

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub kajian pustaka ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran sumber daya manusia, lingkungan kerja, pelatihan dan kinerja pegawai

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen, penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut :

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010), menyatakan bahwa :

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.”

G.R. Terry (2010:16) menjelaskan bahwa :

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian

untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Hasibuan (2012:1) adalah ;

“Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sikulyang dikutip Hasibuan (2012:2) :

“Aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.”

Manullang (Atik & Ratminto, 2012: 1) :

“Manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lainnya, manajemen dilakukan dengan dan melalui individu/ kelompok untuk mnecapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan

perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manajer personalia. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Gary Dessler (2010:4) menyatakan yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam

sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan”.

Menurut Mangkunegara (2011:2) bahwa :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Hani T. Handoko (2011:5) memberikan pengertian bahwa:

“suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Malayu S. P. Hasibuan (2012:10) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mengkoordinasikan perencanaan, mengorganisir, pelaksanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suwanto dan Priansa(2011 : 30)fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

a. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah dilakukan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering disebut sebagai penggerak, motivasi, dan pemberian perintah. Jadi dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

4. Pengendalian(*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir adalah pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai. Dalam hal ini dipakai pengendalian bukan pengawasan, karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan berarti mengawasi pegawai yang sedang bekerja, tetapi tidak menilai apakah dia benar atau salah melakukan pekerjaan. Sedangkan pengendalian disamping mengamati pegawai, juga turut serta menilai hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai.

b. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis

1. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan tentang formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

2. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

4. Pengintegrasian (*integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan puuk pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para pegawai untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Kalau perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan sebaiknya kantin ini tetap dipertahankan. Dampaknya kepada pegawai apabila tidak dapat dipertahankan adalah menurunkan semangat dan prestasi kerjanya, pengaruh terhadap perusahaan adalah membawa kerugian.

6. Pensiunan (*Separation*)

Fungsi terakhir adalah pensiun (*Separation*). Fungsi tersebut berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pension. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pension, dana pension ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

2.1.3 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan

kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimal prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Berikut ini di kemukakan beberapa definisi dari para ahli tentang lingkungan kerja sebagai berikut :

Menurut Sedarmayanti (2011:2) menyatakan:

“lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut Nitisemito (2008:183) menyatakan :

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, misalnya kebersihan, musik, dan lain-lain”.

Menurut Schultz dan Schultz (2010:405) menyatakan :

“Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan produktivitas kerja”.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2.1.3.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni, (1) lingkungan kerja fisik, dan (2) lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

1. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Fisik

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2013:26) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikai, diantaranya adalah :

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Suara bising
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau-bauan di tempat kerja
8. Penggunaan warna
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan kerja

Berikut ini diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja :

1. Penerangan

Berjalannya suatu perusahaan tak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan keletihan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Dalam hal penerangan di sini tidak

hanya terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidak puasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas. Ciri-ciri penerangan yang baik adalah sebagai berikut:

- (a) Sinar cahaya yang cukup
- (b) Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan
- (c) Tidak terdapat kontras yang tajam
- (d) Cahaya yang terang
- (e) Distribusi cahaya yang merata
- (f) Warna yang sesuai

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang terang mengakibatkan penglihatan yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya cahaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu cahaya alam yang berasal dari sinar matahari dan cahaya dari lampu.

2. Suhu udara

Lingkungan kerja dapat dirasakan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan andil adalah suhu udara. Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehingga menciptakan hasil yang optimal. Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga. Bila sirkulasi udara baik maka udara kotor yang ada dalam ruangan bisa diganti dengan udara yang bersih yang berasal dari luar ruangan. Berbicara tentang kondisi udara maka ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian yaitu kelembaban, suhu udara dan sirkulasi udara. Ketiga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap aktivitas para pekerja. Bagaimana seorang staf administrasi dapat bekerja secara optimal bila keadaan udaranya sangat gerah. Hal tersebut akhirnya dapat menurunkan semangat kerja karena dipengaruhi oleh turunnya konsentrasi dan tingkat stress karyawan.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yakni untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh

5. Suara bising

Untuk meningkatkan produktivitas kerja suara yang mengganggu perlu dikurangi. Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara-suara ribut harus diusahakan berkurang. Turunya konsentrasi karena ditimbulkan oleh suara bising dapat berdampak pada meningkatnya stres karyawan.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan

7. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman

8. Penggunaan Warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat

objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadangkadang menimbulkan rasa senang, ceria atau sumpek dan lain-lain. Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna-warna yang dingin atau lembut, misalnya coklat, krem, putih, hijau muda dan sebagainya. Sebagai contoh adalah warna putih, warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tampak leluasa dan bersih. Sebenarnya bukan warna saja yang harus diperhatikan tapi komposisinya juga harus diperhatikan. Hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat mengganggu pematangan sehingga menimbulkan rasa kurang menyenangkan atau bosan bagi yang melihat. Rasa menyenangkan atau bosan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

9. Dekorasi di ruang kerja

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja di dalamnya. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan. Jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu-lalang para karyawan hendaknya tidak dipergunakan untuk meletakkan barang-barang yang tidak pada

tempatnyanya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga.

Ruang kerja hendaknya di desain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawan. Untuk itu ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efisiensi dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah di ruangan kerja.

10. Musik di tempat kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

11. Keamanan kerja

Keamanan yang diciptakan suatu perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil. Keamanan kerja untuk sebuah kantor memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang

berniat jahat dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum. Tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan. Artinya setiap perusahaan menyediakan alat keselamatan kerja, melatih penggunaannya. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.

Pendapat mengenai keamanan bekerja di atas menggambarkan bahwa perusahaan bertanggung jawab akan kondisi karyawannya. Dorongan psikologis para karyawan dalam berkerja yang berupa rasa aman dan nyaman sangat mempengaruhi konsentrasi dalam bekerja. Konsentrasi yang tidak mendukung akan mengakibatkan semangat dan gairah menurun sehingga mengurangi produktivitas kerja. Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tentram, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan diharapkan akan memberi semangat tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tetapi lingkungan kerja yang buruk, gelap dan lembab akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan semangat dan produktivitas dalam bekerja.

2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Schultz dan Schiltz lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporal dan lingkungan kerja psikologis. Lebih lanjut dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010:105):

1. Lingkungan kerja temporal

a. Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Pegawai dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, pegawai yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran.

b. Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat kerja perlu diberikan kepada karyawan agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, karyawan dapat bekerja lebih semangat dan bahkan meningkatkan produksi serta efisiensi.

2. Lingkungan kerja psikologis

a. Kebosanan

Kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan. Untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi dan rotasi kerja.

b. Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan sama saja, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang yang mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

c. Keletihan

Keletihan bekerja terdiri dari dua macam, yaitu keletihan psikis dan keletihan psikologis. Penyebab keletihan psikis adalah kebosanan kerja sedangkan keletihan psikologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absensi, *turn over*, dan kecelakaan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2011), “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan”. Lingkungan kerja non fisik diantaranya, yakni :

- a. Hubungan antara sesama rekan kerja
- b. Hubungan atasan dengan bawahan

Teori yang dikemukakan oleh Budi W. Soetjipto (2010:87) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah :

- a. Hubungan yang harmonis. Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi

- b. Kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.
- c. Keamanan dalam pekerjaan. Adalah keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi

Persepsi setiap orang terhadap kondisi lingkungan kerja berbeda-beda. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap kondisi lingkungan kerja akan memandang segala sesuatu yang dihadapi di tempat kerja secara positif dan bukan segala sesuatu yang menekan dan mengancam bagi karyawan tersebut. Sedangkan persepsi yang negative terhadap kondisi lingkungan kerjanya akan menghasilkan respon yang negative terhadap hal-hal yang dihadapi di tempat kerja serta melihat kondisi lingkungan kerja sebagai suatu ancaman.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:46), menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui :

- 1. Lingkungan fisik
 - a. Penerangan
 - b. Suhu udara
 - c. Bau-bauan di tempat kerja
 - d. Dekorasi di tempat kerja

- e. Keamanan kerja

2. Lingkungan kerja non fisik

Hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010:105) :

- a. Lingkungan kerja temporal
- b. Lingkungan kerja psikologis

2.1.4 Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan satu organisasi dan berlanjut selama kariernya di dalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau karyawan lini pelaksana. Program pelatihan dan pengembangan harus merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Untuk memahami definisi tentang pengertian pelatihan, para ahli memberikan beberapa pendapat diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Rival dan Sinaga (2010:211) bahwa:

“Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam relative singkat dengan metode yang mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan secara singkat

didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang”.

Hasibuan (2010:69) bahwa:

“Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pelatihan.”

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:44) menyatakan :

“suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis menarik kesimpulan pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas kerja, kinerja pegawai, disiplin dan sikap pada keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

2.1.4.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Wexley & Yulk dalam Edy Sutrisno (2012:67), ada tiga alasan mengapa pelatihan itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, diantaranya:

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap – sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.

2. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutase.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2010:70) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja karyawan.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

2.1.4.3 Metode Program Pelatihan

Metode yang dipilih dalam program pelatihan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh sutau perusahaan maupun organisasi.

Veithzal Rivai (2010:241), mengemukakan beberapa metode yang dapat ditapaki sebagai berikut:

1. *On the job training*

On the job training (TO) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja dalam kondisi pekerjaan yang riil.

2. Rotasi

Untuk pelatihan silang bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ketempat kerja yang lainnya.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerjaan yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

4. Ceramah kelas dan prestasi video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada member model. Televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah.

5. Pelatihan *Vestibule*

Agar pelatihan tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.

6. Permainan peran dan model perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap dan membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

7. Studi kasus

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan

lain. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu :

- a. Simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja.
- b. Simulasi komputer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa permainan.

9. Belajar mandiri dan proses belajar terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada acara manual sampai kaset rekaman atau video. Dan bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri, biasanya terdapat program computer atau cetakan *booklet* yang berisi pertanyaan dan jawaban.

10. Praktik laboratorium

Pelatihan laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal

11. Pelatihan tindakan

Pelatihan terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator.

12. *Role playing*

Role playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

13. *In basket technique*

Melalui metode *in basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan informasi, seperti email khususnya dari manajer, dan daftar telepon.

14. *Management games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*.

15. *Behavior modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

16. *Outdoor oriented programs*

Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas.

2.1.4.4 Evaluasi Pelatihan

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pelatihan, terutama dalam keseluruhan kegiatan belajar mengajar. Berhasil tidaknya program pelatihan akan banyak bergantung kepada kegiatan evaluasi yang dilakukan. Itulah sebabnya apabila berbicara tentang proses pelatihan, masalah evaluasi sangat sulit untuk dipisahkan. Dengan demikian, evaluasi merupakan suatu masalah yang perlu mendapat perhatian besar, baik tujuan, langkah pokok, teknik, alat evaluasi, maupun sistem penilaiannya.

Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2011:215) evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator dalam Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam pelatihan:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih :

- a. Memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten.
- b. Pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan :

- a. Persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.
- b. Peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan, materi juga harus :

- a. Materi pelatihan harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.
- b. Materi yang disampaikan mudah dipahami

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila :

- a. Metode sesuai dengan jenis dan komponen peserta pelatihan.
- b. Metode yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan peserta.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan, selain itu juga tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

2.1.5 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut definisi kinerja pegawai menurut beberapa ahli :

Gomes, Faustino Cardoso (2010:162) bahwa :

“Catatan outcome dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu”.

Mangkunegara (2011:67) menyatakan:

“Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2012:105) bahwa :

“Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:548) menyatakan:

“Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sdsuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap organisasi, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

2.1.5.1 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.

- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara

lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang

6. Untuk pembeda pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, dan pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara para pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan-keputusan organisasi terhadap

pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas mereka bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

Menurut Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain :
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai.
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai.
3. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.

- c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
- d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai.

2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2012) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

• *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang

tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

- *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

- *Forced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak, pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a. *Assesment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

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

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan

terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) :

1. *Quantity of work*(kuantitas bekerja)
 - a. Jumlah kerja yang dilakukan
 - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu
2. *Quality of work*.(kualitas kerja)
 - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas
 - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job Knowledge*(pengetahuan kerja)
 - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
 - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. *Creativeness* (kreativitas)
 - a. Keahlian gagasan
 - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation* (kerja sama)
 - a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan
 - b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja
6. *Depentability* (dapat dipercaya)

- a. Kesadaran dalam hal kehadiran
 - b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
7. *Initiative* (inisiatif)
- a. Semangat dalam melaksanakan tugas
 - b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi)
- a. Kepemimpinan
 - b. Integritas pribadi

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Moch. Noor Setyo Wardono (2012) Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan di kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri	Menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas
2	Karis Widyatmoko (2011) Pengaruh Karakteristik Individu, Sikap, dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik,	Pelatihan sebagai variabel bebas dan	Karakteristik, individu, dan sikap sebagai

	Pelatihan Terhadap Penggunaan Teknologi Informasi dan Kinerja Pegawai Kelurahan Menuju Terwujudnya E-Government	individu, sikap, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penggunaan teknologi informasi dan Kinerja di pegawai kelurahan	kinerja sebagai variabel terikat	variabel bebas sedangkan penulis menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan dua variabel terikat yang salah satunya penggunaan teknologi informasi sedangkan penulis hanya menggunakan satu variabel terikat
3	Tri Widodo (2010) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga	Lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Budaya organisasi, kepemimpinan sebagai variabel bebas dan menggunakan tiga variabel bebas sedangkan penulis menggunakan Pelatihan sebagai variabel bebas dan hanya menggunakan dua variabel bebas
4	Christin Sinadia (2014) Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Tuminting Kota Manado	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di	Lingkungan sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai Variabel	Hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penulis menggunakan

		Kecamatan Tuminting Kota Manado	terikat	dua variabel bebas
5	Max saleleng (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong selatan	Lingkungan Kerja dan Pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Motivasi dan kompensasi sebagai variabel bebas menggunakan empat variabel bebas sedangkan penulis hanya menggunakan dua variabel bebas

2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pada bagian ini penulis uraikan tentang kerangka pemikiran., paradigma penelitian dan hipotesis penelitian

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Instansi atau perusahaan merupakan suatu sistem dan harus berkembang di dalam lingkungan yang senantiasa berubah, perubahan yang terjadi berlangsung dengan cepat seiring dengan daya pikir manusia. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka, perusahaan akan sulit mencapai sarana yang telah ditetapkan. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik dan pelatihan yang baikakan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Meskipun faktor ini adalah penting dan besar pengaruhnya, akan tetapi masih banyak organisasi yang sampai saat ini kurang memperhatikan lingkungan kerja tempat di mana para karyawannya bekerja.

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal apabila memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dalam diri sendiri yang akan membentuk kekuatan diri dan dari lingkungan kerja yang turut mendukung maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tri Widodo (2010) dan Christin Sinadia (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ini di dukung oleh pendapat dari AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2010) bahwa “faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor

lingkungan kerja organisasi” pendapat lain dikemukakan oleh Veithzal Riva’i (2010:16) yang mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut maka disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai keterkaitan dengan kinerja pegawai. Bisa dikatakan apabila lingkungan kerja yang nyaman dan baik, akan meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak nyaman dan tidak memadai maka akan menurunkan kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pada umumnya pelatihan diberikan pada karyawan baru maupun lama. Pelatihan pada pegawai baru merupakan kebutuhan yang mendasar karena pada umumnya terdapat perbedaan pengetahuan dan kualitas pada masing-masing pegawai tersebut. Pelatihan akan memberikan pengetahuan baru tentang tugas-tugas yang akan dikerjakannya sehingga diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan instansi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya dari lingkungan kerja saja tetapi dari pelatihan pegawai. Hasibuan (2010 : 69) berpendapat bahwa “Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Moch. Noor Setyo Wardono

(2012) dan Karis Widyatmoko (2011) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karena pelatihan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja pegawai, pelaksanaan pelatihan secara terus menerus merupakan hal yang penting, karena pelatihan merupakan suatu penyelenggaraan, pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, supaya pegawai dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan organisasi.

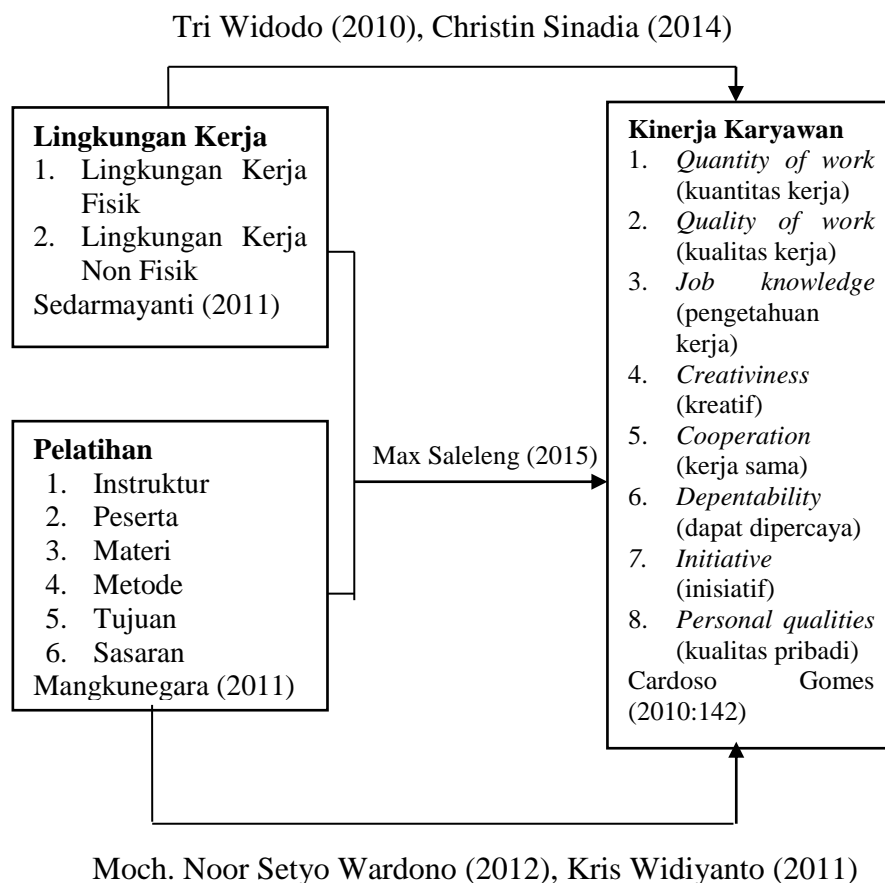
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya lingkungan kerja yang baik dan pemberian pelatihan oleh instansi. Lingkungan kerja harus diperhatikan oleh instansi. Berbagai persoalan kecil dalam lingkungan kerja bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan bahkan kinerja karyawan.

Tidak hanya lingkungan kerja yang harus diperhatikan namun instansi juga harus memberikan pelatihan pada karyawan yang bekerja pada instansi karena karyawan harus menguasai dan memahami benar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu, diperlukan adanya pembekalan atau training tertentu yang berkaitan dengan instansi juga keahlian-keahlian tertentu.

Pengaruh Lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Max Saleleng (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara otomatis dapat meningkatkan kinerja individu. Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1 di halaman berikutnya :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.

b. Hipotesis secara parsial

- 1) Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Terdapat Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.