**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

1. **Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini penulis penulis akan menjabarkan secara umum tentang teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang dilakukan yaitu Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Kinerja yang semuanya itu ada dalam satu kesatuan Ilmu Manajemen Sumber Daya manusia.

1. **Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno “*menagement*”, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Istilah manajemen juga berasal dari kata “*management*” (bahasa inggris) yang berasal dari kata “*to manage* yang artinya mengurus atau tata laksana.”

1. **Definisi Manajemen**

Seperti diketahui, ilmu itu bersumber dari pengetahuan yang lahir dan belajar, sedangkan seni bersumber dari jiwa yang lahir dari bakat, pengalaman, lingkungan, dan keyakinan yang bentuknya tidak dapat diuraikan secara spesifik. Maka, seni ini lebih bersifat pribadi dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Meski demikian, Koontz, et.al (1986) mempertegas bahwa, “Seni yang paling produktif selalu berdasarkan pengertian mengenai ilmu yang mendasarinya. Jadi ilmu dan seni bukannya saling bertentangan, melainkan saling melengkapi.”

Pengalaman pun telah menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh perusahaan dengan sistem yang sama pada lingkungan yang sama seringkali berbeda. Inilah bagian dari seni mengelola. Sebab, Robbins dan Coulter (2009) menyatakan bahwa, “Disemua organisasi, manajer harus merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Namun itu tidak berarti manajemen yang dilakukan dengan cara yang sama.”

Sementara itu, Peter Ducker (1977) pakar manajemen modern berpendapat lain, ia mengatakan bahwa, “Manajemen adalah suatu praktik bukan ilmu, sebab yang dituntut dari manajemen adalah prestasi bukan pengetahuan.”

Dengan demikian, pengertian manajemen ini belum diterima secara universal dikalangan para pakar. Tapi perbedaan ini bukan hal yang prinsip. Sebab, tuntutan dalam praktik seperti pendapat Ducker juga perlu didukung ilmu pengetahuan dan seni. Lebih dari itu, manajemen sangat diperlukan agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai dan berjalan sesuai dengan keteraturan, efektif, efisien, serta menjaga keseimbangan dan sinergi diantara bagian-bagian yang ada.

1. **Fungsi Manajemen**

Penjelasan terkait fungsi-fungsi menurut Edison (2016: 7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

1. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

1. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

1. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Lewis dkk.(2011:5) mendefinisikan manajemen sebagai : *“the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organitation.”* Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya yang paling potensial untuk mengelola organisasi adalah manusia, tanpa adanya sumber daya manusia, mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Hani T. Handoko (2011:5) memberikan pengertian bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Malayu S. P. Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa manjemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mengkoordinasikan perencanaan, mengkoordinir, pelaksanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fokus utama manejemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, yaitu mengarahkan perilaku karyawan bagi kepentingan perusahaan. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia menekankan terhadap pengembangan berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan agar mampu menunjukan kinerja yang optimal sesuai dengan tuntutan perusahaan. Untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut diperlukan penerapan fungsi-fungsi manjemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan anggota organisasi meraih tujuan pribadi mereka. Para pemimpin haruslah mencari berbagai kiat untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan dalam kehidupan organisasi, kualitas lingkungan kerja, efisiensi dan produktivitas karyawan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif akan mengangkat efektivitas organisasional. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual maupun organisasional agar potensi sumber daya manusia dapat digali secara penuh. Perubahan teknologi yang sangat cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama in hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi saja, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai, staffing, coordinating, yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen sumber daya manusia berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategis dalam organisasi. Dengan kata lain, fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi lebih bersifat strategik.

1. **Pelatihan**

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

1. **Pengertian Pelatihan**

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

Michael Armstrong (2011:50) mengemukakan bahwa*“Training as the systematic development of the knowledge skills and attitude acquired by an individual to perform adequately a given task or jo”.* Berdasarkan pendapat Michael Armstrong dapat dikemukakan bahwa pelatihan adalah pengembangan yang sistemasis tentang pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh oleh seorang individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan secara memadai.

Sementara itu menurut Andrew E. Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:44) mengatakan *“Training is short-term educational process utilizing a systematic and organize procedure by which non managerial personal learn technical knowledge and skill for a definite purpose”.* Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dapat dikemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut John M. Ivancevich (2004:60), “ training and development are processes that provide (or at least try to) a personnel with information and skills they need in order to understand the organisation and its goals”. Berdasarkan pendapat Ivancevich dapat dikemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan proses memberikan atau setidaknya mencoba untuk memberikan informasi dan keterampilan kepada karyawan yang mereka butuhkan untuk memahami organisasi dan tujuannya.

*Menurut P. Wilson (2005:32) training adalah “learning related the present job”* (pelajaran yang terkait dengan pekerjaannya).

1. **Manfaat Pelatihan**

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

1. Seleksi personal tidak selalu menjamin akan personal tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
2. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan tekniknya, untuk promosi maupun mutasi.
3. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelaihan yang efektif dapat meningatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi, labour time over, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut Tb. Sjafri Mangku Prawira (2004:136), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk pelatihan
2. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
3. Memperbaiki moral pekerja
4. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
5. Membantu pengembangan perusahaan
6. Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.
7. Manfaat untuk Individual
8. Membantu meningatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan dan tanggung jawab.
9. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
10. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pengerjaan.
11. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterrampilan berkomunikasi dan sikap.
12. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
13. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan
14. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
15. Memperbaiki hubungan lintas personal
16. Memperbaiki moral
17. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan kordinasi
18. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

Ada dua tujuan utama pelatihan karyawan menurut T. Hani Handoko (2011:103), yaitu:

1. Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan adanyaefisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.
3. **Langkah-Langkah Pendahuluan dalam Persiapan**

Meskipun karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula dengan karyawan yang lama telah berpengalaman untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja.

Isi program

Sasaran- sasaran pelatihan

Penilaian dan identifikasi kebutuhan-kebutuhan

Prinsip-prinsip Belajar

**Gambar 2.1**

**Langkah-Langkah dalam persiapan Pelatihan (Handoko T. Hani)**

Sebagai bagian proses pelatihan, departemen sumber daya manusia dan para manajer harus memiliki kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program pelatihan, isi dan prinsip-prinsip belajar. Menurut T. Hani Handoko (2011:108) Gambar 2.1 Menguraikan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan pelatihan dimulai.

Seperti ditunjukan pada gambar,orang yang bertanggung jawab atau program pelatihan (instruktur atau pelatih) harus mengidentifikasikan kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menenentukan sasaran-sasaran yang ingin dicapai, setelah sasaran-sasaran ditetapkan, isi dan prinsip-prinsip belajar diperhatikan. Berikut ini beberapa penjelasan mengenai langkah-langkah

pendahuluan dalam persiapan pelatihan menurut T. Hani Handoko (2011:108) yaitu:

1. Penilaian dan identifikasi kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasikan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian manajemen mengidentifikasikan berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Pelatihan dapat juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah atau masalah operasional lainnya.

1. Sasaran-sasaran Pelatihan

Setelah dievaluasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan, sasaran ini mencerminkan perilaku dalam kondisi yang diinginkan.

1. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip - prinsip belajar perlu diperhatikan.

1. Prinsip-Prinsip Belajar

Prinsip-prinsip belajar adalah program bersifat partisipatif, relevan dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan, semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif.

1. **Analisa Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)**

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisi kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan.

Goldstein dan Bukton dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:46) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan yaitu:

1. Analisis Organisasi

Menganalisis suatu organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai dan sikap pegawai dalam administrasi. Disamping itu pula, dapat menggunakan turnover, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan perencanaan pegawai.

1. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill dan sikap terhadap untuk pekerjaan.

1. Analisis Karyawan

Analisis karyawan difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada job nya. Kebutuhan training pegawai dapat dianalisis secara individu merupakan kelompok.

Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Adanya Pegawai Baru

Pegawai baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan dan pedoman kerjayang pada ada organisasi perusahaan. Begitu pula mereka perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya.

1. Adanya Penemuan-penemuan Baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya.

1. **Evaluasi**

Evaluasi program pelatihan mencakup mengukur hasil atau kriteria spesifik untuk menentukan keuntungan program pelatihan. Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2012:218) Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dn penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

Kaswan (2012:218) mengungkapkan bahwa pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakan oleh Donald Kirkpatrick. Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan kirkpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Program*, yang terdiri atas:

1. *Reaction*

Reaksi dapat didefinisikan sebagai seberapa baik peserta menyukai program pelatihan tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur perasaan peserta, dan mengukur “kepuasan pelanggan”.

1. *Learning*

Belajar disini didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari.

1. *Behavior*

Tingkah laku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta pelatihan pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan, khususnya perubahan atas perilaku ketiga domain kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap).

1. *Result*

Hasil yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak atau hasil terhadap peningkatan kinerja manatan peserta, unit kerja maupun perusahaan secara keseluruhan.

1. **Jenis-jenis pelatihan**

Program pelatihan berdasarkan tempat penyelenggaraannya, dikenal dengan metode-metode:

1. *On The Job Training*, yaitu metode-metode yang pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja yang sebenarnya.

Termasuk kedalam klasifikasi ini adalah:

1. *On The Job Training*

Metode *on the job training* mempunyai kelebihan dibandingkan dengan metode yang lain, karena metode ini mampu memberikan motivasi yang lebih tinggi kepada para peserta untuk berlatih/belajar. Dalam metode on the job training dikenal dua model, yaitu:

1. *Informal On The Job Training*

Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta latihan diperintahkan untuk memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukannya sendiri pekerjaan itu.

1. *Formal On The Job Training*

Peserta mempunya seorang pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior yang ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing para peserta pelatihan yang bekerja ditempat kerjanya.

1. *Appreticeship Training*

*Appreticeship training* atau yang dikenal di Indonesia dengan istilah magang merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan cara seorang peserta diharuskan mengikuti serangkaian pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukannya. *Appreticeship training* biasanya menggabungkan pelatihan

ditempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta dibangku sekolah.

1. *Job Rotation*

Apabila dalam metode-metode sebelumya para peserta dilatih dengan menitik beratkan pada satu pengetahuan atau keterampilan tertentu, maka dalam metode *job rotation* para peserta dipindah-pindah secara berkala dari satu jabatan/unit kerja ke jabatan/unit kerja yang lain untuk memperoleh pengetahuan yang menyeluruh tentang organisasinya.

1. *Understudy*

Suatu metode untuk mempersiapkan seorang peserta pelatihan sebagi “putra mahkota”, untuk memegang jabatan tertentu pada masa yang akan datang dengan memberikan bekal pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Metode ini merupakan kebalikan dari metode magang. Keuntungan dari metode ini berkaitan dengan situasi yang praktis dan realistis dalam arti peserta berlatih dengan mengikuti dan melakukan kegiatan pemangku jabatan tanpa harus bertanggung jawab atas hasilnya.

1. *Multiple Management*

Dalam metode *Multiple management* atau yang juga dikenal sebagai *Yunior Direktur of Exekutive*, organisasi membentuk suatu Dewan Direktur yang baru, yang anggotanya terdiri dari para eksekutif *Yunior* (calon manajer). Dewan ini diberi wewenang untuk membicarakan dan membahas semua permasalahan yang dihadapi organisasi dan para peserta didorong untuk berpikir dan bekerja pada organisasi dengan wawasan secara menyeluruh, lebih dari hanya sekedar memusatkan perhatiannya pada bidang-bidang khusus mereka sendiri.

1. *Off The Job Training*, yaitu metode-metode yang pelaksanaannya dilakukan diluar tempat kerja sebenarnya.

Termasuk kedalam klasifikasi ini adalah:

1. *Vestibule Training*

Dengan memperhatikan kelemahan dari metode *on the job training*, dikembangkan metode pelatihan yang diberikan pada ruangan lain yang khusus disediakan untuk keperluan latihan. Dalam ruangan tersebut disediakan alat-alat/mesin yang sama atau alat/mesin yang dipergunakan ditempat kerja sebenarnya. Peserta dalam latihan ini dapat berlatih menggunakan alat/mesin yang akan dipergunakan ditempat kerjanya nanti dengan dibimbing oleh pelatih khusus. Dengan metode ini, maka organisasi akan terhindar dari risiko kerugian yang diakibatkan oleh terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh peserta latihan. Disamping itu, keuntungan lain dari metode ini adalah bahwa peserta akan terhindar dari kebingungan dan tekanan situasi kerja.

1. Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Dalam metode demonstrasi dan pemberian contoh ini, para pelatih diharuskan memberikan contoh atau memperagakan bagaimana cara melakukan pekerjaan atau cara bekerjanya suatu alat/mesin. Biasanya metode ini sangat efektif, karena disamping peserta mendapatkan teori juga dapat melihat atau mengerjakan praktek secara langsung. Sehingga antara pemahaman teori dengan kenyataan dapat langsung dipadukan.

1. Simulasi

Permainan simulasi (*simulation*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara menggunakan alat-alat atau mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Baik alat/mesin maupun kondisi lingkungannya merupakan tiruan dari yang sebenarnya.

1. *Role Playing*

Dalam *Role playing*, para peserta diminta untuk memainkan peranan tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Dengan *Role playing* diharapkan para peserta akan memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.

1. *Sensitivity Training*

Metode ini dipergunakan apabila sasaran pokok dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan adalah mengembangkan kesadaran dan kepekaan peserta terhadap pola tingkah laku pribadinya dan orang lain.

1. *Transactional Analysis*

Dengan menggunaka metode ini, para peserta selama proses latihan dibimbing untuk memahami tiga keadaan ego dari manusia, yaitu:

1. Ego seorang orang tua
2. Ego seorang anak
3. Ego seorang dewasa

Para peserta harus menganalisis hubungan interpersonalnya dengan berdasarkan ketiga keadaan ego tersebut.

1. Bimbingan dan Penyuluhan

Metode bimbingan dan penyuluhan yang sering disebut sebagai *Coaching/Guidance and Counseling*, dilaksanakan dengan cara para peserta diharuskan mengerjakan tugas-tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli. *Coaching* lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan teknis dari para peserta, sedangkan *Counseling* materi pengajarannya diberikan lebih menyangkut sikap, pribadi atau bersifat kejiwaan.

1. Kuliah dan Konperensi

Dengan metode ini, latihan dilakukan dalam ruangan/kelas dengan menitik beratkan pada penyajian materi yang bersifat teori. Kuliah, yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran. Kelebihan metoda ini adalah kemampuannya menampung jumlah peserta yang besar.

1. Studi Kasus

Metode studi kasus (*case study*) ini dilaksanakan dengan cara para peserta diminta untuk membahas masalah/kasus tertentu dalam organisasi. Pembahasannya dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Kasus yang dibahas biasanya merupakan kasus nyata yang dikumpulkan dari berbagai organisasi.

1. *Business Game*

Metode ini merupakan suatu bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa kelompok yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan. Masing-masing kelompok mengadakan diskusi dan mengambil keputusan tentang langkah pemecahan masalahnya. Kompetisi antar kelompok dilakukan dengan memperbandingkan waktu yang dipergunakan, kualitas keputusan pemecahan masalah dan kualitas diskusi yang berlangsung. Sasaran yang ingin dicapai dengan metode ini adalah kemampuan untuk mengambil keputusan bersama atau suatu keputusan yang integral.

1. *In-Basket Method*

Metode ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan seseorang dalam pengambilan keputusan. Dalam proses pelatihannya, para peserta diberi penjelasan secara lengkap tentang kondisi suatu organisasi, kemudian kepada mereka diberikan pula setumpuk/sekeranjang data/catatan yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Kepada para peserta diminta mempelajari dan menyesuaikan apa yang ada dalam keranjang tersebut. Bentuk penyesuaian masalah yang diusulkan dapat berbentuk memorandum, pembagian tugas, merencanakan kegiatan tugas yang dibutuhkan dan sebagainya, yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas.

1. **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan 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 baikan menurunkan motivasi serta semangat kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

1. **Pengertian Lingkungan Kerja**

Dalam beberapa buku memaparkan bahwa lingkungan kerja itu mencakup keselamatan dan 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 *“physical environment”* dan *“psychology environment”.*

Beberapa pendapat para ahli diantarannya adalah: Menurut Sedarmayanti (2012:99), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut; “Lingkungan kerja adalah keseluruhan atau perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut Bambang (2009:122), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2011:12).

Pendapat lain dikemukakan A. S. Munandar (2011:288), 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 perusahaan, budaya perusahaan, kebijakan dan peraturan-peraturan perusahaan”.

Menurut Sedarmayanti (2012:99) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2012:184).

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

1. Lingkungan kerja non fisik

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

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan sesama rekan kerja (sedarmayanti 2009:31). Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dalam lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan sesama karyawan dan pimpinannya. Dengan begitu semangat kerja karyawanakan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

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

1. Hubungan yang harmonis

Hubungan sosial yang harmonis didalam perusahaan, baik antara karyawan dengan pimpinan, maupun antara karyawan degan karyawan merupakan faktor-faktor yang cukup penting daam meningatkan motivasi kerja karyawan. Adanya ketegangan yang muncul di dalam perusahaan, akan menurunkan motivasi kerja seorang karyawan, sehingga kinerjanya tidak optimal. Untuk tugas seorang pemimpin adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis diantara para karyawan.

1. Kesempatan untuk maju

Kemampuan atau kesempatan untuk maju merupakan faktor yang juga sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap perusahaan. Faktor ini berhubungan dengan kebutuhan karyawan untuk mendapatkan penghargaan dan perhatian atas kinerjanya.

1. Keamanan dalam pekerjaan

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

1. **Manfaat Lingkungan Kerja**

Arep (2009:16) mengungkapkan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

1. **Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

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

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2011:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja
12. **Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *JobPerformance*atau *ActualPerformance* yang prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67). Tujuan utama management sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka meningkatkan mencapai produktivitas perusahaan tersebut. Dalam hal ini, keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya. Semakin baik tingkat karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

1. **Pengertian Kinerja Karyawan**

Dalam oxford Dictionary mendefiniskan Performance yaitu *“the action or process of carrying out or accomplishing an action, task, or function”* (merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi).

Don Elger (2010:55) mendefinisikan performance yaitu *“a complex series of action that integrate skills and knowledge to produce avaluable result”* (serangkaian tindakan kompex yang mengintegrasikan keterampilan dan pengetahuan untuk menghasilakn sesuatu yang bernilai).

Sementara itu Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno (2012:151), prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan ini ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor yang pada dasarnya merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor), keadaan lingkungan perusahaan (external faktor) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, dan lain-lain. Faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan da industri yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaannya. Dalam kinerja karyawan tentunya kerjasama harus dilakukan antar karyawan agar hasil yang mereka kerjakan mendapatkan hasil yang optimal, berusaha sebaik mungkin dalam menciptakan suasana yang nyaman dalam individu karyawan dalam menentukan hasil kinerja karyawan untuk lebih baik lagi dalam pencapaian yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Adanya penilaian terhadap kinerja karyawan atas karyawan yang berprestasi untuk memotivasi dan lebih berkembang dalam memajukan perusahaan yang tetap stabil dan mempunyai keunggulan atas kinerjanya dan berpotensi bisa mengembangkan suatu perusahaan untuk menjadikan lingkungan dalam suatu perusahaan menjadi yang terbaik atas performa dari setiap karyawan atas kinerja terbaiknya.

1. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang individual, karena setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian yang berlaku di organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Pengertian kinerja menurut Dharma dalam bukunya Manajemen Prestasi Kerja (1995:174), menyatakan bahwa: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor.

Menurut Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti dalam bukunya Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja (2009:50), menyatakan bahwa “performance atau kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari sutu proses”.

Menurut Bernandin dan Russel yang dikutip oleh Gomes dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:135),, mengemukakan bahwa “Performansi adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu”.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang diharapkan untuk dapat menunjukan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukan oleh pegawai tersebut. Selain itu performance yang ditunjukan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

1. **Pengukuran Kinerja**

Menurut Bernandin dan Russel yang dikutip oleh Gomes dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2003:135), memgemukakan batasan mengenai penilaian atau pengukuran kinerja/performansi bahwa: **“**Penilaian atau pengukuran kinerja/performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya**”.**

Pengukuran kinerja memberikan manfaat pada organisasi seperti:

1. Meningkatkan kualitas produk dan jasa. Informasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan akan memberikan pengetahuan kepada manajemen mengenai kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
2. Menjamin pelaksanaan dan implementasi akuntabilitas dan kontrol. Hal ini akan memberikan suatu cara bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara tidak bisa.
3. Menigkatkan praktek manjemen. Memprioritaskan tujuan dan penciptaan rencana aktivitas yang akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Memformulasikan kebijakan. Menyiapkan informasi yang bersifat kuantitatif berdasarkan fakta-fakta yang menunjukkan alasan revisi kebijakan serta menyiapkan rekomendasi yang berguna bagi perubahan-perubahan yang diperlukan.
5. Menyiapkan rencana dan anggaran. Rencana dan anggaran yang disusun dalam penciptaan kinerja adalah yang mempunyai dukungan bagi organisasi untuk dapat bekerja secara efisien, efektif, dan ekonomis.
6. Menyiapkan kemampuan akses atas produk dan jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan pengukuran kinerja organisasi dapat menyediakan informasi yang berguna bagi pelanggan yang akan mengakses produk ataupun jasa yang telah dipasarkan oleh organisasi keseluruh negeri.
7. **Konsep Pengukuran Kinerja**

Ahli ilmu fisika Inggris Lord Kelvin dalam Gaspersz 2006 menulis: “Bila anda dapat mengukur apa yang anda sedang bicarakan, dan menyatakannya dalam bentuk angka-angka, maka anda mengetahui sesuatu tentang itu; tetapi apabila anda tidak dapat mengukurnya, dan apabila anda tidak dapat menyatakannya dalam bentuk angka-angka,maka pengetahuan anda adalah tidak lengkap dan tidak memuaskan”.

Pengukuran kinerja memberikan suatu alat untuk menetapkan ”angka sebutan” untuk pembanding sepanjang waktu. Pengukuran kinerja merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, yang dapat diibaratkan seperti meteran pengukur kecepatan.

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan (Dharma, 2009:14) antara lain:

1. Pengembangan, dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conselin gantara atasan danbawahan sehingga dapat dicapai usaha dalam memecaahkan masalah yang akan dihadapi pegawai.
2. Pemberian reward, digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, intensif dan promosi.
3. Lingkungan Kerja, digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Perencanaan SDM, dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi, memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah serta bagiamana pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan memperhatikan tujuan dari evaluasi kinerja diharapkan dapat dihasilkan suatu hasil kerja yang tepat guna berdasarkan misi, visi, sasaran serta tujuan yang jelas. Sehingga aparatur pemerintahan dapat bekerja lebih efektif serta efisien setelah adanya penilaian.

1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pelatihan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Peneliti** | **Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** |
| 1 | Leonando Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) | Pengaruh Pelatihan DAN Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya | Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima. Pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima. |
| 2 | I Wayan Sutya Edy Kumara dan I Wayan Mudiartha Utama (2016) | Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya | Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepemimpinan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. |
| 3 | Nadiya Lifa Ningrum, Arik Prasetya dan Muhammad Faisal Riza (2014) | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang) | Hasil penelitian analisis regresi liner berganda menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh signifikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari  = 0,05 (0,000 < 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,435. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,013 lebih kecil dari  = 0,05 (0,013 < 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,246. Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Toyota Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari  = 0,05 (0,000 < 0,05) dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 60,1% dan sisanya sebesar 39,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. |
| 4 | Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto (2013). | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi | lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, dan motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. |
| 5 | Max Saleleng dan Agus Supandi Soegoto (2015) | Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan | Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam usaha menindak lanjuti usaha Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. 2. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. 3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. 4. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. 5. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. |
| 6 | Hendri Rosa (2015) | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN VI Unit Ophir Sariak | Berdasarkan hasil pembahasan dapat diberikan kesimpulan bahwa seluruh variabel independen yaitu baik lingkungan kerja maupun pelatihan masing-masing secara parsial berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan PTPN VI unit Ophir Sariak. Ini artinya hipotesis pertama dan hipotesis kedua diterima. |

1. **Kerangka Pemikiran**

Mengenai bidang kajian yang di teliti yaitu budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan sebelumnya telah banyak penelitian yang dilakukan oleh peneliti lainnya pada perusahaan dan instansi pemerintah. Dalam kerangka pemikiran ini akan di susun hasil penelitian yang di lakukan sebelumnya oleh peneliti lainnya.

1. **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat mempercepat pembinaan sumber daya manusia dengan kompetensi, kemampuan dan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan pembangunan.

Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki karywan seperti pengetahuan, keterampilan, atau sikap dan semangat kerja yang ada pada karyawan (lingkungan) yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan yang ada pada saat ini belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Leonando (2013) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima. Pelatihan dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Kemudian penelitian lain menurut Kumara (2016) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepemimpinan hotel Satriya Cottages Kuta Bali.

1. **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Serta dalam rangka pemberian motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan dalam mencapai motif, harapan dan insentif yang mereka inginkan.Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran.

Penelitian yang dilakukan oleh Nadiya, dkk (2014) menyatakan bahwa penelitian analisis regresi liner berganda menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh signifikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dengan koefisien regresi sebesar 0,435. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dengan koefisien regresi sebesar 0,246. Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Toyota Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi F dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 60,1% dan sisanya sebesar 39,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kemudian penelitian lain menurut Kumara (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, dan motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda.

1. **Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Max Saleleng dan Agus Supandi Soegoto (2015) menyatakan bahwa lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam usaha menindak lanjuti usaha Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan Dinas Pertaniaan Kabupaten Sorong Selatan.

Kemudian penelitian lain menurut Hendri Rosa (2015) Berdasarkan hasil pembahasan dapat diberikan kesimpulan bahwa seluruh variabel independen yaitu baik lingkungan kerja maupun pelatihan masing-masing secara parsial berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan PTPN VI unit Ophir Sariak. Ini artinya hipotesis pertama dan hipotesis kedua diterima.

Pelatihan dan lingkungan kerja adalah sebagai variabel bebas (variabel independen), sedangkan kinerja karyawan adalah variabel terikat (variable dependen), maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Pelatihan

1. Instruktur
2. Peserta
3. Materi
4. Metode
5. Tujuan
6. Sasaran

Mangkunegara

(2011)

Leonardo (2013) & Kumara (2016)

Kinerja Karyawan

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Tanggung jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Mangkunegara

(2011)

Max (2015) & Hendri (2015)

Lingkungan Kerja

1. Lingkungan Kerja Fisik
2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

A. S. Munandar

(2010)

Nadiya, dkk (2014) & Sari (2013)

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

1. **Hipotesis**

Hipotesis pada penelitian ini mengacu kepada tiga aspek yang mendasar yaitu pelatihan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada KPSBU Lembang. Berdasarkan permasalahan serta kajian teori yang ada dan berdasarkan kerangka berfikir di atas, hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Secara simultan:

Terdapat pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial:

1. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.