BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Desseler (2015:3) manajemen sumber data manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengopensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penelitian pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja .Menurut Hamali (2016:2) Manajemen Sumber Daya manusia merupakan suatu pendekatan strategis terhadapketerampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja.

Dari pengertian para ahli dapat disimpulkan Manajemen Sumber Daya manusia sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi atau perusahaan dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan dari proses yang dikerjakan Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

1 Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, filengkapi sarana untuk enghadapi perubahan.

2 Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

3 Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi

4 Menyediakan sarana komunikasi antar pegawai dan manajemen organisasi

5 Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/ perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM

6 Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.3 Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2015:5) fungsi manajemen Sumber Daya manusia ada dua yakni :

1 Fungsi Manajerial

- Perencanaan : fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian perusahaan yang telah di tetapkan.
- Pengorganisasian : fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
- Pengarahan : fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui motivasi.
- Pengendalian : Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2 Fungsi Operasional

- Pengadaan : fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, berkaitan dengan penarikan, pemilhan, penyusunan, dan efaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologis dan wawancara.
- Pengembangan : Fungsi pengembangan bertuuan untuk meningkatkan keterampilan , pengetahuan dan sikap karyawan

agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, kegiatan ini menjadi semakin penting dengan bekembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

- Kompensasi : fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargan yang adil dan layak kepada kayawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.
- Integrasi : Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
- Pemiharaan : Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha karyawan-karyawan tetapi dimaksud untu memelihara sikap kerja sama dan kemapuan bekerja karyawan tesebut.
- Pemutusan hubungan kerja : Fungsi pemutusan hubungan kerja adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

2.1 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Sumber Daya Manusia merupukan lini yang penting dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu produksi potensial secara nyata, faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi SDM menjadi menjadi titik sentral perhatian oragnisasi salam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan SDM adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015:183) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang di capai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja menurut Siswanto (2015:11) berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yag di berikan kepadanya. Menurut Wirawan dan Abdullah (2014:3) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energy kerja yang pandanannya dalam bahasa inggris dalam *performance,* kinerja adalan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-

dungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu

Dari pengertian para ahli di atas dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses kerja yang di dalamya banyak berasal dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri. Dengan begitu dapat di lihat dan ditentukan kinerja itu sendiri sudah baik atau belum.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

Sedangkan Sedarmayanti dalam Widodo (2015:133) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan

4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan berprestasi

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor kemampuan (ability)

   Secara psikologis kemapuan *(ability)* dan kemapuan reality *(knowledge dan skill)* artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari,maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

   Motivasi berbentuk sikap *(attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri pegawai terarah untuk mencapi tujuan kerja.

Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu :

a. Sasaran
b. Standar
c. Umpan balik
d. Peluang
e. Sarana
f. Kompetensi
g. Motivasi

Dari pendapat para ahli dapat dilihat bahwa kinerja sangat dipengaruihi oleh beberapa faktor, dari luar fisik maupun non fisik bisa dari individu pegawai sendiri ataupun faktor diluar individu itu sendiri maka peran manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan.

2.2.3 Manfaat dan tujuan kinerja karyawan

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik, dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tentu akan meberikan dampak yang baik bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan tempat karyawan bekerja

Menurut Wibowo (2017:66) peniliaan kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas seperti :

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bai proses perencanaan dalam

menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.

2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang di capai tidak sesuai rencana maka dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melakukan peniliaian apakah kondisi lingkungan yang d hadapi waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang di harapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti yang di harapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dngan benar, apakah sistem review da coaching berjalan dengan benar serta metode yang digunkan sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, di cari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari

Menurut Rozarie (2017:64) menyebutkan “Peniliain kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepda konsumen/*public* sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaanya

dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjan yang dikerjakan oleh karyawan" Menurut Greenberg dan Baron (2017:64) menjelaskan bahwa "Penilaian kinerja dapat di pergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunkan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan kepentinan penting seperti promoi, mutase dan pemberhentian.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2017:66) tujuan dari penilian kinerja dpat di pergunkaan untuk :

1. Administrasi penggajian
2. Umpan balik kinerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
5. Penghargaan terhadap kinerja individu
6. Mengidentifikasi kinerja buruk
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi
9. Pemberhentian pegawai
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Berdasarkan pendapat para ahli dapat kita simpulkan bahwa manfaat dan tujuan kinerja karyawan sangat penting bagi internal dan eksternal perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

2.2.4 Dimensi dan Indikator kinerja karyawan

Menurut Kasmir (2016:208-210) indikator yang digunkan mengukur kinerja karyawan ada enam yaitu :

1 Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu lingkungan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jka kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang di hasilkan seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaanya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4 Kerjasama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, nilai baik dan kerjasama antar karyawan yang satu denga karyawan yang lain.

5 Penekanan biaya

Biaya yang dkeluarkan untuk setiap aktifitas perusahaan suda dianggarkan sebelum aktifitas dijalankan, artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebaagi acuan agar tidak melebihi dari apa yang dianggarkan.

6 Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggungjawab atas pekerjaannyadan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukankoreksi dan melakukan perbaikan secara cepat.

Irfan fahmi (2014:127) kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi :

1. Kuantitas kerja

   Kuantitas kera menunjukan banyakanya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Idikator dari kuantitas kerja antara lain kecepatan dan target kerja.

2. Kualitas kerja

   Kualitas kerja menunjukan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan

dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat antara lain kerapihan, ketelitian dan kesesuaian.

3. Kerjasama

   Kerjasama merupakan suatu kesedihan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikan dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik, indikatornya antara lain jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung jawab

   Menunjukan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunkan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab adalah hasil kerja dan pengambilan keputusan.

5. Inisiatif

   Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan indikatornya adalah kemauan dan kemandirian.

Dari pendapat para ahli di atas dapat kita simpulkan bahwa kinerja kayawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan satu waktu, kualitas kerja menunjukan kerapihan,ketelitian dan

keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjsama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaanya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

2.3 Pelatihan kerja

2.3.1 Pengertian pelatihan kerja

Pada dasarnya pelatihan adalah suatu aktifitas untu meninkatkan kemapuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi, tentu ini dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (dalam Sinambela 2017:169), pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Menurut Simamora (dalam Sinambela, 2017:169), pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang.). Menurut Widodo (2015:82) pelatihan merupakan serangkaian aktifitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memilki kinerja yang professional di bidangnya,

pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan peerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah rangkaian atau cara-cara yang dilakukan perusahaan untuk menigkatkan kinerja karyawan, dengan mningkatnya kinerja karyawna tentu akan berdampak pada tujuan perusahaan dan perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut.

2.3.2 Tujuan pelatihan

Menurut Carrel (2011:15) mengemukan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain :

a. Memperbaiki kinerja
b. Meningkatkan keterampilan karyawan
c. Menghindari keusangan manajerial
d. Memecahkan permasalahan
e. Orientasi karyawan baru
f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel
h. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pelatihan tersebut, dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin di capai.

Menurut Widodo (2015:84) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meninkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kadaluarsa kemapuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhdap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

2.3.3 Manfaat Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014:167-168), adapun manfaat pelatihan yang di bagikan menjadi tiga golongan yaitu :

1. Manfaat untuk karyawan :
   a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
   b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variable pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
   c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
   d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik.

e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan, kepepimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
i) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
k) Membantu pengembang keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru

2. Manfaat untuk perusahaan
a) Mengerahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pasa semua level perusahaan
c) Memperbaiki sumber daya manusia
d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
e) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik
f) Mendukung otensitas, keterbukaan dan kepercayaan
g) Meningkatkan hubungan anatara atasan dan bawahan
h) Membantu pengembangan perusahaan
i) Belajar dari peserta

j) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijaksanaan perusahaan
k) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
l) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
m) Membantu pengembangan promosi dari dalam
n) Membantu pengembang keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan
o) Membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktifitas dan kualitas kerja
p) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM dan administrasi
q) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan
r) Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
s) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunkan konsultan internal
t) Mendorong mengurangi perilaku merugikan
u) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
v) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
w) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja

3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup individu.
   a) Meningkatkan komunkasi antar grup dan individual
   b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
   c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
   d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
   e) Meningkatkan keterampilan interpersonal
   f) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
   g) Menigkatkan kualitas moral
   h) Membangun konektivitas dalam kelompok
   i) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
   j) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

2.3.4 Jenis-jenis pelatihan

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015:86), jenis-jenis pelathan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain :

a) Pelatihan dalam kerja (*on the job training)*

b) Magang (*apprenticeship)*

c) Pelatihan diluar kerja (*of the job training)*

d) Pelatihan ditepat mirip sesungguhnya (*vestibule training)*

e) Simulasi kerja (*job simulation)*

Menurut Akrani (2016:213) ada empat jenis pelatihan yang berbeda, pelatihan-pelatihan itu adalah sebagai berikut :

a) Pelatihan Induksi

Bertujuan mengenalkan organisasi kepada karyawan yang baru diangkat, ini merupakan pelatihan yang singkat dan informative yang diberikan segera setekah bergabung dengan organisasi tersebut, tujuannya memberikan informasi "selayang pandang" kepada karyawan.

b) Pelatihan pekerjaan

Berkaitan dengan pekerjaan khusus dan tujuannya adalah memberikan informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara sistematis, tepat efisiensi dan akhirnya dengan percaya diri.

c) Pelatihan dan promosi

Adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi, tujuannya untuk memberi

kesempatan pada karyawan melakukan penyesuai diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

d) Pelatihan penyegaran

Adalah memperbarui keterampilan professional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

e) Pelatihan untuk pembangunan manajerial

Adalah diberikan kepada manager agar meningkatkan efesiensinya dan dengan demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi, perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

2.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014:173) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatian yaitu :

1. *Cost-Efectivimess* atau Efektivitas biaya
2. Materi program yang di butuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemapuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan menurut Murwansyah (2016:156), faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia adalah :

1 Dukungan dari manajemen puncak
2 Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3 Perkembangan teknologi
4 Kompleksitas organisasi
5 Gaya belajar
6 Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

2.3.6 Proses pelatihan

Perusahaan selaku pemberi kerja haruslah mengguakan roses pelatihan yang rasional, menurut Gary Dessler (2015:286-314), model proses pelatihan lima langkah ADDIE (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate)* atau analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut :

1. Analisis kebutuhan pelatihan

   Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisis kebutuhan peltihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja, sedangkan analisis kebutuhan, pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan

untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru dan mereka kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah analisis yang dilakukan antaranya :

a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi refrensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.
b. Manajemen bakat, mengonsolidasi, biasanya dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang unutk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.

2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi materi pelathan dari program tersebut.

4. Implementasi pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastika keberhasilan program pelatihan yang di ukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang di pelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

2.3.7 Dimensi dan indikator pelatihan

Menurut Gary Dessler (2015:284), pelatihan di bagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut :

1. Instruktur

   Mengikatkan pelatihan umumnya berorientasi pada ningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, professional dan berkompeten.

   a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
   b. Memotivasi peserta
   c. Kebutuhan umpan balik

2. Peserta pelatihan

   Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai :

   a. Semanagat mengikuti pelatihan

b. Keinginan unutk memperhatikan

3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya egiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemapuan peserta pelatihan.

a. Keseuaian metode dengan jenis pelatihan

b. Kesesuain metode dengan materi pelatihan

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia meruoakan materi atau kuriklum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak di capai oleh perusahaan.

a. Menambah kemampuan

b. Keseuaian materi dengan tujuan pelatihan

5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang tekah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi *(action plan)* dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

a. Keterampilan peserta pelatihan

b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan

2.4 Stres kerja

2.4.1 Pengertian Stres Kerja

Stress kerja yang berlebihan tentu dapat mengancam kemapuan sseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Stress kerja dapat memicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Siagian (2014:300) stress kerja adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Menurut Rivai (2011:108) stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang karyawan. Sedangan menurut Robbins dan judge (2013:597) stress kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang tuntutan atau sumber daya yang terikat dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:175), menyatakan bahwa stress kerja yatitu sebagai respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya. Menurut Hasibuan (2016:76) mengungkapkan bahwa stress kerja adalah suatu kondisi

ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang.

Menurut pandangan para ahli di atas dapat kita ketahui bahwa stress kerja adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan baik dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kondisi fisik dan psikis seseorang. Jika terjadi kepada karyawan maka dapat menurunkan kinerja karyan tersebut dan bedampak terhadap kinerja perusahaan.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja.

Menurut Robbins (2015:371) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stress yang potensial, yaitu :

1. Faktor Lingkungan

   Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga mempengaruhi level stress individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional.

2. Faktor Organisasional

   Terdapat beberapa faktor organisasional yaitu :

   a) Tuntutan tugas

      Terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkatotomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi

yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stress. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosinal menjadi sebuah sumber stress.

b) Tuntutan Peranan

Terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspetasi yang akan sulit mendamaikan atau memuaskanya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspetasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.

c) Tuntutan interpersonal

Terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stress, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga mnunjukan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negative, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehanrsial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stress ditempat kerja.

3. Faktor Pribadi

Faktor pribadi terkait dengan permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi pribadi, dan karakterekstik kepribadian yang inheran. Hubungan keluarga, kesulitan pernikahan, putusnya hubungan yanh dekat. Gejala stress yang diungkapkan pada pekerjaan sebenarnya berpangkal di dalam kepribadian seseorang, apabila individu memiliki seuah karakterestik dalam diri untuk melawan suatu kejadian yang menyebabkan stress dan tetap dapat berkomitmen terhdap aktivitas dalam kehidupannya, invidu tersebut akan mampu menetralisir stress kerja yang dialaminya.

Menurut Marliani (2015:266-267) mengutarakan faktor-faktor penyebab stress kerja yaitu :

1. Faktor lingkungan kerja, berupa kondisi lingkungan fisik, manajemen perusahaan, ataupun lingkungan sosial di lingkungan pekerjaan.
2. Faktor pribadi sebagai pemicu stress, secara umum faktor pribadi dikelompokan sebagai berikut :
   a) Tidak adanya dukungan sosial, yang artinya stress akan muncul pada karyawan yang tidak mendapat dukungan sosial. Dukungan sosial dapat berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan (spserti dukungan dari atasan, rekan kerja, ataupun bawahan) serta dukungan dari keluarga.

b) Tidak danya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan diperusahaan atau organisasi. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan karyawan dalam menjelankan tugas dan pekerjaannya. Banyak karyawan mengalami stress kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stress kera juga dapat terjadi ketika karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keptutusan yang menyangkut diri karyawan.

c) Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik seperti suhu yang terlalu panas atau dingin, terlalu sesak, bising, kurang cahaya dan lainnya. Ruangan yang terlau panas menyebabkan ketidaknyamanan karyawab dalam melaksanakan pekerjaanya. Suara bising seperti suara mesin pabrik bisa mmberikan andil yang besar terhdap munculnya stress kerja, sebab beberapa orang sangat sensitive pada kebisingan dibandingkan dengan karyawan lain.

d) Manajemen yang tidak sehat. Banyak karyawan mengalami stress kerja ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yaitu seseorang pemimpin yang sangat sensitive, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlau mendramatisasi suasana hat atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Atasan yang selalu curiga terhadap bawahanya, membesarkan perstiwa/

kejadian yang sepele, menyebabkan karyawan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang berujung pada munculnya stress kerja

e) Tipe kepribadian. Karyawan dengan kepribadian tope A cnderung mengalami stress dibandingkan dengan kepribadian tipe B. Berapa kepribadian tipe ini adalah sering merasa diburu-buru dalam melaksanakan pekerjaanya tidak sabar konsentrasi pada lebih dari sau pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup, cenderung berkompetisi dengan karyawan lain meskipun dalam situasi yan non kompetitif.

f) Peristiwa/penagalaman pribadi. Stress kerja sering disebakan pengalaman prbadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatais, atau menghadpai masalah pelanggran hukum. Banyak kasus juga menunjukan tingkat stress paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara stress yang paling rendah disebabkan oleh perpeindahan tempat tinggal. Selain itu, ketidakmampuan memenuhi kebuthan sehari-hari, kesepian, dan perasaan tidak aman.

Menurut Sutherland dan Cooper (2014:99) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi stress yaitu :

a) Faktor penilaian kognitif

Stress adalah pengalaman subjektif individu didasarkan atas persepsi terhada situasi, baik dari dalam maupun dari luar. Setiap individu berbeda dalam merekasi suatu stressor, ada yang menganggap ringan, sedang, atau berat ada yang merasa tidak berdaya.

b) Faktor pengalaman

Merupakan proses belajar mengajar tentang kenyataan kalau sering menghadapi suatu masalah dan bisa di hadapi dengan baik maka kalau dihadapkan pada masalah yang sama akan mudah diselesaikan.

c) Faktor tuntutan

Besar kecilnya tuntutan akan mempengaruhi penanggulangan stress pada individu.

d) Faktor pengaruh interpersonal

Respon terhadap stress dipengaruhi oleh latar belakang dan pengalaman subjektif. Peningkatan kesadaran dan pemahaman terhadap suatu masalah bisa membantu mengatasi stress secara potensial.

2.4.3 Dampak stress kerja

Dampak stress tidak selalu akan berdampak negative terhadap karyawan, akibat dri stress banyak bermacam-macam ada yang positif untuk meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Tetapi banyak di antaranya yang merusak dan berbahaya. Menurut Cox (2016:92) telah mengidentifikasi efek stress yang mungkin muncul kategorinya meliputi :

1. Dampak Subjektif (*subjective effect)*

   Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, keletihan, frustasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

2. Dampak perilaku (*Behavioral effect)*

   Akibat stress yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja diantaranya peledakan emosi dan perilaku implusif.

3. Dampak Kognitif (*Cognitive effect)*

   Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, senaga peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4. Dampak Fisologis (*Physiological effect)*

   Kecanduan glukosa darah meninggi denyut jantung dan tekanan darah meningkat mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh merasa dingin.

5. Dampak kesehatan (*Health effect)*

   Sakit kepala dan migrant, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan psikosomatis

6. Dampak organisasi (*Organizational effect)*

   Produktivitas menurun/rendah, terasing dari itra kerja,ketidakpuasan kerja, menurunya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

Menurut Braham (dalam Handoko:2011:68) mengatakan bahwa gejala stress kerja dapat berupa tanda-tanda sebagai berikut ini :

a) Fisik, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan,radang usus,kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringan berlebihan, berubah selera makan, ekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energy.
b) Emosional, yaitu marah-marah mudah tersinggung dan terlalu sensitive, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermushuan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
c) Intelektual yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka memalun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.

d) Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan dan mudah menyalahkan orang lain.

2.4.4 Upaya penanggulangan Stress

Menurut Sondang P Siagian (2014:302) terdapat beberapa upaya penanggulangan Stress adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stress.
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan da dalam bentuk apa jika mereka menhadapi stress.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala stress dikalangan para bawahanna dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stress itu berdampak negatif.
4. Melatih para kayawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber-sumer stress
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar dikutsertakan untuk mngatasi stress yang dihadapinya.
6. Memantau terus menerus kegiatan-kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi.

7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sdemikian rupa sehingga berbagai sumber stress yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.

2.4.5 Strategi manajemen stres

Stress dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak yang negatif. Manajemen stress lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulanginya secara adaptif dan efektif. Sama pentingnya untuk mengetahui yang tidak boleh dana apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stress di tempat kerja akibat persaingan. Sering melampiaskan dengan bekerja keras yang berlebihan. Ini bukanlah yang efektif bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stress, justru menambah masalah lebih jauh. Secara umum strategi manajemen stress kerja dapat dikelompokan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (munandar, 2015:80).

a) Strategi Penanganan Individual

Strategi yang dikenakan secara pribadi atau individual, strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara antara lain :

1) Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif, artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya istirahat terlebih dahulu. Cara istirahat ini bisa maca-macam, seperti istirhat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke

ruang istirahat, pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka air.

2) Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyaan dapat membangkitkan perasaan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan dimana mereka mengalami situasi stress.

b) Strategi Penanganan Organisasional

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol penekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stress kerja untuk pekerja individual. Manajemen stress melalui organisasi dapat dilakukan :

1. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung :

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur biokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stress kerja yang sungguh-sungguh, sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan rganik dengan pembuatan keputusan partisipasif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses structural mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja.

2. Memperkaya desain tugas-tugas

Memperkaya kerj baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakterekstik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas signifikasi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.

3. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekanan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspentasi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yag ambigu dari apa yang dia kerjakan

c) Strategi dukungan sosial

Dibutuhkan dukungan sosial terutama orang terdekat, seperti keluarga, teman kerja, pemimpin atau orang lain untuk mengurangi stress kerja. Dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh. Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang hadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh kesahnya.

2.4.6 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari particular-patikular yang disebut indikator. Indikator adalah variable yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Robbins dan Judge (2017:597) menytakan bahwa terdapat tuga dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Stres Lingkungan

   Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stress kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2. Stres Organisasi

   Dimensi organisasi berkaitan degan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

3. Stres individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan, adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Dari masing-masing pendapat dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga dimensi dalam stress kerja yaitu stres lingkungan, stress organisasi dan stress individu.

2.5 Lingkungan Kerja

2.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Selain stress kerja yang mempengaruhi kinerja ada lingkungan kerja yang juga berpengaruh ke kinerja. Menurut Afandi (2016:51) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Sedarmayanti (2014:3) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para

karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan darana dan prasarana kerja ang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut (Sri Widodo 2015:95).

Dalam pengertian dari para ahli di atas dapat kita simpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan pada saat bekerja baik secara fisik ataupun non fisikyang dapat mempengaruhi karyawan karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman, dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Menurut Sri Widodo (2016:95) manusia akan mampu melaksanakan kegiatanya dengan baik sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya di tunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja kerja, yang akan mempengaruhi karyawan baik langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja itu sendiri mencakup beberapa faktor dan banyak faktor yang mempengaruhi suatu kondisi lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2015:105-108) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai diantranya adalah :

a) Penerangan/cahaya ditempat kerja

Cahaya penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu diperhatikannya penerangan (cahaya yang terang) tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang krang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai, pada dasarnya cahaya dapat dibedakanmenjadi 4 yaitu : cahaya langsung, cahaya setengah langsung,cahaya tidak langsung, cahaya setengah tidak langsung

b) Temperature ditempat kerja

Dalam keadaan normal tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehinga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar jika perubahan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20 % untuk kondisi panas 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan tubuh . menurut hasil penelitian untuk berbagai tingkat temperature akan membri pengaruh yang berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

c) Kelembapan di tempat kerja

Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara bisa di tanyakan dalam persentase, kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature kelembapan kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepskan panas dri tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperature udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan meneimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin akiifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu sekitarnya.

d) Sirkulasi udara di temat kerja

Oksigen merupakan gas yang dubutuhkan makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu unutk proses metabolism, udara di sekitar di kata kan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-baunya yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adana udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

e) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukuo menyibukan para oakar untuk mengtasi kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh

telinga karena dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbukan kesalahan komunikasi bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dpat dilakukan denga efisien sehingga kinerja meningkat.

f) Bau tidak sedap

Adanya bau tidak sedap disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat menggangu konsentrasi bekerja, dan bau yang tidak sedap dapatterjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *air condition* yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunkan untuk menghilangkan bau-bauan yang menggangu disekitar tempat kerja.

g) Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

h) Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, music yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang

pegawai untuk bekerja, oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk diperdengarkan di tempat bekerja.

i) Keamanan di tempat kerja

Guna menjada tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaan salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (satpam).

2.5.3 Manfaat lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas dan kepuasan kerja karyawan. Siagian (2014:103), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Kinerja akan menigkat apabila situasi lingkungan kerja kondusif dan mendukung di dalam perusahaan. Kinerja tersebut mencerminkan akan nyamannya seorang karyawan bekerja di perusahaan tempat dimana dia bekerja.

2.5.4 Jenis-jenis lingkungan kerja

Lingkungan kerja didalam perusahaan/instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2016:18) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik dari suatu perusahaan atau organisasi

harslah nyaman dan menyenangkan, lingkungan kerja dapat dibagi dalam dua jenis yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

   Lingkungan kerja fisik dibagi dua kategori yaitu :

   a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti : pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya)

   b) Lingkungan kerja perantara atau lingkungan kerja umum. Lingkungan kerja perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan kebisingan getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan kerja non fisik

   Sedarmayanti (2016:18) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan sesame rekan kerja, bawahan dan atasan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan karena dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sugito dan Sumartono lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja antara seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan yang sama. Jadi perusahaan harus menciptakan keadaan atau kondisi kerja yang bersifat kekeluargaan, komunikasi yang baik serta pengendalian diri.

2.5.5 Dimensi dan indikator lingkungan kerja

Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu, lingungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik :

1. Lingkungan kerja fisik

   Siagian (2014:59) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu :

   1. Bangunan tempat kerja
   2. Peralatan kerja yang memadai
   3. Fasilitas
   4. Tersedianya sarana angkutan

2. Lingkungan kerja non fisik

   Siagian (2014:61) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu :

   1. Hubungan rekan kerja setingkat
   2. Hubungan atasan dan bawahan
   3. Kerjasama antar karyawan.

2.6 Landasan Empiris

Berikut adalah penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dan menjadi salah satu sumber pertimbangan dalam penelitian saat ini :

Tabel 2.1 Landasan Empiris

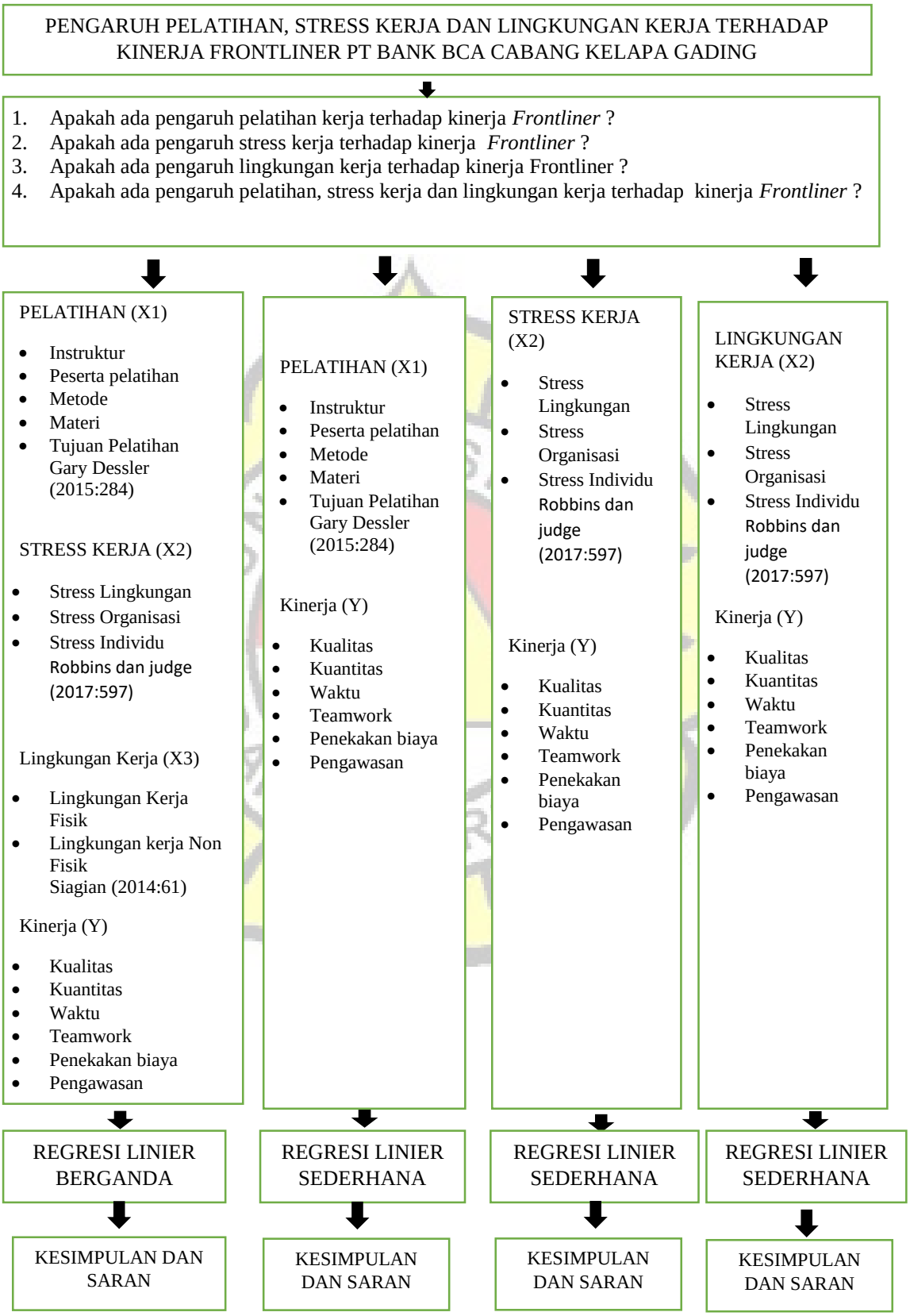
No	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Variable	Metode penelitian	Hasil pembahasan
1	Yulia Ahmad dkk (2019) *PENGARUH STRES KERJA, BEBAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. FIF GROUP MANADO. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen* *Universitas Sam Ratulangi. ISSN 2303-1174*	Stress kerja, beban kerja , lingkungan kerja, dan Kinerja	Kuantitatif-asosiatif, Teknik pengambilan sampel Simple Random Sampling . teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Penelitian kepustakaan dilakukan melalui studi kepustakaan atau studi literatur dengan cara mempelajari, meneliti, dan mengkaji literatur yang relevan melalui buku, jurnal, artikel, dan penelitian-sebelumnya. Sedangkan penelitian lapangan yaitu berupa observasi dan penyebaran kuesioner kepada responden. K	Secara simultan stress kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Selanjutnya, stres kerja dan beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Pimpinan PT. FIF Group Manado perlu memperhatikan dan meningkatkan lingkungan kerja yang ada agar kinerja mereka dapat lebih optimal

No	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Variable	Metode penelitian	Hasil pembahasan
2	*Wandy Zulkarnaen dkk (2018), PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DEPARTEMEN R-PET PT. NAMASINDO PLAS BANDUNG BARAT, E-ISSN: 2621-5306 P-ISSN: 2541-5255*	Pelatihan kerja, stress kerja dan prduktivitas kerja	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah semua karyawan/i Bagian Produksi Departemen R-PET PT Namasindo Plas Bandung Barat yaitu sebanyak 90 orang dengan jumlah sample dengan menggunakan teknik Slovin sebanyak 74 orang	Pelatihan dan stress kerja memberikan pengaruh sebesar 87,5% terhadap produktivitas kerja, angka 87,5% disini artinya setiap perubahan produktivitas kerja sebesar 87,5% dipengaruhi oleh perubahan variabel Pelatihan dan Stress Kerja. Adapun sisanya sebesar 12,5% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar kedua variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini, antara lain motivasi, imbalan.
3	Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018), *Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, lingkunga kerja terhadap kinerja pegawai.* ISSN 2623-2634	Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kinerja	Metode penelitian deskriptif kuantitatif dengan jenis penelitian studi yang di dukung survey, Deskriptif explanatory, pengumpulan data dilakukan dengan interview, kuesioner dan studi dokumentasi, populasi seluruh	Secara parsial variable pelatihan mempengaruhi kinerja, secara parsial variable kompentensi mempengaruhi kinerja, secara simultan terdapat pngaruh variable pelatihan, kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja

No	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Variable	Metode penelitian	Hasil pembahasan
			pegawai BPBD Deli Serdang 33 orang sampel jenuh, perangkat lunas SPSS V 17, analisis data regresi linier berganda,uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas	BPBD daereh Deli Serdang
4	Zabdy Steven Timbowo dkk (2016), Pengaruh Lingkungan kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan SDM terhadap Kepuasan kerja karyawan pada PT Bank BCA Tbk Manado ISSN 2303-1174	Lingkungan kerja, pelatihan, Pemberdayaan SDM, dan Kepuasan kerja	Pelatihan dan pemberdayaan SDM baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan BCA. Jenis penelitian ini adalah asosiatif. Teknik analisa data regresi linear berganda. Populasi penelitian bejumlah 197 dan sampel penelitian berjumlah 66 responden ditentukan dengan menggunakan rumus slovin.	Hasil analisa yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BCA Tbk. Manado dan secara parsial lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan pengaruh positif dan signifikan terhadap kineja karyawan yang ada di PT Bank BCA Tbk. Manado.

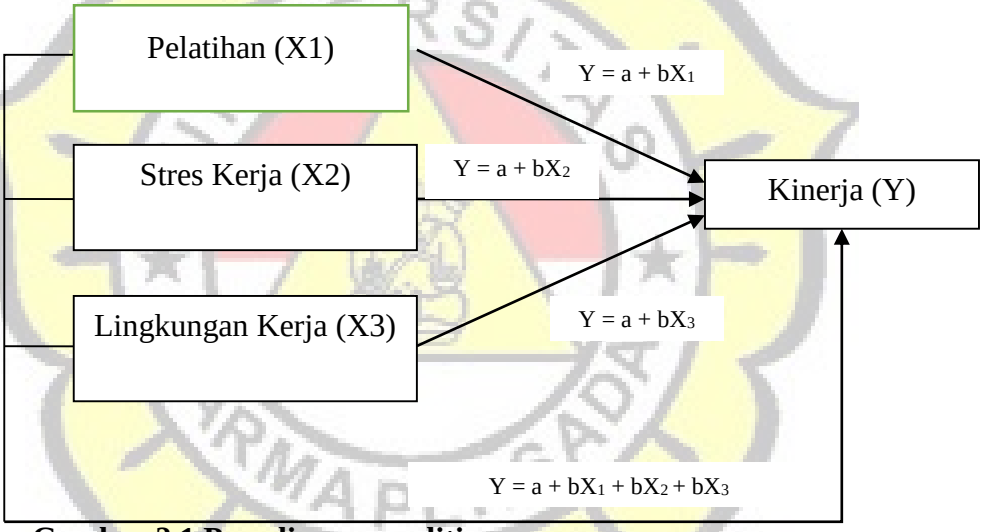
No	Peneliti (tahun) dan judul penelitian	Variable	Metode penelitian	Hasil pembahasan
5	Aron F Polakitang dkk (2019), *Pengaruh Beban kerja, Lingkungan kerja, dan Stress Kerja terhadap kinerja* karyawan pada PT Esta Group Jaya	*Pengaruh Beban kerja, Lingkungan kerja, dan Stress Kerja terhadap kinerja*	penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Esta Group Jaya yang berjumlah 85 orang karyawan tetap. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, alat analisis SPSS versi 25.0	Hasil penelitian ini menunjukan secara parsial Beban Kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Jaya Group, tetapi secara simultan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Jaya Group. Sebaiknya PT. Esta Jaya Group agar lebih memperhatikan pemberian beban kerja terhadap karyawan sehingga karyawan tidak mudah stress dan dapat meningkatkan kinerja.

2.7 Kerangka Pemikiran



2.8 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai "pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Berikut paradigma penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2.1 Paradigma penelitian

2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Samsu,2017:135). Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

   H_{o1} : Tidak ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

   H_{a1} : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan

   H_{o2} : Tidak ada pengaruh Stres kerja terhadap kinerja karyawan

   H_{a2} : Terdapat pengaruh Stres kerja terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

   H_{o3} : Tidak ada pengaruh Lingkugan kerja terhadap kinerja karyawan

   H_{a3} : Terdapat pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Pelatihan, Stress Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

   H_{o4} : Tidak ada pengaruh Pelatihan, Stress Kerja dan Lingkugan kerja terhadap kinerja karyawan

   H_{a4} : Terdapat pengaruh Pelatihan, Stres Kerja dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan