

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Manajemen

Dalam teori klasik elemen manajemen berkaitan dengan apa yang harus dilakukan manajer, dan prinsip manajemen berkaitan dengan bagaimana manajer harus menetapkan elemen-elemen. Elemen manajemen menurut Fayol, pada dasarnya terdapat lima dasar elemen dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan kontrol.

- a) Perencanaan meliputi prediksi masa depan untuk menentukan cara terbaik untuk pencapaian tujuan organisasi.
- b) Pengorganisasian adalah mengenai penataan sumber daya beserta evaluasinya.
- c) Komando merupakan elemen dimana manajer menentukan tugas untuk karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- d) Koordinasi merupakan harmonisasi seluruh aktivitas yang terpisah-pisah dalam organisasi menjadi satu kesatuan.
- e) Kontrol meliputi perbandingan antara tujuan dan aktivitas yang dilakukan untuk meyakinkan bahwa organisasi tetap berjalan sesuai dengan rencana.<sup>1</sup>

Penekanan pemikiran manajemen paska aliran klasik ada di seputar interaksi dan motivasi individu di dalam organisasi. Prinsip-prinsip manajemen selama periode klasik kurang mampu menyesuaikan diri dengan aneka situasi berbeda yang berkembang disekeliling organisasi. Aliran tersebut juga dianggap kurang mampu menjelaskan munculnya perilaku pekerja yang beragam dalam menjalankan pekerjaan. Singkatnya, aliran klasik dianggap telah mengabaikan motivasi dan perilaku tumbuh di dalam diri pekerja. Hasilnya, muncul aliran perilaku (behavioral).

Teori manajemen behavioral oleh Elton Mayo kerap disebut gerakan hubungan manusia akibat ia menekankan pentingnya dimensi manusia dalam pekerjaan. Teori behavioral yakin bahwa pemahaman yang lebih baik atas perilaku manusia saat mereka bekerja, seperti motivasi, konflik, harapan, dan dinamika kelompok, akan meningkatkan produktivitas organisasi. Supervisor yang mampu memahami apa yang sesungguhnya diinginkan

---

<sup>1</sup> Burhanudin, *Perilaku Organisasi Dalam Manajemen Dan Kepemimpinan Strategik* (Malang: Uiniversitas Negeri Malang, 2016), 9.

pekerja, diyakini akan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas. Kesimpulan dari teori ini adalah hubungan antar manusia dan kebutuhan sosial pekerja adalah aspek kunci bagi manajemen.<sup>2</sup>

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya organisasi perusahaan yang memiliki peran penting untuk tercapainya tujuan yaitu sumber daya manusia (SDM). Oleh sebab itu, peran penting manusia dalam persaingan baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam program bisnis suatu organisasi perusahaan harus bisa menunjukkan kelebihanannya dibandingkan dengan organisasi perusahaan yang lain. Untuk mewujudkan SDM yang unggul dan mumpuni maka dibutuhkannya pengelolaan atau manajemen dalam sumber daya manusia.<sup>3</sup>

Manajemen sumber daya manusia menurut Samsudin adalah aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.<sup>4</sup> Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan yaitu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.<sup>5</sup>

## 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia harus dibangun dan dijaga agar fungsi organisasi perusahaan bisa berjalan seimbang. Kegiatan tersebut akan berjalan dengan baik, jika pemanfaatan fungsi manajemen berjalan dengan benar.<sup>6</sup> Yang dimaksud fungsi tersebut ialah:

### 1) Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

---

<sup>2</sup> Burhanudin, *Perilaku Organisasi Dalam Manajemen Dan Kepemimpinan Strategik* (Malang: Uiniversitas Negeri Malang, 2016), 11.

<sup>3</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), 1.

<sup>4</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Bumi Aksara, 2006), 22.

<sup>5</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 10.

<sup>6</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pramedia Group, 2019), 9.

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang
  - b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.
- 2) Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi
- Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:
- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
  - b. Petmilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.
- 3) Penilaian kinerja
- Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:
- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja
  - b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.
- 4) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja
- Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:
- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
  - b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas.
  - c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.
- Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.
- 5) Pencapaian efektifitas hubungan kerja
- Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat

standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak pekerja.
- b. Melakukan tawar-menawar dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.<sup>7</sup>
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia.

#### 4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi atau perusahaan perlu memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Menentukan tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara tepat sangatlah tidak mudah untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.<sup>8</sup> Tujuan-tujuan MSDM antara lain, yaitu :

##### 1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

##### 2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

##### 3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber

---

<sup>7</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Zifatama Publisher, 2008),6-7.

<sup>8</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pranamedia Group, 2019), 7.

dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan- hambatan.

#### 4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.<sup>9</sup>

### 5. Penempatan Kerja

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan atau pegawai baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.<sup>10</sup>

#### a. Pengertian Penempatan kerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam hal penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job spesification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.<sup>11</sup>

Penempatan kerja menurut Mathis dan Jackson Penempatan karyawan adalah menempatkan posisi seseorang keposisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan

---

<sup>9</sup> Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Aceh: Unimal Press, 2016), 7.

<sup>10</sup> Rizki Amalia, *Penempatan Dan Pengembangan Pegawai* (Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2017), 107.

<sup>11</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 8.

cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.<sup>12</sup>

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

#### **b. Faktor-Faktor Penempatan Kerja**

Dalam pelaksanaan penempatan karyawan maka ada yang harus dipertimbangkan, antara lain sebagai berikut:

##### 1) Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau promosi karyawan baru.

##### 2) Latar Belakang Pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab.<sup>13</sup>

##### 3) Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

##### 4) Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh.

##### 5) Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak

---

<sup>12</sup> Zulkifli Rusby, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Pekanbaru: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR, 2016), 49.

<sup>13</sup> Rizki Amalia, *Penempatan Dan Pengembangan Pegawai* (Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2017), 51.

pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah.

6) Sikap

Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajersumberdaya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.<sup>14</sup>

7) Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.<sup>15</sup>

**c. Proses Penempatan Kerja**

Sebelum melakukan penempatan kerja, maka ada proses terlebih dahulu untuk menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan karyawan. Adapun proses penempatan sebagai berikut:

1) Promosi

Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

2) Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan kejabatan yang lain yang memiliki tanggung jawab yang sama dan level yang sama.

3) Demosi

Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan kejabatan yang lebih rendah didalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta status

---

<sup>14</sup> Rizki Amalia, *Penempatan Dan Pengembangan Pegawai* (Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2017), 52.

<sup>15</sup> Rizki Amalia, *Penempatan Dan Pengembangan Pegawai* (Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2017), 52.

nyasemakin rendah. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai yang senang mengalamihali ini.<sup>16</sup>

#### **d. Indikator-Indikator Penempatan Kerja**

Indikator penempatan kerja digunakan sebagai pengukur kesesuaian calon karyawan atau karyawan yang akan dipindahakan ketempat lain. Indikator tersebut meliputi:

##### 1. Penempatan sesuai dengan pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Pendidikan berkorelasi dengan jabatan dan posisi yang diberikan, akan menghasilkan *aouput* kerja yang optimal dan efektif.

##### 2. Penempatan sesuai dengan pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut berkerja dalam pekerjaan tersebut. Pengetahuan ini, meliputi pengetahuan intelektual dan pengetahuan pribadi.

##### 3. Penempatan sesuai dengan keahlian atau keterampilan kerja

Keahlian atau keterampilan untuk melakukan pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek meliputi:

- a) Keterampilan mental. Seperti mengalisa data, membuat keputusan dan lai-lain.
- b) Keterampilan fisik. Seperti mengoprasikan komputer, meggunakan alat-alat dalam bekerja.
- c) Ketarampilan sosial. Seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa.<sup>17</sup>

##### 4. Penempatan sesuai pengalaman

Pengalaman seseorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan. Sebab pengalaman yang dimiliki seseorang yang lebih banyak membantu dalam melakukan pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

##### 5. Penempatan sesuai dengan faktor usia

Usia harus mendapat perhatian dalam penempatan karyawan, karena usia karyawan mempengaruhi kodisi fisik, kemampuan dan tanggung jawab karayawan Disamping itu

---

<sup>16</sup> Veithzal Rivai and Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2009), 198.

<sup>17</sup> Suwatno, *Azaz-Azaz Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Suci Press, 2003), 166.

juga menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan.<sup>18</sup>

## 6. Lingkungan Kerja

Untuk memantau kinerja karyawan, lingkungan kerja merupakan salah satu elemen yang perlu diperhatikan. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan untuk menyelesaikan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja yang diciptakan dengan baik dan nyaman akan mendorong motivasi dan semangat kerja bagi seorang karyawan. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik dan lancar.

### a. Pengertian lingkungan kerja

Menurut Nitisemito lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja berhubungan erat dengan faktor psikologis karyawan karna hal tersebut dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan.<sup>19</sup>

Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja adalah keseluruhan alat pekas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.<sup>20</sup>

Menurut Pandi Afandi lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal.<sup>21</sup>

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan para pekerja yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi

---

<sup>18</sup> Suwatno, *Azaz-Azaz Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Suci Press, 2003), 166.

<sup>19</sup> Nitisemito Alex, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 109.

<sup>20</sup> Sadamaryanti, *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja* (Bandung: CV Mandar Maju, 2017), 2.

<sup>21</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Resources Management* (Yogyakarta: Deepublish, 2016).

karyawan dalam melakukan aktivitas bekerja di dalam suatu perusahaan. Dimana dalam menjalankan suatu pekerjaan dilakukan secara nyaman dan kondusif.

#### **b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Jenis- jenis lingkungan kerja dibagi menjadi dua bagian, antara lain yaitu:

##### 1) Lingkungan Kerja Fisik

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

##### 2) Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.<sup>22</sup>

#### **c. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indra. Seperti hubungan kekeluargaan baik dengan atasan atau rekan kerja, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri, contoh lainnya seperti silaturahmi ke rumah karyawan, membantu bawahan ketika ada kesulitan, dan tidak adanya intimidasi sesama rekan kerja.<sup>23</sup> Sedangkan menurut Sadamaryanti lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan dengan atasan, bawahan, maupun hubungan dengan rekan kerja yang tidak bisa diabaikan keberadaannya. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena

---

<sup>22</sup> Enny, *Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*, 58-59.

<sup>23</sup> Ignasius Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2009), 54.

kita saling membutuhkan. Dengan hubungan yang baik maka produktifitas kinerja juga akan meningkat.<sup>24</sup>

Dari definisi diatas maka lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan keroja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan.

#### **d. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

##### 1. Hubungan rekan kerja

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

##### 2. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

##### 3. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Sadamaryanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2001), 31.

<sup>25</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014),61.

## 7. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Benardin dan Russel kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Mangkunegara menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>26</sup>

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

### b. Tujuan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Tujuan dari kinerja karyawan antara lain, yaitu:

- 1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kekaryawanan khususnya menyempurnakan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapatdiarahkan jenjang, karier kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- 4) Mendorong terjadinya hubungan timbal balik antara atasan danbawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaiaan, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.

---

<sup>26</sup> Iendy Zelvian Adhari, *Optimalisasi Kineja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja* (Pasuruan: CV Penerbit Qiara Media, 2021), 76-77.

Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya, sehingga dapat memotivasi bawahannya

- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang karyawan.<sup>27</sup>

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupansosial, budaya dangan mamasyarakat, dan kompetitor.
2. Faktor internal karyawan seperti bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalamankerja, keadaanfisik, keadaan psikologi (etoskerja, disiplinkerja, motivasi kerja, semangatkerja, sikapkerja, streskerja, keterlibatankerja, kepemimpinan, kepuasankerja, dan keloyalalan).
3. Faktor lingkungan internal organisasi sepertivisi, misi,dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahanmentah, teknologi, strategi organisasi, sistemmanajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budayaorganisasi, iklim organisasi dan rekankerja.<sup>28</sup>

### d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan karyawan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari

---

<sup>27</sup> Eko Budiyanto and Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja* (Banten: CV. AA Rizqi, 2020),20.

<sup>28</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikai Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 6-8.

sudut pandang koordinasi dengan *output* sertame maksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat ketidakbergantungnya seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap organisasi perusahaan.<sup>29</sup>

### B. Penelitian Tedahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian ini.

1. Penelitian terdahulu yang dilakukan Christina Gloria Haruka Assa, dkk. Yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PNS Kementerian PUPR pada Divisi Sekretariat Direktorat Jenderal SDA” pada tahun 2020. Dengan latar belakang masalah yang terjadi yaitu kenaikan dan penurunan kinerja pegawai pada setiap tahunnya. Dibuktikan dengan tidak setabilnya kompetensi pegawai PNS untuk dapat mencapai target yang telah ditentukan dalam tugas Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PUPR disetiap tahunnya. Selain kompetensi, yang dapat mempengaruhi kinerja adalah penempatan kerja. Masih adanya pegawai yang ditetapkan dalam penempatan kerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan juga masih ada yang tidak sesuai bidang mereka. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif fdengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling* jenuh. Hasil penelitan ini kopotensi dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap

---

<sup>29</sup> Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), 260.

- kinerja pegawai PNS Sekretariat Direktorat Jenderal SDA Kementerian PUPR.<sup>30</sup>
2. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chindri T. Abram, dkk. Yang berjudul “Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau” pada tahun 2022. Dengan latar belakang masalah yaitu Bank BRI merupakan bank yang memiliki banyak kantor cabang, kantor cabang pembantu hingga unit, salah satunya bank BRI unit Siau. Bank BRI unit Siau ini memiliki 2 kantor unit yang ada di ulu dan ondong. Maka peneliti terdahulu ingin meneliti seberapa pengaruhnya penempatan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan didasari adanya 2 kantor cabang di daerah Siau. Jenis penelitian yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling* jenuh. Hasil penelitian ini yaitu penempatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada BRI Unit Siau. Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BRI Unit Siau.<sup>31</sup>
  3. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sefania M Pendong, dkk. Yang berjudul “Pengaruh Pengembangan SDM dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Manado” pada tahun 2021. Dengan latar belakang penelitian ini yaitu banyaknya karyawan perusahaan sehingga pengembangan dan penempatan kerja sangat diperlukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Jenis penelitian yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling* jenuh. Hasil dari penelitian mengatakan Pengembangan SDM dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>32</sup>
  4. Penelitian terdahulu yang dilakukan Sherren Delani Muntu, dkk. Yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Cabang Manado” pada tahun 2018. Dengan latar belakang yaitu lingkungan dan pengembangan karir yang belum

---

<sup>30</sup> Christina Gloria Haruka Assa et al., “Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PNS Kementerian PUPR Pada Divisi Sekretariat Direktorat Jenderal SDA,” *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Perbankan* 6, no. 1 (2020).

<sup>31</sup> Chindri T. Abram, Ventje Tatimu, and Wehelmina Rumawas Program, “Pengaruh Penempatan Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Unit Siau,” *Journal Universitas Sam Ratulangi* 3, no. 3 (2022).

<sup>32</sup> Sefania M Pendong, William A Areros, and Wehelmina Rumawas, “Pengaruh Pengembangan SDM Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Manado,” *Productivity* 2, no. 4 (2021).

maksimal oleh sebagian karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Cabang Manado. Jenis penelitian yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Cabang Manado.

33

5. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuyun Yuniasih dan Ane Kurniawati yang berjudul “Pengaruh Penempatan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya)” pada tahun 2022. Dengan latar belakang penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya. Jenis penelitian yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian mengatakan Penempatan dan Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.<sup>34</sup>
6. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nofal Supriaddin yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Bank Perkreditan Rakyat Bahteramas Konawe” pada tahun 2020. Lata belakang penelitian ini yaitu belum terpenuhi atau tercapainya standar penilaian kerja karyawan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor, diantaranya adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan masalah tenaga kerja, yaitu masalah pemberian promosi kepada karyawan masih dirasa kurang serta keadaan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Hal ini akan mengakibatkan sebagian karyawan yang bekerja akan merasa kurang nyaman dan kinerja karyawan pun ikut berkurang. Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian

---

<sup>33</sup> Sherren Delani Muntu, Jantje L. Sepang, and Rosalina A.M Koleangan, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Cabang,” *Journal Ekonomi Dan Pembangunan* 6, no. 4 (2018).

<sup>34</sup> Yuyun Yuniasih and Ane Kurniawati, “Pengaruh Penempatan Dan Komuikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya),” *Jurnal Perbankan Dan Keuangan* 3, no. 1 (2022).

menunjukkan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>35</sup>

7. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jeli Nata Liyas yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. Cabang Pasar Bawah pada tahun 2020. Latar belakang penelitian ini yaitu adanya sarana prasarana yang rusak dan kurang lengkap yang berakibat ke kinerja karyawan. Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian ini mengatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>36</sup>
8. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendri Sembiring yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinarmas Medan” pada tahun 2020. Dengan latar belakang terindikasi kurangnya pemberian motivasi kepada karyawan juga penghargaan terhadap kinerja karyawan masih kurang dan terindikasi upah yang terlalu minim untuk mencukupi kebutuhan karyawan serta tidak adanya unsur relasi yang harmonis antar sesama karyawan. Jenis penelitian ini yaitu kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian mengatakan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan.<sup>37</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu lokasi atau tempat penelitian sudah berbeda. Peneliti menggunakan tempat penelitian yaitu di KSPPS Yaummi Maziyah Assa’adah Pati, menggunakan metode pengambilan teknik sampel yang berbeda yaitu menggunakan teknik *aksidental* sedangkan dalam penelitian terdahulu menggunakan teknik sampel *jenuh*. Tahun penelitian juga sudah berbeda. Peneliti memperbarui penelitian tentang penempatan

---

<sup>35</sup> Nofal Supriaddin, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pd. Bank Perkreditan Rakyat Bahteramas Konawe,” *Jurnal Mirai Management* 5, no. 2 (2020).

<sup>36</sup> Jeli Nata Liyas, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Cabang Pasar Bawah,” *Equilibrium* 8, no. 1 (2020).

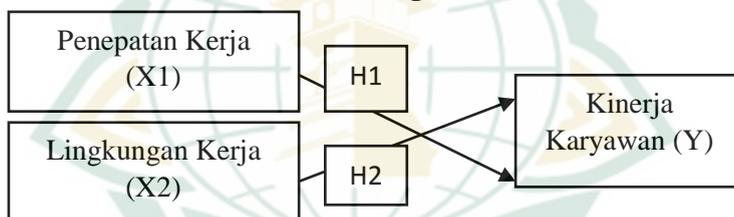
<sup>37</sup> Hendri Sembiring, “Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan,” *Jurnal Akutansi Dan Manajemen* 13, no. 1 (2020).

kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan latar belakang masalah yang terjadi di KSPPS Yaummi Maziyah Assa'adah Pati.

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen.<sup>38</sup> Berikut merupakan gambaran kerangka berfikir penelitian oleh peneliti:

**Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir**



Keterangan :

H1 : Garis yang menghubungkan antara variabel penempatan kerja (X1) ke kinerja karyawan (Y) adalah garis parsial.

H2 : Garis yang menghubungkan antara variabel lingkungan kerja (X2) ke kinerja karyawan (Y) adalah garis parsial.

### D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui penelitian, dikatakan sebagai jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran yang sesungguhnya dari hipotesis itu perlu diuji secara empiric melalui analisis data di lapangan.<sup>39</sup> Adapun hipotesis dala penelitian sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSPPS Yaummi Maziyah Assa'adah Pati.

<sup>38</sup> Masrukhin, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Kudus: Mibarda Publishin, 2017).78

<sup>39</sup> Ma'ruf Abdullah, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), 209.

H2 : Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSPPS Yaummi Maziyah Assa'adah Pati.

