

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen**

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

Manajemen adalah suatu hal yang mempelajari tentang bagaimana caranya kita mengelola dan mengatur aktivitas – aktivitas pada suatu kelompok atau organisasi guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen secara umum sering disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan – tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing – masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji sebenar – benarnya. Menurut **Handoko (2010:10)**, manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Sedangkan menurut **James AF Stoner (2006)** menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut **Marwansyah (2010)** menyatakan bahwa:

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Dari pernyataan – pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang di dalamnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

### 2.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Menurut **Sastrohadiwiryo (2005:25-26)**, fungsi – fungsi manajemen terdiri dari :

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses dari rangkaian kegiatan untuk menetapkan terlebih dahulu tujuan yang diharapkan pada suatu jangka waktu tertentu atau periode waktu yang telah ditetapkan, serta tahapan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik antara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberi petunjuk atau intruksi kepada bawahan atau beberapa bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan dalam rangka pencapaian tujuan yang diteloh ditetapkan.

d. Pemotivasian (*motivating*)

Pemberian motivasi adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan

kegairahan kerja serta dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan suatu kegiatan sebagaimana yang diharapkan.

e. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan, perlu diadakan suatu tindakan perbaikan (*corrective action*).

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup pada suatu perusahaan, dimana sumber daya manusia menjadi faktor penting untuk dilakukannya suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian demi tercapainya suatu tujuan secara efektif dan efisien. Manusia sebagai faktor penggerak yang vital dalam suatu organisasi. Maka dari itu, sumber daya manusia haruslah dikelola secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai. Di sisi lain, posisi manusia harus ditempatkan sebagai partner bagi perusahaan dan bukan hanya sebagai faktor produksi semata. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, seperti yang diungkapkan oleh **Veithzal Rivai (2009:1)** menyatakan bahwa “Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.”

Menurut **Herman Sofyandi (2008)** menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Sedangkan menurut **Armstrong (2012: 1)** menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.”

Berdasarkan definisi – definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan juga seni untuk mengelola tenaga kerja yang di dalamnya mempunyai empat prinsip dasar utama. Yang pertama adalah sumber daya manusia menjadi harta paling penting dalam sebuah organisasi, maka dari itu harus dikelola dengan baik agar menjadi sebuah organisasi yang aktif demi tercapainya tujuan – tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Yang kedua adalah keberhasilan sangat mungkin dicapai jika kebijaksanaan dan prosedur yang berkenaan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan dan perencanaan strategis perusahaan. Dari pernyataan tersebut diartikan sebagai pentingnya suatu perlakuan yang diberikan kepada para pegawai agar

kinerjanya dapat meningkat dan berpengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Yang ketiga adalah kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa ketika budaya perusahaan yang baik seperti suasana kekeluargaan dibawa dalam sebuah sistem manajerial suatu organisasi akan lebih efektif jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Yang terakhir adalah MSDM menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dari pernyataan ini dapat dilihat bahwa seluruh pegawai menjadi sebuah faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

### 2.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan sangat luas, karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia memiliki masing – masing peran untuk mengelola unsur-unsur manusia seoptimal mungkin agar memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut **Edwin B. Flipppo** dalam **Suwanto** dalam bukunya yang berjudul **manajemen sumber daya manusia (2011:30)** Fungsi MSDM adalah sebagai berikut :

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.

##### b. Pengorganisasian

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai.

##### c. Pengarahan

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan

mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Fungsi operasional manajemen yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi tenaga kerja. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Walaupun sudah menerima tenaga kerja, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan tenaga kerja, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati tenaga kerja hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun (*Separation*)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah fungsi *separation*. Fungsi *separation* berhubungan dengan tenaga kerja yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin tenaga kerjanya ini akan pensiun.

## 2.3 Lingkungan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja dianggap sebagai kepribadian suatu perusahaan. Sebuah perusahaan yang mempunyai lingkungan kerja yang baik dapat mencapai visi dan misinya melalui karyawan. Dalam hal ini, karyawan akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Menurut **Sedarmayati (2011:1)** menyatakan bahwa:

“Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Sedangkan menurut Menurut **Alex S.Nitisemito (2002:25)** mengungkapkan bahwa:

“Lingkungan kerja adalah semua yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankannya. Instansi harus dapat memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi

dirinya dan pekerjaannya pada saat bekerja. Dengan kondisi lingkungan kerja yang baik, maka karyawan dapat bekerja dengan optimal.

### **2.3.2 Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut **Ishak dan Tanjung (2003)**, manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Menurut **Bambang (2008:122)**, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

### **2.3.3 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut **Sedarmayanti (2011:21)** menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut **Alex Nitisemito (2002)** perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi



yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sedangkan, lingkungan kerja non fisik yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

Menurut **Mangkunegara (2011:105)**, menyatakan bahwa ada beberapa jenis lingkungan kerja, yaitu:

1. Kondisi lingkungan kerja fisik yang meliputi faktor lingkungan tata ruang kerja dan faktor kebersihan dan kerapian ruang kerja
2. Kondisi lingkungan kerja non fisik yang meliputi lingkungan social, status sosial, hubungan kerja, dan sistem informasi
3. Kondisi psikologis lingkungan kerja yang meliputi rasa bosan dan keletihan dalam bekerja.

## **2.4 Lingkungan Kerja Fisik**

### **2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu lingkungan kerja yang harus diperhatikan oleh perusahaan demi terciptanya suatu kondisi yang nyaman bagi para karyawan dalam melakukan seluruh aktivitas perusahaan. Menurut **Sedarmayanti (2011:21)** mengungkapkan bahwa:

“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang baik dan mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik pula, sebaliknya apabila seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja fisik yang tidak mendukung atau kurang memadai untuk bekerja secara optimal

maka akan membuat karyawan menjadi tidak nyaman, cepat lelah, malas sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah (**Mangkunegara, 2011:105**).

Sedangkan menurut **Alex S. Nitisemito (2002:183)** 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”.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan yang dapat terlihat langsung bentuk fisiknya dan juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik dalam suatu organisasi sangat penting, maka dari itu diperlukan adanya penataan pada faktor – faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja fisik. Untuk meningkatkan kenyamanan bagi karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari adalah manusia, baik itu mengenal fisik maupun tingkah lakunya, dan kemudian digunakan sebagai dasar untuk memikirkan lingkungan kerja fisik yang sesuai.

#### **2.4.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik merupakan lingkungan yang dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh manusia. Untuk membangun ruang kerja yang nyaman maka terlebih dahulu harus mengetahui apa saja jenis dari lingkungan kerja tersebut. Menurut **Sedarmayanti (2011:21)**, Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik langsung, yaitu berhubungan dengan pegawai langsung seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
2. Lingkungan kerja fisik perantara atau lingkungan umum, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

### 2.4.3 Faktor – Faktor Lingkungan Kerja Fisik

Dari kedua jenis lingkungan kerja fisik diatas, munculah faktor – faktor yang berpengaruh dalam terciptanya suatu lingkungan kerja fisik, baik secara langsung maupun perantara. Berikut faktor – faktor menurut para ahli.

Menurut **Robbins (2002)** Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik, diantaranya:

#### a. Suhu

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

#### b. Kebisingan

Bukti dari telaah – telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara – suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara – suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

#### c. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

#### d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor – faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut **Robbins (2002)** terdiri dari:

**a. Ukuran ruang kerja**

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat pegawai sulit bergerak akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

**b. Pengaturan ruang kerja**

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu – individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

**c. Privasi**

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekatan – sekatan fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang – orang yang melakukan tugas – tugas rumit.

Sedangkan beberapa faktor yang diuraikan **Sedarmayanti (2011:21)** diantaranya adalah :

**1. Penerangan/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, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami

kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. 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. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

## 3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah

untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

#### 4. 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 adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi 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

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, salah satunya pendengaran dapat makin berkurang.

#### 6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a. Konsentrasi bekerja
- b. Datangnya kelelahan
- c. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap: mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain,lain.

#### 7. Aroma di Tempat Kerja

Adanya bau tidak sedap di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau tidak sedap yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air conditioner” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan aroma yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8. 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 dapat dimaklumi 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 merangsang perasaan manusia.

#### 9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga

dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu – lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

#### 11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

### **2.4.4 Indikator Lingkungan Kerja Fisik**

Indikator – indikator yang digunakan untuk mengetahui lingkungan kerja fisik karyawan diantaranya:

1. Suhu udara
2. Kebisingan
3. Penerangan
4. Mutu udara
5. Ukuran ruang kerja
6. Pengaturan ruang kerja
7. Privasi ruangan

## **2.5 Lingkungan Kerja Non Fisik**

### **2.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut **Sedarmayanti (2011)** menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.



Sedangkan menurut **Wursanto (2009)**, lingkungan kerja non fisik ini didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat terlihat secara langsung oleh manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Lingkungan kerja non fisik ini juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana hubungan antar individu dalam perusahaan dinilai baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja non fisik tidak mendukung maka akan menimbulkan masalah atau konflik antar individu yang berujung pada menurunnya kinerja karyawan yang bersangkutan. Menurut **Alex Nitisemito (2002:171)** mengatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

### **2.5.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat dilihat langsung oleh manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Menurut **Wursanto (2009)** menyatakan bahwa jenis – jenis lingkungan kerja yang bersifat non fisik terdiri dari:

#### 1. Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. perasaan aman tersebut terdiri dari:

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.

- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

## 2. Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Untuk menunjukkan loyalitas tersebut dilakukan dengan cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu – waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horizontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horizontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan – kegiatan lainnya.

## 3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang baik dapat memberikan perasaan – perasaan aman dan puas, juga dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut **Wursanto (2009)** mengungkapkan bahwa tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan human relations sebaik – baiknya. Karena itulah, maka pimpinan menjadi faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

### **2.5.3 Faktor – Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik**

Kajian lingkungan kerja non fisik bertujuan untuk membentuk sikap karyawan yang positif yang dapat mendukung kinerja karyawan. Menurut **Wursanto (2009:270)** berpendapat bahwa ada beberapa faktor penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, diantaranya:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
4. Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
5. Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
6. Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
7. Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

Sedangkan menurut **Herman (2008)** berpendapat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan internal pegawai atau sumber daya manusia

meliputi serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik – konflik internal.

#### **2.5.4 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Untuk mengetahui keadaan lingkungan kerja non fisik, maka indikator yang digunakan yaitu:

1. Pelaksanaan pengawasan
2. Suasana kerja
3. Sistem imbalan
4. Perlakuan
5. Perasaan aman
6. Hubungan antar individu
7. Adil dan objektif

### **2.6 Kinerja**

#### **2.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja yang baik, maka perusahaan tersebut akan mencapai tujuan yang diinginkannya. Tujuan dari peningkatan kerja ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja karyawan dikatakan penting karena manusialah yang mengelola seluruh sistem dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan darinya.

Menurut **Mangkunegara (2009:67)** mengemukakan bahwa ”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut **Sedarmayanti (2011:260)** mengungkapkan bahwa:

“Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”.

Menurut **Wibowo (2010:7)** mengemukakan bahwa “Kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut **Mangkunegara (2009)** bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

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

### 2.6.2 Faktor – Faktor Kinerja

Faktor – faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi sebagaimana yang dijelaskan oleh **Keith Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2009)** yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \textit{Human Performance} &= \textit{Ability} + \textit{Motivation} \\ \textit{Motivation} &= \textit{Attitude} + \textit{Situation} \\ \textit{Ability} &= \textit{Knowledge} + \textit{Skill} \end{aligned}$$

#### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Selanjutnya, menurut **Hasibuan (2011)** adalah sebagai berikut:

### 1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi, 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 yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut **Simamora (2006)** berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.

2. Faktor psikologis yang terdiri dari: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Sedangkan, menurut **Mahmudi (2005)** menyatakan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor yang dipersonal/individual meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
4. Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa faktor individu, organisasi maupun lingkungan di sekitar organisasi merupakan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### 2.6.3 Penilaian Kinerja

Dalam suatu perusahaan, penilaian kinerja digunakan sebagai alat dasar untuk menentukan penghargaan terhadap karyawan. Menurut **Gorda (2006)** penilaian kinerja adalah:

1. Penilaian kinerja menyediakan berbagai informasi untuk keperluan pengambilan keputusan tentang promosi, mutasi, demosi, pelatihan, dan pentapan kebijaksanaan kompensasi.

2. Penilaian kinerja merupakan media antara pimpinan dan bawahan untuk bersama – sama mengevaluasi bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dengan mengetahui kelemahan, kelebihan, hambatan dan dorongan atau berbagai faktor sukses bagi kinerja seseorang atau institusi, maka terbukalah jalan menuju profesionalisme, yaitu memperbaiki kesalahan – kesalahan yang dilakukan pada waktu itu.

#### **2.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut **Robbins (2006)** mengungkapkan bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi, diantaranya:

1. Penilaian dipergunakan untuk pengambilan keputusan personalia yang penting seperti dalam hal promosi, transfer, atau pemberhentian.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
4. Penilaian kinerja untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap karyawan tentang bagaimana organisasi/ perusahaan memandang kinerja mereka.

Penilaian kinerja adalah untuk mengukur seberapa jauh efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi. Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan sistematis agar penilaian dapat dikatakan adil dan tidak memihak siapapun. Penilaian yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria – kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberi *feedback* kepada karyawan.

#### **2.6.5 Faktor – Faktor Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut **Simamora (2006)** adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan, yaitu:



- a. Karakteristik situasi
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan
- c. Tujuan – tujuan penilaian kinerja
- d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Menilai prestasi kerja karyawan secara adil dan objektif dalam periode tertentu hasilnya akan bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan. Begitupun sebaliknya, karyawan pun dapat mengevaluasi diri sehingga akan mudah untuk mengembangkan karirnya dimasa yang akan datang.

### 2.6.6 Indikator Kinerja

Faktor – faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi sebagaimana yang dijelaskan oleh **Keith Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2009)** yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned}
 \textit{Human Performance} &= \textit{Ability} + \textit{Motivation} \\
 \textit{Motivation} &= \textit{Attitude} + \textit{Situation} \\
 \textit{Ability} &= \textit{Knowledge} + \textit{Skill}
 \end{aligned}$$

#### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ 110-120*) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

#### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli diatas, maka indikator yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
2. Keterampilan (*Skill*)
3. Sikap (*Attitude*)
4. Situasi (*Situation*)

## **2.7 Kerangka Pemikiran**

### **2.7.1 Keterkaitan Lingkungan Kerja Fisik dengan Kinerja**

Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu jenis lingkungan yang dapat dilihat dan dirasakan langsung keberadaannya oleh manusia. Lingkungan kerja fisik ini memiliki sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kondisi dan situasi karyawan pada saat melakukan pekerjaan, baik secara langsung maupun melalui perantara. Faktor – faktor tersebut diantaranya yaitu suhu udara, kebisingan, penerangan, mutu udara, ukuran ruang kerja, pengaturan tempat kerja serta privasi ruangan. Dengan kualitas yang baik dari sejumlah faktor lingkungan tersebut, maka karyawan akan dapat merasakan kenyamanan pada saat bekerja, dan juga dapat menurunkan tingkat depresi dan stress kerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang buruk. Dari manfaat – manfaat tersebut, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh **Mangkunegara (2005:105)** yang menyatakan bahwa:

“Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang baik dan mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik pula, sebaliknya apabila seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja fisik yang tidak mendukung atau kurang memadai untuk bekerja secara optimal maka akan membuat karyawan menjadi tidak nyaman, cepat lelah, malas sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah”.

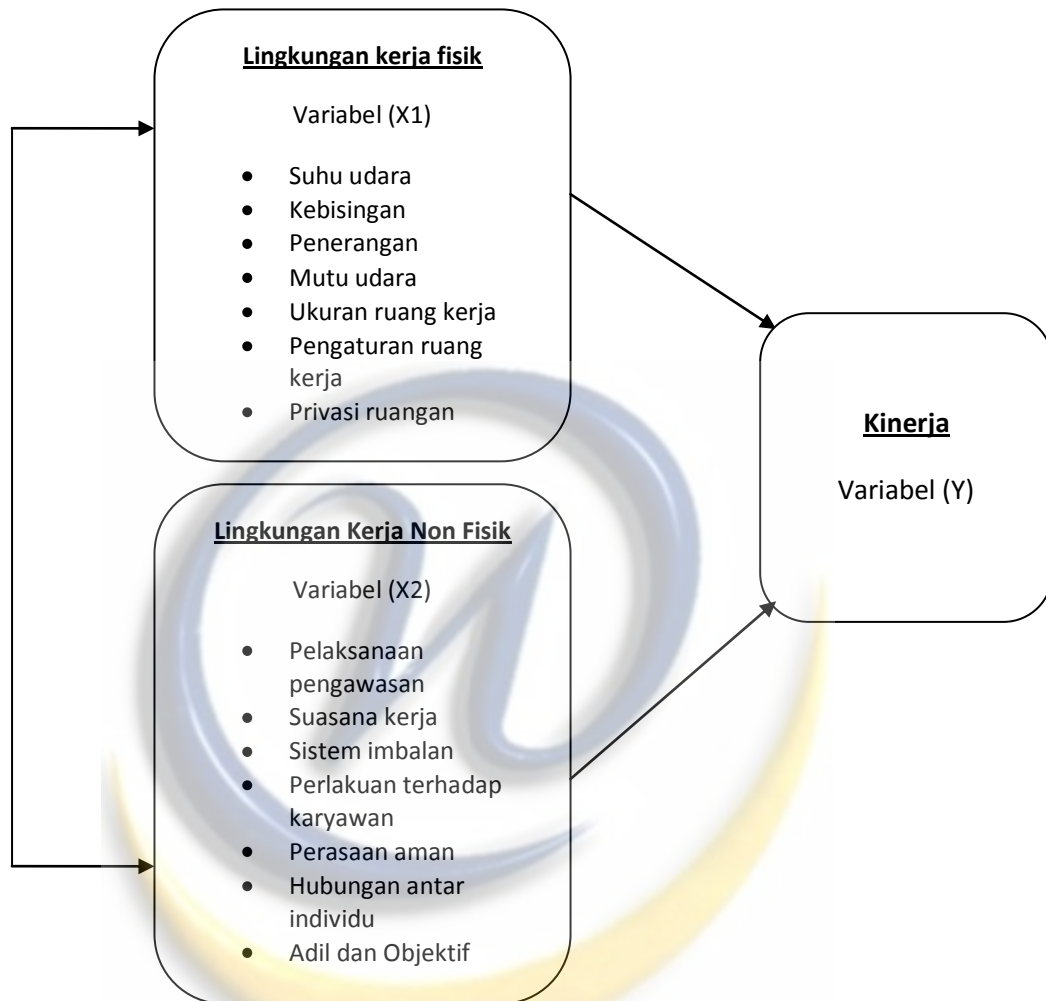
### **2.7.2 Keterkaitan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kinerja**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan, tidak dapat terlihat secara langsung oleh manusia, namun

dapat dirasakan keberadaannya. Menurut **Wursanto (2009:270)**, faktor – faktor yang dapat diukur pada lingkungan kerja non fisik diantaranya dari segi pelaksanaan pengawasan terhadap karyawan, iklim/suasana kerja, sistem imbalan, perlakuan terhadap karyawan, perasaan aman, hubungan antar individu, serta keadilan dan objektivitas. Dengan lingkungan kerja non fisik yang baik maka akan dapat meminimalisir konflik – konflik yang terjadi diantara masing – masing individu.

Lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat dikendalikan dengan menciptakan *human relations* yang sebaik – baiknya. Oleh karena itu, untuk mengendalikan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat ditata dengan menciptakan *human relations* yang baik antar sesama karyawan. Selain itu, pimpinan juga dapat menyediakan pelayanan kepada karyawan sehingga karyawan merasa aman dan nyaman di dalam perusahaan karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi yang berdampak pada kinerja karyawan (**Dharmawan, 2011:62**).

### 2.7.3 Model Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**

Model Kerangka Pemikiran

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a.  $H_1$  : Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja.
- b.  $H_2$  : Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja.
- c.  $H_3$  : Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja.
- d.  $H_4$  : Terdapat perbedaan dampak antara lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja.

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian sebelumnya yang membahas tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar oleh Christo Ade (2014). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lalu, penelitian selanjutnya membahas tentang Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar oleh I Made Yusa Dharmawan (2011). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,204.

Kemudian penelitian selanjutnya membahas tentang Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap pada SD/MI Kabupaten Kudus oleh Nunung Ristiana (2012). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan r hitung sebesar 0,852.

Kemudian penelitian selanjutnya membahas tentang Pengaruh Stress Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makmur Alam Lestari oleh Tri Diah Ningrum (2014). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat pada tabel berikut:

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

<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Jenis Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Objek</b>	<b>Indikator</b>	<b>Hasil</b>
Christo Ade (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar	Skripsi	X1 Lingkungan Kerja Fisik X2 Lingkungan Kerja Non Fisik Y Kinerja	Seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Cabang Makassar	Lingkungan kerja fisik, Lingkungan kerja non fisik, kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
I Made Yusa Dharmawan (2011).	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar	Tesis	X1 Kompensasi X2 Lingkungan Kerja Non Fisik Y1 Disiplin Kerja Y2 Kinerja	Seluruh Karyawan Hotel Nikki Denpasar	Kompensasi, Lingkungan kerja non fisik, disiplin kerja dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,204.
Nunung Ristiana (2012)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap pada SD/MI Kabupaten Kudus	Skripsi	X1 Kompensasi X2 Lingkungan kerja X3 Motivasi Y kinerja	Seluruh guru tidak tetap pada SD/MI Kabupaten Kudus	Kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan r hitung sebesar 0,852.
Tri Diah Ningrum (2014)	Pengaruh Stress Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makmur Alam Lestari	Skripsi	X1 Stress Kerja X2 Lingkungan Kerja Y Kinerja	Seluruh karyawan pada PT. Makmur Alam Lestari	Stress kerja, lingkungan kerja, kinerja	hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Dr. K. Chandrasekar (2011)	<i>Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations</i>	Jurnal	X lingkungan kerja Y kinerja	Karyawan pada organisasi publik	Lingkungan kerja, kinerja	Hasil penelitian menunjukkan faktor emosional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi sikap karyawan dengan nilai rata-rata 4,92
Ray Markey, Katherine Ravenswood, Don J. Webber	<i>The impact of the quality of the work environment on employees intention to quit</i>	Jurnal	X kualitas lingkungan kerja Y Niat keluar karyawan	karyawan	Kualitas lingkungan kerja, niat keluar karyawan	Hasil penelitian menunjukkan kualitas lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan
Junaida Ismail, Mahadir Ladisma, Siti Hajjar Mohd Amin, Afida Arapa(2010)	<i>The influence of physical workplace environment on the productivity of civil servants: the case of the ministry of youth and sports, Putrajaya, Malaysia</i>	Jurnal	X lingkungan kerja fisik Y Produktivitas	Pegawai sipil	Lingkungan kerja fisik, produktivitas	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja fisik (kenyamanan, temperatur) mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas dengan $r = 0.607$
Dr. Ruchi Jain, Surinder Kaur (2014)	<i>Impact of work environment on job satisfaction</i>	Jurnal	X lingkungan kerja Y kepuasan kerja	Karyawan dominos pizza	Lingkungan kerja, kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti <i>workload, stress, overtime, fatigue, boredom</i> dapat meningkatkan kepuasan kerja