

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan keterampilan interpersonal, komitmen karyawan dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Beserta uraian yang menyangkut keterampilan interpersonal, komitmen karyawan dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Keterampilan Interpersonal**

###### **2.1.1.1 Pengertian Keterampilan Interpersonal**

Keterampilan interpersonal didefinisikan sebagai keterampilan untuk mengenali dan merespon secara layak perasaan, sikap dan perilaku, motivasi serta keinginan orang lain. Bagaimana diri kita mampu membangun hubungan yang harmonis dengan memahami dan merespon manusia atau orang lain merupakan bagian dari keterampilan interpersonal (Pusdiklatwas, 2017).

Interpersonal Skills dapat dipahami sebagai kemampuan komunikasi yang harmonis, bekerja secara tim yang berperan untuk hasil dan hubungan kerja yang produktif. Keterampilan ini komponen utamanya terdiri Communication skills dan Team work skills. Dari Communication skills merupakan keterampilan berkomunikasi yang berperan untuk hubungan harmonis dan produktif ke setiap karyawan dan pelanggan. Keterampilan komunikasi sangat diperlukan disemua tingkatan pekerjaan. Para employer yang ditemukan menyatakan bahwa mereka

berpendapat Keterampilan komunikasi memberikan kontribusi pada workplace yang harmonis dan hubungan customer yang lebih baik.

Untuk membangun hubungan dengan orang lain, terlebih dahulu kita harus menguasai kemampuan dan keterampilan dalam mengenal diri sendiri, kemudian baru keterampilan dalam mengenal orang lain, keterampilan untuk mengekspresikan diri secara jelas, bagaimana merespon, bagaimana menyampaikan pesan dan maksud, bagaimana bernegosiasi dan menyelesaikan konflik, bagaimana berperan dalam tim dan banyak lagi.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor Keterampilan Interpersonal**

Dari penjelasan proses keterampilan interpersonal maka dapat diperoleh bahwa faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterbukaan
  - a. Pengertian

Menurut Devito (2018) keterbukaan diri akan mengkomunikasikan informasi mengenai diri yang selama ini disembunyikan dari orang lain. Keterbukaan diri berarti terbuka, mau membiarkan orang lain mengenal siapa dirinya sebagaimana adanya dengan tanpa topeng, gambar muka, penutup, pelindung yang lain. Sedangkan Johnson keterbukaan diri didefinisikan sebagai perbuatan mengungkapkan cara seseorang bereaksi terhadap situasi sekarang dan memberikan informasi mengenai keadaan masa lalu, yang berhubungan dengan pengertian akan reaksi seseorang pada masa sekarang. Keterbukaan adalah memberikan informasi, ide, pikiran, perasaan dan reaksi atas suatu persoalan yang sedang didiskusikan.

Dengan mengacu pada beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keterbukaan diri adalah suatu proses dimana seseorang membiarkan dirinya dikenal orang lain dengan memberikan informasi mengenai dirinya yang dapat bersifat deskriptif maupun.

#### b. Tingkat Keterbukaan Diri

Menurut Powel (2018) ada beberapa tingkatan dalam keterbukaan diri diantara lain, diantaranya:

##### 1) Basa – basi

Tingkatan ini merupakan taraf keterbukaan yang paling lemah walaupun terdapat perjumpaan pada individu, tapi tidak terjadi hubungan antar pribadi, masing-masing individu berkomunikasi basa- basi hanya sekedar sopan santun.

##### 2) Membicarakan orang lain

Dalam tingkatan ini diungkapkan dalam komunikasi hanyalah tentang orang lain atau hal-hal di luar dirinya, individu belum mengungkap dirinya.

##### 3) Menyatakan gagasan atau pendapat

Tingkatan ini sudah dijalin hubungan yang lebih erat dan individu mulai mengungkapkan dirinya kepada individu lain, dalam komunikasi ini telah diungkapkan hal-hal yang sifatnya pribadi seperti, keputusan pribadi, pendapat dan lainnya.

#### 4) Perasaan

Setiap individu dapat memiliki gagasan atau pendapat yang sama, akan tetapi perasaan atau emosi yang menyertai gagasan tiap individu berbeda. Setiap hubungan yang menginginkan pertemuan pribadi yang sungguh-sungguh haruslah didasarkan atas hubungan yang jujur, terbuka dan menyatakan perasaan yang mendalam.

#### 5) Hubungan puncak

Pada tingkat ini pengungkapan diri telah dilakukan secara mendalam. Individu yang terjalin dalam hubungan antar pribadi dapat menghayati perasaan yang dialami oleh individu lain.

#### c. Keterbukaan Diri Yang Tepat

Keterbukaan diri harus sesuai dengan tingkat kedalaman hubungan dengan orang lain dan situasi yang ada. Seseorang yang terlalu banyak dan terlalu tepat mengungkapkan reaksinya, dapat membuat orang lain takut. Keterbukaan diri yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menimbulkan masalah dalam hubungan dengan orang lain.

Menurut Johnson, keterbukaan diri dapat dikatakan tepat bila :

1. Keterbukaan diri bukan merupakan perbuatan yang sembarangan tapi merupakan bagian hubungan yang sedang berlangsung.
2. Keterbukaan diri adalah suatu tindakan timbal balik. Ketika seseorang terbuka, maka orang tersebut akan mengharapkan orang lain bersikap terbuka

kepadanya, jika tidak ada timbal balik keterbukaan diri dari orang lain, maka keterbukaan diri sebaiknya dibatasi.

3. Keterbukaan diri menciptakan suatu kesempatan atau meningkatkan suatu hubungan.
4. Keterbukaan diri mempunyai akibat pada orang lain, beberapa keterbukaan diri menyebabkan orang lain kecewa atau sedih sikap individu tentang keterbukaan sangat beragam dan apa yang seseorang anggap tepat belum tentu sama seperti yang dianggap orang lain.
5. Keterbukaan diri lebih tepat ketika timbul krisis dalam suatu hubungan.
6. Keterbukaan diri bergeras secara terhadap menuju kepada tingkat yang lebih baik, keterbukaan ini terjadi pada suatu hubungan yang dekat dan terjalin dengan baik.

#### d. Keuntungan Keterbukaan Diri

Menurut Devito (2018), keuntungan keterbukaan diri adalah:

1. Memperoleh pemahaman mengenai diri sendiri

Kemampuan mengatasi masalah terutama rasa bersalah dengan membuka perasaan kemudian didukung oleh orang lain, maka individu lebih siap mengatasi rasa bersalah, bahkan mungkin mengurangi dan menghilangkannya. Melalui keterbukaan diri dan dukungan orang lain, maka seseorang berada pada posisi yang lebih baik untuk melihat respon positif dari orang lain terhadap dirinya serta mengembangkan konsep diri yang positif.

2. Pelepasan energi

Menyimpan rahasia pribadi dan tidak pernah terbuka memerlukan energi yang sangat besar. Dengan membuka diri, seseorang menghilangkan topeng yang dipakai.

### 3. Efektivitas komunikasi

Keterbukaan diri berguna untuk meningkatkan efisiensi komunikasi karena jika seseorang mengenal orang lain dengan baik, maka orang tersebut dapat memahami lebih baik maksud orang lain.

### 4. Hubungan yang berarti

Dengan keterbukaan diri seseorang menyatakan kepada orang lain bahwa dirinya mempercayai, menghargai dan memperhatikan mereka dan dapat menimbulkan hubungan yang berarti.

### 5. Kesehatan mental

Bahwa seseorang yang terbuka lebih sedikit diserang penyakit. Keterbukaan diri melindungi dari stres yang merusak.

## 2. Membangun Kepercayaan

### a. Pengertian

Percaya didefinisikan sebagai mengandalkan orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh resiko. Kunci untuk membangun dan memelihara kepercayaan adalah menjadi dapat dipercaya. Semakin seseorang bersikap menerima dan mendukung orang lain, semakin besar keterbukaan orang lain terhadap orang tersebut dan semakin

seseorang dipercaya maka semakin dalam keterbukaan orang lain. Kepercayaan dibangun melalui perbuatan mempercayai dan dapat dipercaya.

b. Kepercayaan yang Tepat

Seseorang harus mengembangkan kemampuan untuk melihat situasi dan membuat keputusan mengenai kapan, siapa dan seberapa besar kepercayaan orang lain. Tidak pernah percaya dan selalu percaya adalah tidak tepat.

Kepercayaan adalah tepat ketika seseorang yakin bahwa orang lain akan berperilaku lebih menguntungkan daripada merugikan atas resiko yang telah diambil.

c. Faktor –Faktor yang Merusak Kepercayaan

Ada 3 tipe yang dapat menurunkan kepercayaan dalam suatu hubungan, diantaranya:

1. Memberikan respon penolakan, menertawakan atau tidak hormat
2. Keterbukaan yang tidak saling timbal balik
3. Menolak untuk membuka pikiran, info, konklusi dan perasaan

d. Keuntungan Untuk Percaya Pada Orang Lain

Menurut Rahmat ada beberapa keuntungan jika percaya pada orang lain, diantaranya:

1. Percaya dapat meningkatkan komunikasi intern karena membuka saluran komunikasi.

2. Hilangnya kepercayaan pada orang lain akan menghambat perkembangan hubungan interpersonal yang akrab.

3. Komunikasi

a. Pengertian

Wahlrus (2019) menyatakan bahwa komunikasi adalah semua perilaku individu yang membawa pesan dan diterima orang lain. Perilaku tersebut dapat berupa verbal maupun non verbal.

b. Komunikasi yang efektif

Dalam modul bahan-bahan pelajaran training of trainers (kerjasama depker dan lembaga administrasi negara, 1990) di sebutkan komunikasi yang efektif adalah:

1. Komunikasi haruslah menciptakan pengertian
2. Kesederhanaan dan kejelasan dalam berkomunikasi akan membantu proses mendapatkan umpan balik.
3. Suatu pesan tidak boleh berisi ruang atau info selain yang di kehendaki dalam menciptakan pengertian.
4. Penggunaan bahasa yang tidak umum dipakai istilah-istilah yang bersifat teknis dan abstrak cenderung untuk mengaburkan pengertian.
5. Masing-masing orang memerlukan pendekatan yang berbeda untuk dapat menerima dan mengerti komunikasi.
6. Komunikasi adalah suatu proses timbal balik yang mencakup penyampaian, penerimaan pesan dan siklus umpan balik

7. Sikap dan keyakinan dapat menjadi bagian dari komunikasi itu sendiri dan pengutaraan sikap serta keyakinan ini dapat mempengaruhi pesan dan siklus umpan balik.

#### 4. Mendengarkan

##### a. Pengertian

Mendengarkan adalah suatu proses yang disengaja untuk mencari pengertian dan menyimpan stimulus yang berhubungan dengan pendengaran.

- b. Tingkatan dalam mendengarkan Covey ada 2 tingkatan dalam mendengarkan, diantaranya:

1. Pura-pura mendengarkan, yaitu tidak benar-benar mendengarkan sama sekali.
2. Negosiasi yang dapat mengembangkan hubungan dan kemampuan kerjasama.

Ada beberapa model keterampilan interpersonal. Namun, bakat dan kemampuan yang luas dapat juga disebut keterampilan interpersonal, meliputi beberapa hal berikut ini: konseling, keterampilan keanggotaan kelompok, keterampilan asertif, keterampilan sosial, keterampilan mewawancarai dengan berbagai cara, keterampilan menulis, menggunakan telpon dan keterampilan memfasilitasi kelompok.

### **2.1.1.3 Strategi Membangun Keterampilan Interpersonal**

Kerjasama dalam tim dapat terbentuk melalui kepercayaan dan kekompakan (Lawasi & Triatmanto, 2017). Semakin tinggi rasa percaya antar setiap anggota tim maka semakin baik pula kerjasama tim. Kerjasama tim harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga organisasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi atau perusahaan. Inilah cara membangun kerja tim yang solid:

1. Menanamkan visi misi perusahaan pada anggota tim
2. Menghargai perbedaan pendapat
3. Saling percaya
4. Lakukan komunikasi yang Intensif dan Efektif
5. Saling menghargai kinerja antar anggota

### **2.1.1.4 Indikator Keterampilan Interpersonal**

Keterampilan interpersonal mempunyai ciri-ciri, sebagai berikut:

1. Sadar akan perbedaan lintas budaya dan peka terhadap tradisi budaya para karyawannya.
2. Senang bergaul dengan orang-orang, memperlihatkan antusiasme, kehangatan, hubungan baik dan humor yang tepat.
3. Menghargai pendapat dan kemampuan karyawan.
4. Bisa bekerja sama dengan baik dengan teman sejawat.

5. Mencari kesempatan untuk berbagi pendapat, gagasan dan teknik-teknik usaha dengan teman sejawatnya

### **2.1.2 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.

Komitmen adalah perilaku yang mencerminkan seorang individu dalam mengenal dan tergantung pada organisasinya. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan berkualitas dan dapat dipercaya untuk melakukan kemampuannya di organisasi. Komitmen karyawan sangat penting bagi perusahaan dengan menanamkan loyalitas pada karyawan, perusahaan harus mendorong loyalitas tersebut dengan cara menumbuhkannya. Pencapaian tujuan karyawan dengan melakukan sikap loyal terhadap pekerjaan yang dilakukan.

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 (Ivancevich, Konopaske & Matteson 2018)

Komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan (Meyer & Herskovits 2018). 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 (Luthans & Triatna 2019).

Komitmen merupakan suatu situasi dimana seorang karyawan memihak suatu perusahaan dengan tujuan yang ada dan akan menetap sebagai anggota dalam perusahaan tersebut Robbins and Judge (2019). Komitmen terjadi antar perusahaan, karyawan sangat diperlukan karena dengan adanya komitmen akan terjalannya kinerja yang baik (Hudiwinarsih 2019).

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 (Triatna 2019).

Komitmen karyawan adalah suatu keadaan yang mana seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut (Robbins & Judge 2020) 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.

### 2.1.2.1 Unsur- Unsur Komitmen

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 (Darmadi, 2018)

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.

#### **2.1.2.2 Pendekatan Terhadap Komitmen**

Untuk memahami komitmen secara lebih mendalam, 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 (2019) 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 (2019), 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 (2019) 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.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan**

Menurut Darmadi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu sebagai berikut:

1. Faktor personal

Faktor ini meliputi kepribadian seseorang, pengalaman dalam bekerja, tingkatan pendidikan, jenis kelamin dan usia. Faktor kepribadian misalnya etos kerja, pekerjaan yang dilakukan harus memberikan keuntungan untuk perusahaan dan memiliki keinginan untuk melakukan pengembangan karir.

2. Faktor Organisasional

Faktor ini meliputi seorang karyawan memiliki rasa kepekaan untuk perusahaan, mempunyai rasa keamanan dalam bekerja dan insentif ekonomi.

3. Faktor Relasional

Faktor ini meliputi kerukunan dalam perusahaan antara karyawan, atasan serta rekan kerja dan sudah memiliki kepercayaan dari atasan.

#### **2.1.2.4 Indikator Komitmen Karyawan**

Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018) 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/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.

## **2.1.3 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.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dikerjakannya. lingkungan kerja yaitu lingkungan dimana karyawan melakukan

pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi (Ghofar, 2020).

Lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sunarno, 2021).

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.

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan 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. Lingkungan non fisik ini meliputi kondisi hubungan kerja antara atasan

dan bawahan serta sesama karyawan yang dapat mempengaruhi suasana kerja dan kinerja karyawan (Sedarmayanti, 2021).

Menurut Sedarmayanti (2021) Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan sesama kerja atau bahkan hubungan dengan bawahan. Berdasarkan 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.

#### **2.1.3.2 Faktor- Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Mangkunegara (2019) 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 karyawan 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 Sedarmayanti (2021) 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 meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

### **2.1.3.3 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 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.

#### **2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Dalam menilai lingkungan kerja diperlukan indikator yang dapat diketahui berdasarkan Siagian (2020) 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.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat diukur melalui pencapaian target yang telah ditetapkan, produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta kualitas kerja dalam tim.

Menurut Mahendro Sumardjo dan Doni Juni Priansa (2018) Kinerja adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai orang prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dari pendapat tersebut sudah sangat jelas bahwa kinerja adalah sebagai bentuk dari prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sehingga kinerja ini menjadi hal yang memang harus dicapai oleh karyawan ketika dalam bekerja.

Berdasarkan kesimpulan keseluruhan jelas bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Tinggi rendahnya suatu kinerja karyawan dapat dilihat dari pencapaian persyaratan pekerjaan yang dikerjakan dan output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas dari perusahaan itu sendiri.

##### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2018) sebagai berikut:

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, yaitu memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam pekerjaannya

2. Tingkat usaha yang dicurahkan, bekerja keras sesuai target dan waktu yang telah ditetapkan dan bekerja keras dengan bersedia kerja lembur
3. Dukungan organisasi, perusahaan mendukung kinerja karyawan melalui pelatihan dan perusahaan mendukung kinerja karyawan dengan melengkapi peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja karyawan**

Indikator kinerja karyawan adalah metrik atau parameter yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat prestasi atau hasil kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Indikator kinerja karyawan membantu manajemen dan atasan dalam mengukur kontribusi dan dampak karyawan terhadap tujuan dan strategi organisasi.

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2019) sebagai berikut:

##### **1. Kualitas**

Merupakan suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

##### **2. Kuantitas Kerja**

Merupakan jumlah yang dihasilkan atau dinyatakan dalam istilah seperti hasil kerja dan jumlah siklus aktivitas diselesaikan.

##### **3. Kerja Sama**

Merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

#### 4. Tanggung jawab

Merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus di pertanggungjawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

#### 5. Inisiatif

Adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah.

### **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 dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Chealsea Al Hazmi dan Jaka Nugraha (2021) Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya	Variabel independen: Lingkungan kerja non fisik  Variabel dependen: Kinerja	Variabel Fasilitas kerja	Dari hasil penelitian didapatkan bahwa fasilitas kerja dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Nurul Hasanah, Guntoro, Neela S. Z., (2002) Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT BPRS Gunung Slamet Cilacap	Variabel independen: Komitmen Lingkungan Kerja  Variabel dependen: Kinerja	Variabel Disiplin kerja	Komitmen dan Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
3.	Fikriah Saleh, Juni Mashita, Vella Anggresta (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Andalan Finance Depok	Variabel independen: Lingkungan Kerja, Komitmen  Variabel dependen: Kinerja	Tidak terdapat variabel Keterampilan Interpersonal	Karyawan Lingkungan Kerja dan Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Rully Armanto, Muji Gunarto (2020) Pengaruh Komitmen dan Tunjangan terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS)	Variabel independen: Komitmen  Variabel dependen: Kinerja	Variabel Tunjangan	Komitmen dan Tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Hizkia, Prayekti, Ignatius Kurniawan(2022) Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik, Tunjangan dan Jenjang Karir terhadap Kinerja Individu	Variabel independen: Lingkungan Kerja non fisik  Variabel dependen: Kinerja	Variabel Tunjangan	Lingkungan Kerja non Fisik dan Tunjangan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
6.	Suharto,Suryanto, Nedi Hendri (2019) The Impact of Organizational Commitment on Job Performance	Variabel independen: Komitmen  Variabel dependen: Kinerja	Tidak ada variabel Keterampilan, Lingkungan kerja	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
7.	Elok M. P., Vivin M. E., Achmad Sani S., Zaim M., (2019) The Effect of Work Environment on Employee Performance Through Work Dicipline	Variabel independen: Lingkungan Kerja  Variabel dependen: Kinerja	Tidak ada variabel Keterampilan, Komitmen	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8.	Karmining, Vera Anitra (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan UPBU Kelas I APT. Pranoto Samarinda	Variabel independen: Lingkungan Kerja non Fisik  Variabel dependen: Kinerja	Tidak terdapat variabel Keterampilan, Komitmen	Lingkungan fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Sartin, Abdul Kadir dan Akhmad (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kedisiplinan dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kasimbar Kabupaten Parigi Moutong	Variabel independen: Lingkungan kerja, Komitmen  Variabel dependen: Kinerja	Variabel kedisiplinan	Lingkungan kerja, kedisiplinan dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10.	Vina Tiyanti, Sri Wilujeng dan Andi Nu Graha (2021) Pengaruh Budaya Organisasi , Komitmen Karyawan	Variabel independen: Komitmen karyawan	Variabel Budaya organisasi, pengembangan karir	Budaya Organisasi, Komitmen Karyawan dan Pengembangan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang	Variabel dependen: Kinerja		Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
11.	Renaldo Tumigolung, Jantje Sepang dan Arrazzi Bin Hasan (2019), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Mandiri di Manado	Variabel independen: Komitmen karyawan  Variabel dependen: Kinerja	Budaya organisasi	Budaya organisasi dan Komitmen karyawan sama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan
12.	Badrus Sholeh, Budi Wahono dan Fahrurrozi Rahman(2020), Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada UKM Mebel di Dusun Nung Tenga, Desa Asemjaran, kecamatan Banyuates)	Variabel independen: Keterampilan  Variabel dependen: Kinerja	Pengalaman dan Kemampuan SDM	Keterampilan, pengalaman dan kemampuan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Neni Marlina(2018) Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumsel Syariah Palembang	Variabel independen: Keterampilan  Variabel dependen: Kinerja	Tidak terdapat Komitmen dan Lingkungan Kerja	Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Renaldo Tumigolong, Jantje Sepang, Arazzi Bin Hasan(2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri di Manado	Variabel independent: Komitmen Karyawan  Variabel dependen: kinerja	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Savira Nailul Muna (2019) Pengaruh Keterampilan Intrapersonal dan	Variabel independent Keterampilan Interpersonal	Tidak terdapat komitmen karyawan dan	Tidak ada pengaruh yang signifikan anatara

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Interpersonal Terhadap Prestasi Warga Belajar Kesetaraan Paket C di PKBM Se- kecamatan Lowokwaro, Malang.		lingkungan kerja Non fisik	keterampilan intrapersonal keterampilan interpersonal terhadap prestasi belajar
16.	Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih (2021) Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas, dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian.	Variabel Independen Keterampilan Interpersonal  Variabel dependen Kinerja	Pengalaman Kerja, Integritas, dan Keterikatan Kerja	Keterampilan Interpersonal berpengaruh signifikan Pada Kinerja
17.	Ridho Afwan, Dirga Lestari, Mohammad Wasil (2020) Pengaruh keterampilan dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen Keterampilan Interpersonal  Variabel dependen Kinerja	Tidak ada variabel Komitmen Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja
18.	Irwan Yantu, Agus Hakri Bokingo, Zulkifli S. Muhsana (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PG Tolangohula Gorontalo	Variabel Independen Lingkungan kerja  Variabel dependen Kinerja	Tidak ada variabel komitmen karyawan dan keterampilan interpersonal	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PG Tolangohula Gorontalo dengan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				koefisien determinasi sebesar 44,70%. Adapun pengaruh dari variabel lain terhadap kinerja karyawan sebesar 55,30% yakni variabel kompetensi karyawan, komitmen karyawan, kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karir & budaya
19.	Chelsea Refma Valmay Al Hazmi (2021) Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya	Variabel Independen Lingkungan kerja non fisik  Variabel dependen: Kinerja	Tidak ada Variabel Komitmen karyawan dan Keterampilan Interpersonal	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: 1) Fasilitas kerja mempunyai pengaruh yang signifikan atas kinerja setiap pegawai (2) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan atas kinerja tiap pegawai (3) Fasilitas kerja dan juga lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh signifikan pada kinerja semua pegawai.
20.	Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih (2021) Pengaruh Keterampilan	Variabel Independen Keterampilan	Tidak ada Variabel Komitmen	Penelitian ini menghasilkan empat temuan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian	Interpersonal Variabel dependen Kinerja	karyawan dan Lingkungan Kerja non Fisik	yaitu: (1) keterampilan interpersonal berperan signifikan pada kinerja; (2) kinerja penyuluh tidak dipengaruhi signifikan oleh pengalaman kerja; (3) integritas memiliki dampak yang signifikan pada kinerja penyuluh; (4) naik turunnya kinerja penyuluh mendapatkan peran dari keterikatan kerja

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan yang optimal adalah gambaran dari sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja karyawan ini mencerminkan keberhasilan dari diri seseorang. Pada PT Sansan Saudaratex Jaya 9, kinerja karyawan sangat diperhatikan karena kinerja yang tinggi dari seseorang karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan dimanapun tidak terkecuali bagi PT Sansan Saudaratex Jaya 9, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai

tujuannya. Kinerja karyawan yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan prestasi yang baik bagi perusahaan, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan prestasi yang rendah bagi perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berasal dari lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja maupun yang berasal dari dalam diri seorang karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi juga oleh keterampilan interpersonal, komitmen karyawan dan lingkungan kerja non fisik.

Keterampilan interpersonal didefinisikan sebagai keterampilan untuk mengenali dan merespon secara layak perasaan, sikap dan perilaku, motivasi serta keinginan orang lain. Bagaimana diri kita mampu membangun hubungan yang harmonis dengan memahami dan merespon manusia atau orang lain merupakan bagian dari keterampilan interpersonal (Pusdiklatwas, 2017).

Adapun indikator keterampilan interpersonal menurut Pusdiklatwas, 2017 yaitu Sadar akan perbedaan lintas budaya dan peka terhadap tradisi budaya para karyawannya, senang bergaul dengan orang-orang, memperlihatkan antusiasme, kehangatan, hubungan baik dan humor yang tepat, menghargai pendapat dan kemampuan karyawan, bisa bekerja sama dengan baik dengan teman sejawat dan mencari kesempatan untuk berbagi pendapat, gagasan dan teknik-teknik usaha dengan teman sejawatnya.

Dari keterampilan interpersonal yaitu dapat mengetahui perasaan perilaku dan keinginan orang lain hal tersebut dapat memperkuat komitmen karyawan, Keterampilan interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dalam organisasi keterampilan interpersonal merupakan hal yang penting untuk

menjalankan tugas dan kewajiban dari pimpinan kepada karyawan. Keberhasilan menerapkan keterampilan interpersonal akan memberikan pengaruh bersifat positif terhadap peningkatan kinerja seseorang. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Didit dan Rahayu (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pengaruh keterampilan interpersonal terhadap kinerja karyawan, komitmen karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan merupakan suatu situasi dimana seorang karyawan memihak suatu perusahaan dengan tujuan yang ada dan akan menetap sebagai anggota dalam perusahaan tersebut (Robbins and Judge 2019). Adapun indikator komitmen karyawan menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018) yaitu pertimbangan logis, lingkungan, faktor harapan, ikatan emosional.

Komitmen merupakan suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi (Triatna 2019). Komitmen karyawan tidak akan muncul dengan sendirinya tanpa ada dorongan dari keyakinan pribadi terhadap organisasinya. Semakin seseorang tersebut memiliki keinginan untuk menetap pada perusahaan maka hubungan antar rekan kerja akan semakin baik. Dengan terlaksananya komitmen maka tujuan akan lebih mudah tercapai serta kinerja karyawan akan meningkat. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vina dan Sri (2021) hasil penelitian

menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain keterampilan interpersonal dan komitmen karyawan, lingkungan kerja non fisik juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja non fisik merupakan 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. Lingkungan non fisik ini meliputi kondisi hubungan kerja antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan yang dapat mempengaruhi suasana kerja dan kinerja karyawan (Sedarmayanti, 2021). Adapun indikator lingkungan kerja non fisik menurut Siagian (2020) yaitu hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan karyawan dan kerjasama antar karyawan.

Semua situasi yang melibatkan interaksi interpersonal di tempat kerja, termasuk dengan manajer dan karyawan, dianggap sebagai bagian dari tempat kerja non-fisik. Perusahaan dengan kondisi lingkungan yang mendukung dapat membantu karyawan untuk mengurangi tingkat kejenuhan dan kelelahan, sehingga kinerja karyawan bisa meningkat. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chelsea dan Jaka (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja sama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa alasan atau jawaban yang

dapat dikemukakan berkenaan dengan pentingnya kinerja karyawan bagi suatu organisasi atau perusahaan yaitu dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, selain itu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih, dan dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi, otomatis membuat karyawan akan merasa betah bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan tersebut tidak akan pindah bekerja ke tempat lain.

Kinerja adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai orang prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi Mahendro Sumardjo dan Doni Juni Priansa (2018). Adapun indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2019) yaitu kualitas, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

Keterampilan interpersonal, komitmen karyawan dan lingkungan kerja non fisik merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila dalam sebuah perusahaan keterampilan interpersonal telah diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan keterampilan interpersonal tersebut telah efektif, maka kinerja karyawan akan meningkat. 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 yang baik akan membuat karyawan lebih nyaman dan akan meningkatkan hasil kerja karyawan serta nantinya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu : “ Terdapat Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Komitmen Karyawan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Sansan Saudaratex Jaya 9 Tasikmalaya”.