

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai *locus of control*, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kinerja pegawai. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang focus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

2.1.1 Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelola. Berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa para ahli antara lain:

Menurut Robbins dan Judge (2016:4) menyatakan bahwa: “*Management can be defined as a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational, goals in an efficient and effective manner*”.

Menurut Ricky W. Griffin (2016:4) mendefinisikan bahwa: “*Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organizations resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in a afficient and affective manner.*”

Menurut James A.F. Stoner (2016:6), mendefinisikan bahwa “*Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the efforts of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals*”.

Menurut Veithzal Rivai (2016:2), menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:1) menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelumnya dengan efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya di dalam suatu organisasi atau perusahaan, dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian atau pengawasan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu, dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu melalui *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan namun, terdapat perbedaan istilah didalamnya diantaranya yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2016:10) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen diantaranya *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh G.R Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan yaitu sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja, dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan hal tersebut penulis dapat memahami bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga tercapailah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen dalam penerapannya di dalam perusahaan atau instansi berkaitan satu sama lainnya. Tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang dalam Usman Effendi (2014:28) tentang unsur manajemen tersebut terdiri atas *man, money, materials, machines, methods*, dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja, dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang

membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam perusahaan/instansi sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

2. Uang (*money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan/instansi. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Bahan (*materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi atau instansi dalam mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana, bahan baku, dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machine*)

Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam bidang operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan yang lebih besar serta

menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. Metode (*methods*)

Metode adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang, dan aktivitas bisnis.

6. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

- 1) Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*)
- 2) Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*)
- 3) Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*)
- 4) Manajemen produksi (unsur *machines*)
- 5) Manajemen pemasaran (unsur *market*)
- 6) *Method* adalah cara atau sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian diatas mengenai unsur manajemen, bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup perusahaan atau instansi yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau instansi itu sendiri guna mencapai tujuannya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi manajemen yang sangat penting bagi keberhasilan suatu pencapaian tujuan organisasi adalah manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu setiap organisasi harus memberi perhatian khusus dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia agar organisasi mempunyai pegawai yang kompeten demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM). Fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia. Suatu perusahaan dikatakan unggul dengan pesaing lainnya apabila perusahaan tersebut dapat

memanfaatkan setiap sumber daya yang dimiliki dengan baik, sehingga setiap tujuan yang di cita-citakan perusahaan dapat tercapai. Mengingat bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia karena adanya orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi atau perusahaan, maka perusahaan harus mampu memajemen sumber daya manusia yang dimilikinya mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan.

Untuk mengetahui cakupan manajemen sumber daya manusia, maka diperlukan beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia terlebih dahulu. Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Dessler Gary (2015:3), mendefinisikan bahwa *“Human Resources Management is the process of obtaining, training, assessing and compensating employees and for managing labor relations, health and safety, and matters related to justice”*.

Menurut Edwin B. Flippo (2017:11), mendefinisikan bahwa *“Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*.

Menurut Stephen P Robbins (2016:4), menyatakan bahwa *“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivate, and maintain employees”*. Selain itu pendapat ahli

lain oleh Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa “*Human resources management refers to the policies, practices, and systems influence employees behavior, attitudes, and performance*”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:10), menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Veithzal Rivai (2019:1), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan

dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:21), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi,

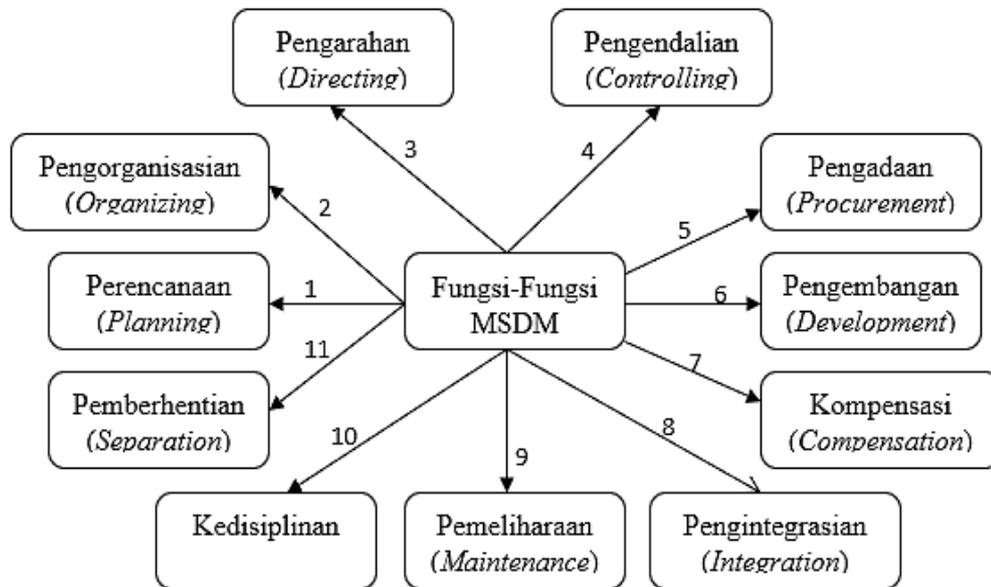
10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Berikut

konsep fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:25)



Gambar 2.1
Konsep Fungsi-Fungsi Manajemen

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun operasional yang saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lainnya. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2019:14) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*.
2. Menciptakan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *the right man the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang pemburuan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan Teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan Pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutase karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan

rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2.4 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:12), komponen manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

3. Pemimpin atau manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama

dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

Menurut John Frech dan Bertram Raven, faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut:

1. Otoritas-otoritas manajer untuk *coercive power*, *reward power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *reference power*.
2. Para karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja.
3. Orang-orang mau bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan (*limit factors*), yaitu keterbatasan fisik dan mental.
4. Orang-orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

Jadi, seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

2.1.2.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

1. Produktivitas

Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

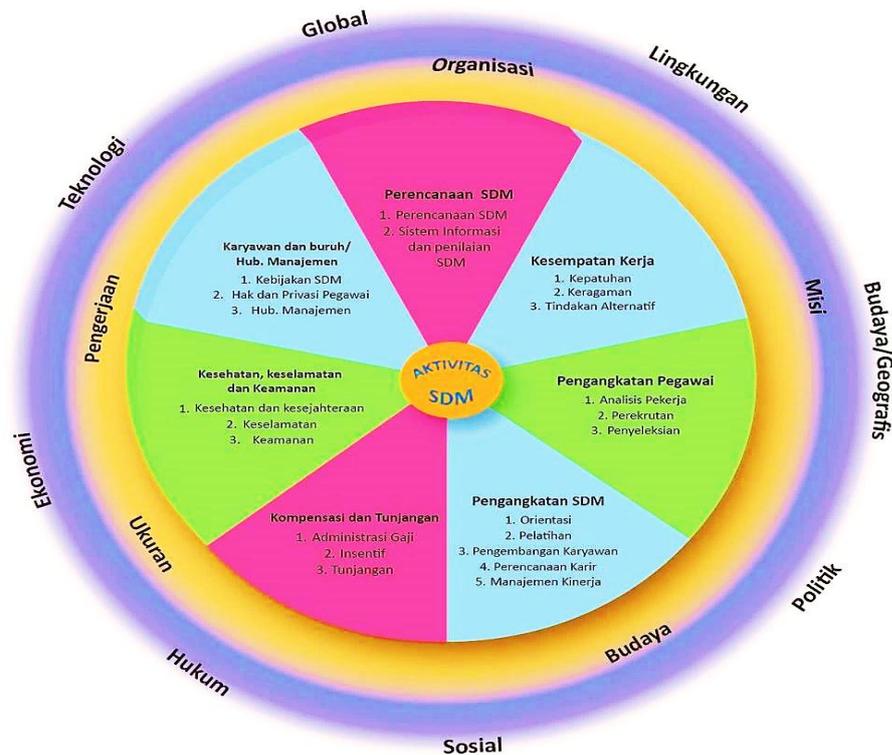
2. Pelayanan

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya atasan, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.

3. Kualitas

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Untuk dapat mencapai sasaran - sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan yaitu perencanaan dan analisis Sumber Daya Manusia, kesetaraan kesempatan kerja, pengangkatan pegawai, pengembangan Sumber Daya Manusia, kompensasi dan tunjangan kesehatan, keselamatan dan keamanan, dan hubungan karyawan dan buruh atau hubungan manajemen, seperti yang ada pada gambar 2.2.



Gambar 2.2

Aktivitas Manajemen SDM

Sumber: Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015:44)

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti diantaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan budaya atau geografis, politik serta sosial. Sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya

manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Lewat perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dari orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi keterampilan pekerjaan.

5. Kompensasi dan Tunjangan

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

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan dan kesehatan para karyawan adalah hal yang sangat penting.

7. Hubungan Karyawan dan Buruh atau Hubungan Manajemen

Hubungan para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama.

2.1.2.6 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mampu mencapai keberhasilan melalui pegawai yang ada di dalam perusahaan. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:10):

1. Tujuan Masyarakat Sosial (*Social Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian yang lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata

lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah diterapkan agar dapat berdayaguna dalam perusahaan karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan.

2.1.3 *Locus of Control*

Konsep tentang *locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter pada tahun 1956, seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib sendiri.

2.1.3.1 *Pengertian Locus of Control*

Locus of control adalah istilah yang mengacu pada persepsi individu tentang pengendalian diri. Khususnya berkaitan dengan kontrol atas hasil-hasil yang penting. Salah satu karakteristik personal yang membedakan individu yang satu dengan yang lain adalah pusat kendali yang disebut *locus of control*. Konsep

mengenai pusat kendali ini berasal dari teori konsep diri Julian B. Rotter atas dasar teori belajar sosial yang memberikan gambaran pada keyakinan seseorang mengenai sumber penentu lainnya.

Menurut Ghufron dan Risnawita (2014:65), mendefinisikan bahwa *locus of control* atau lokus pengendalian yang merupakan keyakinan seseorang tentang bagaimana upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge (2015:293) menyatakan bahwa "*Locus of control is the degree to which individuals believe they are in control of what happens to themselves*". Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. *Locus of control* adalah konstruk psikologis yang digunakan untuk mendefinisi persepsi afektif seseorang dalam hal control diri terhadap lingkungan eksternal dan tingkat tanggung jawab atas *personal outcome*.

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015:16), menyatakan bahwa *locus of control* adalah tingkat dimana individu percaya bahwa perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa *locus of control* adalah sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya. Keyakinan tersebut merupakan kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka

dan keyakinan bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Locus of Control*

Pembentukan faktor *locus of control* sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor lingkungan. Dari beberapa penelitian dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* seseorang individu yaitu:

1) Faktor Keluarga

Menurut M. Nur Ghufron dan Rini Risnawati (2014:70) lingkungan keluarga tempat seseorang individu tumbuh dan dapat memberikan pengaruh terhadap *locus of control* yang dimilikinya. Orang tua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka. Kelas sosial yang disebutkan disini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas, termasuk tingkat Pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup. Individu dalam kelas sosial ekonomi tertentu mewakili bagian dari sebuah sistem nilai yang mencakup gaya membesarkan anak, yang mengarah pada pembangunan karakter kepribadian yang berbeda. Dalam lingkungan otokratis dimana pelaku dibawah kontrol yang ketat, anak-anak tumbuh sebagai orang yang pemalu, suka bergantung (*locus of control* eksternal). Di sisi yang lain, mengamati bahwa anak-anak yang tumbuh dalam lingkungan yang demokratis, mengembangkan rasa individualisme yang kuat menjadi

mandiri, dominan memiliki keterampilan interaksi sosial, percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar (*locus of control* internal).

2) Faktor Motivasi

Menurut Forte kepuasan kerja, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi *locus of control* seseorang, *reward* dan *punishment* juga berpengaruh terhadap *locus of control*.

3) Faktor Pelatihan

Program pelatihan telah terbukti mempengaruhi *locus of control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberi efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong *locus of control* internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir. Aspek ini sangat berpengaruh dalam pembentukan *locus of control* internal maupun eksternal pada anak akan merasa bahwa dirinya lah yang menguasai *reinforcement*. Pernyataan tersebut telah dikemukakan pertama kali oleh Julian Rotter yang menyatakan bahwa lingkungan memberi respon atau reaksi pada saat yang tepat terhadap tingkah laku individu terhadap dirinya sendiri. Karenanya individu memperoleh respon terhadap tingkah lakunya, maka ia merasa bahwa tingkah laku individu, maka dapat diberikan pengaruh yang penting pada persepsi individu terhadap dirinya,

karena individu memperoleh respon terhadap tingkah lakunya, maka ia merasa bahwa tingkah lakunya tersebut dapat mengakibatkan sesuatu dalam lingkungannya, hal ini dapat menimbulkan motif yang dipelajari yang disebut *locus of control* eksternal.

Individu yang cenderung pada *locus of control* internal dibesarkan dalam lingkungan yang penuh kehangatan dan demokratis, sedangkan individu yang cenderung berorientasi pada *locus of control* eksternal dibesarkan dari lingkungan yang banyak menerapkan hukuman fisik, hukuman afektif, dan pengurangan hak-hak istimewa.

Interaksi antara anak dan orangtua yang hangat, fleksibel akan menghasilkan anak yang berorientasi ke internal, bila dibandingkan dengan orangtua yang menolak, memusuhi dan mendominasi dalam segala sesuatu sering bila dibandingkan dengan orangtua yang sering berada di rumah. Selain faktor lingkungan sosial, perkembangan *locus of control* kearah internal terjadi dengan berkembangnya usia seseorang. Semakin dewasa usia paruh baya, hal ini disebabkan karena semakin bertambahnya kemampuan persepsi sehingga memungkinkan mereka melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap model-model penalaran logis yang menyangkut sebab akibat yang terjadi antara perilaku dan motivasi yang melatar belakanginya (Ghufron & Risnawita 2014:70).

2.1.3.3 Jenis-Jenis *Locus of Control*

Jenis atau aspek pusat kendali ada dua yaitu internal dan eksternal, orang yang mempunyai pusat kendali internal mempunyai keyakinan bahwa apa yang

terjadi pada dirinya merupakan kegagalan atau keberhasilan karena pengaruh dirinya sendiri. Orang yang mempunyai pusat kendali eksternal mempunyai anggapan bahwa faktor yang ada didalam luar dirinya akan mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dalam hidupnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:179) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyatakan bahwa *Locus of control* dibagi menjadi dua yaitu:

1. *Locus of control* internal, yaitu keyakinan bahwa seseorang mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang mempengaruhi hidup seseorang. Misalnya, suatu “internal” cenderung mengacu pada hasil-hasil positif seperti lulus ujian berdasarkan pada kemampuan. Oleh karena itu, suatu “internal” cenderung menyalahkan peristiwa negatif, seperti gagal dalam ujian karena definisi personal.
2. *Locus of control* eksternal, cenderung menyerahkan hasil-hasil yang penting dalam hidup mereka pada sebab-sebab yang berkaitan dengan lingkungan, seperti keberuntungan atau nasib. Dalam pengkajian studi yang terkait dengan hal tersebut.

Menurut Rotter (2014:67) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyebutkan ada dua jenis *Locus of Control* yaitu sebagai berikut:

1. *Locus of Control* Internal

Locus of control internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi.

2. *Locus of Control* Eksternal

Locus of control eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas tentang jenis-jenis *locus of control* dapat dikatakan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis yaitu internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja dan eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa keberhasilan tugas mereka dikarenakan faktor diluar diri yaitu organisasi.

2.1.3.4 Karakteristik *Locus of Control*

Pusat kendali bukan merupakan suatu konsep yang tipologik, melainkan berupa konsep kontinum, yaitu pusat kendali internal pada satu sisi dan eksternal pada sisi yang lain. Oleh karenanya tidak ada satupun individu yang benar-benar internal ataupun eksternal. Kedua karakteristik pusat kendali terdapat pada setiap individu hanya saja ada kecenderungan terdapat salah satu karakteristik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:180) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyatakan bahwa perbedaan karakteristik antara internal *locus of control* dan eksternal *locus of control* sebagai berikut:

1. *Locus of Control* Internal mempunyai karakteristik:
 - a) Menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar.
 - b) Mempunyai pengharapan bahwa usaha akan mengarah pada prestasi.

- c) Menunjukkan prestasi yang lebih tinggi pada tugas-tugas yang melibatkan proses belajar atau pemecahan persoalan.
 - d) Suatu hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan prestasi bagi kelompok internal daripada eksternal.
 - e) Memperoleh gaji dan peningkatan gaji yang lebih besar.
2. *Locus of Control* Eksternal mempunyai karakteristik yaitu, cenderung lebih khawatir dari pada kelompok internal.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Locus of Control*

Stephen P Robbins dan Timothy A Judge (2015:294) menjelaskan *locus of control* memiliki dua dimensi, yaitu:

1. *Locus of Control* Internal

Keyakinan bahwa keberhasilan yang diraih sebanding dengan usaha yang mereka lakukan dan sebagian besar dapat mereka kendalikan. Indikatornya adalah:

- a) Suka bekerja keras
- b) Memiliki inisiatif yang tinggi
- c) Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah
- d) Berfikir selektif
- e) Mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

2. *Locus of Control* Eksternal

Individu dengan *locus of control* eksternal memiliki keyakinan bahwa tindakan mereka memiliki sedikit dampak bagi keberhasilan/kegagalan mereka, dan sedikit yang dapat mereka lakukan untuk merubahnya. Indikatornya adalah:

- a) Kurang berinisiatif
- b) Mempunyai persepsi bahwa ada hubungan antara usaha dan kesuksesan
- c) Kurang suka dalam berusaha

2.1.4 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 dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tentram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja, antara lain sebagai berikut:

Menurut Sri Widodo (2015:95), lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugas sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2016:2) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, secara pengaturan kerjanya baik secara perseorangan ataupun kelompok.

Menurut Afandi (2018:66), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti *temperature*, kelembaban, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai, jika pegawai menyukai lingkungan kerja dimana ia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa nyaman di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitasnya sehingga waktu bekerja dipergunakan secara efektif dan optimal, dan 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.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito dalam Irawan (2017:27), hal-hal yang dapat mempengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja yang dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Warna

Untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai warna merupakan salah satu factor yang penting, khususnya warna yang dapat mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Kegembiraan dan ketenangan karyawan dalam bekerja senantiasa terpelihara ketika ruangan atau lingkungan kerja memakai warna dinding dan alat-alat yang tepat.

2. Kebersihan Lingkungan Kerja

Secara tidak langsung lingkungan kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Karyawan akan lebih merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya apabila lingkungan kerja dapat terjaga kebersihannya.

3. Penerangan

Penerangan yang dimaksud bukan hanya penerangan yang bersumber dari lampu atau listrik pada malam hari saja, akan tetapi juga penerangan dari sinar matahari pada siang hari.

4. Pertukaran Udara

Kesegaran fisik karyawan akan meningkat ketika ruangan cukup memberikan udara. Kesehatan akan lebih terjamin apabila ruangan cukup dengan adanya ventilasi.

5. Jaminan Terhadap Keamanan

Adanya jaminan keamanan terhadap karyawan cukup memberikan ketenangan dalam bekerja.

6. Kebisingan

Konsentrasi karyawan akan terganggu apabila lingkungan kerja sangat bising.

7. Tata Ruang

Penataan ruangan yang baik akan lebih mendorong terciptanya kenyamanan dalam bekerja.

2.1.4.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktivitas kepuasan kerja karyawan. Siagian (2014:103), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan di dalam ia bekerja.

2.1.4.4 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didalam perusahaan sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektifitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat

perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentukan lingkungan kerja itu sendiri.

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat 2 (dua) jenis yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat bekerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas Lelah, seperti cafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan gereja untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukan karyawan maupun angkutan yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan pimpinan, karena pada hakikatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja,

akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Dalam pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan bentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat di tangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan, misalnya hubungan antar karyawan dengan pimpinan.

2.1.5 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas yang terdapat di perusahaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja Fisik

Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya. Bekerja dalam lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan harapan sekaligus keinginan dari setiap pekerja. Harapannya bahwa setiap instansi membangun lingkungan kerja yang menyenangkan agar setiap karyawan yang bekerja di instansi atau perusahaan tersebut mencintai pekerjaannya dan senang melakukan pekerjaan yang diberikan padanya sehingga mereka bekerja secara optimal. Akan tetapi, pada kenyataannya

penilaian baik atau buruknya lingkungan kerja fisik ditentukan oleh penilaian karyawannya. Seseorang mungkin menganggap lingkungan kerja yang sama adalah buruk sedangkan yang lain menganggap baik. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pandangan masing-masing individu pegawai yang mempunyai kebutuhan, kepentingan maupun harapan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Lingkungan kerja fisik merupakan keseluruhan atau setiap aspek yang dirasakan para pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kenyamanan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Komarudin (2014:142) Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Adapun menurut pendapat ahli lainnya oleh Nawawi (2015), Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2016:21) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu penyebab dari keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga dapat menyebabkan kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Menurut Ahyari (2014:128) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yang diuraikan mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, yaitu:

1. Penerangan

Penerangan adalah cukupnya sinar yang masuk kedalam ruang kerja masing-masing karyawan perusahaan. Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalu gelap.

2. Suhu Udara

Temperatur udara atau suhu sudah terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab menurunnya kepuasan kerja para karyawan, sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan pekerjaan.

3. Ruang Gerak

Manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan agar karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik.

4. Keamanan Kerja

Faktor penting yang perlu juga diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Kondisi kerja yang aman akan membuat karyawan tenang dalam bekerja, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

Berbeda halnya menurut Sedarmayanti (2016:28), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yaitu:

1. Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi/instansi sulit tercapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

2. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar dengan adanya ventilasi ruangan yang baik sehingga memudahkan pertukaran udara didalam ruangan dan terdapat tanaman di sekitar tempat kerja berpengaruh secara psikologis yang keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar

selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu posisi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekuensi kebisingan

4. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja, sehingga membuat karyawan dapat bergerak secara leluasa dan nyaman. Seorang karyawan tidak dapat bekerja jika tidak tersedia cukup tempat untuk bergerak, dalam keadaan tertentu kepadatan tempat kerja dapat berakibat buruk bagi kesehatan karyawan.

5. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat mengubah perasaan manusia.

6. Aroma/Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman, pemakaian *air conditioner* yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan.

7. Keamanan di Tempat Kerja

Keamanan di tempat kerja guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman baik keamanan fisik karyawan dari gangguan-gangguan seperti premanisme dan juga gangguan pencurian dari barang-barang pribadi karyawan, maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa pendapat para ahli tersebut bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yaitu penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan kerja, kebisingan, dekorasi, tata warna, dan aroma atau bau-bauan di tempat kerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik yang baik maka akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan karyawan bekerja. Suasana atau lingkungan kerja fisik yang dapat membuat karyawan nyaman dapat membuat karyawan tidak membuat kesalahan selama dirinya bekerja pada instansi. Ada beberapa indikator lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2016:21), yaitu:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Seperti: penerangan, temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan, dan lain-lain.

2.1.6 Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia namun dapat dirasakan oleh perasaan seperti hubungan antara karyawan dengan pimpinan atau hubungan sesama rekan kerja di perusahaan atau instansi.

2.1.6.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan

sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Berikut pengertian lingkungan kerja non fisik menurut beberapa para ahli, diantaranya:

Menurut Wursanto (2011:41), lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Selain itu pendapat ahli lain oleh Suwanto (2011:24) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah mencakup hubungan kerja yang terbentuk di organisasi antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan.

Menurut Nawawi (2015:2), menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik, dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2017:26), mendefinisikan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan atau atasan. Hal itu tentu bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik, lingkungan kerja seperti ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya, dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang hanya bisa dirasakan dan tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para

karyawan melalui hubungan-hubungan sesama karyawan, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2017:27) adalah sebagai berikut:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok, yaitu sejauhmana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik dan terbuka juga lancar baik antara teman kerja maupun dengan pimpinan.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa dalam mewujudkan kinerja yang baik maka dibutuhkan lingkungan kerja non fisik yang yang baik pula seperti perhatian, dukungan yang didapat dari pimpinan, kerjasama antar kelompok, serta kelancaran berkomunikasi.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wursanto (2011:47), yaitu:

1. Suasana kerja, yaitu suasana kekeluargaan.
2. Perlakuan
 - a. Perlakuan yang baik
 - b. Perlakuan yang adil
3. Keamanan, yaitu keamanan dalam bekerja.
4. Hubungan yang harmonis
 - a. Komunikasi sesama rekan kerja
 - b. Komunikasi dengan atasan

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi terminology atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu actual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memperhatikan kinerja karyawannya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan. Agar tujuan kinerja karyawan tercapai maka karyawan harus bekerja secara efektif dan efisien untuk kemajuan perusahaan yang akan datang.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan

fungsional maupun structural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli:

Menurut Gary Dessler (2015:13), mengemukakan bahwa kinerja adalah *“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*. Selain itu pendapat ahli lain oleh Stoner, Freeman dan Gilbert Jr (2016:4), menyatakan bahwa *”Management performance is the measure of how efficient and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives”*.

Menurut Edison et al (2016:206), menyatakan bahwa *“Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined”*. Menurut Kasmir (2016:182), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2017:463), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh.

2.1.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor disiplin kerja, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, budaya organisasi, motivasi kerja, *locus of control*, kepemimpinan, dan kompetensi. Berikut penjelasannya terdapat di bawah ini:

1. Disiplin Kerja

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah disiplin kerja. Disiplin harus tumbuh dari diri sendiri, dan setiap karyawan atau pegawai dituntut untuk memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Tentu bertujuan supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang ditetapkan oleh instansi atau organisasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian disiplin kerja menurut pendapat para ahli, yaitu :

Menurut Veithzal Rivai (2014:599), disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka

bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Menurut Edy Sutrisno (2016:89), disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan pengertian disiplin kerja merupakan suatu perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang agar mentaati semua peraturan perusahaan.

2. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas yang terdapat di perusahaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Lingkungan kerja fisik merupakan keseluruhan atau setiap aspek yang dirasakan para pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kenyamanan baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut ini adalah beberapa pengertian lingkungan kerja fisik menurut pendapat para ahli, yaitu :

Menurut Komarudin (2014:142) Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu.

Menurut Sedarmayanti (2016:21) mendefinisikan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Berikut pengertian lingkungan kerja non fisik menurut beberapa para ahli, diantaranya:

Menurut Wursanto (2011:41), lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2017:26), mendefinisikan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan atau atasan. Hal itu tentu bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik, lingkungan kerja seperti ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya, dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah

lingkungan kerja yang hanya bisa dirasakan dan tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia.

4. Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan Bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Adapun pengertian budaya organisasi menurut para ahli antara lain:

Menurut Denison yang dikutip oleh Prabundu Tika (2014:135), budaya organisasi merupakan nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola perusahaan.

Sedangkan menurut John R dan James G yang di alih bahasakan oleh Mangkunegara (2015:113) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sistem bersama keyakinan dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi dan panduan perilaku anggota.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan dan nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi yang menggunakan prinsip-prinsip sebagai dasar untuk perilaku anggota di dalam perusahaan.

Hal ini memperlihatkan bahwa kapabilitas yang baik dan positif akan berdampak positif terhadap kinerja.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena karyawan akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran.

Menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:154) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang dihasilkan, diarahkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Menurut Kinicki dan Fugate yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi yaitu menggambarkan proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah dan persistensi (kegigihan) terhadap pilihan tindakannya sendiri yang mengarah pada tujuan atau sasaran.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

Hal ini memperlihatkan bahwa apabila motivasi yang diberikan pada karyawan mampu mendorong dan memberikan semangat mampu memberikan hasil positif terhadap kinerja karyawan.

6. *Locus of Control*

Locus of control adalah istilah yang mengacu pada persepsi individu tentang pengendalian diri. Khususnya berkaitan dengan kontrol atas hasil-hasil yang penting. Salah satu karakteristik personal yang membedakan individu yang satu dengan yang lain adalah pusat kendali yang disebut *locus of control*. Konsep mengenai pusat kendali ini berasal dari teori konsep diri Julian B. Rotter atas dasar teori belajar sosial yang memberikan gambaran pada keyakinan seseorang mengenai sumber penentu lainnya.

Menurut Ghufron dan Risnawita (2014:65), mendefinisikan bahwa *locus of control* atau lokus pengendalian yang merupakan keyakinan seseorang tentang bagaimana upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge (2015:293) menyatakan bahwa “*Locus of control is the degree to which individuals believe they are in control of what happens to themselves*”. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. *Locus of control* adalah konstruk psikologis yang digunakan untuk mendefinisikan persepsi afektif seseorang dalam hal kontrol diri terhadap lingkungan eksternal dan tingkat tanggung jawab atas personal outcome.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa *locus of control* adalah sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya.

Keyakinan tersebut merupakan kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka dan keyakinan bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses merubah atau memberi contoh seorang pemimpin pada bawahannya dalam usaha meraih tujuan organisasi. Adapun pengertian kepemimpinan menurut para ahli antara lain:

Achua dan Lussier (2010:6), mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang pimpinan kepada pengikutnya untuk melakukan suatu perubahan sesuai tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2015:249), mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan”.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

8. Kompetensi

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan yang baik atau sangat baik. Berikut ini adalah beberapa pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Menurut Spencer dalam Sedarmayanti (2017:214), mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior.

Menurut Mc Clelland dalam Sedarmayanti (2017:217), mengutarakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Beberapa pendapat para ahli diatas menunjukkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi, pengetahuan luas dan *skill* yang baik.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson yang dialih bahasakan oleh Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi (2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah:

1. Kemampuan Individu Melakukan Pekerjaan

Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain.

2. Usaha yang Dilakukan

Adapun usaha yang dilakukan antara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan.

3. Dukungan Organisasi

Kondisi dan syarat kerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang dimaksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2017:68) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain: uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta menggambarkan bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2.1.7.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut Veithzal Rival Zainal, dkk (2016:408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi pekerja.

- b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
 7. Meningkatkan etos kerja
 8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
 9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
 10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
 11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan kepuasan perencanaan suksesi.
 12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerja yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara seluruh.
 13. Sebagai sumber untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
 14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
 15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
 16. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
 17. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Memutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.7.4 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai kinerja pegawai. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kinerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan factor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu yang dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist*

Metode *Checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke lapangan dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar

informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan, dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan Observasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

Metode evaluasi-evaluasi kelompok, metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok diantaranya adalah:

a. *Ranking Method*

Ranking method berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan kesan terakhir dan *hallo effect*. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penejasannya.

b. *Grading* atau *Forced Distribution*

Pada metode ini, penilaian memisah-misahkan atau menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dari prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

Metode penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2016:563) seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Teknik-teknik penilaian meliputi:

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan Pilihan Terarah (*Forced Choice Method*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*), merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilaian atau perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Method*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

2.1.7.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2019:408) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.

12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai agar dapat memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai dan lain sebagainya.

2.1.7.6 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja karyawan memiliki karakteristik, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2013:69) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Setiap perusahaan pasti mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan, yang dikenal dengan sistem penilaian kinerja. Namun demikian sistem penilaian kinerja yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja karyawan, apalagi kinerja perusahaan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan didunia bisnis, perusahaan perlu merumuskan kembali sistem untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan kondisi saat ini.

2.1.7.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator dari kinerja karyawan yang digunakan yaitu berdasarkan Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas dan yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu: ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu: jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variable-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan *locus of control*, lingkungan kerja fisik dan non fisik, dan kinerja, dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variable yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu juga digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	<p>Setyowati Subroto (2017)</p> <p>Analisis Pengaruh <i>Locus of Control</i> dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) Provinsi Jawa Tengah.</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 12, No. 2, Tahun 2017.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Stres Kerja.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>
2.	<p>Fitria Noorainy (2017)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran)</p> <p><i>Jurnal of Management Review</i> (UNIGAL), Vol. 1, No. 2, Tahun 2017.</p>	<p>Dari hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3.	<p>Nela Pima, Rahmawati, dkk (2014)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara).</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 8, No. 2 Tahun 2014.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik yang ada di perusahaan sudah baik sehingga Kinerja Karyawan meningkat.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>
4.	<p>Khaled Al-Omari, dkk (2017)</p> <p><i>The Influence of Work Environment on Job Performance (A Case Study of Engineering Company in Jordan)</i></p> <p><i>International Journal of Applied Engineering Research</i>, Vol. 12, No. 24, Tahun 2017.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>
5.	<p>Eldaa Cintia dan Alini Gilang (2016)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa secara simultan variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik memiliki Pengaruh secara signifikan</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas Menggunakan Lingkungan Kerja Fisik</p>	<p>a. Tempat penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(Studi pada KPPN Bandung I) <i>E-Proceeding of Management</i> , Vol. 3, No. 1, Tahun 2016.	terhadap Kinerja Karyawan.	dan Non Fisik.	
6.	Amir Ali Khushk (2019) <i>Impact of Locus of Control and Organizational Commitment on Employee Performance (Study of Service Sector in Pakistan)</i> <i>International Journal of Law and Peace Work</i> , Vol. 6, Issue, 05, 2019.	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Locus of Control</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i> .	a. Variabel bebas menggunakan Komitmen Organisasi. b. Tempat penelitian.
7.	Samuel Tulenan (2015) <i>The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance (Study at The Office of State Assets and Auction Service Manado)</i> Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, Vol. 3, No. 3 Tahun 2015.	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.	a. Variabel bebas menggunakan Kompensasi. b. Tempat penelitian.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
8.	Gitahi Njenga Samson, dkk (2015) <i>Effect of Workplace Environment on The Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town.</i> <i>International Journal of Manajerial Studies and Research, Vol. 3, Issue 12, 2015.</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.	a. Tempat penelitian.
9.	Enni Efrida Pasaribu, dkk (2018) Pengaruh <i>Locus of Control</i> dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada SMP Negeri di Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis). Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 6, No. 2, Tahun 2018.	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja dan <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja dan <i>Locus of Control</i>	a. Tempat Penelitian.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
10.	<p>Yacinda Chresstela Prasidya Norianggono, dkk (2014)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 8, No. 2, Tahun 2014.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>
11.	<p>Virgiyanti dan Bambang Swasto Sunuharyo (2018)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Fresh PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City).</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 61, No. 2, Tahun 2018.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
12.	<p>Saprudin, dkk (2019)</p> <p><i>Relationship between Organizational Culture and Locus of Control with Bogor Regency Employee Performance.</i></p> <p><i>International review of Management and Marketing, Vol. 9, Issue 4, 2019.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus of Control</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Budaya Organisasi.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>
14.	<p>Salmi Hayati Yusnaena (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Padang)</p> <p>Jurnal Menara Ekonomi, Vol. 4, No. 3, Tahun 2018.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus of Control</i> Internal dan <i>Locus of Control</i> Eksternal mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>
15.	<p>Yuan Badrianto and Muhamad Ekhsan (2020)</p> <p><i>Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance (Study Case in PT. Nesinak Industries).</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepuasan Kerja.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Journal of Business, Management, and Accounting, Vol. 2, Issue 1, 2020.</i>			
16.	<p>Muchtar (2016)</p> <p><i>The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employees (Study Case at University PGRI Ronggolawe Tuban).</i></p> <p><i>SINERGI (International Journal Mercu Buana University). Vol.6, Issue 2, 2016.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Motivasi Kerja.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>
17.	<p>Azizil Bana (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Kota Kendari).</p> <p>Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol. 3, No.1, Tahun 2016.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik sangat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja Fisik.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional</p> <p>b. Tempat penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
18.	<p>Vishal mali (2013).</p> <p><i>A study on Locus of Control and its impact on Employees Performance.</i></p> <p><i>International Journal of Science and Research IJSR. Vol. 2, Issue 12, 2013.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan korelasi positif antara <i>Locus Of Control</i> dengan Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>
19.	<p>Setyo Riyanto, dkk (2017).</p> <p><i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance (Study Case in Indonesia Stock Exchange).</i></p> <p><i>International Review of Management and Marketing. Vol. 7, Issue 3, 2017.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Motivasi Kerja.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>
20.	<p>Christabella P. Bushiri (2014)</p> <p><i>The Impact of Working Environment On Employees Performance (The Case Of Institute Of Finance Management In</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>Dar Es Salaam Region).</i></p> <p><i>Journal University of Tanzania.</i></p>			
21.	<p>Muhammad Khalil Omar, dkk (2016)</p> <p><i>Role Overload, Self Efficacy, Locus of Control and Job Performance among Employees of a Printring Company in Malaysia.</i></p> <p><i>Information Management and Businesss Review. Vol. 8, No. 5, 2016.</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Locus of Control</i> mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan <i>Role Overload</i> dan <i>Self Efficacy</i>.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>
22.	<p>Henis Fiqih Amalini, dkk (2016)</p> <p>Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang).</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 35, No. 1, Tahun 2016.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa internal <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Tempat penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
23.	<p>Kumaladewi, dkk (2016)</p> <p>Pengaruh <i>Locus of Control</i>, <i>Employee Engagement</i>, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada PT Taspen Kantor Cabang Utama Semarang)</p> <p>Jurnal Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan <i>Employee Engagement</i>, dan Kepuasan Kerja.</p> <p>b. Tempat penelitian.</p>
24.	<p>Endang Sri Wahyuni, dkk.</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i>, Stres Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)</p> <p>Jurnal Manajemen. Vol. 20, No.02, Tahun 2016.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus of Control</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Locus of Control</i>.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Budaya Organisasi dan Stres Kerja.</p> <p>b. Tempat penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
25.	Erlina Kristanti (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Stres Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Bersama Samsat Mojokerto Kota). Jurnal Ilmu Manajemen. Vol. 5, No. 1, Tahun 2017.	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai anggota satlantas Samsat Mojokerto Kota.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik.	a. Tempat penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan peneliti terdahulu, namun juga terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Peneliti melakukan penelitian kembali dengan judul yang berbeda namun variabel yang digunakan hampir sama dengan penelitian terdahulu, sehingga peneliti membuktikan bahwa penelitian ini tidak menjiplak penelitian terdahulu namun tetap mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan peneliti lain.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan dengan kata lain dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel *locus of control*, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kinerja karyawan. Kerangka pemikiran inipun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pekerjanya. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3.1 Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan

Locus of control adalah tingkat sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam

kehidupannya, apakah keberhasilan, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (faktor internal) ataupun peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (faktor eksternal). *Locus of control* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hubungan *locus of control* dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyowati Subroto pada tahun 2017 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai t -hitung $2,235 > t$ -tabel $2,042$ dengan signifikansi $0,034 < 0,05$, yang berarti variabel *locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 29,1%. Selanjutnya, diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amir Ali Khushk pada tahun 2019 yang menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Salmi Hayati Yusnaena pada tahun 2018 menunjukkan bahwa *locus of control* Internal dan *locus of control* eksternal menunjukkan nilai f hitung sebesar 81,441 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa H_0 menolak dan H_a menerima, dengan demikian dapat berarti bahwa *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 62,6%. Penelitian sebelumnya oleh Muhammad Khalil Omar, Norashikin Hussein, dan Norazamimah Azli pada tahun 2016 menunjukkan bahwa

hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan tempat utama karyawan melakukan aktifitas kerjanya, keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan suasana yang menyenangkan, mengamankan dan menentramkan yang memberikan pengaruh terhadap kerjanya secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan kerja yang ada di perusahaan itu baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Kasmir (2016:189), jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

Hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja didukung oleh penelitian terdahulu oleh Yacinda Chresstela Prasideya Norianggono, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana pada tahun 2014 yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Area III Jawa-bali Nusra sebesar 14,4%. Selanjutnya, penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu dari Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan pada tahun 2020 hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 58,6%.

Adapun penelitian lainnya dilakukan oleh Eldaa Cintia dan Alini Gilang pada tahun 2016 menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,9% dan lingkungan kerja non fisik juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 42,8%. Sementara itu berdasarkan hasil perhitungan secara simultan dapat diketahui bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 71,1% sedangkan sisanya 27,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian tersebut.

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah salah satu hal yang perlu diperhatikan, dimana lingkungan kerja adalah hal terpenting yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan,

karena lingkungan kerja dapat menentukan bagus atau tidaknya kinerja karyawan disebuah perusahaan. Menurut Wursanto (2011:41), lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja, karena apabila lingkungan kerja diperusahaan tersebut nyaman dan aman serta terjalinnya hubungan yang baik sesama rekan kerja, atasan, ataupun bawahan maka dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Hubungan lingkungan kerja non fisik dan kinerja diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yacinda Chresstela Prasyda Norianggono, Djambur Hamid, dan Ika Ruhana pada tahun 2014 yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Area III Jawa-bali Nusra sebesar 14,4%. Penelitian sebelumnya oleh Khaled Al-Omari pada tahun 2017 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian lainnya dilakukan oleh Fitria Noorainy pada tahun 2017 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan. Untuk menyatakan besar atau kecilnya suatu kontribusi dari variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,844, nilai ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

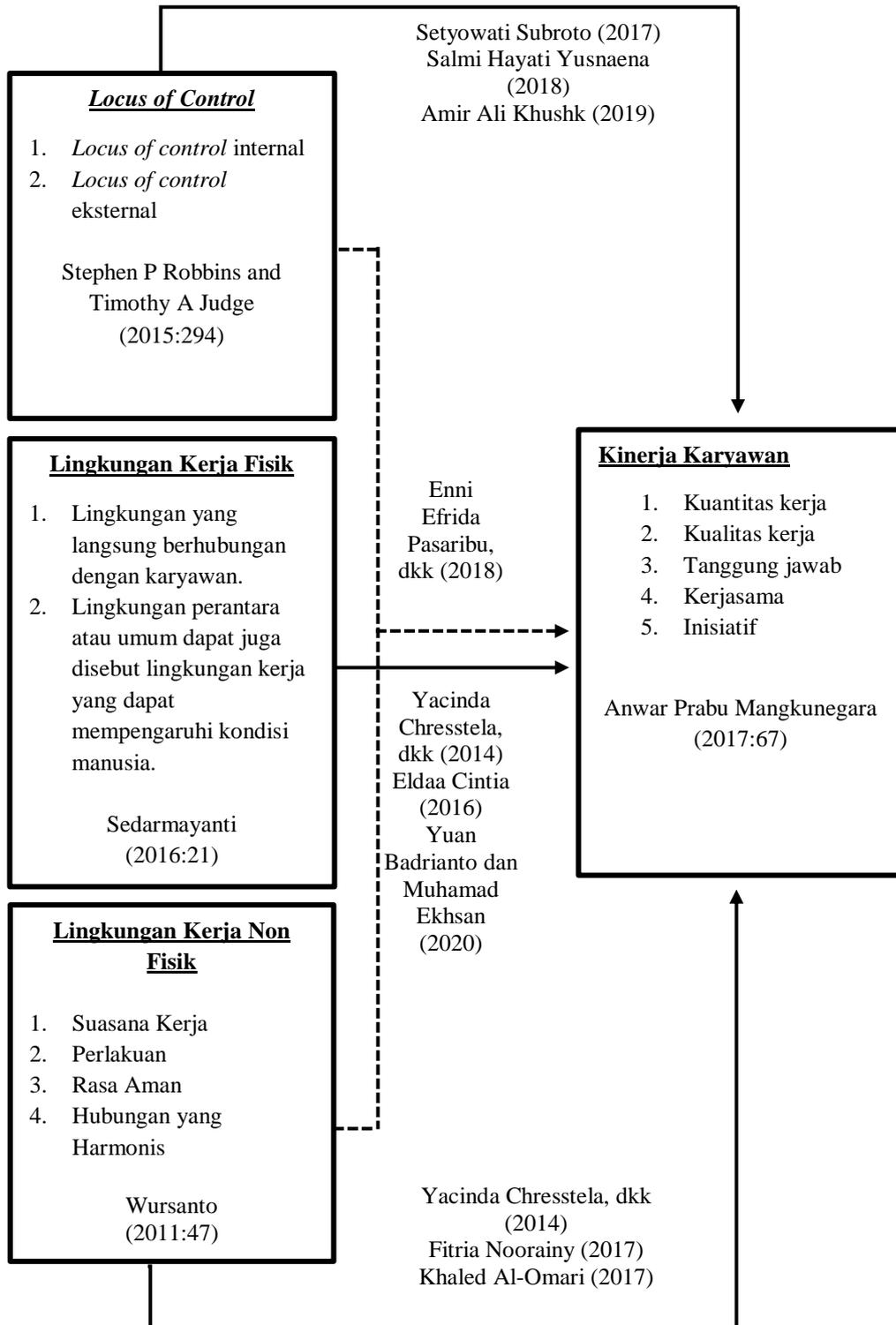
karyawan sebesar 84,4%, sedangkan sisanya sebesar 15,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

2.3.4 Pengaruh *Locus of Control*, Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai adalah unsur terpenting dalam berjalannya suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, kinerja karyawan yang berkualitas mampu mengantarkan perusahaan pada keberhasilannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tuntutan perusahaan akan tercapai. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal khususnya *Locus of Control*, Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik.

Hubungan *Locus of control*, Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Enni Efrida Pasaribu, Isjoni, dan Murni Baheram pada tahun 2018 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara *locus of control* terdapat kinerja karyawan, terdapat pengaruh secara signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh *locus of control* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan yaitu sebesar 73%.

Berdasarkan kajian pustaka, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan paradigma penelitian pada gambar 2.3.



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————▶ : Pengaruh secara parsial

-----▶ : Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran. Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Locus of Control, Lingkungan Kerja Fisik, dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. *Locus of Control* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- c. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.