

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

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

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

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

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012 : 36), menyatakan bahwa:

*“Process and activity management that can be done efficiently and effectively with and through others”*. Diartikan manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Menurut George R. Terry dan Leslie W Rue (2013 : 1) sebagai berikut :

*“Management is a process or framework, which involves guidance or direction of a group of people towards organizational goals or intentions”*. Diartikan Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja,

yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan -tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Hasibuan (2012:1) :

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

Sikula yang dikutip Hasibuan (2012:2) :

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

Manullang (Atik & Ratminto, 2012: 1) :

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

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

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

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

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

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

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

Gary Dessler (2015) menyatakan yaitu :

*“Human resources is a process of employing training in appraisal, compensation, work relations, occupational health and safety equitably to human resource management functions”*. Diartikan sumber daya manusia merupakan proses mengenai karyawan pelatihan penilaian, kompensasi , hubungan kerja, kesehatan kerja dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Hani T. Handoko (2012:5) memberikan pengertian bahwa:

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

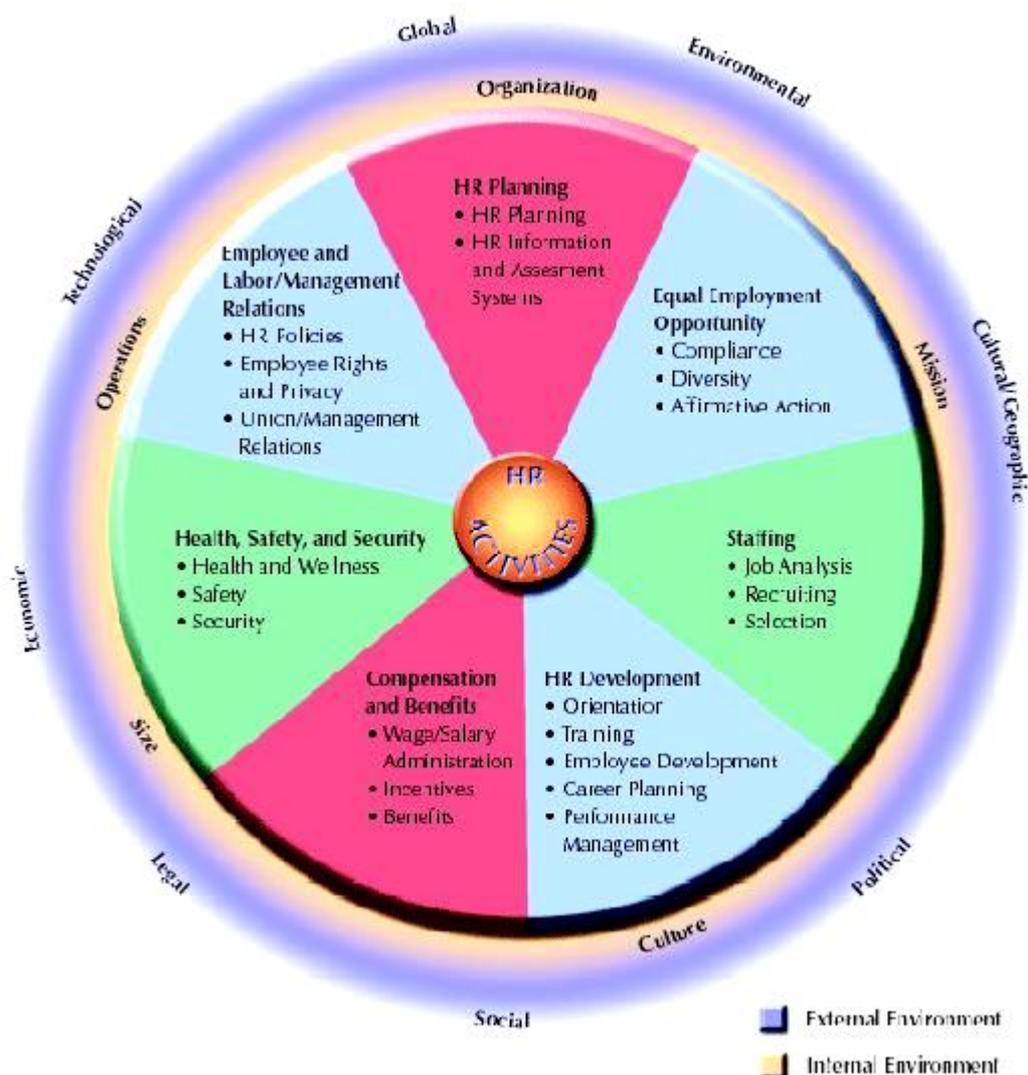
Malayu S. P. Hasibuan (2012:10) :

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

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai aktivitas mengkoordinasikan perencanaan, mengorganisir, pelaksanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mathis & Jackson (2012:5), dalam buku Human Resources Management

“Human Resources Management (MSDM) *can be interpreted as the science and art that govern the relationship and the role of labor to be effective and efficient in the use of human capabilities in order to achieve goals in each company*”. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Dijelaskan pada gambar berikut :



**Gambar 2.2 Aktifitas MSDM**

**Sumber : Menurut Mathis & Jackson (2012:5) dalam buku Human Resources Management**

### **2.1.2.1 Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mathis dan Jackson (2012), manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut ketujuh aktivitas tersebut:

#### **1. Perencanaan dan Analisis SDM**

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

#### **2. Peluang**

Pekerjaan yang Sama Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (Equal Employment Opportunity/EEO) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

#### **3. Pengembangan SDM**

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah maka diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknolog.

#### **4. Kompensasi dan Tunjangan**

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dangaji dasar

mereka.

#### 5. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, sebagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan dan keselamatan.

#### 6. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajamen

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-update kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

#### 7. Pemberhentian

Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer/pemimpin sumber daya manusia karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi instansi atau perusahaan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan merupakan suatu putusnya hubungan kerjaseseorang dengan organisasi yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, pensiun atau disebabkan oleh undang-undang.

### **2.1.3 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk

diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal.

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

Menurut Sedarmayanti (2012:21) Menyatakan :

“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 sebagai kelompok.”.

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah :

“Segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya”.

Menurut Sunyoto (2012:43) mendefinisikan :

“Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerjanya”.

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

### **2.1.3.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Jenis-jenis lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan berikut ini beberapa yang di kemukakan tentang jenis-jenis lingkungan kerja sebagai berikut :

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

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

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

kategori, yakni :

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

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

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

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

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Pengaruh lingkungan kerja yang kondusif mampu memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, berikut ini beberapa faktor lingkungan kerja yaitu sebagai berikut :

sedarmayanti (2012:21) :

#### 1. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Fisik

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

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2012:28) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, diantaranya adalah :

1. Penerangan

Berjalannya suatu perusahaan tak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan keletihan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Dalam hal penerangan di sini tidak hanya terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan

menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas. Ciri-ciri penerangan yang baik adalah sebagai berikut:

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

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

## 2. Suhu udara

Lingkungan kerja dapat dirasakan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan nyaman adalah suhu udara. Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehingga menciptakan

hasil yang optimal. Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga. Bila sirkulasi udara baik maka udara kotor yang ada dalam ruangan bisa diganti dengan udara yang bersih yang berasal dari luar ruangan. Berbicara tentang kondisi udara maka ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian yaitu kelembaban, suhu udara dan sirkulasi udara. Ketiga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap aktivitas para pekerja. Bagaimana seorang staf administrasi dapat bekerja secara optimal bila keadaan udaranya sangat gerah. Hal tersebut akhirnya dapat menurunkan semangat kerja karena dipengaruhi oleh turunnya konsentrasi dan tingkat stress karyawan.

### 3. Kelembaban di tempat kerja

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

### 4. Sirkulasi udara di tempat kerja

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

#### 5. Suara bising

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

#### 6. Getaran mekanis di tempat kerja

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

#### 7. Aroma tidak sedap di tempat kerja

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

#### 8. Penggunaan Warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadangkadang menimbulkan rasa senang, ceria atau sumpek dan lain-lain. Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna-warna yang dingin atau lembut, misalnya

coklat, krem, putih, hijau muda dan sebagainya. Sebagai contoh adalah warna putih, warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tampak leluasa dan bersih. Sebenarnya bukan warna saja yang harus diperhatikan tapi komposisinya juga harus diperhatikan. Hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat mengganggu pematangan sehingga menimbulkan rasa kurang menyenangkan atau bosan bagi yang melihat. Rasa menyenangkan atau bosan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

#### 9. Dekorasi di ruang kerja

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

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

kerja.

#### 10. Musik di tempat kerja

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

#### 11. Keamanan kerja

Keamanan yang diciptakan suatu perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil. Keamanan kerja untuk sebuah kantor memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum. Tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan. Artinya setiap perusahaan menyediakan alat keselamatan kerja, melatih penggunaannya. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.

Pendapat mengenai keamanan bekerja di atas menggambarkan bahwa perusahaan bertanggung jawab akan kondisi karyawannya. Dorongan psikologis para karyawan dalam berkerja yang berupa rasa aman dan nyaman sangat mempengaruhi konsentrasi dalam bekerja. Konsentrasi

yang tidak mendukung akan mengakibatkan semangat dan gairah menurun sehingga mengurangi produktivitas kerja. Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tenang, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan diharapkan akan memberi semangat tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tetapi lingkungan kerja yang buruk, gelap dan lembab akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan semangat dan produktivitas dalam bekerja.

## 2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2012:21) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Schultz dan Schiltz lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporal dan lingkungan kerja psikologis. Lebih lanjut dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2012:105):

### 1. Lingkungan kerja temporal

#### a. Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Pegawai dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu.

Sebaliknya, pegawai yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran.

b. Waktu istirahat kerja

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

2. Lingkungan kerja psikologis

a. Kebosanan

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

b. Pekerjaan yang monoton

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

c. Keletihan

Keletihan bekerja terdiri dari dua macam, yaitu keletihan psikis dan keletihan psikologis. Penyebab keletihan psikis adalah kebosanan kerja

sedangkan kelelahan psikologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absensi, *turn over*, dan kecelakaan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2012:21) :

“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan”. Lingkungan kerja non fisik diantaranya, yakni :

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

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

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

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

1. Lingkungan fisik
  - a. Penerangan

- b. Suhu udara
  - c. Aroma tidak sedap di tempat kerja
  - d. Dekorasi di tempat kerja
  - e. Keamanan kerja
2. Lingkungan kerja non fisik
- a. Hubungan kerja
  - b. baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2012:105) :

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

#### **2.1.4 Pelatihan**

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

##### **2.1.4.1 Pengertian Pelatihan**

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

Menurut Sunyoto (2012: 137), bahwa :

“Pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan”.

Menurut Gary Dessler (2015), bahwa :

*“Training is the process of teaching new or current employees the basic skills they need to perform their jobs”*. Diartikan pelatihan adalah proses mengajar karyawan baru atau yang saat ini sedang bekerja tentang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Menurut Dessler dalam Agusta dan Sutanto (2013:1) :

“Mendefinisikan pelatihan sebagai berikut : “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

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

#### **2.1.4.2 Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kinerja sehingga pegawai lebih percaya diri dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

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

1. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih

dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap – sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.

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

Menurut Sunarto & Sahedy dalam Sunyoto (2012: 140), tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja

Calon utama dalam kegiatan pelatihan adalah karyawan yang bekerja dengan hasil yang tidak memuaskan akibat kurangnya keterampilan sehingga dibutuhkan proses pemberian informasi dan melatih karyawan dalam melakukan pekerjaan.

- b. Memaksimalkan keahlian para karyawan

Kemajuan teknologi menuntut setiap karyawan untuk dapat beradaptasi dalam mengimplementasi teknologi-teknologi yang dapat mendukung kinerja karyawan di suatu organisasi. Dalam memaksimalkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pelatihan yang membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien.

c. Mengurangi waktu belajar

Dalam proses seleksi karyawan tidak ada hasil akurat yang dapat digunakan untuk memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan. Pelatihan dilakukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

d. Memecahkan permasalahan operasional

Pelatihan merupakan salah satu cara yang dianggap penting untuk memecahkan berbagai masalah atau dilema yang harus dihadapi manajer. Beberapa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan adalah untuk memecahkan masalah organisasional dan melakukan pekerjaan secara efektif.

e. Promosi karyawan

Untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan program pengembangan karier. Hal ini merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan saing karyawan. Dengan melakukan pelatihan yang berkala dapat mendorong semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Orientasi karyawan terhadap organisasi

Persepsi setiap orang akan suatu organisasi tentu berbeda-beda baik positif maupun negatif. Di sinilah peran Sumber Daya Manusia (SDM) memperjelas atau menyatukan cara pandang karyawan terhadap suatu organisasi agar mempunyai cara pandang yang sama.

g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Dalam pelatihan, selain untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja, juga bertujuan untuk pengembangan pribadi karyawan.

#### **2.1.4.3 Metode Program Pelatihan**

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

Menurut Bernadian dan Rusell dalam Sunyoto (2012: 142), metode pelatihan terdiri dari dua kategori, yaitu:

a. *Informational Methods*

*Informational methods* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan menyampaikan informasi dari pelatih kepada peserta pelatihan yang bersifat langsung atau berorientasikan guru. Cara atau teknik yang digunakan dalam metode ini seperti kuliah, presentasi audiovisual, dan *self directed learning*.

b. *Experiential Methods*

*Experiential methods* adalah metode mengajarkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan dengan komunikasi yang fleksibel, dinamis baik dengan instruktur, sesama peserta maupun memanfaatkan langsung fasilitas yang tersedia baik. Pelatihan ini merupakan metode yang bersifat fasilitatif dan berorientasi peserta. Hal ini dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok, studi kasus dan sebagainya. Para peserta yang turut dalam pelatihan ini dengan

menuangkan pemikiran dan pengetahuannya akan berpengaruh pada perilaku masing-masing.

#### **2.1.4.4 Evaluasi Pelatihan**

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

Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2012:215) evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajar yang bervariasi.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator dalam Pelatihan**

Dimensi dan indikator dalam pelatihan harus disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dipahami oleh perusahaan maupun organisasi, berikut ini dikemukakan beberapa Indikator - indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:62), diantaranya:

1. Instruktur

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

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

## 2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan :

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

## 3. Materi

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

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

## 4. Metode

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

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

## 5. Tujuan

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

## 6. Sasaran

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

### 2.1.5 Pengertian Kinerja

Kinerja sangatlah penting dalam sebuah organisasi dalam menentukan pencapaian perusahaan dan 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 atau pencapaian target yang telah diberikan di dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut ini di kemukakan beberapa definisi kinerja pegawai

menurut beberapa ahli :

Menurut Wibowo (2012: 81), bahwa :

“Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) bahwa :

“kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2012:105) bahwa :

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

Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12), bahwa :

“ memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja 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 disepakati bersama”.

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

#### **2.1.5.1 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai**

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain

evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013,62-63).

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

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

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam

pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Belarmino (2013, 62-63). adalah :

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

Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Rivai (2012:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.

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

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan

timbang balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan-keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

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

Menurut Rivai (2012:563) manfaat penilaian kinerja adalah :

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

3. Manfaat bagi perusahaan
  - a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
  - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
  - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai.

### **2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja sangatlah penting dalam suatu instansi, yaitu untuk mengukur ketinggian pekerjaan pegawai.

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

#### 1. Metode tradisional

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

##### a. *Rating Scale*

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

##### b. *Employee Comparison*

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

1. *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2. *Paired Comparison*

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

3. *Forced Comparison (grading)*

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

c. *Check List*

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

d. *Freeform Essay*

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

e. *Critical Incident*

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

2. Metode modern

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

a. *Assesment Center*

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

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

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

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja dapat diukur dan dipahami oleh karena itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai, berikut dikemukakan definisi dari para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut :

Bangun (2012 : 233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

- a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan targetoutput yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi

persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

- a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual.
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual

### 3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya..

- a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.
- b. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan

### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

- a. Datang tepat waktu.
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

- a. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
- b. Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- c. Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

Moehariono (2012:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcomes suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Surya Dharma (2012: 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

1. Konsisten
2. Tepat
3. Menantang
4. Dapat diukur
5. Dapat dicapai
6. Disepakati
7. Dihubungkan dengan waktu
8. Berorientasikan kerja kelompok.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk

melakukan penelitian sebagaimana penelitian terdahulu dapat memudahkan atau memberikan informasi sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini.

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

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Moch. Noor Setyo Wardono (2012) Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri Jurnal Revitalisasi vol. 1 No 2 september 2012	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan di kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri	Menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak, menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas
2	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Hargon Surabaya Jurnal Agora Vol. 1, No. 3.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.	Pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Pelatihan dan Motivasi Kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas dan menggunakan dua variabel terikat
3	Bachtiar (2012) Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan study pada PT. Aqua Tirta Investama di Klaten Vol. 1 No. 1. <a href="http://journal.unnes.ac.id/sju/">http://journal.unnes.ac.id/sju/</a>	hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimana tingkat hubungan sangat kuat	Lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Lingkungan kerja dan motivasi sebagai variabel bebas sedangkan penulis hanya menggunakan satu variabel terikat

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	index.php/maj			
4	Christin Sinadia (2014) Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Tuminting Kota Manado Jurnal Administrasi Publik Vol 3, No 004 2014.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Tuminting Kota Manado	Lingkungan sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai Variabel terikat	Hanya menggunakan satu variabel bebas sedangkan penulis menggunakan dua variabel bebas
5	Max saleleng (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan Jurnal vol 3, No 3 2015 saleleng.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong selatan	Lingkungan Kerja dan Pelatihan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Motivasi dan kompensasi sebagai variabel bebas menggunakan empat variabel bebas sedangkan penulis hanya menggunakan dua variabel bebas
6	Nela Pela Rahmawati, (2014) The work environment influence on employee performance (Study on Employee Tax Office Primary North Malang)	The results showed employee performance on employee performance in Kecamatan Tuminting in north malang	Environment as independent variable and Performance as dependent variable	Using only one independent variable while the author uses two independent variables
7	Samuel Tulenan (2015) The effect of work environment and compensation toward employee performance at the office of state assets and auction service manado Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept.2015	the results of that study indicates that there is positive environmental influences work on performance employees where level very strong relationship	Work environment as independent variable and performance as dependent variable	Work environment as independent variable while the author uses only one dependent variable
8	D.A.Laksmiana.,S.L.H.V.J.Lapian.,F.Tumewu.	The Results Showed That The	Working Environment	Motivation and compensation as

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(2015) The Effect Of Compensation, Leadership, Work Environment, And Training On Employee Performance Of Bank Syariah Mandiri Manado Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept.2015.	Work Environment, Leadership, Training And Compensation Affect The Performance Of Employees Employees Bank Syariah Mandiri In Manado	nt and Training as independent variable and performance as dependent variable	independent variables use four independent variables while the author uses only two independent variables
9	Teddy Chandra & Priyono (2016) The Influence of Leadership, Work Environment and Satisfaction of Employee Performance-Studies in the School of SMPN 10 Surabaya Vol. 9, No. 1; 2016	the results of that study indicates that there is positive environmental influences work on performance employees where level very strong relationship	Environment as independent variable and Performance as dependent variable	Using only one independent variable while the author uses two independent variables
10	Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Meh mood (2012), impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan, interdisciplinary journal of contemporary vol.4.	the results of that study indicates that there is training influences on performance employees	training as independent variable and Performance as dependent variable	Using only one independent variable while the author uses two independent variables
11	Amir Elnaga, Amen Imran. (2012), The Effect of Training on Employee Performance, European Journal of Business and Management vol 5	of that study indicates that there is training influences on performance	training as independent variable and Performance as dependent variable	Using only one independent variable while the author uses two independent variables
12	Emmanuel Erastus Yamoah, (2012). Employee Training	the results of research that	Training and	training and empowerment as

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	and Empowerment: A Conceptual Model for Achieving High Job Performance, Journal of Education and Practice Journal of Education and Practice, Vol.4.	training and empowerment effect on employee performance	empowerment as independent variables and performance as dependent variables	independent variables while the author uses only one dependent variable
13	Mackelprang, A. W., Jayaram, J., & Xu, K. (2012). The influence of types of training on service system performance in mass service and service shop operations. Vol 138(1), 183-194.	the results of that study indicates that there is training influences on performance employees	training as independent variable and Performance as dependent variable	Using only one independent variable while the author uses two independent variables
14	Khan, Muhammad, (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees Volume 7, Number 2, July - December 2012, 84-95. Available at SSRN:	the results of research that training and motivation effect on employee performance	Training and motivation as independent variables and performance as dependent variables	training and motivation as independent variables while the author uses only one dependent variable
15	Anwar Prabu Mangkunegara, Rela Agustine (2016) Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance Vol 5 No 1 March 2016	The results showed that the work environment, motivation, and training affect the performance	Working Environment and Training as independent variable and performance as dependent variable	Motivation as independent variable using three independent variables while the author uses only two independent variables

## **2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

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

### **2.2.1 Kerangka Pemikiran**

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

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

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

kurang memperhatikan lingkungan kerja tempat di mana para karyawannya bekerja.

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal apabila memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dalam diri sendiri yang akan membentuk kekuatan diri dan dari lingkungan kerja yang turut mendukung maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar (2012), Christin Sinadia (2014), Nela Pela Rahmawati (2014), Samuel Tulenan (2015), D.A.Laksamana,S.L.H.V. J.Lapian.,F.Tumewu (2015), dan Teddy Chandra & Priyono (2016) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ini di dukung oleh pendapat dari AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2012) bahwa “faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi” pendapat lain dikemukakan oleh Veithzal Riva’i (2012) yang mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan.

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

### **2.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

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

Meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya dari lingkungan kerja saja tetapi dari pelatihan pegawai. Hasibuan (2012) berpendapat bahwa “Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Moch. Noor Setyo Wardono (2012), Leonando Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), Afshan Sultan, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Meh Mood (2012), Amir Elnaga dan Amen Imran (2012), emmanuel Eratus Yamoeh (2012), Mackelprang, A. W., Jayaram, J., & Xu, K. (2012), dan Khan Muhammad (2012) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karena pelatihan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja pegawai, pelaksanaan pelatihan secara terus menerus merupakan hal yang penting, karena pelatihan merupakan suatu penyelenggaraan, pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk meningkatkan

pengetahuan pegawai, supaya pegawai dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

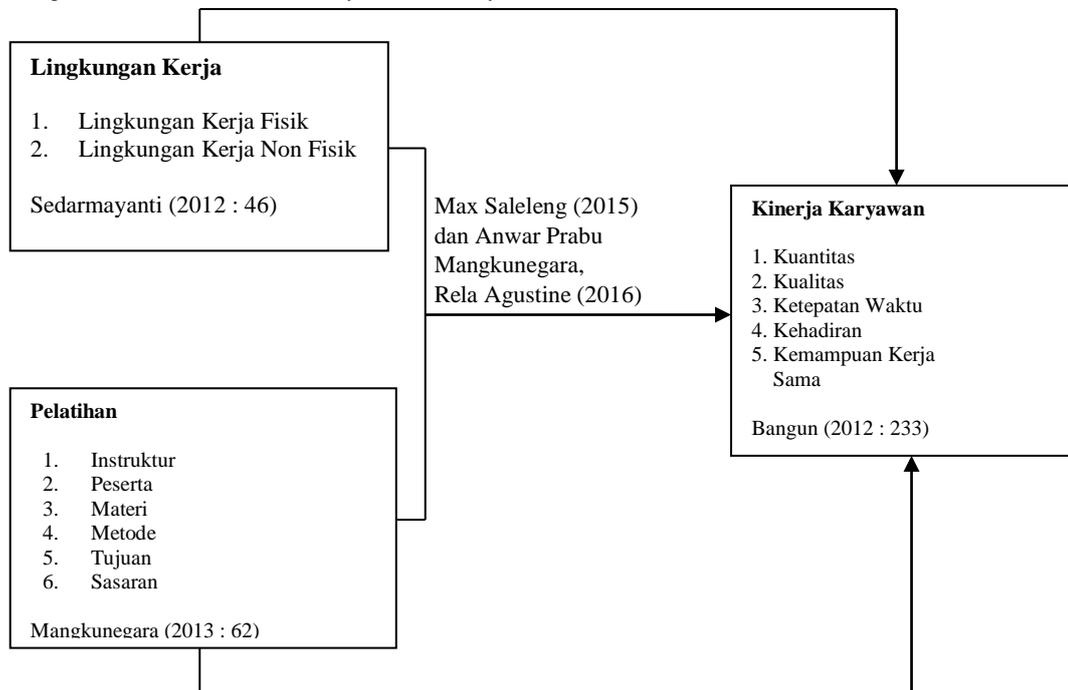
Kinerja pegawai meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya lingkungan kerja dan pelatihan diberikan oleh instansi disampaikan secara baik dan sesuai, sehingga dimengerti oleh pegawai, kinerja pegawai. Lingkungan kerja harus diperhatikan oleh instansi. Berbagai persoalan kecil dalam lingkungan kerja bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan bahkan kinerja karyawan.

Tidak hanya lingkungan kerja yang harus diperhatikan namun instansi juga harus memberikan pelatihan pada karyawan yang bekerja pada instansi karena karyawan harus menguasai dan memahami benar pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya supaya tujuan perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, diperlukan adanya pembekalan atau *training* tertentu yang berkaitan dengan instansi juga keahlian-keahlian tertentu yang dapat meningkatkan kinerja.

Pengaruh Lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Max Saleleng (2015) dan Anwar Prabu Mangkunegara, Rela Agustine (2016) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara otomatis dapat meningkatkan kinerja individu. Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2 berikut ini :

Bachtiar (2012), Christin Sinadia (2014), Nela Pela Rahmawati (2014), Samuel Tulenan (2015), D.A.Laksamana,S.L.H.V. J.Lapian.,F.Tumewu (2015), dan Teddy Chandra & Priyono (2016)



Moch. Noor Setyo Wardono (2012), Leonando Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), Afshan Sultan, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Meh Mood (2012), Amir Elnaga dan Amen Imran (2012), emmanuel Eratus Yamoeh (2012), Mackelprang, A. W., Jayaram, J., & Xu, K. (2012), dan Khan Muhammad (2012)

**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

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

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.

b. Hipotesis secara parsial

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