

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini akan disampaikan beberapa kajian pustaka mengenai manajemen, manajemen sumber daya manusia, penempatan pegawai, lingkungan kerja, kinerja pegawai dan penelitian terdahulu.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen, sedangkan orang yang memimpin dan mengatur proses manajemen disebut manajer.

Pada prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan berhasil dengan baik

bilamana keterbatasan kemampuan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, *skill* maupun waktu yang dimiliki itu dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerja sama secara sinergis dan berkelanjutan karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan melalui kerja sama antar manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Pengertian manajemen menurut Terry dalam Manullang (2012:5) mendefinisikan bahwa, “Manajemen sebagai suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sama halnya dengan pengertian manajemen menurut Hasibuan (2009:2) menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni

mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan semisal fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter yang dikutip Manullang (2012:5) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktiivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia kini semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi, baik itu organisasi bisnis (seperti perusahaan swasta yang berbasis pada keuntungan/*profit oriented*) maupun instansi pemerintah (biasanya tidak berbasis pada keuntungan/*non-profit oriented*). Peran tersebut diantaranya adalah membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia itu sendiri meliputi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo dalam Hasibuan (2009:11) mengemukakan bahwa, “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.” Sama halnya dengan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Wahyudi (2011:10) yang menyebutkan bahwa, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi”.

Jadi dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi guna mencapai tujuan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia. Hasibuan (2009:21),

mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi 2 (dua) yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif.

1. Fungsi Manajerial, terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran dan informasi kepada pimpinan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. Unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka langkah selanjutnya adalah memberikan pengarahan kepada setiap unit dan karyawan untuk mau bekerja tanpa paksaan dan dapat bekerjasama dengan unit lain. Gunanya agar setiap tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat terealisasi atau dapat diwujudkan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini dilakukan setelah ketiga fungsi sebelumnya dilakukan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi Operatif, terdiri dari:

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Manajemen harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi untuk jabatan tertentu yang dibutuhkan dan kuantitas pegawai atau jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan yang kemudian dilanjutkan dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Manajemen diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterimanya sehingga dapat cepat beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja yang baik di jabatan yang ia terima. Manajemen sumber daya manusia juga harus memberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

c. Kompensasi (*Compentation*)

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan. Oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut gaji/upah. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus berlandaskan azas adil dan layak.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Tahap selanjutnya yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana para karyawan dapat merubah sikap atau tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manajer setiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga *treatment* yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan yang dimaksud adalah bagaimana cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan mampu menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasa disebut intensif, atau bentuk lain setiap pemberian fasilitas-fasilitas penunjang seperti asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai guna menjamin K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Fungsinya menjamin rasa aman pada karyawan saat tiba waktu pensiun. Hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

2.1.3 Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penempatan sangat penting perannya dalam

kegiatan memutuskan dan menempatkan para pegawai yang berkompeten yang telah lolos dalam tahap proses seleksi sesuai dengan bidangnya masing-masing, karena penempatan pegawai yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penempatan atau penugasan dapat berupa penempatan bagi pegawai baru maupun penugasan kembali bagi pegawai yang telah ada.

2.1.3.1 Pengertian Penempatan Pegawai

Berasal dari istilah “*The Right Man On The Right Place*” yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang pegawai sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan atau keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *staffing* merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai juga meningkatkan kinerja organisasi. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud.

Berikut definisi mengenai penempatan pegawai menurut para ahli, diantaranya adalah menurut Sastrohadiwiryono (2002:162) yang berpendapat bahwa, “Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya”. Sedangkan Hasibuan (2009:63) mengemukakan bahwa, “Penempatan

karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menerapkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan tertentu/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasi *authority* kepada orang tersebut”. Lain halnya dengan definisi menurut Mathis dan Jackson (2006:262) yang mengemukakan, “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan”.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai adalah proses menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kemampuannya yang dilakukan oleh manajer atau organisasi.

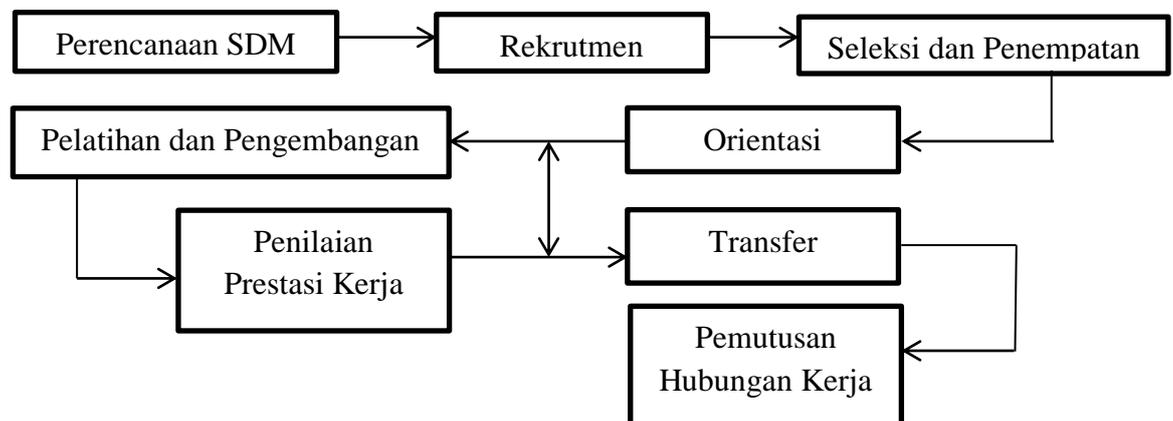
2.1.3.2 Latar Belakang Penempatan Pegawai

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang pegawai pada sebuah tugas dan pekerjaan baru. Kebutuhan penempatan pegawai dipenuhi melalui dua cara, yaitu merekrut dari pihak luar organisasi (rekrutmen eksternal) dan penugasan kembali pegawai yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam (rekrutmen internal) yang dapat disebut juga *inplacement*. Penempatan mencakup penugasan awal, pekerjaan baru dan promosi, transfer, atau demosi.

Penugasan awal ialah pemberian tugas dan pekerjaan baru kepada pegawai pada posisi pekerjaan yang baru. Penugasan awal biasanya menyebabkan pegawai gugup dan belum mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, namun

hal tersebut bersifat sementara. Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang secara kedudukan, tanggung jawab dan penghasilan lebih besar. Transfer terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lain yang sejenis atau tingkatan kedudukan, tanggung jawab dan penghasilannya sama. Sedangkan yang dimaksud dengan demosi adalah pegawai yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain yang secara tingkat kedudukan, tanggung jawab dan penghasilan jauh lebih rendah.

Adapun menurut Manullang (2012:27) disebutkan bahwa proses penempatan pegawai dilatar belakangi oleh proses *staffing*. Proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1

Proses *Staffing* pada Organisasi

(Sumber: Manullang (2012:27))

Rekrutmen menjadi filter pertama dalam proses penempatan pegawai, informasi yang dihasilkan dari aktivitas rekrutmen selanjutnya menjadi dasar

untuk melakukan aktivitas seleksi sebagai filter berikutnya. Informasi yang dihasilkan pada hasil seleksi tersebut selanjutnya digunakan dalam penempatan pegawai sebagai filter terakhir sebelum individu yang dinyatakan diterima berperan dalam jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Dari pengertian tersebut, aktivitas penarikan – seleksi – penempatan pegawai merupakan aktivitas yang paling berhubungan dan bersifat saling mendukung. Hal tersebut mengandung maksud bahwa aktivitas penempatan pegawai sangat tergantung pada *output* aktivitas penarikan (Informasi keputusan penarikan, yaitu kualifikasi individu yang bersifat umum). Pada akhirnya penempatan aktual individu pada peran dan posisi jabatan atau pekerjaan akan menentukan kepuasan kerja pegawai (*output* penempatan).

2.1.3.3 Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan, begitu juga dengan penempatan pegawai. Suatu organisasi menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai tersebut lebih mampu mengeksplorasi kemampuan terbaiknya, lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaannya, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

2.1.3.4 Proses dan Prosedur Penempatan Pegawai

Proses penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan prosedur yang digunakan. Proses merupakan serangkaian kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung. Dilaksanakan sesuai dengan sistem yang berlaku dengan menggunakan prosedur kerja. Berkaitan dengan sistem penempatan pegawai, Sastrohadiwiryo (2002:166) mengemukakan: Pertama, haruslah terdapat suatu maksud atau tujuan, dalam merancang sistem penempatan tenaga kerja. Kedua, haruslah terdapat rancangan atau suatu susunan komponen ketenagakerjaan. Ketiga, masukan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan pegawai, Sastrohadiwiryo (2002:167) mengemukakan bahwa: harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan pegawai. Untuk mengetahui prosedur penempatan pegawai harus memenuhi persyaratan:

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja.
3. Harus mempunyai pelamar pekerja yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*readjusment*) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

1. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai dengan kapasitas.
2. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

2.1.3.5 Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya suatu organisasi mempertimbangkan berbagai faktor. Terdapat 4 (empat) faktor utama menurut Wahyudi (2011:95), faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan; yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:
 - a. Pendidikan yang disyaratkan; dan
 - b. Pendidikan alternatif.
2. Pengetahuan kerja; yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan mengenai jenis pekerjaan yang tercantum dalam tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI).
3. Keterampilan kerja; keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keteerampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:
 - a. Keterampilan mental

- b. Keterampilan fisik
 - c. Keterampilan sosial
4. Pengalaman Kerja; pengalaman seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan yang penting.

Keempat faktor penting tersebut perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Pendidikan penting guna melihat sejauh mana ilmu pengetahuan umum yang dimiliki, pengetahuan kerja agar pegawai mampu mengetahui dan menguasai apa yang dikerjakannya, keterampilan kerja meninjau kemampuan dalam preteknya di lapangan, serta pengalaman kerja yang telah ditempuh sebelumnya.

Lain halnya menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) yang membaginya kedalam 5 (lima) faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan, perlu mendapatkan pertimbangan dan apresiasi dalam penempatannya sebagai pegawai di satu jabatan yang baru karena pegawai yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan kapasitasnya.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja yang telah dilalui sebelumnya harus menjadi faktor pertimbangan berikutnya. Hal tersebut penting karena pada kenyataannya menunjukkan bahwa adanya kecenderungan semakin lama bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki. Hal ini akan sangat berguna baik bagi pegawai maupun organisasi baik itu dalam operasional kegiatan sehari-hari hingga pengambilan keputusan.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah penting dengan faktor-faktor sebelumnya, karena bila diabaikan dapat merugikan organisasi. Oleh sebab itu, sebelum pegawai yang bersangkutan diterima, dilakukan tes/uji kesehatan oleh ahli kesehatan yang ditunjuk, tes/uji kesehatan ini setidaknya dapat meminimalisir kesalahan dan kerugian yang mungkin terjadi di kemudian hari.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan bila tidak ikut dipertimbangkan. Contohnya pada pegawai wanita yang telah menikah sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau cabang dimana keluarga/suaminya bertugas.

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapat pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai

yang bersangkutan. Karena biasanya semakin tua usia maka produktivitasnya akan menurun.

Jadi, kelima faktor penting dalam pertimbangan penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryo ialah prestasi akademik yang telah dicapai dalam jenjang pendidikannya, pengalaman kerja yang telah dilalui sebelumnya, kesehatan fisik dan mental pegawai yang bersangkutan, status perkawinan untuk menghindari hal-hal yang dapat merugikan organisasi serta usia produktif pegawai yang bersangkutan.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Penempatan Pegawai

Penempatan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, abilities*) orang-orang dengan karakteristik pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2006:89).

Penulis mengambil beberapa dimensi penempatan pegawai dari Mathis dan Jackson (2006:89) yakni:

a. Pekerjaan yang Tepat

Seseorang yang bekerja sesuai dengan kriteria pendidikan dan keahliannya serta dapat bekerja secara profesional karena sudah terlatih di bidang yang ditekuninya.

b. Pengetahuan dan Keterampilan

Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang dapat kita pelajari agar mampu menghadapi masalah yang akan datang kedepannya, khususnya dalam masalah belajar dan pekerjaan. Sedangkan keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dapat kita kuasai karena selalu melatih atau melakukannya secara terus menerus sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah ada.

c. Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan terdiri atas dua kelompok yaitu:

1. Kemampuan intelektual (*intellectual ability*), yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah.
2. Kemampuan fisik (*physical ability*), yaitu kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Penempatan Pegawai

Dimensi	Indikator
1. Pekerjaan yang tepat	a. Penempatan sesuai dengan tujuan
2. Pengetahuan dan Keterampilan	a. Penempatan sesuai dengan pengetahuan b. Penempatan sesuai dengan keterampilan
3. Kemampuan	a. Kemampuan intelektual b. Kemampuan fisik

Sumber: Mathis dan Jackson (2006:89)

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan menurunkan motivasi serta semangat kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam beberapa buku memaparkan bahwa lingkungan kerja itu mencakup keselamatan, kesehatan kerja dan kondisi kerja pada umumnya. Beberapa diantaranya mendefinisikan lingkungan kerja sebagai “*work condition*” atau “*work environment*”. Tetapi di beberapa buku yang lain menjelaskan lingkungan kerja lebih spesifik yang membagi lingkungan kerja menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Beberapa pendapat para ahli diantaranya adalah sebagai berikut, diantaranya menurut Sedarmayati (2009:99) yang menyatakan “Lingkungan kerja adalah keseluruhan atas perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya, dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Sedangkan menurut Supardi

yang dikutip oleh Djoharam dkk. (2014:387) menyatakan bahwa, “Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja, baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menetralkan”. Lain halnya dengan yang dikemukakan A.S. Munandar (2004:228), yang menyatakan bahwa “Lingkungan kerja merupakan lingkungan kerja fisik dan sosial yang meliputi: kondisi fisik, ruang, tempat, peralatan kerja, jenis pekerjaan, atasan, rekan kerja, bawahan, orang diluar organisasi, budaya organisasi, kebijakan dan peraturan-peraturan organisasi.”

Jadi dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar pegawai, fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi pegawai dalam mengerjakan tugasnya.

2.1.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat terbagi menjadi beberapa jenis. Sedarmayati (2009:21) membaginya menjadi 2 (dua) jenis yaitu:

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.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar tempat kerja pegawai lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi

pegawai dalam melaksanakan tugasnya, masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayati (2009:21) yang kemudian dijadikan sebagai indikator lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a. Pencahayaan (*Iluminasi*)

Pengaturan pencahayaan di tempat kerja dapat dilakukan dengan menggunakan cahaya buatan, misalnya dengan menggunakan lampu. Selain itu pencahayaan di tempat kerja juga dapat diperoleh dari sinar matahari, yaitu dengan menggunakan ventilasi. Pengaturan pencahayaan di tempat kerja harus disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaannya yang dilakukan. Pekerjaan yang menuntut ketelitian dan kejelian mata, misalnya operator mesin, diperlukan kadar cahaya yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak begitu memerlukan ketelitian dan kejelian.

b. Sirkulasi Udara (*Ventilasi*)

Pengaturan sirkulasi udara di tempat kerja dapat dilakukan dengan memberikan ventilasi yang cukup (melalui jendela). Disamping itu, dapat juga dilakukan dengan meletakkan tanaman-tanaman di sekitar tempat kerja. Hal tersebut akan membantu memberikan oksigen yang cukup bagi pegawai selama bekerja, sehingga pegawai akan merasa nyaman dalam melakukan

pekerjaannya, yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja mereka.

c. Kebisingan (*Noise*)

Pengendalian di tempat kerja dapat dilakukan dengan memasang dinding yang kedap suara, menggunakan alat pelindung pendengaran selama bekerja, mengurangi bunyi suara mesin dengan memakai mesin yang lebih halus suaranya dan lain-lain.

d. Pewarnaan (*Colour*)

Masalah pewarnaan dapat berpengaruh terhadap pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetap banyak organisasi yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

e. Suhu dan Kelembaban Udara (*Temperature and Dampness of Air*)

Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan suhu udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, yang menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Kebersihan (*Hygiene*)

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan di sekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga

kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih pegawai akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

g. Fasilitas (*Facility*)

Setiap organisasi perlu memberikan kenyamanan kepada pegawai selama menjalankan aktivitasnya. Beberapa fasilitas yang dapat disediakan oleh organisasi bagi pegawai misalnya, fasilitas parkir, sarana olahraga, sarana kebersihan, dan fasilitas-fasilitas lain yang dapat memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan yang terbina dalam organisasi. Seorang pegawai bekerja dalam organisasi tidak sendiri. Di dalam melakukan aktivitas, pegawai pasti membutuhkan orang lain. Dengan demikian pegawai wajib membina hubungan yang baik antara bawahan maupun atasan karena pegawai saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis pegawai.

Menurut Sedarmayati (2009:31) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja., baik hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan dan sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan non fisik, misalnya hubungan antara sesama pegawai maupun dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pemimpinnya berjalan dengan sangat baik maka akan membuat pegawai merasa lebih nyaman

berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja pegawai akan meningkat dan kinerja juga akan ikut meningkat.

Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik (psikologis) menurut Sedarmayati (2009:301) yang kemudian dijadikan sebagai indikator lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

a. Hubungan yang harmonis

Hubungan sosial yang harmonis di dalam organisasi, baik antara pegawai dengan pemimpin, maupun antara pegawai dengan pegawai merupakan faktor-faktor yang cukup penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Adanya ketegangan yang muncul dalam organisasi, akan menurunkan motivasi kerja seorang pegawai, sehingga kinerjanya tidak optimal. Untuk itu, tugas seorang pemimpin adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis diantara para pegawai, misalnya dengan mengatasi berbagai permasalahan yang muncul diantara para pegawai, melakukan rekreasi bersama dan lain-lain.

b. Kesempatan untuk maju

Kemampuan atau kesempatan untuk maju merupakan faktor yang juga sangat penting untuk diperhatikan setiap organisasi. Faktor ini berhubungan dengan kebutuhan pegawai untuk mendapatkan penghargaan dan perhatian atas kinerjanya. Apabila pegawai diberikan kesempatan untuk maju, mereka akan berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja pekerjaannya, sehingga mereka akan menunjukkan kinerja yang optimal.

c. Keamanan dalam pekerjaan

Keamanan dalam pekerjaan adalah terjaminnya keselamatan kerja pegawai selama menjalankan tugasnya, misalnya aman dari berbagai kondisi yang membahayakan, memperoleh perlakuan yang adil dan sebagainya. Dengan terpenuhinya berbagai kondisi keamanan tersebut setiap pegawai akan memperoleh ketenangan dalam bekerja, yang berpengaruh terhadap kinerja.

Kedua jenis lingkungan kerja diatas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik dan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan atas perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya, dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2009:99). Penulis mengambil dimensi dan indikator lingkungan kerja dari Sedarmayati (2009:21) yakni:

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dimensi	Indikator
1. Lingkungan Kerja Fisik	<ul style="list-style-type: none"> a. Pencahayaan b. Sirkulasi Udara c. Kebisingan d. Warna e. Suhu dan Kelembaban Udara f. Kebersihan g. Fasilitas
2. Lingkungan Kerja Non Fisik	<ul style="list-style-type: none"> a. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja b. Hubungan yang harmonis dengan atasan c. Kesempatan untuk maju d. Kemampuan dalam pekerjaan

Sumber: Sedarmayati (2009:21)

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Tingkat keberhasilan seseorang kedalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah tingkat kinerja. Pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya tinggi. Begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki tingkat kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2006:102), mendefinisikan bahwa, “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:75), “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Lain halnya menurut Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Jadi dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil akhir dari proses kerja yang dilakukan pegawai dalam mengerjakan tugasnya.

2.1.5.2 Penyebab Masalah-Masalah Kinerja Pegawai

Masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor, yaitu faktor internal atau faktor dari dalam diri dan faktor eksternal atau faktor dari lingkungan. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini.

1. Pengetahuan atau keterampilan. Pegawai tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan.
2. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan pegawai, tetapi disebabkan oleh lingkungan, kondisi kerja, proses yang buruk dan lain-lain.
3. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.
4. Motivasi. Pegawai tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang pertama adalah faktor kemampuan (*ability*) dimana kemampuan seseorang akan dinilai oleh seorang pemimpin atau oleh pihak instansi, selanjutnya faktor motivasi (*motivation*), faktor yang dinilai adalah bagaimana seorang pegawai menghadapi situasi kerja dalam ruang lingkup pekerjaannya. Mangkunegara (2005:484) dalam hal ini

mengemukakan bahwa faktor kemampuan dan faktor motivasi sangat berpengaruh bagi kinerja organisasi atau instansi yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} \times \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} \times \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{Skill}$$

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*, yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata, dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan mudah tercapai. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sehingga pekerjaan apapun bisa dikerjakannya sesuai dengan pencapaian waktu yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencari prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi. Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

2.1.5.4 Ukuran Penilaian Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran-ukuran kinerja (*performance measures*) yang dapat diandalkan, yakni *rating* yang digunakan untuk menilai kinerja. Agar bermanfaat, ukuran tersebut harus mudah digunakan, andal, dan mencatat perilaku kritis yang menentukan kinerja. Ukuran-ukuran yang dapat diandalkan juga memungkinkan orang lain yang menggunakan ukuran yang sama untuk membandingkan standar yang sama untuk memperoleh kesimpulan yang sama tentang kinerja, sehingga sistem penilaian kinerja meningkat.

2.1.5.5 Tujuan dan Kegunaan Kinerja Pegawai

Suatu kegiatan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien sudah tentu mempunyai tujuan dan kegunaan. Kinerja merupakan hasil akhir dari proses manajemen di dalam sebuah organisasi. Kinerja pegawai bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja dengan membantu merealisasikan dan menggunakan seluruh potensi mereka dengan menyalurkan kedalam misi organisasi dan untuk menyediakan informasi untuk para pegawai untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dan

data tersebut berguna untuk pengambilan keputusan promosi, demosi dan kompensasi.

Kegunaan dari kinerja pegawai untuk menyesuaikan pendapatan, pengadaan penarikan dan seleksi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan karir, perencanaan, proses penempatan, kesempatan kerja dan tantangan eksternal. Bagi karyawan, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Jadi dengan demikian dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi harus melakukan sistem kinerja yang dirancang dengan baik agar dapat membantu tercapainya tujuan dan memberikan harapan demi kemajuan organisasi.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan uraian diatas, indikator-indikator yang digunakan penulis dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat ahli. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pada penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam A.A. Anwar Mangkunegara (2005:67) sebagai berikut:

Tabel 2.3
Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi	Indikator
1. Kuantitas Kerja	a. Kecepatan b. Kemampuan
2. Kualitas Kerja	a. Kerapihan b. Ketelitian c. Hasil Kerja
3. Kerja Sama	a. Jalin kerja sama b. Kekompakkan
4. Tanggung Jawab	a. Hasil Kerja b. Mengambil Keputusan
5. Inisiatif	a. Kemampuan

Sumber: Mangkunegara (2005:67)

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Tabel 2.4 menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Gambaran penelitian terdahulu yang dimaksud dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.4
Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Populasi/ Sample	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik) Asri Nur Fadilah, dkk. (2013)	Metode <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif	Populasi 120 orang Sample 75 orang	Statistik korelasi <i>product moment</i> dan regresi linier berganda	Penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Populasi/ Sample	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	<p>Pengaruh Penempatan Dan Pengalaman Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan <i>Food And Beverage Service</i> Hotel Melia Benoa)</p> <p>I Made Bagus Githa Wijaya & I Wayan Suana (2013)</p>	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 43 orang	<i>Path Analysis</i>	Penempatan dan pengalaman berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	<p>Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali</p> <p>Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk. (2012)</p>	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 608 orang, Sample 150 orang	<i>Structural Equation Modelling</i>	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan
4.	<p>Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado</p> <p>Aurelia Potu (2013)</p>	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 48 orang	Regresi linier berganda	Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Populasi/Sample	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
5.	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu Ferina Sukmawati (2008)	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 72 orang	Regrasi linier berganda	Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Pengaruh Penempatan Sumber Daya Manusia, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pemerintah Kabupaten Badung I Gusti Ngurah Agung Puspa Diartha, dkk. (2014)	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 240 orang Sample 90 orang	Regresi linier berganda	Penempatan sumber daya manusia, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan
7.	Pengaruh Pelatihan, Penempatan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado Haryati Djoharam, dkk. (2014)	Metode Asosiatif	Populasi 48 orang	Regresi linier berganda	Pelatihan, penempatan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Data Peneliti diolah dari berbagai sumber

2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi atau organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur manusia tidak mungkin perusahaan

dapat sesuai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja pegawai.

Penempatan pegawai mengandung arti menempatkan calon pegawai yang lulus seleksi pada pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan jenis pekerjaan kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat menggerakkan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan. Teori yang menghubungkan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai menurut Sastrohadiwiryo (2002:165) yaitu untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai perlu diberikan satu dorongan salah satunya dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Asri Nur Fadilah, dkk (2013) tentang pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.

Hal serupa juga disebutkan oleh I Made Bagus Githa Wijaya & I Wayan Suana (2013) tentang pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan *food and beverage service* Hotel Melia Benoa) menyimpulkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai maka akan berpengaruh kepada kinerja pegawai yang semakin tinggi terhadap pelaksanaan tugasnya.

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja yang dipergunakan efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik dimana pegawai tersebut bekerja.

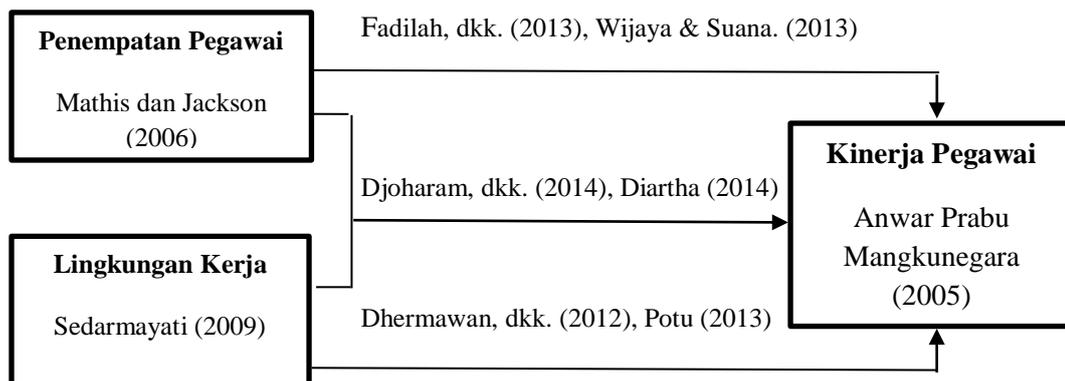
Teori yang menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai menurut Sedarmayati (2009:75) berpendapat bahwa, lingkungan kerja yang baik akan mendorong agar pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk. (2012) tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali menyimpulkan bahwa adanya pengaruh secara signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui pengikat hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Penelitian ini juga didukung oleh Aurelia Potu (2013) tentang lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara Di Manado menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berikutnya yang berhubungan dengan penempatan pegawai, lingkungan kerja dan kinerja pegawai, penulis dapat dilihat dari hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Haryati Djoharam, dkk (2014) tentang pengaruh penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado menyimpulkan bahwa penelitian penempatan pegawai dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga didukung oleh I Gusti Ngurah Agung Puspa Diartha, dkk. (2014) tentang pengaruh penempatan sumber daya manusia dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Badung menyimpulkan bahwa penelitian penempatan pegawai dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa, tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam bekerja tidak terlepas dari faktor penempatan pegawai yang tepat dan sesuai dengan strata pendidikan yang terdapat pada pegawai dengan jabatan pekerjaan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai serta hubungan kerja antara atasan dan bawahan dan lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma mengenai penempatan pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dalam Gambar 2.2:



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Secara simultan
 - a. Terdapat pengaruh positif penempatan pegawai dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial
 - a. Terdapat pengaruh positif penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai.
 - b. Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.