

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen sampai saat ini masih menjadi perbincangan hangat, ada yang menyamakan istilah manajemen dengan administrasi dan ada pula yang menyatakan bahwa kedua istilah tersebut merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan (manajemen dan administrasi) dan merupakan satu kesatuan, dilihat dari istilahnya maka ada keterkaitan antara manajemen, administrasi, dan organisasi.

Organisasi merupakan wadah untuk mencapai tujuan bersama, dimulai dengan pengelolaan melalui perpaduan sumber daya material yang ada dan sikap individu, dilanjutkan dengan kegiatan kolektif melalui manajemen. Menurut Pidarta yang dikutip oleh Davis perbedaan manajemen dan administrasi dapat dilihat pada fungsi manajemen itu sendiri.⁸ Manajemen diperlukan dalam setiap organisasi karena terciptanya sesuatu organisasi diawali dengan menetapkan tujuan, visi dan misi. Melalui visi, misi, dan tujuan maka pengelolaan organisasi tersebut menjadi terarah.

Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Suwandi, Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya

⁸M. Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineke Cipta. 2004),hal-4.

lainnya.⁹ Menurut Prof Eiji Ogawa manajemen bahwa perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Manajemen sumber daya manusia menurut Sastrohadiwijoyo manajemen sumber daya manusia diganti dengan manajemen tenaga kerja yaitu pendayagunaan, pembinaan, pengetahuan, pengaturan, pengembangan, unsur tenaga kerja. Baik dan buruk karyawan ataupun pegawai untuk mencapai hasil daya guna yang maksimal.¹⁰ Menurut Malayu Hasibun “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.¹¹ Manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kompensasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah yaitu pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi.¹²

⁹ Suwandi, *Manajemen Pendidikan Life Skill (Studi Pondok Peantren Al Istiqomah Desan Tanjungsari Kebumen)*, Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam dan studi social cakrawala, 2017, hal-1.

¹⁰ Siswanto Sastrohadiwijoyo. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal-57.

¹¹ Ibid, Malayu Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi), Jakarta: Mosal, (2017), hal-8.

¹² Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal-3.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang paling pertama yang harus dilakukan oleh suatu lembaga/organisasi agar memperjuangkan pengelolaan yang lebih baik. Semua lembaga/organisasi harus menentukan masa depan melalui berbagai rencana yang sejalan dengan tuntutan zaman. Saat ini perubahan lingkungan sangat cepat sehingga lembaga/organisasi dituntut untuk bisa mengikuti perubahan terjadi sangat cepat, sehingga lembaga/organisasi harus mampu mengikuti perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat. Oleh karena itu, lembaga/organisasi yang tidak didukung oleh pegawai/karyawan dari segi kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, tentu sulit dipertahankan dan dikembangkan keberadaannya dimasa mendatang. Agar perencanaan sumber daya manusia bisa berhasil, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain:

- a. Faktor lingkungan.
- b. Keputusan-keputusan organisasi.
- c. Faktor-faktor persediaan karyawan.

Dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, (*Manpower Planning*) memiliki peran sebagai pengelola manajemen didalam perencanaan sumber daya manusia, hal tersebut disusun dengan cara sangat mendetail dan teknis yang digunakan berhubungan dengan karyawan. Contoh jumlah karyawan, karakteristik karyawan, kebutuhan karyawan, serta dalam hal perencanaan tentang tugas apa saja yang nanti akan dikerjakan oleh karyawan dalam organisasi tersebut.

Setiap organisasi tentu memiliki hambatan pada saat proses pengelolaan manajemen sumber daya manusia dan proses pengembangan. Jika *ouput* dari

pengelolaan manajemen yang dihasilkan baik hal tersebut mempunyai dampak pada baik pada kualitas kerja dan pelayanan yang dimiliki organisasi, dan apabila *ouput* pengelolaan buruk maka akan berdampak buruk pada kualitas kerja dan pelayanan. Permasalahan dalam perencanaan sumber daya manusia tentang pengadaan pegawai yang memiliki kinerja baik efektif, efisien, produktif dan berkualitas, tetapi juga mencakup pada masalah bagaimana mengelola, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat terus memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, fasilitas pada lembaga/organisasi diharapkan lembaga dapat menerapkan dan melaksanakan program perencanaan tenaga kerja dalam operasional perusahaan.

Jadi, perencanaan sumber daya manusia dengan demikian merupakan keterpaduan kemampuan berfikir dan kemampuan fisik individu, perilaku, watak, dan lingkungan, sedangkan prestasi kerja dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan dan memenuhi kewajiban suatu jabatan khusus. Pengertian perencanaan sumber daya manusia menurut para ahli: Michael Armstrong, perencanaan sumber daya manusia adalah kebutuhan orang untuk memperoleh keahlian dan keterampilan secara berkala, dan untuk merumuskan serta melaksanakan rencana yang memenuhi kebutuhan melalui pekerjaan dan pelatihan, serta mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta untuk memperkenalkan fleksibilitas dalam mempekerjakan orang-orang.¹³

¹³ Michael Armstrong, 1996. "*A Handbook of Personnel Management Practices*", London: Kogan Page Limited, hal-65

Handoko dalam jurnal Ritta dan Elok, bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Dimana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.¹⁴

Sondang dalam jurnal Manajemen Jon Heri Purbu, perencanaan strategi sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.¹⁵ Eric Vetter dalam Jackson & Schuler menjelaskan tentang pengertian perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) yaitu sebagai proses manajemen untuk menetapkan bagaimana organisasi harusnya bergerak dari keadaan sumber daya sekarang menuju posisi sumber daya manusia yang diinginkan untuk masa depan. Dengan konsep tersebut perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linier dengan menggunakan data sebelumnya dan mengkaji proses dimasa lalu (*shotterm*) sebagai pedoman perencanaan dimasa depan (*long term*).¹⁶

¹⁴ Ritta & Elok, “*Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi*”, article: diakses pada 05 Maret 2023 Pukul 13.51 WIB, hal-3

¹⁵ Jon Heri Purbu, “*Perencanaan Strategi Sumberdaya Manusia dan Prestasi Kerja Karyawan*”, Jurnal Manajemen Volume 4 Nomor 1 (2018), hal-45

¹⁶ Jackson & Schuler, “*Human Resource Strategy: Focussing on Issue and Action*”, Organizational Dynamic: Summer, 1990, hal5-19

Sedangkan menurut Edwards dan Pearce dalam Jurnal Tedy Roberto menyatakan perencanaan sumber daya manusia sangat penting karena dalam lembaga tentu membutuhkan pegawai yang berkompeten dan faham akan kemajuan teknologi pada saat ini. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut pelatihan dan pengembangan karir pegawai dan untuk memenuhi tuntutan lembaga, perencanaan suksesi pengembangan menempati peran yang penting.¹⁷

Jonathan Rice menjelaskan sebuah perencanaan sumber daya manusia adalah proses jangka panjang yang diselenggarakan dengan cara yang benar mempekerjakan sumber daya manusia organisasi. Untuk menciptakan dan mempertahankan kesesuaian terbaik antara pekerjaan dan pegawai, perencanaan diberikan perhatian khusus. Tahapan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia adalah dengan membuat perencanaan tenaga kerja (*Human Resources Planning*) yang sistematis guna menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan organisasi melalui serangkaian pelaksanaan program ketenagakerjaan yang terarah guna menjamin perlindungan pegawai, hubungan organisasi yang harmonis serta peningkatan kesejahteraan pegawai/karyawan. Berikut tahapan dalam perencanaan tenaga kerja (*Human Resources Planning*):¹⁸

¹⁷ Tedy Roberto, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Jurnal Pendidikan Tambusai Vol.6 No.2, 2022, hal.3-4

¹⁸ Ibid, Ritta & Elok, “*Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi*”, article: diakses pada 05 Maret 2023 Pukul 13.51 WIB, hal-5

- a. Mengumpulkan dan mengolah data lembaga dan kepegawaian.

Mengumpulkan data untuk mempelajari dan memahami semua aspek lingkungan perusahaan. Hal ini yang akan membantu lembaga dalam merencanakan dan mengantisipasi isu yang muncul dari kondisi yang stabil.

- b. Penyusunan *Job Analysis* / Analisa jabatan

Job Analysis merupakan proses penyusunan kegiatan yang berkaitan dengan informasi pegawai yang meliputi: tanggung jawab, tugas, jenis pekerjaan seseorang. *Job Analysis* memberikan kemudahan pegawai dan organisasi dalam memberikan informasi terkait tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Aspek pekerjaan yang dianalisa meliputi *output* pekerjaan. Sedangkan. *Job Description* merupakan deskripsi dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara menyeluruh. Hal tersebut digunakan untuk mengidentifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban pekerjaan, dan tanggung jawab dalam bekerja, serta untuk mengetahui spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar pekerjaan itu sendiri.

- c. Perencanaan persediaan pegawai

Evaluasi pesediaan pegawai dengan melihat kebutuhan tingkat persediaan pegawai, kemampuan, jenis, umur, pendidikan, penyebaran, kebijakan, dll.

- d. Perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai

Memperkirakan jumlah permintaan pegawai, memprediksi kebutuhan pegawai dengan menggunakan metode yang sesuai, memperkirakan penawaran pegawai, melakukan perkiraan penawaran pegawai baik dari sumber internal maupun eksternal.

e. Penyusunan program kepegawaian

Menyusun program untuk opsi yang mudah diimplementasikan dan memiliki peluang besar untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, serta memilih tindakan terbaik dari semua opsi yang tersedia dan mengintegrasikan semua tindakan yang dipilih ke dalam kerangka kerja yang lengkap.

Perencanaan sumber daya manusia penting harus dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan dalam organisasi Mengapa? alasan penting perencanaan kepegawaian menyangkut kelangsungan organisasi atau lembaga adalah sebagai berikut:¹⁹

1. Kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas semakin terpenuhi.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi
3. Dapat semakin menghemat biaya dan anggaran organisasi.
4. Mendorong adanya perilaku yang semakin proaktif.
5. Terciptanya sistem informasi untuk pegawai yang lebih efektif dan efisien
6. Terciptanya hubungan kerja yang harmonis di internal organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Diantara fungsi penting yang mendukung manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah proses rekrutmen dan proses seleksi individual. Menurut Mathis & Jackson, rekrutmen adalah kegiatan pertemuan dengan sekelompok calon pegawai yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan tersebut.

¹⁹ Ibid, hal-4.

Sedangkan seleksi adalah proses pemilihan dan penetapan sekelompok calon pegawai yang memenuhi kriteria untuk mengisi lowongan yang disesuaikan dengan kebutuhan pada organisasi/lembaga. Metode seleksi yang dijelaskan oleh Widodo dalam buku milik Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela, adalah:

- a. *Successive Hurdles Selection Approach*, yaitu sistem seleksi yang dilakukan berdasarkan sistem urutan ujian, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu ujian, peserta tidak boleh mengikuti tes berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
- b. *Compensatory Selection Approach*.²⁰, yaitu sistem seleksi yang dilaksanakan sedemikian rupa sehingga kandidat mengikuti semua tes kemudian menghitung rata-rata tes tersebut, terlepas dari apakah memenuhi standar atau tidak. Kandidat yang mencapai nilai standar dianggap lulus, sedangkan yang tidak sesuai standar dinyatakan tidak lulus.

Ada dua konsep penting yang perlu diperhatikan pada tahap seleksi, yaitu reliabilitas dan validitas. Untuk mencapai reliabilitas dan validitas digunakan beberapa instrument dalam seleksi, yaitu :

- a. Surat rekomendasi, biasanya surat rekomendasi tidak berhubungan dengan prestasi kerja karena semuanya mengandung pujian yang positif,
- b. Format lamaran, formulir lamaran standar diperlukan pada tahap ini untuk memudahkan pelamar mendapatkan informasi lengkap dari calon pelamar,

²⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2016, (PT. Bumi Aksara: Jakarta), hal-141.

- c. Kemampuan tes, tes instrument yang digunakan untuk menilai kesesuaian kandidat untuk suatu pekerjaan,
- d. Tes Potensi Akademik (*ability test*), beberapa tes mengukur sejauh mana kemampuan calon pegawai berkisar dari keterampilan verbal dan keterampilan kualitatif hingga kecepatan perseptual,
- e. Tes Kepribadian(*personality test*), mengevaluasi kualitas karakteristik pegawai, yang biasanya konsistendan bertahan lama,
- f. Tes psikologi, tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil. banyak tes psikologi saat ini bertujuan untuk menganalisa apakah calon pegawai memiliki etos kerja yang baik, termotivasi atau mampu mengatasi tantangan professional,
- g. Wawancara, wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih yang berlangsung antara narasumber dan pewawancara dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi. Oleh karena itu, teknik wawancara adalah suatu cara pengumpulan data.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dikutip dari Jurnal Hendita Yosepa, Dadan Ahmad Fadili mengatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menciptakan pegawai dengan pekerjaan yang baik dengan meningkatkan keterampilan para pegawai, dan lebih dari itu, pengembangan sumber daya manusia merupakan isu penting dalam transformasi sumber daya manusia. Situasi yang dimiliki oleh organisasi/lembaga yang lebih baik.²¹ Pengembangan sumber daya manusia diterapkan dengan bentuk

²¹ Dadan Ahmad Fadili, (2019), *Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Tingkat Etos Kerja Karyawan Pada Hotel Santika Sukabumi*, Jurnal Ilmu Manajemen Vol.8 No.3, hal-2

pelatihan dalam manajemen sumber daya manusia, jadi apabila karyawan didalam lembaga kurang pelatihan, maka prestasi kerja akan turun. Demikian sebaliknya, apabila karyawan didalam suatu lembaga sangat baik dalam pelatihan, maka prestasi kerja akan naik.

Menurut Jusmaliani, pelatihan dalam pengembangan pegawai adalah proses melatih pegawai baru, atau pegawai mendapatkan pekerjaan baru, dengan keterampilan dasar yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.²² Jadi, pelatihan adalah proses perubahan perilaku pegawai secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga yang berkaitan dengan kompetensi dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai keahlian dalam bidangnya. Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mengubah perilaku pegawai ke arah peningkatan tujuan yang telah ditetapkan. Menyelenggarakan pelatihan dimana pegawai dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

4. Pemberian kompensasi dan kesejahteraan

Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada lembaga yang mendedikasikan pekerjaan pegawai untuk mencapai tujuan. Kinerja sumber daya manusia merupakan kunci terpenting bagi lembaga di era globalisasi. Oleh karena itu, lembaga harus menawarkan timbal balik kepada pegawai dalam bentuk kompensasi dan tunjangan. Kompensasi tidak hanya berupa uang, tetapi juga bisa dalam bentuk lain seperti kesejahteraan kesehatan.

²² Jusmaliani. M.E, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Surakarta: Bumi Aksara, 2011, hal-99.

Bentuk kompensasi yang ditawarkan oleh lembaga kepada pegawai atau pihak terkait menurut Davis dan Wether dalam Marwansyah mengelompokkan kompensasi kedalam dua bentuk umum yaitu :

- a. Kompensasi langsung yang terdiri atas gaji pokok, intensif, dan bagi hasil;
- b. Kompensasi tidak langsung dapat dibagi menjadi dua jenis: ditawarkan secara sukarela oleh organisasi/lembaga secara sukarela dan diwajibkan oleh hukum/peraturan.²³

Menurut Rivai dalam Sopiah & Sangadji ada dua jenis tunjangan pegawai: kompensasi finansial yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):

- a. Kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok yang meliputi: bonus kerja, komisi dan bayaran yang dijamin, seperti tabungan pensiun dan akumulasi saham,
- b. Kompensasi finansial tidak langsung dalam bentuk perlindungan, termasuk asuransi, pesangon, pendidikan anak dan pensiun. Kompensasi diluar jam kerja misal uang lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil. Tunjangan pegawai meliputi: akomodasi, relokasi, dan kendaraan. Kompensasi non-finansial, terdiri dari keamanan kerja, meliputi keamanan kerja, peluang promosi, pengakuan prestasi, teman baru, prestasi khusus, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, keramahan pada pegawai, kerja sama yang menyenangkan.²⁴

²³ Ibid, Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal-3.

²⁴ Sopiah & Sangadji, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Yogyakarta: CV Andi Offset, hal-50

B. Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu tanggung jawab utama kepemimpinan adalah pengelolaan sumber daya manusia yaitu aspek pegawai dalam melaksanakan kinerja, dan bagian kepemimpinan disebut manajemen kinerja. Kinerja pegawai merupakan fasilitas yang diberikan kepada organisasi/lembaga yang mempunyai pengaruh yang sangat penting karena menentukan efisiensi fasilitas dan bagi manajer merupakan ukuran untuk menentukan keberhasilan dalam mengelola organisasi atau lembaga dan sumber daya manusia didalamnya. Sehingga apabila kegiatan tersebut dilakukan dengan baik, maka tujuan organisasi atau lembaga akan tercapai dengan baik pula. Namun, jika ada kendala, maka kegiatan tersebut tidak akan berjalan dengan baik dan tidak efektif. Bagi seorang manajer yang baik, kinerja pegawai penting untuk mengukur keberhasilan dalam mengelola lembaga. Jadi beberapa hal yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia :

1. Kinerja

Menurut Hasibun mengungkapkan kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai berdasarkan kemampuan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Prestasi kerja pegawai merupakan bentuk dari motivasi atas kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan bekerja pada tingkat tertentu. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa dan bagaimana melakukannya, keterampilan saja tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut Simanjuntak kinerja dipengaruhi oleh kualitas dan kemampuan serta sarana dan prasarana yang mendukung. Menurut Sedarmayanti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara:

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja),
- b. Pendidikan,

- c. Keterampilan,
- d. Manajemen kepemimpinan,
- e. Tingkat etika kerja,
- f. Gaji dan kesehatan,
- g. Jaminan sosial,
- h. Iklim kerja,
- i. Sarana dan prasarana,
- j. Teknologi, dan
- k. Kesempatan berprestasi.

2. Lingkungan Kerja

Pengelolaan lembaga perlu memikirkan kesuksesan apa yang akan dicapai sekarang dan dimasa depan, karena perusahaan atau lembaga dapat berkembang jika yang direncanakan berjalan dengan baik dan terarah. Dari berbagai faktor sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting yang harus dipertahankan dan dikembangkan oleh suatu organisasi atau lembaga. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas kerja para pegawai. Hal ini dikemukakan oleh Soetjito menjelaskan bahwa lingkungan kerja sangat dalam hal kelangsungan kinerja pegawai, sehingga pegawai memfasilitasi lingkungan kerja pegawai dengan baik dan pegawai akan memberikan kontribusi yang baik untuk organisasi/lembaga dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

Lingkungan kerja yang menyenangkan juga dapat mempengaruhi sikap emosional pegawai. ketika pegawai merasa nyaman di lingkungan kerja, pegawai

merasa nyaman juga dalam melaksanakan tugas, dan produktivitas kerja meningkat. Menurut Sarwoto, Sedarmayanti menyatakan bahwa sifat lingkungan kerja secara garis besar terbagi menjadi dua bagian, yaitu: lingkungan tempat kerja/lingkungan kerja fisik (*physical working environment*); dan lingkungan kerja non fisik (*non-physical working environment*).

Menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja disik meliputi segala kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat memberikan pengaruh pegawai, seperti: lokasi yang strategis, sedangkan lingkungan fisik meliputi segala kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja.²⁵ Sementara itu menurut Nitisemito & Alex lingkungan kerja dapat mencerminkan kondisi terkini yang mendukung kerjasama antara atasan dan bawahan, apapun jabatan mereka. Kondisi baik yang harus diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri..²⁶

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh dan dampak yang besar terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya juga berpengaruh terhadap kedisiplinan. Dan ketika lingkungan kerja yang kurang memuaskan menimbulkan rasa tidak nyaman dan suasana yang tidak nyaman, maka dapat

²⁵ Sedarmayanti, "*Perencanaan dan Pengembang SDA untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*", (Bandung : Refika Aditama), (2018), hal-70

²⁶ Nitisemito & Alex, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka setia, 2015, hal-25

menimbulkan hambatan dalam menyelesaikan tugas. Menurut Sedarmayanti adapun faktor yang dapat mempengaruhi kondisi lingkungan kerja, antara lain :²⁷

- a. Penerangan/cahaya ditempat kerja,
- b. Temperatur ditempat kerja,
- c. Kelembapan,
- d. Sirkulasi,
- e. Kebisingan ditempat,
- f. Bau-bauan ditempat kerja,
- g. Tata warna dan tata letak yang memadai,
- h. Dekorasi, dan
- i. Keamanan ditempat kerja.

Menurut Siagan secara umum ada dua jenis lingkungan, yaitu :

- a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala kondisi fisik fasilitas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan semua keadaan di suatu lembaga yang berbentuk fisik dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ada beberapa kondisi fisik yang baik, yaitu :

1. Bangunan organisasi atau lembaga untuk keselamatan kerja,
2. Fasilitas yang memadai,
3. Tempat istirahat saat merasa lelah, seperti kafe disekitar lembaga dan fasilitas yang mudah diakses,

²⁷ Ibid, Sedarmayanti, *"Perencanaan dan Pengembang SDA untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja"*, (Bandung : Refika Aditama), (2018),hal-65

4. Tersedianya tempat ibadah yang bersih dan tidak lembab,
5. Serta tersedianya pilihan transportasi yang baik dan murah bagi pegawai.

b. Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik dalam arti menciptakan suasana yang nyaman antara atasan dengan bawahan, pegawai dengan pegawai, dan *customer*. Pada prinsipnya, orang juga harus bekerja untuk memastikan bahwa *customer* merasa puas dengan disediakan fasilitas yang memadai.

3. Kepuasan Kerja

Pangabean dalam Triatna mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dicapai, atau antara kebutuhan dan imbalan. Tentu saja, semua pegawai mengharapkan kepuasan kerja. Pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sifat individu yaitu senang dengan hasil kinerja, tetapi tentu saja setiap orang mengalami hal yang berbeda. Semakin banyak faktor atau aspek yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi kepuasannya.

Kepuasan kerja juga bisa dijadikan bahan evaluasi karena dari apa yang pegawai maupun konsumen rasakan bisa dijadikan tolak ukur penilaian yang menggambarkan seseorang atas sikap atau perasaan senang maupun tidak senang, puas atau tidak puas. Dikutip dari jurnal milik Sunarta yang berjudul pentingnya kepuasan kerja, dijelaskan rasa puas atau proses dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan memperkuat komitmen dan etos kerja dalam mencapai tujuan lembaga, sebaliknya jika dalam lembaga ada perasaan tidak puas dan beberapa kendala maka pegawai juga merasa tidak nyaman dan timbul lah hal negatif sehingga dapat berdampak dalam lembaga tersebut. Salah satu kerugian seperti

penurunan moral dan terganggunya layanan lembaga, baik kepada pihak internal maupun eksternal.²⁸

Kepuasan kerja adalah suatu sikap (*action-cognition*), perasaan senang (*expression-love*), atau gap (memberi) antara apa yang dicapai dan apa yang diharapkan. Suasana hati yang baik di tempat kerja adalah ekspresi dari fakta bahwa seseorang memenuhi tanggung jawabnya dengan baik dan puas dengan hasil pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak didukung dalam bekerja dengan fasilitas kerja yang memadai, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan perhatian manajemen yang rendah, hal ini menyebabkan ketidakpuasan kerja. Dikatakan oleh Robin & Judge dapat mengarah pada tindakan keluar/meninggalkan lembaga, suara-aktif konstruktif, kesetiaan- pasif optimis, dan pengabaian-pasif mengabaikan perintah dan larangan.²⁹

Kepuasan kerja adalah perasaan positif hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan Robin & Judge menjelaskan kepuasan kerja meliputi aspek afektif, kognitif dan perilaku. Perasaan positif (afektif) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan indikasi dari apa yang ada dalam pikiran seseorang ketika mengevaluasi sesuatu yang dilakukannya sendiri atau berkelompok. Kognitif yang menggambarkan perasaan dan persepsi, seperti yang dijelaskan oleh Locke bahwa kepuasan pada hakekatnya merupakan ekspresi dari apa yang diketahui, dirasakan, dan hasil dari pemikiran. Berdasarkan hasil definisi kepuasan kerja dapat diberi kesimpulan bahwa kinerja pegawai memberikan kepuasan kerja yang terkait dengan

²⁸ Sunarta, *Pentingnya Kepuasan Kerja*, Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi, 2019, hal.63

²⁹ Ibid, Sunarta, hal-75

persepsi, sikap, perasaan senang atau tidak terhadap hasil kerja. Dengan kata lain maksud definisi tentang kepuasan kerja tidak ada yang berbeda secara ekstrim, melainkan hanya pada redaksi dan penekanan (*stressing*) saja.

Teori kepuasan kerja banyak dibahas diantara para ahli dari berbagai pendekatan ilmiah. Salah satu teori Locke tentang penetapan tujuan menjelaskan bahwa kepuasan kerja sangat ditentukan oleh jarak antara apa yang diinginkan seseorang dan apa yang mereka miliki ditempat kerja.

Selain itu, pendekatan teori Vroom's Expectation Theory Eerde menjelaskan kepuasan kerja sebagai perbedaan antara relitas yang diharapkan dan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki keterampilan dan kebutuhan. Dalam hal ini, tentunya kebutuhan tidak hanya bersifat alamiah (gaji atau upah), tetapi juga mencakup yang tidak berwujud seperti karir, kesuksesan, jabatan, kesempatan berkembang, sosial dan spiritual. Kebutuhan nyata dan tidak berwujud ini dipenuhi melalui kerja dan penggunaan bakat untuk kepentingan individu.³⁰

Salah satu hal yang harus dijadikan acuan seorang manajer untuk menciptakan kepuasan kerja adalah memenuhi semua tugas institusional dengan tanggung jawab dan hak terbesar yang harus diterima oleh pegawai. Sarana yang baik untuk lingkungan kerja merupakan prasarana yang cukup bagi kepuasan kerja setiap pegawai yang bekerja. pegawai.

³⁰ Edwin A. Locke, (1969), *What is Job Satisfaction? Organization Behavior And Human Performance*, hal.309-336

C. Peningkatan Mutu Pelayanan

Dalam sebuah lembaga *nonprofit*, kualitas pelayanan tercermin dari pelayanan yang diberikan pegawai kepada *customer*, sehingga membuat pelanggan merasa puas.. Corby mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian, yaitu kesesuaian atau standarisasi. Selain fakta bahwa kualitas terkait dengan pemenuhan standar atau persyaratan tertentu, kualitas juga terkait dengan upaya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, untuk menjaga kepuasan pelanggan.³¹

Yoseph M. Juran, dikutip Nasution, terkenal dengan konsep "Trilogy" mutu dan mengidentifikasinya dalam tiga kegiatan:³²

- a. Perencanaan mutu meliputi: siapa *customer*, apa yang dibutuhkan, tingkatkan produkduktivitas sesuai kebutuhan, dan rencanakan proses untuk suatu tujuan,
- b. Pengendalian mutu: mengevaluasi kinerja untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan tujuan,
- c. Meningkatkan kualitas: membangun infrastruktur dan tim untuk meningkatkan kualitas. Setiap kegiatan dijabarkan dalam langkah-langkah yang semuanya mengacu pada upaya peningkatan mutu.

Menurut Kotler pelayanan adalah setiap kegiatan yang melibatkan kerja keras yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain, pada dasarnya tidak relevan dan tidak menyiratkan pengalihan hak milik, dan produksinya tidak boleh dikaitkan dengan produk fisik atau non fisik.³³ Namun Menurut Stanton yang dikutip oleh Alma pelayanan adalah

³¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Bogor, (2010),hal-2

³² Ibid, M.N. Nasution, h-143

³³ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran (Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol Jilid 2)*,Prenhallindo,Jakarta, 1997,ha-83

sesuatu yang dapat diidentifikasi secara spesifik, tidak berwujud, dan disediakan untuk kebutuhan *customer*. Bahwa layanan adalah manfaat yang diberikan oleh satu pihak ke pihak lain dan biasanya tidak berwujud. Pelayanan adalah perilaku produsen untuk memenuhi.³⁴ Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi.

Peningkatan kualitas mutu pelayanan adalah sejauh mana layanan diberikan secara afektif dan efisien sesuai dengan standar professional, standar layanan dilaksanakan secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan pelanggan, menggunakan teknologi yang tepat dan hasil penelitian dalam pengembangan layanan untuk mencapai tingkat kualitas layanan yang optimal.³⁵

M. Fais Satrianegara menjelaskan dalam Winston Dictionary bahwa kualitas adalah ukuran kemampuan ditinjau dari aspek yang dapat diamati. Kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik produk atau jasa, termasuk rasa aman atau kepuasan terhadap kebutuhan *customer*. Mutu pelayanan dapat diukur dengan menggunakan tiga variable, yaitu input, proses, dan output/outcome :

- a. Input adalah semua sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan seperti keuangan, dana, peralatan, teknologi, kelembagaan dan informasi,
- b. Proses tersebut merupakan interaksi professional antara penyedia jasa dan konsumen,

³⁴ Bucori Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Alfabeta, Bandung, 2000, hal-204

³⁵ Nursalam, *Manajemen Keperawatan: Aplikasi Dalam Praktik Keperawatan Professional (Edisi 4)*, Jakarta: Salemba Meika, (2014), hal-350.

- c. Output/outcome adalah hasil pelayanan yang diberikan oleh pemberi pelayanan kepada penerima layanan, yaitu konsumen termasuk kepuasan dari konsumen.³⁶

Konsep kualitas pelayanan adalah menunjukkan segala bentuk aktualisasi pelaksanaan kegiatan pelayanan yang sesuai dengan tanggung jawab orang yang memberikan layanan, untuk memuaskan dan mengutamakan keselamatan, menunjukkan bukti konkrit yang dapat dikenali dengan empati dari orang-orang yang melakukan tugas pelayanan. Demikian, untuk menawarkan batas keahlian para pegawai secara konsisten petugas pelayanan memberikan kepuasan bagi para customer. Terdapat perbedaan pendapat mengenai dimensi kualitas pelayanan, namun dimensi yang paling umum digunakan dikemukakan oleh Zeithaml dalam Hardiyansyah³⁷ lima dimensi kualitas pelayanan dikenal dengan sebutan SERQUAL (*Service Quality*), dimensi tersebut adalah:

- a. *Tangible* (berwujud), yaitu kemampuan lembaga untuk menunjukkan keberadaannya kepada *customer*.
- b. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan lembaga dalam memberikan fasilitas layanan yang diberikan dengan akurat dan andal.
- c. *Responsiviness* (ketanggapan), yaitu keinginan untuk membantu customer secara cepat dan tepat dengan memberikan informasi yang jelas.
- d. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan, sikap sopan santun, kepuasan diri melalui penghargaan, dan kemampuan pegawai organisasi bahwa pemerintah untuk menimbulkan *customer*.

³⁶ Satrianegara dan M. Fais, *Buku Ajar Organisasi Dan Manajemen Pelayanan Kesehatan Serta Kebidanan*. Jakarta: Salemba Medika, (2009), hal-23

³⁷ Hardiyansyah, *Manajemen Pelayanan dan Pengembangan Organisasi Publik*, Yogyakarta: Gava Media, 2017, hal-3

- e. *Empathy* (empati), yaitu perhatian yang tulus dan individual atau pribadi kepada customer dengan berusaha memahami apa yang dibutuhkan customer. Dalam hal ini, lembaga atau organisasi diharapkan memahami dan mengenal apa maksud dari customer terutama pada kebutuhannya dan memiliki kesiapan waktu pengoperasian yang nyaman bagi *customer*.