

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kompensasi

Teori kepatuhan menyatakan bahwa orang mengevaluasi keadilan situasi mereka dengan membandingkannya dengan situasi yang diterima orang lain. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio hasil yang dirasakannya (yaitu: gaji, tunjangan, dan kondisi kerja) terhadap input yang dirasakannya (yaitu: usaha, kemampuan, pengalaman) dengan rasio perbandingan orang lain Neo, (2011: 54).

Sistem pembayaran kompensasi juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Apabila prestasi pegawai sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan, (2010: 118). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif;

dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Istilah kompensasi mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada karyawan Hasibuan (2010: 126).

Menurut Nawawi (2011: 314). Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Garry Dessler alih bahasa Benyamin Molan (2010: 46) menyatakan bahwa: “Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu”.

2.1.2 Insentif dan Tunjangan sebagai Bentuk Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Insentif

Insentif merupakan salah satu jenis daya pendorong yang merangsang terwujudnya upaya pemeliharaan karyawan insentif terhadap karyawan merupakan perhatian dan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan yang telah dicapai, sehingga termotivasi dapat lebih giat dan berlomba-lomba untuk berpartisipasi dan semakin loyal terhadap perusahaan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:238) "Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai”.

Menurut Hamali (2016:88) “Insentif adalah program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas dan kinerja.

Menurut Irham Fahmi (2017:64), “Insentif adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang di lakukan, baik bentuk finansial maupun non finansial.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat di simpulkan bahwa insentif adalah penghargaan berupa uang atau bukan berupa uang kepada karyawan yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang luar biasa.

2.1.2.2 Tujuan Insentif

Menurut Lijian Poltak Sinambela (2017-238) Tujuan pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya baik kebutuhan yang bersifat materi, maupun kebutuhan yang bersifat non materi.

Secara spesifik pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

a. Bagi perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan:

1. Bekerja lebih bersemangat dan cepat
2. Bekerja lebih disiplin
3. Bekerja lebih kreatif

b. Bagi karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:

1. Standar prestasi dapat di ukur secara kuantitatif

2. Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang
3. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Adapun tujuan insentif menurut Hasibuan (2013:110): “Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa tujuan insentif adalah suatu bentuk perangsang berupa material maupun non material yang diberikan untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja lebih giat sesuai yang di harapkan.

2.1.2.3 Program Insentif

Adapun program-program insentif yang di gunakan dalam perusahaan, menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:204):

1. *Piece work* (Upah per output)

Sistem insentif yang memberikan imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.

2. *Production bonuss* (Bonus Produksi)

Insentif yang dibagikan kepada pekerja melebihi sasaran output yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima upah pokok, bila mereka dapat menghasilkan output diatas standar mereka memperoleh bonus, yang jumlahnya biasanya ditentukan atas dasar tarif per unit produktivitas diatas

standar. Bonus produktif juga dapat diberikan kepada para pekerja yang dapat menghemat waktu kerja.

3. *Commisions* (komisi)

Insentif ini diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga, agen real estate.

4. *Maturity curve* (kurva kematangan)

Bentuk insentif ini diberikan untuk mengakomodasi para pekerja yang memiliki unjuk gigi tinggi, dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman.

5. *Merit raises* (upah kontribusi)

Kenaikan gaji atau upah yang diberikan sesudah penilaian unjuk kerja. Kenaikan ini biasanya diputuskan oleh atasan langsung pekerja, sering kali dengan bekerja sama dengan atasan yang lebih tinggi.

6. *Nomonetary incentives* (insentif non materi)

Insentif seperti ini diberikan sebagai penghargaan atas unjuk kerja yang berkaitan dengan pekerjaan, saran yang diberikan kepada perusahaan atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat misalnya banyak perusahaan yang memiliki program pemberian penghargaan seperti plakat, sertifikat, liburan, cuti dan insentif lain yang tidak berbentuk uang.

7. *Executives incentives* (Insentif Eksekutif)

Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock option* (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu), *performance objectives*.

2.1.2.4 Jenis-jenis insentif

Jenis-jenis insentif Menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:239)

1. Uang

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam:

a. Bonus.

Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus. Diberikan tanpa ikatan di masa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi adalah sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Umumnya, komisi dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima pada pekerjaan bagian penjualan.

c. Pembagian keuntungan

Model pembagian keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukan kedalam daftar pendaftaran pegawai.

2. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, Antara lain:

a. Pemberian gelar (title) secara resmi

b. Pemberian balas jasa

c. Pemberian piagam penghargaan

- d. Pemberian promosi
- e. Pemberian hak untuk mempergunakan sesuatu atribut dan fasilitas organisasi
- f. Pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal

2.1.2.5 Indikator Insentif

Dasar pemberian insentif dapat dikaitkan dengan berbagai ukuran yang dihubungkan langsung dengan prestasi kerja, Sinambela (2017:239) secara garis besar jenis insentif dapat digolongkan menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Insentif Material
 - a. Bonus
 - b. Komisi
 - c. Jaminan Sosial
2. Insentif Non Material
 - a. Pemberian piagam penghargaan.
 - b. Promosi Jabatan.
 - c. Pemberian pujian

2.1.2.6 Pengertian Tunjangan

Tunjangan atau *benefit* yang diberikan oleh perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap melanjutkan bekerja di perusahaan tersebut atau justru mencari perusahaan lain yang dapat memberikan kompensasi yang lebih baik, Kadarisman (2012:229) menyatakan: “Tunjangan atau *fringe benefit* adalah komponen imbalan jasa dan penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi

kerja pegawai atau merupakan *indirect compensation*.”

Sedangkan Hasibuan (2013:186) menyatakan: “Kesejahteraan/*benefit* dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit, dan pensiun.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tunjangan merupakan imbalan yang diberikan secara tidak langsung baik berupa asuransi, uang cuti, perawatan rumah sakit, uang pensiun maupun program bantuan lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bagian keanggotaannya di perusahaan.

2.1.2.7 Tujuan Tunjangan

Tunjangan merupakan bagian dari kompensasi yang ditawarkan. Kompensasi secara total meliputi pembayaran secara langsung yakni berupa upah dan gaji dan pembayaran tidak langsung berupa tunjangan. Menurut Bangun (2012:295), pentingnya tunjangan sebagai alat yang digunakan perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. Perusahaan tidak akan merasa dirugikan dalam memberikan tunjangan meskipun dalam jumlah yang besar, karena karyawan tersebut benar-benar karyawan yang jika ia bekerja sangat baik, target perusahaan selalu tercapai, kontribusi terhadap perusahaan sangat baik dalam memajukan perusahaan.

Menurut Kadarisman (2012:245), pemberian tunjangan akan memberikan manfaat bagi perusahaan dan pegawai diantaranya:

1. Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi calon pegawai baru.

Perusahaan yang menyediakan berbagai macam tunjangan hingga diyakini dapat menjamin rasa aman pegawai, baik pada saat masih aktif bekerja maupun setelah pegawai pensiun pada umumnya menjadi daya tarik tersendiri bagi sebagian calon pegawai baru.

2. Meningkatkan moral pegawai sehingga pegawai akan merasa berada dalam iklim sosial penuh kebersamaan, hal yang tentunya berpengaruh positif terhadap terciptanya *team work*.
3. Memberikan pelayanan pegawai dalam artian bahwa pemberian tunjangan dapat mempertahankan motivasi pegawai sehingga dapat bekerja lebih efektif.

Karyawan merupakan aset dan sumber daya manusia yang penting sehingga akan menjadi daya dukung utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemberian tunjangan sangat membantu karyawan dalam menciptakan kepuasan kerja sehingga dapat bekerja lebih produktif dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Secara keseluruhan, tunjangan dapat memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi. Bagi karyawan, selain pemberian upah atau gaji, pemberian tunjangan dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan mempertahankan motivasi karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan bagi perusahaan, karyawan yang terpilih merupakan karyawan yang berkualitas sehingga diyakini dapat bekerja dengan sangat baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.8 Jenis tunjangan

Berikut akan dijelaskan beberapa jenis tunjangan diantaranya:

1. Pembayaran Saat Tidak Bekerja (*Paid Leave*)

Pembayaran ini tetap dilakukan tetapi pada saat karyawan tidak bekerja. *Paid leave* dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

- a. *Off the Job*. Hal-hal yang termasuk dalam kategori ini adalah cuti kerja, pelatihan, liburan, hari libur.
- b. *On the Job*. Waktu tidak bekerja pada saat di kantor seperti jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, waktu ibadah, waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

2. Program Perlindungan Pribadi

Program perlindungan pribadi ini meliputi:

- a. *Retirement benefits* dalam bentuk program pensiun pribadi. Hal ini memberikan manfaat penyediaan sumber penghasilan ketika karyawan sudah tidak bekerja lagi di suatu perusahaan. *Retirement benefits* ini dibiayai seluruhnya oleh perusahaan atau gabungan antara perusahaan dan karyawan selama mereka bekerja di tempat tersebut. *Retirement plans* meliputi dua program yakni: 1) Program pensiun manfaat pasti (*defined benefit plan*) merupakan program pensiun yang dijanjikan oleh pemberi kerja untuk diberikan kepada karyawan yang manfaatnya ditetapkan dengan formula yang jelas atau pasti, 2) Program pensiun iuran pasti (*defined contribution plan*) merupakan program pensiun yang juga disebut kontribusi tahunan tetap yang iurannya ditetapkan dalam peraturan dana

pensiun dan seluruhnya iuran dan serta hasil pengembangannya dibukukan pada rekening masing-masing peserta sebagai manfaat pensiun.

- b. Tunjangan Perawatan Kesehatan. Kesehatan tentunya menjadi hal yang sangat penting atau menunjang karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kesehatan yang prima diharapkan dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kesehatan juga yang mendorong karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, sudah seharusnya perusahaan memperhatikan kesehatan karyawannya dengan menyediakan program kesehatan seperti:

- 1) Program asuransi

Perusahaan menyediakan program asuransi berupa biaya kesehatan baik bagi para karyawannya maupun untuk keluarganya. Perusahaan bekerja sama dengan perusahaan asuransi untuk memberikan perlindungan jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti kecelakaan dalam bekerja. Perusahaan asuransi menawarkan jangkauan pelayanan kesehatan yang luas untuk dipilih oleh perusahaan. Program asuransi ini dapat berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan asuransi yang lainnya.

- 2) Program bantuan karyawan

Setiap karyawan tentunya memiliki masalah pribadinya masing-masing dan hal ini akan berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan. Perusahaan berusaha untuk mencegah permasalahan karyawan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan mereka,

meskipun manajer tidak yakin bahwa mereka dapat mencampuri kehidupan pribadi karyawan. Perusahaan menawarkan program bantuan karyawan dalam berbagai tipe. Tipe yang pertama adalah seorang koordinator mengevaluasi masalah- masalah karyawan kemudian dibuatkan sebuah rujukan untuk dibawa ke klinik yang cocok untuk melakukan diagnosa. Tipe yang kedua adalah perusahaan mempekerjakan seseorang yang ahli untuk mendiagnosa masalah tersebut kemudian karyawan diberikan petunjuk untuk menuju ke klinik untuk pengobatan. Tipe yang ketiga adalah diagnosa dan perawatan dilakukan di rumah secara langsung oleh organisasi.

3) Tunjangan Siklus Hidup

Semakin berkembang dan beragamnya jenis-jenis tunjangan merupakan hal positif yang diberikan perusahaan dalam memperhatikan dan memelihara apa yang menjadi hak bagi setiap karyawan, karena perusahaan mengerti pentingnya karyawan sebagai sumber daya penggerak perusahaan.

Di dalam tunjangan siklus hidup, ada beberapa jenis tunjangan yang diberikan oleh perusahaan seperti:

1. Tunjangan pendidikan

Salah satu bentuk dari tunjangan pendidikan adalah adanya program seperti beasiswa. Adanya tunjangan pendidikan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas manusia agar sumber daya yang tercetak merupakan manusia-manusia yang terampil dan

terlatih.

2. Tunjangan adopsi dan tunjangan melahirkan

Program tunjangan harusnya direncanakan yang berguna sebagai pedoman dalam menyusun program. Meskipun banyak terdapat pengaruh baik dari dalam maupun luar perusahaan, program tunjangan karyawan haruslah memberikan kombinasi optimal atau bauran dari tunjangan

Menurut Kadarisman (2012:244), terdapat beberapa langkah dalam menentukan kombinasi tunjangan diantaranya:

1. Mengumpulkan data biaya dasar dari semua item tunjangan;
2. Melakukan penilaian seperti seberapa banyak dana yang tersedia guna menutupi semua biaya tunjangan untuk periode mendatang;
3. Menentukan nilai preferensi kepada setiap item tunjangan, memakai beberapa tipe skala numerik tertimbang yang memasukkan persyaratan legal, preferensi karyawan, dan preferensi manajemen;
4. Memutuskan bagaimana kombinasi optimal dari berbagai tunjangan.

Orang yang membuat keputusan secermat mungkin akan mempertimbangkan berbagai item tunjangan, preferensi relatif yang diperlihatkan oleh manajemen dan para karyawan, perkiraan biaya-biaya setiap item, dan total jumlah dana yang tersedia untuk keseluruhan paket tunjangan.

2.1.2.9 Indikator-indikator Tunjangan

Kadarisman (2012:250) menjelaskan beberapa indikator tunjangan diantaranya:

1. Ketepatan

Penyediaan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan harus diupayakan tepat waktu dan tepat sasaran. Misalnya bagi karyawan yang upah atau gaji tetapnya pada ranking bawah yang relatif kecil, tunjangan akan sangat berharga jika diberikan pada saat yang diperkirakan sudah memerlukan tambahan biaya kehidupan. Sedangkan bagi karyawan ranking menengah ke atas yang upah atau gajinya cukup memadai dan mungkin relatif besar, tunjangan akan lebih bermanfaat jika diberikan pada saat yang bersamaan. Dengan demikian dapat dipergunakannya untuk memelihara dan mempertahankan status sosial ekonominya di lingkungan organisasi atau perusahaan dan di masyarakat. Di samping itu, pemberian tunjangan juga harus tepat sasaran. Sasaran pertama adalah diberikan kepada karyawan yang tepat sehingga berusaha mempertahankannya untuk tetap memberikan kontribusi yang terbaik kepada perusahaan. Sasaran yang kedua adalah untuk kegiatan yang tepat. Artinya diberikan dalam bentuk yang relevan dan dalam jumlah yang memadai guna mewujudkan keseluruhan atau salah satu aspek di dalam keamanan atau jaminan dan kepuasan kerja (*quality of work life*).

2. Kelayakan atau Keadilan

Pemberian tunjangan yang memadai, artinya tunjangan dirasakan cukup berharga untuk memacu persaingan dalam berprestasi melalui bidang

kerja masing-masing. Berkenaan dengan keadilan, tunjangan yang diberikan haruslah bersifat adil baik dari penerimaan maupun perbandingan jumlah yang diterima.

3. Pembiayaan (*Cost*) yang Terkontrol dan Seimbang

Pemberian tunjangan bukan saja harus sesuai dengan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam menyediakan pembiayaannya, tetapi juga harus terkontrol dan seimbang. Dengan demikian meskipun keuntungan perusahaan cukup besar, tidak harus dibayar secara berlebihan-lebihan, sehingga berakibat kehilangan fungsinya dalam memotivasi prestasi dan persaingan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Dengan mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengingat manusia memiliki karakteristik yang sangat heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan yang lainnya, masih banyak unsur yang terdapat dalam fisik manusia yang memerlukan penanganan secara profesional. Lingkungan kerja dapat menghasilkan kinerja yang positif maupun negatif.

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya peningkatan semangat kerja dan produktivitas pegawai. Seseorang pegawai dalam bekerja tentunya membutuhkan kenyamanan dan ketenangan sehingga pegawai tersebut dapat berkonsentrasi dan melakukan pekerjaannya. Gangguan-gangguan yang ada seperti suara bising, ruangan tidak nyaman, keadaan udara

kurang baik, bau-bau tidak sedap, serta lingkungan sosial yang kurang mendukung harus dihindari karena dapat menyebabkan terganggunya kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja. Lingkungan kerja harus didesain nyaman mungkin dan sekondusif mungkin.

Wibowo yang dikutip dalam jurnal Sofyan (2013: 20) berpendapat bahwa: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas- tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah.”

Sondang Siagian (2014: 56) mengemukakan: “Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.”

Sedarmayanti (2014: 21) mengungkapkan bahwa: “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”.

Berdasarkan uraian definisi di atas menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para pekerja tersebut bekerja baik dalam bentuk fisik maupun non fisik yang dapat memengaruhi diri seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Perusahaan atau instansi harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang baru, sehingga para pegawai dapat menunjukkan potensi mereka dalam pekerjaannya.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didalam perusahaan/instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai

pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Sondang Siagian (2014: 57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan, tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.

2. 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.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik

merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat di tangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya, hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang dapat membentuk kondisi Lingkungan Kerja

Menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan pegawai atau karyawan yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja yang baik pada karyawan, faktor faktor yang membentuknya adalah:

Sofyan (2013: 20) mengemukakan bahwa 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 meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di perusahaan menurut Sondang Siagian (2014: 59) terbagi ke dalam dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi karyawan. Dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Peralatan kerja yang memadai
- c. Fasilitas

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu :

- a. Hubungan rekan kerja
- b. Hubungan atasan dengan karyawan
- c. Kerjasama antar karyawan

2.1.4 Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat memengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu: Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015: 67): “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.”

Sedamaryanti (2014: 174), menyatakan: “Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan”

Malayu S.P. Hasibuan (2016: 35) menyatakan: “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dan keterampilan dari individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2 Tujuan dan Kegunaan Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kerja sebagaimana dikemukakan Anwar Prabu

Mangkunegara (2015: 10), yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan

yang berada di dalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas

2.1.4.3 Faktor-faktor yang memengaruhi Pencapaian Kinerja

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang dapat memengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2015:13), faktor yang memengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap motivasi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan di atas, dapat diperjelas mengenai faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *Skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

2.1.4.4 Dimensi dan indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Mohamad Mahsun (2014: 71) adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Indikator-indikatornya antara lain:

1. Masukan (*input*)

Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumberdaya manusia, peralatan, material dan lain-lain yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan.

2. Proses (*process*)

Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan. Yang paling

dominan adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomis adalah suatu kegiatan dilaksanakan lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang telah ditentukan.

3. Keluaran (*output*)

Keluaran adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik. Indikator atau tolok ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan.

4. Hasil (*outcomes*)

Indikator hasil lebih utama dari sekedar keluaran. Hasil menggambarkan tingkat pencapaian yang mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator hasil, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk keluaran memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak yang memanfaatkannya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar atau acuan dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan memberi gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Tahun Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Farikha Nur Hasanah (2015) Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Waroeng SS Samirono dan Jalan Kaliurang)	Variabel (X): Kompensasi, Lingkungan Kerja Variabel (Y): Kinerja karyawan	Lokasi Penelitian	Baik secara parsial maupun simultan, variabel kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Artikel Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta
2	Alfa Rohmah (2018) Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Syariah Semarang)	Variabel (X): Kompensasi Lingkungan Kerja Variabel (Y): Kinerja Karyawan	Dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Uji <i>path analysis</i> menunjukkan variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja juga memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.	Artikel Skripsi IAIN Salatiga
3	Nurani (2015) Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Penjualan CV Logam Indonesia Di Tulungagung	Variabel (X): Insentif Variabel (Y): Kinerja Karyawan	Objek dan lokasi penelitian	Variabel insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di departemen penjualan CVLogam Indonesia di Tulungagung	Jurnal Benefit VOL. 2 NO. 1 Juli 2015

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Lahar Anugerah (2019) Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT. Primarindo Asia Infrastructure Bandung)	Variabel (X): Kompensasi Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variabel bebas yaitu lingkungan kerja kerja dan Budaya Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun secara simultan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen Universitas Pasundan Bandung
5	Liza Hardani (2016) Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Karantina Pertanian Kelas I Banjarmasin	Variabel (X): Tunjangan Variabel (Y): Kinerja	Objek dan lokasi penelitian	Tunjangan kinerja (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (Y) dan disiplin kerja (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (Y)	Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 4, Nomor 1, Februari 2016
6	Slamet Riyadi (2011) Pengaruh Insentif, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	Variabel (X): Insentif Variabel (Y): Kinerja Karyawan	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variabel bebas yaitu tunjangan dan lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, VOL.13, NO. 1, Maret 2011: 40-45

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Suharyanto (2014) Pengaruh Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi QIP PT. GSI Cianjur	Variabel (X): Insentif Lingkungan Kerja Variabel (Y): Kinerja	Dalam penelitian penulis ditambahkan satu variabel bebas yaitu tunjangan	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa insentif tidak berpengaruh dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol. 13, No. 2, Des 2014
8	Jecqueline Fritzie Najoan (2018) Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa	Variabel (X): Tunjangan Variabel (Y): Kinerja	Objek dan Lokasi Penelitian	Tunjangan Kinerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa.	Agri-SosioEkonomi Unsrat, ISSN 1907– 4298, Volume 14 Nomor 1, Januari 2018 : 11 - 24
9	Siti Azizah (2018) Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. Surabaya Panel Lestari Gresik	Variabel (X): Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Kompensasi (Y): Kinerja	Objek Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa secara simultan dan parsial, budaya kerja, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Nurul Khoeriyah (2019) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara XII bagian Pengolahan Karet Kebun Kotta Blater Jember	Variabel (X): Kompensasi i Lingkungan Kerja Variabel (Y): Kinerja Karyawan	Dalam penelitian penulis ditambahkan satu variabel bebas yaitu Budaya Kerja	Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa semua variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>e-Journal</i> Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, 2019, Volume VI (1) : 141-146

Sumber : Berbagai Jurnal

2.2 Kerangka Pemikiran

Tidak dapat dipungkiri bahwa manusia merupakan sumber yang sangat penting di dalam perusahaan karena manusia yang memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Terdapat beberapa cara yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam rangka memelihara karyawan salah satunya dengan pemberian insentif dan tunjangan .

Insentif merupakan salah satu jenis daya pendorong yang merangsang terwujudnya upaya pemeliharaan karyawan insentif terhadap karyawan merupakan perhatian dan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan yang telah dicapai, sehingga termotivasi dapat lebih giat dan berlomba-lomba untuk berpartisipasi dan semakin loyal terhadap perusahaan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:238) “Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai”

Adapun indikator insentif menurut Sinambela (2017:239) ialah:

1. Insentif Material
 - a. Bonus
 - b. Komisi
 - c. Jaminan Sosial
2. Insentif Non Material
 - a. Pemberian piagam penghargaan.
 - b. Promosi Jabatan.
 - c. Pemberian pujian

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suharyanto (2014) dari hasil uji regresi linier berganda diketahui bahwa insentif memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasibuan (2016:120) menjelaskan bahwa *benefit* atau tunjangan meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua atau pensiun, waktu libur, kesehatan, dan tabungan.

Tunjangan merupakan suatu balas jasa yang sifatnya tidak langsung, diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adanya tunjangan dapat memberikan rasa aman dan nyaman selama bekerja di perusahaan tersebut. Tunjangan merupakan daya tarik bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Hasibuan (2016:130) menjelaskan beberapa indikator tunjangan diantaranya:

1. Ketepatan
2. Kelayakan atau keadilan
3. Pembiayaan (*Cost*) yang Terkontrol dan Seimbang

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Siti Aziah (2018) dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial terdapat pengaruh kompensasi dalam bentuk tunjangan terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang disinyalir berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yang merupakan salah satu faktor yang penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas sehari-hari dari para pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja kurang baik maka para pekerja tidak akan bekerja secara maksimal dan akan mengakibatkan ketidakpuasaan dan kinerja yang menurunnya produktivitas kerja pegawai tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2014: 21), beberapa faktor dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan mencakup kondisi fisik dan non fisik. Disebutkan pula, untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh hasil penelitian Suharyanto (2014), Siti Azizah (2018) serta Farikha Nur Hasanah (2015) dimana hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan.

Untuk mengukur variabel lingkungan kerja yang dipergunakan dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Sondang Siagian (2014: 59) yaitu:

1. Hubungan rekan kerja
2. Hubungan atasan dengan karyawan
3. Kerjasama antar karyawan

Uraian di atas menunjukkan bahwa yang memengaruhi kinerja seorang karyawan diantaranya adalah faktor kompensasi dalam bentuk insentif dan tunjangan serta lingkungan kerja yang ketiganya sama-sama memengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan atau pegawai. Keterkaitan antara kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Siti Azizah (2018) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indikator kinerja karyawan yang dipergunakan dalam penelitian ini, penulis kutip dari pendapat Mohamad Mahsun (2014: 71) antara lain:

1. Masukan (*input*)
2. Proses (*process*)
3. Keluaran (*output*)
4. Hasil (*outcomes*)

Dari beberapa pendapat ahli yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia sebuah

organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. Hal ini sejalan dengan teori Harpitasari (2010: 12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja.

Dapat peneliti simpulkan Ketika semua faktor tersebut tercapai dengan baik maka keinginan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan akan terlaksana. Dan sebaliknya ketika faktor yang memengaruhi kinerja tersebut mengalami masalah, maka kinerja karyawan tidak optimal otomatis perusahaan tersebut tidak mencapai tujuan secara maksimal.

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut : **“Terdapat Pengaruh Insentif Tunjangan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Manajer di PT. Asia Toserba Tasikmalaya.”**