



# ANALISIS PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada BRI Kantor Cabang Pattimura)

Astrid Ardiani, Rini Nugraheni<sup>1</sup>

[astridardiani@outlook.com](mailto:astridardiani@outlook.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aims to determine whether the incentives and non-physical work environment affected the motivation of employees and analyze its impact on the performance of employees in BRI Branch Office Pattimura.*

*This research population refers to the employees of BRI Branch Office Pattimura. Samples taken by are 110 respondents using Non-Probability Sampling technique where not all members of the population in the same position have the opportunity to be selected into the sample.*

*The results of this study indicate that non-physical work environment has a significant positive influence on the motivation, incentives has a negative influence on the motivation and performance of employees, non-physical work environment and motivation have no significant positive effect on employee performance. The highest influential variable on work motivation and employee performance was non-physical work environment. This equation model has Chi-square value of 39.855 with the probability value above than the recommendation 0.05, and the value was 0,068.*

*Keywords: incentives, non-physical work environment, motivation, performance*

## PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, oleh karena itu perusahaan perlu menumbuhkan kinerja yang kompetitif yaitu kinerja yang memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan lain dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Sumber Daya Manusia di dalam perusahaan diupayakan untuk menjadi tenaga kerja yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Jika kinerja karyawan baik, maka visi misi perusahaan juga akan tercapai dengan baik.

Obyek penelitian adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pattimura, dan pada penelitian ini difokuskan pada variabel pemberian insentif yang

---

<sup>1</sup> Corresponding author



termasuk dari kompensasi karena BRI menawarkan pemberian insentif sesuai dengan kinerja karyawan, jika kinerja karyawan bagus maka akan mendapatkan insentif yang tinggi. Variabel kedua adalah lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan antar karyawan, hubungan dengan atasan serta hubungan dengan bawahan. Hal ini karena lingkungan kerja fisik di BRI seperti fasilitas, sarana dan prasarana sudah cukup baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh BRI. Variabel ketiga adalah motivasi kerja karena dengan adanya motivasi, karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi lebih baik.

BRI Kantor Cabang Pattimura menerapkan insentif berdasarkan nilai individu, dan faktor pengali yang digunakan menjadi dasar perhitungan insentif mempunyai nominal yang berbeda dan sesuai dengan nilai individu karyawan. Jika nilai individu karyawan tinggi, karyawan tersebut akan mendapatkan faktor pengali yang tinggi juga. Karena peraturan pemberian insentif yang ditawarkan sangat baik, karyawan diharapkan menjadi termotivasi dan meningkatkan kinerjanya. Jika kinerja karyawan meningkat, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Selain itu, keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola karyawan dan mempertahankannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan karyawan, yaitu dengan melihat kebutuhan, keinginan, harapan, bakat, keterampilan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dan akhirnya berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Apakah pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja pada BRI Kantor Cabang Pattimura?; (2) Apakah pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja pada BRI Kantor Cabang Pattimura?; (3) Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BRI Kantor Cabang Pattimura?; (4) Apakah pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada BRI Kantor Cabang Pattimura?; dan (5) Apakah pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada BRI Kantor Cabang Pattimura?



## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pemberian Insentif dan Motivasi Kerja**

Tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang financial diatas dan melebihi upah dan gaji dasar (Hasibuan, 2002). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rochmat (2013) dan Grafitto (2014) membuktikan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Perusahaan sebaiknya memberikan insentif baik materiil maupun non materiil yang dapat mendorong atau meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan**

### **Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja**

Nitisemito mengatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Fariz, 2013).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lezita (2010) dan Rayka (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor lingkungan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan atasan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan**

### **Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Menurut Drs. The Liang Gie, motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut (Susilo Martoyo, 2000)

Penelitian yang dilakukan Marlina (2013) dan Faldian (2013) menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **Pemberian Insentif dan Kinerja Karyawan**

Martoyo (2000) mengatakan bahwa pengupahan insentif adalah pemberian upah yang ditentukan karena perbedaan prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi, untuk tetap berada dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Mazura (2012) menunjukkan bahwa pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian ini perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan sistem insentif yang berlaku.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4 : Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan**

Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Penelitian Nela (2014) dan Nadiya (2014) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan pendorong karyawan agar dapat bekerja lebih giat dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

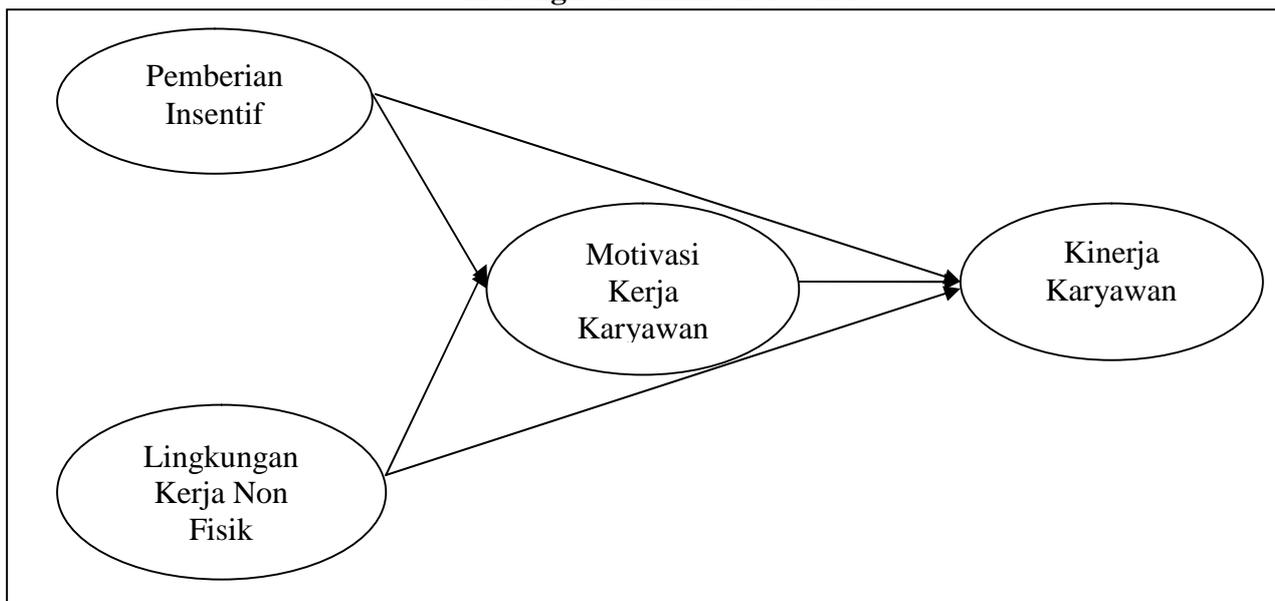
Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa terjadi hubungan antara variabel independen yaitu Pemberian Insentif dan Lingkungan Kerja Non Fisik, dengan variabel intervening yaitu Motivasi Kerja, dan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Dari penjelasan tersebut maka dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran teoritis berikut ini:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Sumber: Rochmat (2013), Lezita (2010), Marliana (2013), Mazura (2012), dan Nela (2014) yang dikembangkan untuk penelitian ini.**

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### Pemberian Insentif

Kompensasi insentif (*incentive compensation*) adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (pay) dengan produktivitas (Simamora, 1997).

Indikator variabel pemberian insentif yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- (a) Besarnya Insentif; (b) Peningkatan Insentif; (c) Ketepatan dan Kelancaran; dan
- (d) Keadilan dan Kelayakan.

### **Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja (Wursanto dalam Zulkifli, 2014). Indikator variabel lingkungan kerja non fisik yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) Suasana kerja; (b) Kesempatan mengembangkan karir; (c) Perlakuan adil; dan (d) Hubungan antar individu.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Wayne F. Cascio, motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. (Hasibuan, 1996). Indikator dari variabel motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) Prestasi; (b) Peluang untuk Maju; (c) Pengakuan atas kinerja; dan (d) Pekerjaan yang menantang.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Indikator variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) Efektifitas; (b) Tanggung jawab; (c) Disiplin; dan (d) Inisiatif .

### **Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 110 karyawan tetap BRI Kantor Cabang Pattimura dengan jabatan marketing dan frontliners, karena pemberian insentif terhadap marketing dan frontliners dapat memacu kinerja mereka untuk mencapai target, dan memberikan layanan yang memuaskan kepada nasabah. Ferdinand (2005) menyatakan bahwa penggunaan sampel minimal dalam teknik analisis SEM adalah 100 orang.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah *non probability sampling*, dimana tidak semua anggota populasi dalam posisi yang sama-sama memiliki peluang untuk dipilih menjadi sampel. Metode yang digunakan adalah *Quasi Snowball Sampling*, peneliti menemui bagian umum dari BRI Kantor Cabang Pattimura yang akan menghubungkan peneliti dengan karyawan-karyawan lain yang cocok untuk dijadikan responden penelitian. Kuesioner yang dititipkan di perusahaan sebanyak 125 karena sampel minimal dalam teknik analisis SEM adalah 100 orang, namun kuesioner yang dikembalikan berjumlah 110 buah.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Dari 110 responden, persentase tertinggi adalah responden yang berjenis kelamin pria yaitu sebesar 57%, sedangkan jenis kelamin perempuan adalah sebesar 43%. Mayoritas responden berjenis kelamin pria karena jabatannya adalah marketing. Jabatan marketing merupakan tugas lapangan yang berat, oleh karena itu BRI mengutamakan karyawan dengan jenis kelamin pria. Presentase usia responden tertinggi adalah karyawan berusia 31-35 tahun yaitu sebesar 25%. Rentang usia karyawan 31-35 tahun dapat dikategorikan sebagai rentang usia produktif. Presentase masa kerja responden tertinggi adalah 6-10 tahun yaitu sebesar 23% dan presentase pendidikan terakhir tertinggi adalah S1 yaitu sebesar 75%.

### Indeks Deskriptif

#### Indeks Variabel Pemberian Insentif

Pada variabel pemberian insentif diperoleh rata-rata indeks sebesar 70,85. Hasil ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas kuesioner penelitian termasuk kategori tinggi. Hasil analisis tersebut dapat dilihat dari data dibawah ini:

X1 (Besarnya Insentif)	: 78,7
X2 (Peningkatan Insentif)	: 66
X3 (Ketepatan dan Kelancaran)	: 68,4
X4 (Keadilan dan Kelayakan)	: 70,2

#### Indeks Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Pada variabel lingkungan kerja non fisik diperoleh rata-rata indeks sebesar 77,1. Hasil ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas kuesioner penelitian termasuk kategori tinggi. Hasil analisis tersebut dapat dilihat dari data dibawah ini:

X5 (Suasana Kerja)	: 84
X6 (Kesempatan Mengembangkan Karir)	: 75,2
X7 (Perlakuan Adil)	: 72
X8 : (Hubungan Antar Individu)	: 77,2

### Indeks Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja diperoleh rata-rata indeks sebesar 78,8. Hasil ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas kuesioner penelitian termasuk kategori tinggi. Hasil analisis tersebut dapat dilihat dari data dibawah ini:

X9 (Prestasi)	: 84,4
X10 (Peluang Untuk Maju)	: 76
X11 (Pengakuan Atas Kinerja)	: 78
X12 (Pekerjaan yang Menantang):	76,8

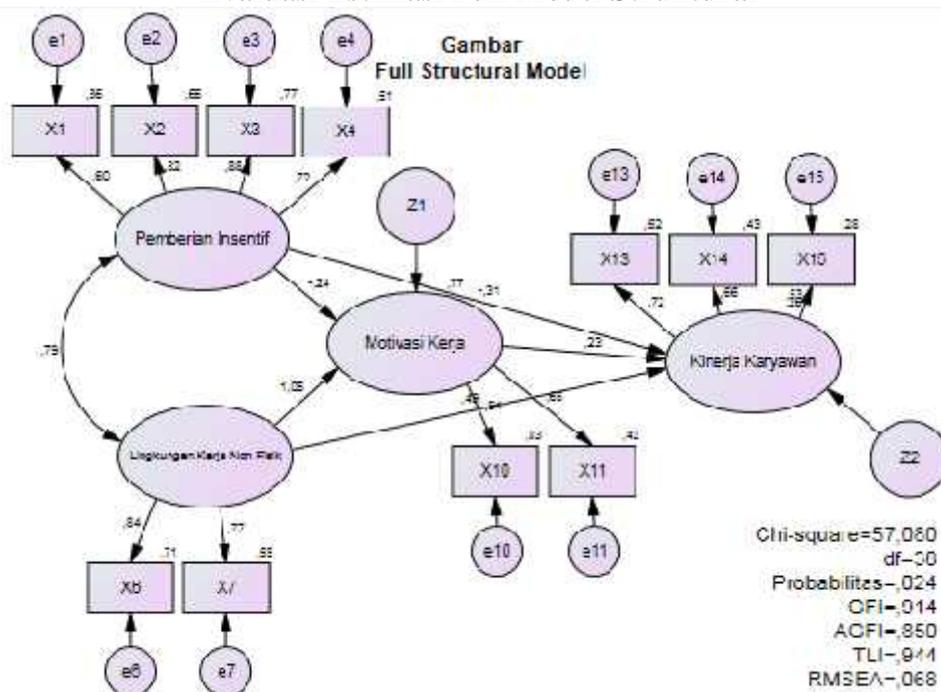
### Indeks Variabel Kinerja Karyawan

Pada variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata indeks sebesar 78,55. Hasil ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas kuesioner penelitian termasuk kategori tinggi. Hasil analisis tersebut dapat dilihat dari data dibawah ini:

X13 (Efektifitas)	: 80
X14 (Tanggung Jawab):	81
X15 (Disiplin)	: 80,6
X16 (Inisiatif)	: 72,6

### Analisis SEM

**Gambar 2**  
**Evaluasi Estimasi Full Model Struktural**



### Goodness-of-fit

Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengujian goodness of fit pada full model yang dikembangkan dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Kriteria Goodness-of-fit Full Model Struktural**

No.	Kriteria	Hasil Pengujian	Nilai Kritis	Keterangan
1.	Chi-square $X^2$ (CMIN)	57,080	< 53,383	Marginal
2.	Probabilitas (P)	0,024	> 0,05	Marginal
3.	GFI	0,914	0,90	Baik
4.	AGFI	0,850	0,90	Marginal
5.	TLI	0,944	0,90	Baik
6.	RMSEA	0,068	0,05 – 0,08	Baik

**Sumber:** Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai Chi Square sebesar 57,080 dengan probabilitas 0,024 dan nilai AGFI sebesar 0,850 masih berada dalam keterangan marginal. Nilai chi-square dan probabilitas dapat diabaikan dengan melihat nilai goodness-of-fit lainnya karena nilai chi-square berbanding lurus dengan besarnya sampel (Ghozali, 2013). Sedangkan ukuran indeks yang lain sudah berada dalam rentang nilai yang diharapkan, hal ini menunjukkan bahwa model sudah fit.

### Uji Construct Reliability dan Variance Extracted

**Tabel 2**  
**Construct Reliability dan Variance Extracted**

Variabel	Construct Reliability	Variance Extracted
Pemberian Insentif	0,842	0,575
Lingkungan Kerja Non Fisik	0,789	0,654
Motivasi Kerja	0,763	0,623
Kinerja Karyawan	0,675	0,413

**Sumber:** Data primer yang diolah, 2015

Hasil pengujian *construct reliability* masing-masing variabel atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa hanya variabel kinerja karyawan yang mempunyai nilai 0,675 yang masih di bawah nilai rekomendasi 0,70, sedangkan variabel lainnya menunjukkan ukuran yang reliabel karena sudah memenuhi syarat nilai di atas 0,70. Hasil pengujian *variance extracted* menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki

nilai *variance extracted* sebesar 0,413 yang masih dibawah nilai rekomendasi 0,50, sedangkan nilai *variance extracted* variabel lainnya sudah diatas nilai rekomendasi 0,50.

### Pengujian Hipotesis

**Tabel 4.3**  
**Pengujian Hipotesis**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi Kerja	<---	Pemberian Insentif	-,365	,314	1,164	,245
Motivasi Kerja	<---	Lingkungan Kerja Non Fisik	1,087	,239	4,554	***
Kinerja Karyawan	<---	Motivasi_Kerja	,100	,187	,532	,595
Kinerja Karyawan	<---	Lingkungan Kerja Non Fisik	,216	,283	,763	,446
Kinerja Karyawan	<---	Pemberian Insentif	-,201	,204	-,985	,324

**Sumber:** Data primer yang diolah, 2015

### Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi menunjukkan nilai CR sebesar -1,164 dengan probabilitas sebesar 0,245. Karena nilai CR < 1,96 dan probabilitas > 0,05; maka dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi menunjukkan nilai CR sebesar 4,554 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena nilai CR > 1,96 dan probabilitas < 0,05; maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 0,532 dengan probabilitas sebesar 0,595. Karena nilai CR < 1,96 dan probabilitas > 0,05; maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -0,985 dengan probabilitas sebesar 0,324. Karena nilai CR < 1,96 dan probabilitas > 0,05; maka dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis Kelima

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 0,763 dengan probabilitas sebesar 0,446. Karena nilai CR < 1,96 dan probabilitas > 0,05; maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Koefisien Determinasi

**Tabel 4**  
*Squared Multiple Correlation*

	Estimate
Motivasi_Kerja	,769
Kinerja_Karyawan	,260

**Sumber:** Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4, nilai *Squared Multiple Correlation* konstruk motivasi kerja sebesar 0,769 yang artinya variabilitas motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabilitas pemberian insentif dan lingkungan kerja non fisik sebesar 76,9% sedangkan 23,1% adalah variabel lain yang tidak diteliti dalam analisis ini.

Untuk nilai *Squared Multiple Correlation* konstruk kinerja karyawan didapat sebesar 0,260 yang artinya variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas motivasi kerja sebesar 26% sedangkan 74% adalah variabel lain yang tidak diteliti dalam analisis ini.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan terhadap pengaruh pemberian insentif dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan BRI Pattimura dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel pemberian insentif (X1) berpengaruh negatif terhadap variabel motivasi kerja (Y1) dengan nilai CR sebesar -1,164 dan probabilitas sebesar 0,245. Hasil perhitungan nilai indeks juga menunjukkan indikator X2 dan X3 mendapatkan nilai

terendah yaitu sebesar 66 dan 68,4. Hal ini berarti bahwa pemberian insentif tidak memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan BRI Pattimura.

2. Variabel lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y1) dengan nilai CR sebesar 4,454 dan probabilitas sebesar 0,000. Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa semua indikator mendapatkan nilai dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik pada BRI Pattimura, semakin dapat memotivasi karyawan di perusahaan tersebut.
3. Variabel motivasi kerja (Y1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai CR sebesar 0,532 dan probabilitas sebesar 0,595. Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa semua variabel mendapatkan kategori nilai tinggi, namun indikator X10 mendapatkan nilai terendah sebesar 76. Hal ini berarti meskipun karyawan BRI Pattimura memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan tersebut.
4. Variabel pemberian insentif (X1) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai CR sebesar -0,985 dan probabilitas sebesar 0,324. Hasil perhitungan nilai indeks juga menunjukkan indikator X2 dan X3 mendapatkan nilai terendah yaitu sebesar 66 dan 68,4. Hal ini berarti bahwa pemberian insentif tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Pattimura.
5. Variabel lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai CR sebesar 0,763 dan probabilitas sebesar 0,446. Hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa semua indikator mendapatkan nilai dalam kategori tinggi, namun indikator X7 mendapatkan nilai terendah sebesar 72. Hal ini berarti meskipun karyawan BRI Pattimura memiliki lingkungan kerja non fisik yang baik, hal tersebut memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Dapat diketahui dari hasil analisis SEM bahwa variabel lingkungan kerja non fisik merupakan variabel independen yang paling tinggi pengaruhnya terhadap motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

**REFERENSI**

- Faldian. (2013). 'Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Jamsostek Cabang Malang)'. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 3, Nomor 2. Malang: Universitas Brawijaya.
- Fariz. (2013). 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)'. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 6, Nomor 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Ferdinand, Augusty. (2005). *Structural Equation Modelling*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, Imam. (2013). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 21.0*. Semarang: BP Undip.
- Graffito. (2014). 'Pengaruh Insentif terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang)'. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 8, Nomor 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, Malayu. (1996). *Organisasi dan Motivasi & Dasar-Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Lezita. (2010). 'Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Bogor'. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Mangkunegara, Anwar P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marliana. (2013). 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ATRI Distribution'. *Jurnal Ilmiah Jurusan Sistem Informasi Unikom* Volume 01. Bandung: Unikom.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: BP Undip.
- Mazura. (2012). 'Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis)'. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa* Volume 1, Nomor 1. Riau: Politeknik Negeri Bengkalis.
- Nadiya. (2014). 'Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)'. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 11, Nomor 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Nela. (2014). 'Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)'. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 8, Nomor 2. Malang: Universitas Brawijaya.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rayka. (2014). 'Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang)'. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 14, Nomor 2. Malang: Universitas Brawijaya.



- Rochmat. (2013). 'Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan Tidak Tetap/Agen AJB Bumiputera.' *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 1, Nomor 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Simamora. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-2*, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Soetjipto, Budi W dan Niken Ardiyanti. (2006). *Mencapai SDM Optimal*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI.
- Soetjipto, Budi W dan Niken Ardiyanti. (2006). *Nilai Strategik SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI.
- Susilo Martoyo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi 4)*. Yogyakarta: BPFE
- Yacinda. (2014). 'Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya).' *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 8, Nomor 2. Malang: Universitas Brawijaya.
- Zulkifli. (2014). 'Pentingnya Memperhatikan Lingkungan Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Suatu Perusahaan.' *Jurnal Ocpus* Volume VI, Nomor 1. Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya.