

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Untuk dapat menghasilkan keakuratan, kebenaran dan kejelasan suatu penelitian, maka dibutuhkan suatu alat perbandingan. Untuk itu penulis mencantumkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang akan dijadikan acuan untuk dipelajari dan dipahami lebih lanjut.

Penelitian pertama dilakukan oleh Lindanur Sipatu dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap RSUD Undata Palu”. Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako. e-Jurnal Katologis, Vol. 1, No 1, Januari 2013, hlm 147-158. ISSN: 2302-2019. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan stress kerja terhadap kinerja Perawat di Ruang Inap RSUD Undata Palu. Pada penelitian ini metode pendekatan adalah model analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*). Populasi pada penelitian ini adalah 125 perawat. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen penelitian ini dianalisa dengan program SPSS versi 16.0. Berdasarkan hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata variabel motivasi adalah 3,94. Variabel lingkungan kerja rata-rata tertinggi adalah lingkungan kerja psikologis 3,60. Selanjutnya, rata-rata tertinggi dari variabel stress kerja adalah dukungan kelompok 4,17 dan untuk kinerja perawat adalah kemampuan masing-masing 4,18. Berdasarkan hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa nilai $F = 34,490$ pada tingkat signifikan 0,000 ($\alpha = 0,05$). Ini menunjukkan motivasi, lingkungan kerja dan stress kerja secara simultan melakukan efek positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di ruang perawatan semalam di rumah sakit umum daerah Undata Palu. Sementara itu, secara parsial motivasi dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yaitu : 1.) Secara simultan ketiga variabel yaitu

motivasi, lingkungan kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Palu. 2.) Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Palu. 3.) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kerja perawat di ruang rawat inap RSUD Palu. 4.) Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja perawat di ruang rawat inap RSUD Palu.

Penelitian kedua dilakukan oleh Elizar dan Hasrudy Tanjung dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang”. Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 1, No. 1, September 2018, Hlm 46-58. ISSN 2623-2634. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten Deli Serdang. Metode penelitian yang dilakukan adalah metode eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten Deli, Serdang yang berjumlah 33 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif sedang yaitu sebanyak 33 orang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (interview), dengan daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten Deli Serdang, (2) secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten Deli Serdang, (3) secara parsial variabel lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten Deli Serdang, (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah kabupaten Deli Serdang.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Melvin Grady Lolowang, Adolfina dan Genita Lumintang dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado”. Pascasarjana, Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA. Vol. 4, No. 2, Juni 2016, Hlm 177-186. ISSN 2303-1174. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Berlian Kharisma Manado. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Populasi dan sampel penelitian adalah seluruh karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado yang berjumlah 40 pegawai. Metode yang digunakan adalah survei yang dimana menggunakan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dilengkapi dengan pengujian hipotesis secara parsial dengan uji t, dan secara simultan dengan uji F. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado, pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Berlian Kharisma Manado. Pelatihan merupakan variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Santosa Karo-karo dan Sastra Tamami yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit BP. Batam”. Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia. Jurnal Bening, Vol. 3 No. 1, Juni 2016, hlm : 87-98. ISSN: 2252-52672. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Pengembangan sumberdaya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Rumah sakit BP Batam. Metode pendekatan yang dipakai adalah Regresi Linier Berganda. Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap bagian keperawatan rawat inap yang bekerja di rumah Sakit BP Batam. Jumlah populasi dari penelitian ini sebanyak kurang lebih 237 orang. Responden tidak dibatasi menurut jenis kelamin dan usia, maka sampel penelitian ini adalah 70 orang dan menggunakan rumus Slovin. Data yang

digunakan dalam penelitian adalah data primer yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden dan data sekunder yaitu melalui studi pustaka dengan mempelajari *literature* dan penelitian yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Sedangkan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, dan wawancara. Pembahasan Hasil dalam penelitian ini yaitu hasil dari uji validitas data dengan menggunakan program SPSS 20.0 yang diujikan pada kuesioner tentang variabel yang digunakan yaitu Pengembangan SDM (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan kinerja pegawai (Y), menghasilkan data yang valid. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari pengujian membuktikan bahwa variabel pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung sebesar $96,742 > 2,38$ (F tabel) dengan signifikan sebesar $0,000 < 0,1$ nilai signifikan tersebut lebih kecil. Karena nilai F hitung $>$ F tabel, maka disimpulkan variabel pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik pengembangan SDM dan Gaya kepemimpinan diperusahaan maka akan meningkatkan kinerja pegawai Rumah Sakit BP. Batam bagian perawat rawat inap.

Penelitian Kelima dilakukan oleh Rahman Hasibuan yang berjudul “Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Pelatihan dan kerja Tim terhadap Kinerja Tenaga Medis di Rumah Sakit Budi Kemuliaan Batam”. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Riau Kepulauan Batam. Jurnal Dimensi, Vol. 6, No. 2, hlm: 323-340. Agustus 2017. ISSN: 2085-9996. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kesehatan dan keselamatan kerja, pelatihan serta kerja tim terhadap kinerja tenaga medis di rumah di rumah sakit Budi Kemuliaan Batam. Populasi penelitian ini berjumlah 300 orang adalah jumlah tenaga medis di Rumah Sakit Budi Kemuliaan Batam. Kemudian sampel terdiri dari 75 orang yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan

menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan dimana diperoleh angka t hitung k3 (2.903) > dari t tabel 1,994 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,05 sama dengan 0,05. Kemudian Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dimana diperoleh angka t hitung pelatihan 2.976 > dari t tabel 1,994 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,04 tersebut < 0,05. Kemudian Kerja tim berpengaruh positif dan signifikan dimana diperoleh angka t hitung kerja tim 5,974 > dari t tabel 1,994 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,00 tersebut < 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja, pelatihan dan kerja tim juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Alessandra Lourdes Sutrisnoputri, Chriswardani Suryawati dan Eka Yunila Fatmasari yang berjudul "Hubungan Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang" *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*. Vol.6, No. 1, Januari 2018. ISSN: 2356-3346. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional* yang subyeknya hanya diobservasi sekali. Adapun responden yang diteliti adalah perawat rawat inap berjumlah 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang berhubungan dengan kinerja perawat rawat inap adalah disiplin kerja dengan kekuatan hubungan yang rendah (p value = 0,000), sedangkan lingkungan kerja tidak berhubungan (p value = 0,332). Maka kesimpulannya: 1) Sebagian besar usia responden adalah 26-35 tahun (59%). Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (73%). Sebagian besar responden memiliki masa kerja < 10 tahun (77%). Serta latar belakang pendidikan responden sebagian besar adalah S1 Keperawatan (53%). 2) Kinerja perawat rawat inap di RSUD Tugurejo Semarang berada pada kategori baik sebesar (56%), sedangkan pada kategori kurang baik yaitu sebesar (44%). 3) Persentase responden yang mempersepsikan disiplin kerja perawat rawat inap baik sebesar (43%), sedangkan responden yang mempersepsikan disiplin kerja kurang

baik sebesar (57%). 4) Persentase responden yang mempersepsikan lingkungan kerja perawat rawat inap baik sebesar 44%, sedangkan responden yang mempersepsikan disiplin kerja kurang baik sebesar 56%. 5) Ada hubungan antara disiplin kerja perawat rawat inap yang memiliki (p value = 0,000) dengan kekuatan hubungan yang rendah dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi 0,392. 6) Tidak ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja perawat rawat inap yang memiliki (p value = 0,332).

Penelitian Ke Tujuh dilakukan oleh Enitilo Olalekan, Dada Durojaye Joshua, and Ajayi Ibidolapo Ezekiel dengan judul “*Effect of Training and Development on Organisational Performance In Health Sector*” *Department of Finance , Ekiti State University, Ado Ekiti. Case Studies Journal*. Vol. 7, No. 8. pp 8-18. 2018. ISSN: 2305-509X). Studi ini meneliti pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi. Tujuan khusus adalah pembinaan staf: program induksi; induksi karyawan dan pemberdayaan organisasi pada kinerja organisasi. Populasi target penelitian ini adalah 202 karyawan Rumah Sakit Saint Nicholas yang berlokasi di Obalende, Lagos. Para karyawan terdiri dari petugas kesehatan dan staf administrasi. Sampel 100 dan 33 responden adalah sampel menggunakan teknik stratified sampling. Statistik deskriptif dan inferensial digunakan. Dalam analisis deskriptif, penggunaan persentase digunakan: yang lebih penting dalam bidang frekuensi responden terhadap pandangan mereka tentang pertanyaan instrumen penelitian, sedangkan statistik inferensial yang digunakan adalah analisis regresi berganda pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil analisis ditemukan signifikan pada 0,931 menunjukkan bahwa pembinaan, program induksi, rotasi pekerjaan, dan pemberdayaan organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki hubungan negatif dengan kinerja organisasi ($p = 0,438 > 0,05$), temuan pemberdayaan organisasi dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif ($p = 0,000 < 0,05$) sedangkan hubungan antara pembinaan dan organisasi kinerja berhubungan negatif ($p = 0,483 > 0,05$). Berdasarkan temuan ini disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kinerja organisasi yang menyiratkan bahwa upaya harus dilakukan untuk memastikan bahwa keterampilan

dan pengetahuan karyawan sepenuhnya kurang dimanfaatkan melalui desain dan implementasi pelatihan yang memadai dan tepat waktu.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh Jared Kebaso Onganga, Musa Oluoch Ongombe, and Eunice Muthoni Mwangi dengan judul “*Influence of Physical Working Environment On Performance Of Healthcare Workers At Mbagathi County Referral Hospital Nairobi, Kenya*”. *Journal of Current Innovation Research*, Vol. 3, No. 12. pp 899-904. 2017. ISSN: 2395-5775. Organisasi kesehatan dunia mendefinisikan sistem kesehatan sebagai semua organisasi, lembaga, sumber daya dan tindakan yang tujuan utamanya adalah untuk mengurangi tindakan kesehatan. Studi ini berfokus pada sumber daya manusia untuk pilar kesehatan sistem kesehatan. Laporan WHO 2000 mencatat bahwa sumber daya manusia untuk kesehatan adalah bagian terpenting dari sistem kesehatan fungsional. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Rujukan Wilayah Mbagathi di Nairobi, Kenya, pada April 2016 untuk menentukan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pekerja perawatan kesehatan di Rumah Sakit Kabupaten Mbagathi. Tujuan luas dari penelitian ini adalah untuk menentukan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit Kabupaten Mbagathi. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk menilai hubungan antara kenyamanan fisik pekerja kesehatan dan kinerja mereka, di Rumah Sakit untuk menilai hubungan antara komponen infrastruktur dan kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit dan untuk mengevaluasi hubungan antara alat kerja dan kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit Referral Kabupaten Mbagathi. Metode studi yang ditemukan adalah studi cross-sectional yang dilakukan di Rumah Sakit Rujukan Wilayah Mbagathi di Nairobi, Kenya di mana 146 petugas kesehatan diambil sampel menggunakan stratified simple random sampling. Pengambilan sampel purposive digunakan untuk manajemen senior dalam wawancara informan kunci. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur, diadministrasikan ke dokter, petugas klinis dan perawat, jadwal wawancara untuk empat manajemen senior dan pada daftar pemeriksaan pengamatan untuk menilai lingkungan kerja fisik. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 21 untuk sampai pada frekuensi, rata-rata dan standar deviasi. Korelasi dilakukan dengan menggunakan koefisien Pearson dan data disajikan dalam tabel dan grafik.

Hasilnya studi ini menemukan bahwa, faktor fisik mempengaruhi kinerja pada petugas kesehatan seperti yang tercermin dengan nilai p 0,0491. Pada kenyamanan stasiun kerja, 45 (31%) sangat terpengaruh, 31 (21%) cukup terpengaruh dan 23 (16%) sedikit kinerjanya. Pada infrastruktur, air dan listrik tampil menonjol. Ketersediaan listrik mempengaruhi secara luas 31 (21%) responden, 17% lainnya (25) merasa bahwa itu sangat mempengaruhi mereka, 32 (22%) sedang, sedangkan 28 (19%) dan itu sedikit mempengaruhi kinerja tugas mereka. Ketersediaan air juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja, 45 (30,7%) menegaskan bahwa itu mempengaruhi kinerja mereka secara luas, 30 (20,7%) sangat terpengaruh. Pada alat kerja yang termasuk peralatan dan obat-obatan, jumlah peralatan saat ini seperti mesin Blood Pressure mempengaruhi kinerja di fasilitas kesehatan seperti yang dilaporkan oleh 32 (21,6%) yang mengatakan bahwa itu mempengaruhi kinerja mereka secara luas, 26 (17,6%) dinilai sangat, 43 (29,7%) cukup, 22 (14,9%) sedikit dan 24 (26,2%) tidak sama sekali.

Penelitian Kesembilan dilakukan oleh Mohammad Ebrahimi, dan Nezar Ghanbarzahi dengan Judul “*The Effect of Triage Training on The Performance of Triage Nurses and Emergency Medical Staff of Iranshahr*”. *Departement of Nursing University of Medical Sciences, Iranshahr Iran. International Journal of Medical Research and Health Sciences*. Vol. 5, No. 9,. 2016. Pp 190-196. ISSN: 2319-5886. Salah satu konsep penting manajemen dan pengambilan keputusan dalam kondisi darurat adalah triase yang digunakan terus menerus oleh perawat dan teknisi kedaruratan medis, sehingga pelatihan triase untuk kelompok-kelompok di atas dianggap di antara isu-isu penting. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menyelidiki dampak triase pelatihan pada kinerja perawat triase dan staf kedaruratan medis. Dalam studi semi-eksperimental ini, 35 perawat triase dan teknisi kedaruratan medis dipelajari sebagai pretest dan posttest. Ukuran sampel pasien adalah 78 orang. Alat-alat tersebut termasuk formulir demografis dan formulir triase sebagai metode Emergency Severity Index (ESI). Data dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 16. Temuan menunjukkan dampak positif dari triase pelatihan pada kinerja perawat dan staf kedaruratan medis. Sebelum intervensi, triase perawat dan staf kedaruratan medis melakukan triase baik pada pasien, masing-masing 33 (42,3%) dan 28 (35,9%),

bahwa setelah penelitian angka ini untuk triase perawat dan staf kedaruratan medis meningkat menjadi masing-masing 72 (92,3%), dan 60 (76,9%), menunjukkan perbedaan yang signifikan ($P < 0,001$). Temuan menunjukkan bahwa pelatihan triase telah berdampak pada kinerja perawat triase dan staf kedaruratan medis. Mengenai hasil penelitian ini dan pentingnya triase, pengembangan kursus pelatihan triase disarankan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut Siagian (2014: 56) mengemukakan lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Sedangkan menurut Sofyan (2013:20), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. Lain halnya dengan Sedarmayanti (2013: 23) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Manfaat lingkungan kerja adalah untuk menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Siagian (2014: 57) menyatakan bahwa secara garis besar Lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

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

Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi dua kategori, yaitu :

- a. Lingkungan kerja langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja misalnya meja, kursi, dan sebagainya.

- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan kerja Non fisik

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

Sofyan (2013:20) menyebutkan secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Fasilitas kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan akan menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang kurang jelas.

2. Gaji dan tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

3. Hubungan kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Menurut Sri Widodo (2016:95), lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, yang akan mempengaruhi karyawan baik langsung atau tidak langsung. Menurut Sri Widodo (2016:96), indikator-indikator yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja antara lain :

1. Penerangan atau Cahaya di tempat kerja

Penerangan dalam hal ini tidak terbatas hanya pada penerangan listrik saja tetapi termasuk penerangan matahari. Cahaya atau penerangan sangat besar

manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja.

2. Pengaturan Suhu di tempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berada untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu tubuh sistem yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh.

3. Kelembapan di tempat kerja

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

4. Kebisingan ditempat kerja

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.

5. Sirkulasi Udara ditempat kerja

Oksigen adalah gas yang paling dibutuhkan oleh setiap manusia untuk menjaga kelangsungan hidup. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitas tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya 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.

6. Getaran Mekanis di tempat kerja

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

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

7. Bau-bauan ditempat kerja

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

8. Tata Warna di tempat kerja

Menata warna ditempat kerja merupakan direncanakan karena pewarnaan yang serasi dalam satu ruangan akan senang dan memberikan arti yang sangat penting bagi semangat kerja karyawan.

9. Dekorasi di tempat kerja.

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena ini dekorasi tidak hanya berkaitan dengan riasan ruangan kerja saja tetapi berkaitan juga dengan mengatur tata letak, kekeluasan dalam bekerja, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di tempat kerja.

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu, dan tempat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu, lagu-lagu yang dipilih dengan selektif untuk diterapkan ditempat kerja.

11. Keamanan dan Kenyamanan di tempat kerja.

Guna menjaga tempat kerja dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman dan nyaman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dan kenyamanan bekerja, oleh karena itu faktor keamanan dan kenyamanan diwujudkan. Rasa aman dan nyaman akan menimbulkan ketenangan guna meningkatkan dan mendorong semangat dan kegairahan kerja, tentunya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2.2.2. Pelatihan

Pelatihan merupakan hal yang penting terutama untuk karyawan baru. Menurut Dessler Gary (2014: 284), pelatihan adalah proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan sekarang mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Menurut Ronald J. Ebert dan Ricky W. Griffin (2014: 332), pelatihan (*training*) biasanya merujuk pada pengajaran bagi karyawan akan hal-hal operasional atau teknis untuk melakukan pekerjaannya masing-masing. Pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajaran pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 163), pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sabagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 164), pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut diterapkan dalam pelatihan :

1. Pihak yang diberikan pelatihan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar.
2. Trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar.
3. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat.
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan.
5. Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.
6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang.

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang di capai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.

Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam :

1. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan;

2. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan;
3. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran;
4. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan;
5. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan;
6. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektifitas pelatihan yang diselenggarakan.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 166), tujuan atau sasaran dari pelatihan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut :

1. Keefektifan/validitas pelatihan
Yakni apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.
2. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan
Yakni apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas.
3. Keefektifan/validitas intraorganisasional
Yakni apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan yang sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.
4. Keefektifan/validitas interorganisasional
Yakni dapatkah suatu program pelatihan yang diterapkan di satu perusahaan berhasil di perusahaan yang lain.

Tujuan dari pelatihan adalah :

- a. Untuk meningkatkan kuantitas *output*;
- b. Untuk meningkatkan kualitas *output*;
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
- e. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja;

f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 166), kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan individu. Oleh karena itu, sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain :

- a. Kategori psikomotorik, meliputi pengontrolan oto-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
- b. Kategori afektif, meliputi perasaan, nilai, dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
- c. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

Pelatihan mencakup beberapa aspek dari ketiga kategori di atas, sebagai contoh untuk mencapai tingkat psikomotorik tertentu di perlukan belajar pada kategori afektif dan kognitif. Demikian pada halnya pada aspek kognitif menjadi perhatian utama, belajar pada kategori psikomotorik dan afektif turut berperan.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 167), perlu pula diketahui jenis sasaran pelatihan, sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran.

a) Berdasarkan tingkatannya :

1. Sasaran primer, sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung.
2. Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini

sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.

b) Berdasarkan kontennya :

1. Berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan dilaksanakan (seperti: mendemonstrasikan cara menggunakan program Microsoft Word).
2. Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan (seperti: prosedur mengaktifkan computer).
3. Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan peserta selama pelatihan (seperti: peserta mampu menggunakan komputer).

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 167), manfaat pelatihan untuk karyawan:

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
4. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
7. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
9. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
10. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
11. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.

12. Membantu menghilangkan rasa takut ketika melaksanakan tugas baru.

Kemudian manfaat pelatihan untuk perusahaan:

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
3. Memperbaiki moral SDM.
4. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
5. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
6. Mendukung orientisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
8. Membantu pengembangan perusahaan.
9. Belajar dari peserta.
10. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
11. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
12. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
13. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
14. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
15. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
16. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
17. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
18. Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen.
19. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
20. Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
21. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
22. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
23. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

24. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihannya yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi.

Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi :

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang

Kebutuhan sekarang ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang di tuntu pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpanan ini dapat dipcahkan dengan pelatihan.

2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya

Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan

Perubahan-perubahan, baik *intern* (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun *ekstern* (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

Selanjutnya setiap upaya yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan.

Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain:

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang dibawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
3. Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil complain dari pelanggan, banyaknya hasil produksi yang gagal, efektifitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecakapan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.
5. Menganalisis masalah, masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut system dan SDM-nya. Masalah yang menyangkut SDM sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan masalah utang-piutang digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
6. Merancang jangka panjang perusahaan, rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukan bidang SDM di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pelatihan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya.

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian (Wilson, 2013: 203). Proses Pelatihan dapat dipandang sebagai suatu sistem, sistem yang dimaksud dapat dipahami sebagai suatu siklus dengan pase-pase yang

saling berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya. Fase-Fase tersebut berhubungan dengan langkah-langkah yang biasa digunakan orang yang ingin memecahkan suatu permasalahan.

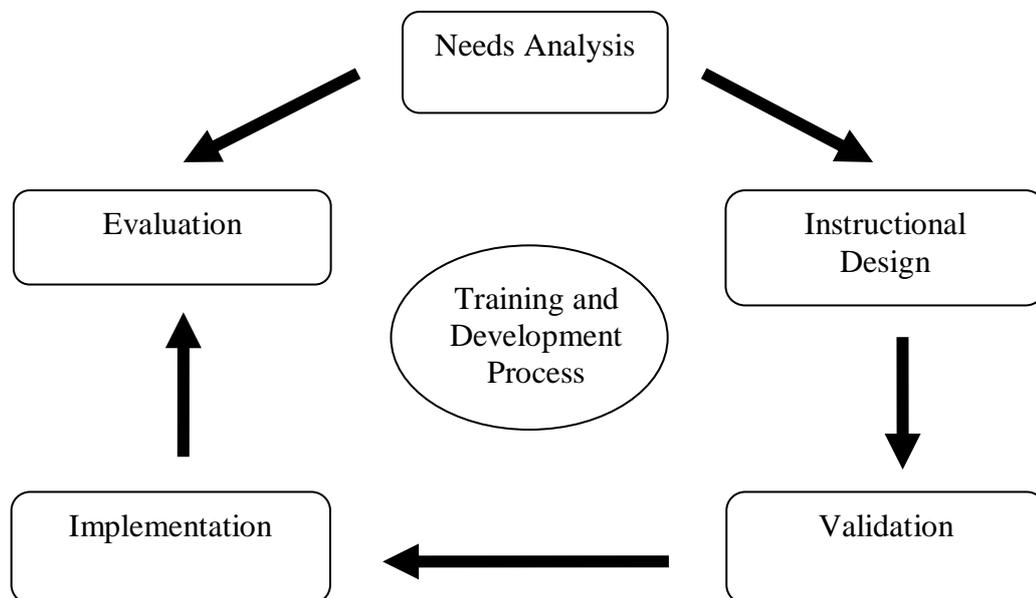
Pase pokok dalam penyelenggaraan Pelatihan :

1. Proses analisa untuk menentukan kebutuhan
2. Perancangan pendekatan pelatihan
3. Pengembangan materi dan perlengkapan pelatihan
4. Pelaksanaan pelatihan
5. Evaluasi dan upaya memperbaiki pelatihan

Fase-fase pokok ini merupakan siklus yang berkesinambungan, setelah seluruh proses pelatihan selesai sampai pase kelima, maka pase kelima memberikan masukan kembali ke pase pertama, begitu siklus ini terus berlangsung.

Untuk lebih jelasnya siklus pelatihan ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Siklus Pelatihan



1. Proses Analisis untuk menentukan kebutuhan pelatihan

Pase ini adalah salah satu pase yang sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan suatu pelatihan. Pase ini memiliki dua tujuan utama :

- a. Untuk menentukan bahwa pelatihan yang diadakan dibutuhkan oleh pihak lain.
- b. Untuk meyakinkan bahwa penyelenggaraan suatu pelatihan harus didasarkan atas identifikasi kebutuhan masyarakat yang sanagt jelas.

Beberapa langkah penting dalam fase ini adalah :

- a. Mengidentifikasi masalah (yang dihadapi organisasi) dan menentukan apakah pelatihan adalah cara terbaik untuk memecahkannya.
- b. Menganalisa tugas dan jenis keterampilan apa yang dibutuhkan oleh peminat dalam menjangkau suatu jabatan tertentu dan bagaimana melaksanakan fungsinya ditempat kerja masing-masing.
- c. Mengidentifikasi kriteria (persyaratan) peserta yang akan diizinkan untuk mengikuti suatu pelatihan tertentu.

2. Perancangan Pendekatan

Fase ini diperuntukan untuk mendesain strategi apa yang akan dilakukan dalam sebuah pelatihan , fase ini tentunya membutuhkan data yang akurat dan bisa dianalisa dan hasil analisis fase pertama.

Tugas-tugas penting dalam Fase ini :

- a. Merumuskan tujuan pembelajaran atau kompetensi yang akan dijadikan dasar pengembangan kurikulum pelatihan.
- b. Menentukan metode pelatihan yang terbaik atau yang paling cocok.
- c. Memilih media yang terbaik untuk pelatihan .
- d. Mengidentifikasi butir-butir tes (baik untuk *preetest* atau *postest*)
- e. Mengorganisir pelatihan dengan membuat penjadwalan pelatihan, beberapa hari pelaksanaan dan bagaimana rangkaian-rangkaian kegiatan yang dipadukan dalam suatu pelatihan.

3. Pengembangan materi dan perlengkapan

Fase ini merupakan fase pengembangan dari fase sebelumnya dengan menarik garis-garis besar dari pelaksanaan pelatihan yang dihasilkan dari fase perancangan, untuk diformulasikan ke dalam seperangkat materi dan

perlengkapan pelatihan yang lengkap, dan apabila diterapkan akan dapat menghasilkan tujuan dan kompetensi pelatihan yang diinginkan.

Tugas-tugas penting dalam fase ini :

- a. Rencana pembelajaran (*lesson plan*) yang akan digunakan oleh para pelatih, disediakan sebagai acuan untuk mengembangkan materi dan perlengkapan pelatihan lainnya.
- b. Materi dan perlengkapan bagi peserta pelatihan seperti teks bahan ajar (modul), teks perintah yang terprogram dan handout.
- c. Alat bantu latihan (audiovisual aids) seperti film, slide, flipchart, transparansi dan sebagainya.
- d. Lembaran tes yang didasarkan kepada butir-butir tes yang telah diidentifikasi pada fase perancangan.
- e. Lembaran evaluasi.

Fase ini juga meliputi kegiatan sebagai berikut :

- a. Membuat daftar susunan atau rangkaian logistik dan perlengkapan administrasi yang dapat dikembangkan menjadi hal-hal yang detail.
- b. Memilih dan menyiapkan pelatih.
- c. Merangkum segala keterangan aktifitas atau langkah kegiatan pelatihan ke dalam buku petunjuk yang lengkap.
- d. Menyaring materi dan perlengkapan pelatihan yang masih ada dan menemukannya, apakah masih layak untuk dipakai.
- e. Mensyahkan pelaksanaan pelatihan serta materi dan perlengkapan pelatihan sebanyak mungkin sesuai dengan prioritas dan aktifitas langkah-langkah kegiatan yang sebenarnya.

4. Pelaksanaan pelatihan

Fase ini merupakan fase yang menentukan. Peranan penyelenggara saat ini adalah memberi petunjuk, mengadakan pendekatan dengan peserta, mengikuti aktivitas peserta, mengkoordinasikannya dengan arti lain melayani peserta dengan memberikan fasilitas yang diperlukan.

Tugas penting dalam fase ini adalah :

- a. Memelihara ketersediaan logistik.
- b. Mencatat kemajuan-kemajuan yang dicapai peserta.

- c. Mengevaluasi ketepatan pelaksanaan pelatihan sesuai dengan perencanaan.
- d. Mengevaluasi penampilan dari para pelatih.
- e. Melakukan penyesuaian bila diperlukan.

5. Evaluasi dan upaya memperbaiki pelatihan

Fase ini merupakan fase yang amat penting, pelatihan yang baik harus terus diupayakan menjadi pelatihan yang lebih baik, divalidasi, diperbarui, dan kemudian diperbaiki berulang-ulang. Fase ini menghendaki pencapaian sasaran-sasaran pelatihan yang dikehendaki dalam waktu yang telah ditentukan. Materi dan perlengkapan yang dipakai dalam jangka waktu yang lama tanpa dilakukan peninjauan akan tertinggal atau akan menjadi usang. Setiap kali pelatihan dilaksanakan diikuti pula dengan upaya untuk menyempurnakannya.

Kegiatan-kegiatan dalam fase ini meliputi :

- a. Evaluasi pelatih terhadap pelatihan
- b. Evaluasi peserta (alumni pelatihan) terhadap pelatihan yang diikutinya.
- c. Evaluasi tiga komponen pelatihan (penyelenggara, pelatih, dan peserta) terhadap pelaksanaan pelatihan yang diadakan.
- d. Evaluasi lapangan untuk menentukan apakah peserta (alumni pelatihan) memiliki unjuk kerja yang baik di tempat kerja mereka.

Metode-metode pelatihan maupun pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja), mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Berikut kategori pokok metode pelatihan :

a) Metode Praktis (*On the Job Training*).

Menurut Hani Handoko (2014: 112) teknik-teknik “*on the job*” merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan *supersive* langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (biasanya karyawan lain).Berbagai macam teknik ini yang biasa dugunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

1. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan.

2. Latihan Instruksi Pekerjaan

Yakni petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan mereka sekarang.

3. Magang (*apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan “*off the job*”. Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu atau ahli pipa atau tukang ledeng dilatih dengan program-program magang formal. Asisten *Internship* adalah bentuk lain program magang.

4. *Coaching*

Yakni penyedia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyedia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor dengan siswa.

5. Penugasan Sementara

Yakni penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengembangan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

6. Sistem Penilaian Prestasi

Adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

- b) Metode-metode Simulasi

Menurut Hani Handoko (2014: 113), dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan

sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode Studi Kasus

Adalah deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi, dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta yang memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik Role Playing ini dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan pengembangan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi (*Interpersonal skills*).

3. *Bussines Games*

Adalah situasi simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industry secara terinci. Para peserta memainkan “game” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan

(atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. *Vestibule Training*

Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyedia), tetapi oleh pelatih-pelatih. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

6. Program-program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerja sama dengan suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

c) Teknik-teknik presentasi informasi

Menurut Hani Handoko (2014), tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan adalah sebagai berikut :

1. Kuliah

Merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih bergantung pada komunikasi, bukan modelling.

2. Presentasi Radio

Presentasi TV, films, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

3. Metode Konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konperensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program pelatihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi dipersiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu : antara lain lain, psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrograman menerjemahkan masalah-masalah kedalam bahasa komputer dan sejenisnya.

5. Studi Sendiri (*Self-Studi*)

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape* rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

6. Analisis Transaksional

Adalah suatu pendekatan psikoterapi yang menekankan pada hubungan interaksional. Analisis interaksional dapat dilakukan secara individual, tetapi yang utama untuk pendekatan kelompok. Pendekatan ini menekankan pada aspek perjanjian dan keputusan.

Menurut Mangkunagara (2014:7) mengemukakan bahwa terdapat indikator dalam pelatihan sebagai berikut :

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu, pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus dileksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan ketetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan

pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

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

2.2.3. Pengembangan Karyawan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 181), pengembangan karyawan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Menurut Mangkunegara (2014: 44) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Menurut RonaldJ.Ebert dan Ricky W. Griffin (2014: 332), pengembangan (*development*) yakni biasanya merujuk pada pengajaran bagi karyawan profesional mengenai beragam keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan dimasa kini dan mendatang. Pengembangan biasanya merupakan bagian dari proses perencanaan sukses pemberi kerja, proses yang dilalui perusahaan untuk merencanakan dan mengisi lowongan tingkat senior. Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian (Hani Handoko, 2014: 104). Berdasarkan pendapat diatas, istilah pengembangan diperuntukkan bagi karyawan tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation* (Mangkunegara, 2014: 44).

Menurut I Komang Ardana (2013:92), pengembangan memiliki tujuan pada hakikatnya menyangkut :

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill, human skill, managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin, pemborosan berkurang, biaya produktif relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill, human, skill, dan managerial skill*-nya lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji upah insentif, benefit) karyawan akan meningkat karena presentasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Menurut Hasibuan (2013:69), pengembangan memiliki jenis-jenis yang dikelompokkan sebagai berikut :

a.) Pengembangan secara informal

yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku *literature* yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena presentasi kerja karyawan semakin besar di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b.) Pengembangan secara formal

yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan untuk tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang yang sifatnya non-karier atau peningkatkan karier seorang karyawan.

Selanjutnya menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 185), terdapat metode pengembangan karyawan yang dititikberatkan pada metode latihan yang meliputi :

1. Metode latihan bagi karyawan non managerial:
 - a. *On the job method* (dalam pekerjaan) meliputi:
 - 1) *On the job*, dan
 - 2) *Appreticeship* (magang)
 - b. *Off the job method* (di luar pekerjaan)

2. Metode latihan bagi karyawan managerial meliputi:
 - a. *On the job method* (dalam pekerjaan)
 - 1) Belajar dari pengalaman
 - 2) *Coaching*(pembinaan)
 - 3) *Understudy* (magang)
 - 4) *Position rotation/Tour of duty* (rotasi posisi/Tur tugas)
 - 5) Proyek khusus dan *task force*(gugus tugas)
 - 6) Penugasan dalam bentuk panitia
 - 7) Bacaan selektif
 - b. *Off the job method* (di luar pekerjaan) meliputi:
 - 1) Kursus-kursus
 - 2) *Role playing* (bermain peran)
 - 3) Simulasi
 - 4) *Sentivity training* (latihan kerja)
 - 5) Latihan
 - 6) *Special meeting* (pertemuan kursus)
 - 7) *Multiple management* (manajemen berganda)

Menurut Hasibuan (2013: 69), berikut Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut :

1. Prestasi kerja karyawan
2. Kedisiplinan karyawan
3. Absensi karyawan
4. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin
5. Tingkat kecelakaan karyawan

6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
7. Tingkat kerja sama
8. Tingkat upah insentif karyawan
9. Prakarsa karyawan
10. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Menurut Sudarmanto (2014:98) komponen-komponen pengembangan terdiri dari :

1. *Motive* (dorongan)

Perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu.

2. *Traits* (ciri, sifat, pembawaan)

Merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian.

3. *Self Image* (citra diri)

Merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut.

4. *Social Role* (peran sosial)

Merupakan Persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok social atau organisasi yang memilikinya

5. *Skills* (keterampilan)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

2.2.4. Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Menurut Wirawan dalam Jurnal Lidya T Rumengan (2015:892), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau

indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Rivai dan Sagala (2014: 112), kinerja adalah merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja ialah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2014: 67). Kinerja karyawan adalah suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu dengan pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Cara mengukur variabel kinerja dengan menggunakan 2 faktor yaitu :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ), dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IG 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Menurut Hasibuan (2014: 90) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tinjauan organisasi.

Selain itu, ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar

mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2014: 68). Selanjutnya, terdapat 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

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

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Mangkunegara, 2014: 68).

Selain itu terdapat penilaian prestasi pegawai, penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, personnel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*". Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Di samping itu pula, kepada bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia (Mangkunegara, 2014: 69).

Menurut Abdullah (2014: 59), indikator-indikator kinerja sebagai berikut :

1. Efektif

Mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Tingkatan sejauh mana tujuan tercapai dan sejauh mana sasaran masalah dapat diselesaikan. Sesuatu hal yang dianggap akan berhasil atau mencapai hasil yang diinginkan maka hal tersebut dipandang akan memiliki hasil yang diharapkan.

2. Efisien

Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Kemampuan untuk melakukan sesuatu atau menghasilkan sesuatu tanpa membuang-buang (memboroskan) material, waktu, atau energi. Pencapaian target dengan menggunakan *input* (biaya) yang sama untuk menghasilkan *output* (hasil) yang lebih besar. Kemampuan untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik dengan menggunakan waktu, uang dan hal yang lainnya dengan cara yang paling efektif.

3. Kualitas

Mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Sejahter mana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan. Pemimpin dapat melihat hasil kerja karyawan apakah sesuai atau tidak dengan standard yang telah ditetapkan pemimpin sebelumnya dengan melihat kualitas kerja dari karyawan tersebut.

4. Ketepatan waktu

Mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Ketepatan waktu adalah kesesuaian standard waktu yang ditetapkan dengan tugas yang dilakukan jadi ketepatan waktu adalah upaya yang dilakukan dalam mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan waktu yang telah dialokasikan.

5. Produktivitas

Mengukur tingkat efektivitas suatu organisasional. Produktivitas dipandang sebagai penggunaan yang lebih intensif terhadap sumber-sumber konverensi seperti tenaga kerja dan mesin yang jika diukur secara tepat dan

benar-benar menunjukkan suatu penampilan atau efisiensi. Hakekatnya, melalui produktivitas manajemen dan para penentu kebijakan mengarahkan efektivitas dan pelaksanaan organisasi perseorangan secara menyeluruh, yang mencakup sedikit gambaran jelas seperti tidak adanya rintangan dan kesulitan tingkat pembalikan, ketidakhadiran dan bahkan kepuasan.

6. Keselamatan

Mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan, suatu upaya untuk menciptakan suasana bekerja yang aman, nyaman, dan tujuan akhirnya adalah mencapai produktivitas setinggi-tingginya. Keselamatan kerja merupakan keselamatan yang berkaitan dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja RSUD Depok, Sawangan

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini, menemukan bahwa secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan antara lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terhadulu yang dilakukan oleh Lindanur Sipatu (2013), yang menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Palu. Hal ini berpengaruh positif terhadap kinerja perawat yaitu dapat dilihat dari hasil kuesioner lingkungan kerja, bahwa dari dua dimensi yang dijadikan sebagai alat ukur terhadap lingkungan kerja, dimensi lingkungan kerja psikis yang memiliki proporsi paling dominan yaitu dengan nilai mean 3,60, jika dibandingkan dengan indikator lingkungan kerja fisik. Hal ini menunjukkan bahwa perawat di ruang rawat inap RSUD Undata Palu, perawat merasa senang bekerja di ruangan, karena mereka sudah menjiwai profesi mereka, sehingga mereka mampu beradaptasi dengan berbagai kondisi yang ada di ruangan. Kemudian yang berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perawat, hal ini di duga, karena berdasarkan hasil kuesioner menyebutkan bahwa ada

beberapa item pernyataan, dimana responden menjawab sebagian besar tidak setuju yaitu salah satunya item 23 (kelengkapan alat-alat pasien di ruangan). Dari hasil kuesioner didapatkan bahwa 51 responden (40,8%) menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya alat-alat untuk pasien yang ada di ruangan, terutama barang habis pakai, seperti plester, kasa steril, dan lain-lain. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Menurut Mangkunegara (2014: 68), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri jika situasi lingkungan kerja juga turut menunjang/mendukung maka pencapaian kinerja akan mudah dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berada di RSUD Depok, Sawangan tidak sesuai dengan yang diinginkan karyawan manajemen sehingga karyawan harus menerima keadaan situasi yang tidak nyaman tersebut untuk dapat bekerja dengan fokus demi meningkatkan kinerja RSUD Depok, Sawangan.

2.3.2. Pengaruh Pelatihan dengan Kinerja RSUD Depok, Sawangan

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini, menemukan bahwa secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan (X_1) terhadap kinerja (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahman Hasibuan (2017), menyatakan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan (tenaga medis) yakni Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (tenaga medis) dimana diperoleh angka t hitung pelatihan $2,976 >$ dari t tabel $1,994$ dengan taraf signifikansi hasil sebesar $0,04$ tersebut $< 0,05$. Pelatihan tidak akan pernah ada kata cukup karena penanganan-penanganan penyakit terhadap pasien terus membutuhkan pelatihan agar tenaga medis semakin profesional dan berkompentensi dalam menjalankan

tugasnya, dan hendaknya pelatihan diadakan secara merata terhadap seluruh tenaga medis. Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 164), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan karyawan manajemen di RSUD Depok, Sawangan sesuai dengan yang diinginkan karyawan manajemen untuk dapat meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap demi mencapai kinerja yang diinginkan.

2.3.3. Pengaruh Pengembangan Karyawan dengan Kinerja RSUD Depok, Sawangan

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini, menemukan bahwa secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan antara pengembangan karyawan (X_3) terhadap kinerja (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Santosa Karo-Karo dan Sastra Tamami (2016) menyatakan bahwa Pengembangan SDM secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 1,002 dengan tingkat signifikan 0,320. Jadi, diperoleh t hitung $1,002 < 1,294$ (t tabel) dengan signifikan $0,320 > 0,1$ nilai signifikan tersebut lebih besar. Karena nilai t hitung lebih kecil dibandingkan t tabel, maka disimpulkan bahwa variabel pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tidak baik pengembangan SDM perusahaan maka akan mengurangi kinerja pada RSUD Depok, Sawangan. Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018: 670), pengembangan mengacu kepada keseluruhan cakupan fasilitas-fasilitas pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang tersedia dalam sebuah organisasi, yang meningkatkan proses-proses pembelajaran yang dikehendaki. Pengembangan diperuntukkan bagi karyawan tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*. Pengembangan secara singkat didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan kinerja (prestasi kerja) seorang karyawan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan

karyawan yang diadakan di RSUD Depok, Sawangan tidak sesuai dengan keinginan karyawan manajemen untuk meningkatkan semangat kerja, produktivitas, mutu, kualitas kerja, kesehatan dan keselamatan kerja demi mencapai kinerja yang di inginkan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan konsep teori diatas, maka diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, pelatihan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang dapat disusun dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 :Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja di RSUD Depok, Sawangan.
- H2 :Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja di RSUD Depok, Sawangan.
- H3 :Pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja di RSUD Depok, Sawangan.
- H4 :Lingkungan kerja, Pelatihan dan Pengembangan karyawan berpengaruh terhadap Kinerja di RSUD Depok, Sawangan.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka Konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Dalam penelitian ini, pengaruh antar variabel dapat digambarkan dalam bentuk paradigma sebagai berikut :

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual Penelitian

