

## **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, budaya organisasi, lingkungan kerja 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.

Menurut Hasibuan (2010:1) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Yahya (2011:1), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha – usaha anggota dan penggubaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan kemudian menurut Sikula yang dikutip Hasibuan (2011:2) menyatakan bahwa “*Management in general refers to*

*planning organizing controlling staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient of some product of service*”, (Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan 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).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. 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.

Menurut Veitzhal Rivai (2010:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dan manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang-bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sedangkan Edwin B.Flippo (2010:11) menyatakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Selain itu, Malayu S.P Hasibuan (2010:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, dimana mereka akan diberdayakan menjadi sumber daya guna memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan individu, karyawan, perusahaan dan masyarakat.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Edwin B. Flippo (1981) yang dikutip oleh Suwanto dan Priansa (2011 : 30) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

#### 1) Fungsi Manajerial

##### a. 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.

##### b. 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.

c. Pengarahan (*Directing*)

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.

d. 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 (*controlling*) 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.

## 2) Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis

### a) Pengadaan (*Recruitment*)

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.

### b) 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.

### c) 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.

d) 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 pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para pegawai untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

e) 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.

f) 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 pensiun. 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 Budaya Organisasi**

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berfikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan, dan lain-lain. Setiap dan semua organisasi merupakan kumpulan sejumlah manusia sebagai anggota organisasi, termasuk di dalamnya para pemimpin, setiap hari saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun kegiatan lain di luar pekerjaan. Interaksi itu yang bersifat formal dan informal, hanya akan berlangsung harmonis dalam arti efektif dan efisien apabila setiap anggota organisasi menerima, menghormati dan menjalankan nilai-nilai atau norma-norma tertentu yang sama di dalam organisasi.

Nilai-nilai atau norma-norma sebagai unsur budaya manusia itu hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai-nilai atau norma-norma itulah yang menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimanapun budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Budaya

organisasi adalah suatu kerangka kerja kognitif yang membuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan peggharapan-peggharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi.

Menurut Glaser dalam Koesmono (2011:167) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Kemudian Robbins (2010) mendefinisikan bahwa budaya adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. Dan Davis (2012) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai pola keyakinan dari nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional.

Dari beberapa definisi diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya berdasarkan kepercayaan, ritual-ritual, atau mitos dari waktu ke waktu yang menjadi dasar berperilaku dalam berorganisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

### **2.1.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Luthans (2010:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1) Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2) Norma

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat, dll

3) Nilai-nilai dominan

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4) Filosofi

Adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya seperti “kepuasaan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”.

5) Peraturan-peraturan

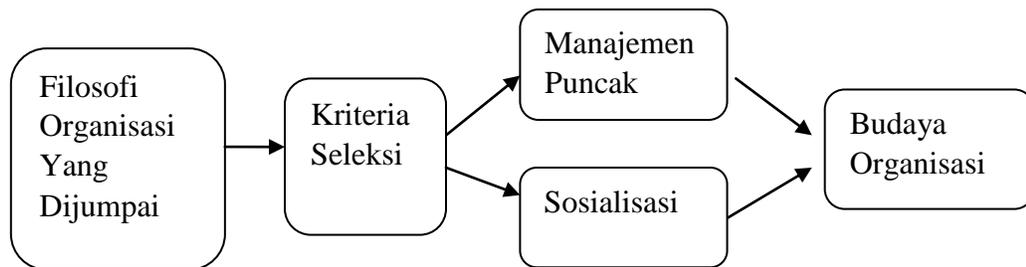
Adalah aturan-atura yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.

6) Iklim organisasi

Adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihakmluar organisasi.

### 2.1.3.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh seluruh anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan, pada dasarnya budaya organisasi terbentuk dengan beberapa tahap. Robbins (2010:302) mengemukakan proses budaya organisasi seperti gambar 2.1 dibawah ini:

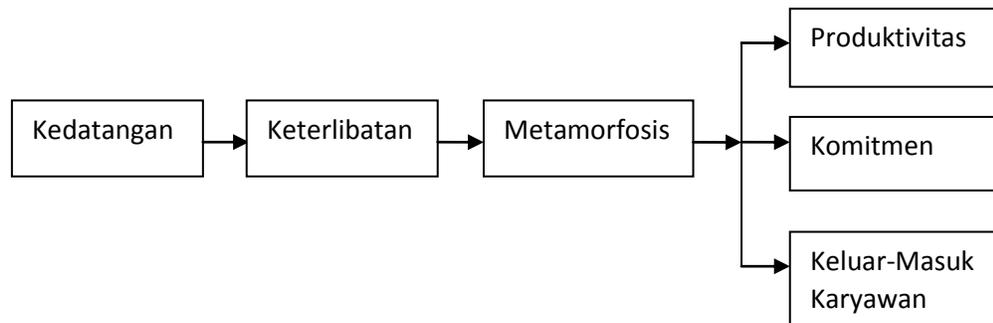


**Gambar 2.1**  
**Proses Budaya Organisasi**

Sumber : *Stephen P. Robbins (2010) Organizational Behavior. Eleventh Edition Chapter sixteen ; 302*

### 2.1.3.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses sosialisasi pada pembentukan budaya organisasi yaitu proses penyesuaian pegawai terhadap nilai-nilai yang ada, bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan berbagai tahapan. Robbins (2011:533) mengemukakan sebagai berikut :



**Gambar 2.2**

### **Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Sumber : *Stephen P. Robbins (2011) Organizational Behavior. Eleventh Edition Chapter sixteen ; 533*

### 2.1.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar aturan yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia agar mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Berikut adalah Fungsi budaya organisasi menurut Suwanto dan Koeshartono (2010):

1. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.

2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

### **2.1.3.5 Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2010:256) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

Menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai budaya organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya.

#### **2.1.4 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang. Fungsi lingkungan bagi seseorang sangat besar dalam menjalani kehidupan, kelangsungan hidup, bermasyarakat atau dalam bekerja seperti halnya lingkungan kerja. Lingkungan kerja suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dapat menentukan tingkat kinerja pegawai, begitupun sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik akan menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu suatu organisasi atau perusahaan harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

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. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. 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. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja, antara lain sebagai berikut:

Sedarmayanti (2011:21) mengemukakan bahwa bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Sedangkan Nitisemito (2011:183) juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dan Sihombing (2010:134) juga mengemukakan lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan

dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja. Sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Dari beberapa pengertian diatas peneliti sampai pada pemahaman 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.

#### **2.1.4.1 Jenis Lingkungan Kerja**

Ketidaknyamanan saat bekerja merupakan kondisi yang sangat tidak baik bagi tenaga kerja dalam beraktivitas, karena pekerja akan melakukan aktivitasnya yang kurang optimal dan akan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak bersemangat dan membosankan. Sebaliknya apabila kenyamanan kerja tercipta saat pegawai melakukan aktivitasnya maka pekerja akan melakukan aktivitasnya dengan optimal, dikarenakan kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat baik dan mendukung serta akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai. Sedarmayanti (2011:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

##### **1) Lingkungan kerja fisik**

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 kerja 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: temperatur, kelembabab, sirkulasi udara, penchayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja.

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

### **2.1.4.2 Aspek-aspek Lingkungan Kerja**

Kondisi kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Aspek-aspek lingkungan kerja yang dapat memberikan dampak positif kepada para pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal, menurut Alex Nitisemito (2011:183) diantaranya:

1. Lingkungan kerja yang selalu bersih, sejuk, dan rindang
2. Tempat kerja yang dapat memberikan rasa aman saat bekerja
3. Tersedianya alat-alat memadai
4. Tersedianya ruang kerja yang memiliki penerangan cukup baik

5. Tersedianya ruang kerja yang mencakupi dan memadai serta lokasi yang jauh dari kebisingan dan getaran sehingga tidak mengganggu konsentrasi saat bekerja.

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. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan pegawai yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, ada faktor-faktor yang membentuknya. Menurut Agus Ahyari (2010:129) membagi lingkungan kerja kedalam tiga bagian yaitu sebagai berikut:

- 1) Pelayanan pegawai
  - a. Pelayanan makanan
  - b. Pelayanan kesehatan
  - c. Penyediaan kamar mandi dan kamar kecil
- 2) Kondisi kerja, meliputi:
  - a. Penerangan
  - b. Suhu udara

- c. Suara bising
- d. Penggunaan warna
- e. Ruang gerak yang diperlukan
- f. Keamanan kerja
- g. Hubungan karyawan

#### **2.1.4.3 Syarat-Syarat Lingkungan Kerja Yang Kondusif**

Perencanaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan perusahaan. Syarat-syarat lingkungan kerja yang kondusif secara terinci menurut Anoraga (2010:44) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja yang menyangkut fisik
  - a. Keadaan bangunan, gedung atau tempat kerja yang menarik dan menjamin keselamatan kerja para pegawai, termasuk didalamnya ruang kerja yang nyaman dan mampu memberikan ruang gerak yang cukup bagi para pegawai, serta mengatur ventilasi yang baik sehingga pegawai leluasa bekerja.
  - b. Tersedianya beberapa fasilitas, seperti” peralatan kerja yang cukup memadai, tempat istirahat, tempat ibadah dan sebagainya.
  - c. Letak gedung dan tempat kerja yang strategis sehingga mudah dijangkau dari segala penjuru dengan kendaraan umum.
2. Lingkungan kerja yang menyangkut psikis
  - a. Adanya perasaan aman dari pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang meliputi: rasa aman dari bahaya yang mungkin timbbul pada saat menjalankan

tugas, merasa aman dari pihak yang sewenang-wenang, serta merasa aman dari segala macam bentuk tuduhan antara pegawai.

- b. Adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal (antara bawahan dengan pimpinan) dan loyalitas yang bersifat horizontal (antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pegawai dengan pegawai yang setingkat).
- c. Adanya perasaan puas dikalangan para pegawai. Perasaan puas tersebut akan terwujud apabila pegawai merasa kebutuhannya telah terpenuhi. Beberapa hal diatas merupakan persyaratan lingkungan kerja yang kondusif, yaitu suatu kondisi lingkungan kerja yang dapat memberikan keamanan serta kenyamanan kepada pegawai dalam melakukan pekerjaannya, apabila instansi menghendak setiap pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Alex, (2011:184) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerjaan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

##### **1. Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik bersifat nyata, berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang di perlukan pegawai untuk bekerja.

###### **a. Pewarnaan**

Pewarnaan harus diperhatikan dalam sebuah lingkungan kerja, karena warna mempengaruhi jiwa seseorang yang ada di sekitarnya. Menurut Sedarmayanti (2011:21), menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

b. Kebersihan

Lingkungan yang bersih dapat menimbulkan perasaan yang nyaman dan senang sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang. Dalam setiap instansi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja yang bersih akan dapat mempengaruhi kesehatan kejiwaan. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat kerja, tetapi jauh lebih luas daripada itu misalkan kamar kecil yang berbau tidak sedap akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi para pegawai yang menggunakan. Menjaga kebersihan pada umumnya diperlukan tugas khusus tetapi ini bukan semata-mata kewajiban dari petugas khusus tersebut. Setiap pegawai wajib ikut bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan tempat meeka bekerja.

c. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang baik akan menyehatkan badan dan menimbulkan kesegaran, sehingga dapat menimbulkan semangat kerja seseorang. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.dengan

cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat setelah bekerja.

d. Penerangan

Penyediaan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan menjadikan suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik dan lebih teliti. Menurut Sedarmayanti (2011:23), cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga organisasi sulit dicapai.

e. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan mendorong semangat kerja kegairahan untuk bekerja bagi para pegawainya. Dalam hal ini ialah keamanan terhadap milik pribadi pegawai. Misalnya kendaraan pribadi pegawai yang tidak diawasi dengan baik dan tidak adanya pemberian jaminan keamanan pada pegawai ketika mereka bekerja, akan membuat mereka merasa tidak terlindungi, tidak ada ketenangan, dan selalu merasa di bayang-bayang oleh rasa takut tidak aman. Hal ini secara psikologis akan

mengganggu mental dan menghambat konsentrasi sehingga hasil pekerjaan tidak maksimal, apabila organisasi dapat memberikan jaminan keamanan, maka ketenangan bekerja akan timbul. Keamanan dinilai sangat penting guna memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja sehingga dapat memberikan hasil yang optimal.

f. Kebisingan

Kebisingan dalam sebuah ruangan harus dikurangi sebisa mungkin. Suara yang dirasakan gaduh oleh pegawai akan mempengaruhi terhadap konsentrasi kerja. Menurut Sedarmayanti (2011:26), salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka waktu panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

g. Tata ruang

Tata peralatan dalam ruang lantai yang tersedia, yang dapat mempengaruhi aktivitas ruang kantor adalah penyusunan atau pengaturan daripada perlakuan dan pegawai dalam bergerak.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik bersifat tidak nyata, berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel diunit kerja masing-masing atau

dalam keseluruhan organisasi kerja. Menurut Sedarmayanti (2011:31) 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.

Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik (psikologis) menurut Sedarmayanti (2011:301) 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 pekerjanya, 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.

### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. 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.

Menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan, (2013:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dan menurut Sedarmayanti (2013:260) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya disertai semangat kerja.

Menurut Mangkunegara (2011:68) ciri dari orang yang memiliki karakteristik kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.5.1 Tujuan dan Kegunaan Kinerja Karyawan**

Dalam suatu kegiatan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien sudah tentu mempunyai tujuan, demikian juga dengan kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kegunaan dari kinerja karyawan adalah untuk memenuhi keinginan pegawai dalam pencapaian penghargaan dan kesempatan yang tinggi, pegawai ingin dinilai secara objektif, memperoleh umpan balik dan hasil kerjanya memuaskan.

Tujuan dari kinerja karyawan sendiri adalah untuk meningkatkan prestasi pegawai dengan membantu merealisasikan dan menggunakan seluruh potensi mereka dengan menyatukan ke dalam misi organisasi dan untuk menyediakan informasi untuk para pegawai dan atasan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Tujuan kinerja karyawan tersebut memiliki kegunaan, yaitu untuk penyesuaian penempatan, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan,

perencanaan dan pengembangan karir, penyimpanan proses *staffing*, ketidak akuratan informasi, kesalahan pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan eksternal.

Jadi dengan demikian dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi harus melakukan sistem kinerja yang dirancang dengan baik agar dapat membantu tercapainya tujuan-tujuan instansi atau organisasi dan akan memberikan harapan demi kemajuan organisasi.

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Wilson Bangun (2012:231), menjelaskan bahwa penilaian kerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah.

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. Menurut Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Manfaat bagi karyawan 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 masing-masing karyawan.

### **2.1.5.3 Penyebab Masalah-Masalah Kinerja Karyawan**

Masalah kinerja dalam organisasi dapat 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.

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

### **2.1.5.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari suatu organisasi dapat dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, menurut A.A Anwar (2011:22) sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi bisnis.

- b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
- a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus di bayar, apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
  - e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
  - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
  - g. Mulai dari awal bila perlu.

#### **2.1.5.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

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 (2011:484) mengemukakan bahwa faktor kemampuan dan faktor motivasi sangat berpengaruh bagi kinerja organisasi atau instansi, dirumuskan sebagai berikut:

*Human Performance = Ability x Motivation*

*Motivation = Attitude x Situation*

*Ability = Knowledge x 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.

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. Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan

utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja karyawan penulis menggunakan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:67), ada beberapa indikator utama, yaitu:

#### **1. Kuantitas kerja**

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

#### **2. Kualitas kerja**

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

#### **3. Kerja sama**

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalin kerja sama
- b. Kekompakan

#### **4. Tanggung jawab**

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Kemampuan

#### 5. Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan indikator kemampuan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

#### 2.1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dikutip dari beberapa jurnal pendukung :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Metode Penelitian	Populasi/ Sample	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengadilan Negeri Boyolali  Eviana Setiyadi, (2013)	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 52 orang sample 35 orang	Regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2	<p>Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Banjarmasin</p> <p>Ramli Simbolon, dkk. (2013)</p>	<p>Metode <i>explanatory research</i></p>	<p>Populasi 32 orang</p>	<p>Regresi linier berganda</p>	<p>Perubahan organisasi dan budaya organisasi secara bersamaan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan PT.Central Proteinaprima Tbk</p> <p>Ida Ayu Brahmasari, dkk. (2010)</p>	<p>Metode <i>explanatory research</i></p>	<p>Populasi 250 sample 100</p>	<p><i>Structural equation modelling</i></p>	<p>Budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan</p>
4	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta</p> <p>Etty Indriani, (2012)</p>	<p>Metode deskriptif dan verikatif</p>	<p>Populasi 33 orang</p>	<p><i>Path analysis</i></p>	<p>Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi hanya</p>

					dipengaruhi oleh kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kencana Printing  Novita Sari Prasetyo, (2012)	Metode deskriptif dan asosiatif	Populasi 30 orang	Regeresi linier berganda	Budaya organisasi dan lingkungan kerja terdapat pengaruh yang simultan terhadap kinerja karyawan
6	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga  Tri Widodo, (2010)	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 60 orang	Regresi linier berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja
7	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Naraya Telematika	Metode <i>Explanatry Research</i> dengan	Populasi 33 orang	Statistik deskriptif dan	Secara parsial lingkungan kerja fisik

	Malang)  Fariz Ramanda Putra, Hamidah Nayati Utami,dkk. (2013)	pendekatan kuantitatif		inferensial	dan lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Pengaruh <i>Human Relation</i> (Hubungan Antar Manusia) Dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kabupaten Lamongan)  Eka Cahyani Putri Susanti,  Muchmanad Al Musadieq, dkk. (2014)	Metode <i>Explanatory Research</i> dengan menggunakan pendekatan kuantitatif	Populasi 142 orang	Regresi linier berganda	Komunikasi, kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi non fisik lingkungan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.Berkat Anugrah  Ferry Setiawan,dkk. (2013)	Metode deskriptif dan verifikatif	Populasi 32 orang	Regresi linier berganda	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja	Metode <i>Explanatory</i>	Populasi 60 orang	Regresi linier	Lingkungan kerja,

	Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Daerah Lumajang  Zainal Hidayat,MM , dkk. (2012)	<i>Research</i>		berganda	disiplin kerja serta motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
--	--	-----------------	--	----------	--

Sumber: hasil diolah oleh peneliti (2016)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau pun instansi perusahaan dalam kegiatan sehari-hari akan selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, dengan kata lain perusahaan membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Kinerja sendiri adalah terjemahan dari *performance* yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Seberapa besar kinerja karyawan yang dihasilkan ditentukan oleh sebagaimana besar peran organisasi dalam mengembangkan kualitas pegawai dengan baik yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya budaya organisasi dan lingkungan kerja. lingkungan sebagai faktor penting dalam proses pencapaian tujuan, karena dengan adanya lingkungan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam menjalankan pekerjaan dapat dicegah dan juga untuk budaya organisasi pegawai.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah ada penelitian dan banyak yang dilakukan untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja dan budaya terhadap kinerja pegawai. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan kerja guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eviana Setyadi (2013) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengadilan Negeri Boyolali, hasil penelitian ini memperkuat bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Ramli Simbolon, dkk (2013) dengan judul Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Banjarmasin juga menyatakan bahwa terdapat dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di jelaskan dari teori Amstrong dikutip oleh Surya Dharma (2010) perkembangan kinerja dipercepat karena meningkatnya kesadaran pentingnya budaya organisasi (*corporate culture*) kebutuhan yang memberikan dongkrak yang membantu budaya dan proses dibawah suatu nilai-nilai dasar (*core-values*).

Penelitian lain dilakukan oleh Fariz Ramanda Putra, dkk (2013) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Naraya Telematika Malang) menyatakan bahwa secara parsial lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

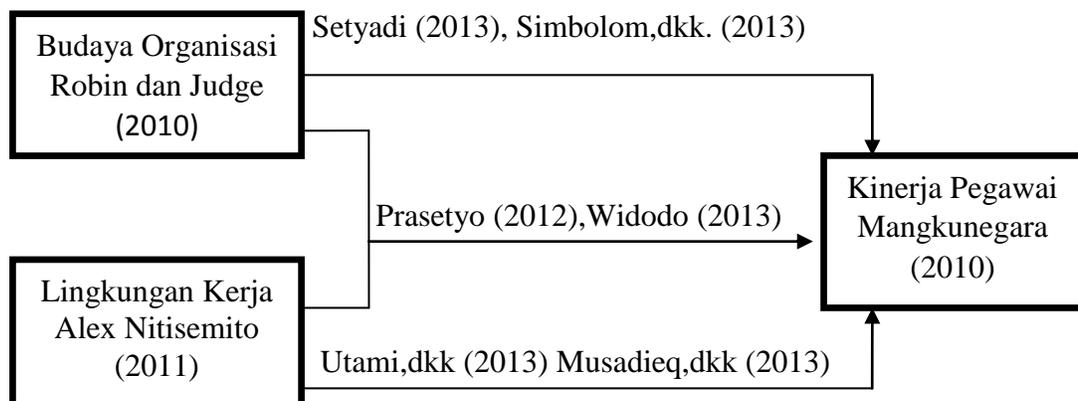
karyawan. Dan Fery Setyawan, dkk (2013) juga melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugerah, dengan hasil kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman seperti yang dikemukakan oleh Barry Render dan Jay Heizer (2010:239). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja adalah faktor lingkungan kerja organisasi yang sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja dengan optimal. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kencana Printing secara simultan telah diteliti oleh Novita Sari Prasetyo, (2012) dimana hasil yang diperoleh lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu Tri Widodo (2010) juga melakukan penelitian mengenai Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Kinerja pegawai mempunyai

keterkaitan dengan budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam organisasi, apabila pola kerjasama, ketersediaan alat kerja, dan imbalan dapat diwujudkan, maka tidak sulit untuk meningkatkan motivasi pegawai ditempat kerja. Di jelaskan oleh Gordon dialih bahasakan oleh Ratih Huriyati (2013) menyatakan budaya organisasi merupakan kekuatan penting dalam memelihara atau mempertahankan kinerja sehingga manajemen mampu melaksanakan tujuan organisasi secara efektif.

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat digambarkan secara sistematis hubungan variabel dalam suatu paradigma penelitian seperti pada gambar 2.3 berikut:



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

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

1. Hipotesis secara simultan

- a. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis secara parsial
    - a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
    - b. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan