

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kinerja Karyawan

Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja seorang karyawan akan baik bila mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Jika kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik (Prawirosentono, 1999).

Agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, dapat dikatakan kegiatan tersebut adalah efektif. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak (Prawirosentono, 1999). Kinerja karyawan dapat dilihat dengan produktivitas yang dihasilkan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu: pelatihan, mental dan kemampuan fisik

karyawan, serta hubungan antara atasan dan bawahan (Simanjuntak, 1993, dalam Sutrisno, 2009).

Produktivitas karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan, karena dengan meningkatnya produktivitas karyawan berarti kinerja karyawan juga meningkat dan kinerja perusahaan otomatis juga ikut meningkat. Untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator sebagai berikut: kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi (Sutrisno, 2009).

2.2. Fasilitas Kantor

2.2.1. Perabot Kantor

Perabot kantor merupakan salah satu fasilitas kantor yang sangat bermanfaat bagi karyawan untuk membantunya dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan. Ketepatan pemilihan perabot kantor yang sesuai dengan kebutuhan karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Apabila perabot kantor tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan karena perabot kantor akan mengganggu pekerjaannya. Adanya meja, kursi dan perabot lainnya dengan ukuran dan bahan yang tepat akan menyebabkan pegawai merasa sesuai dan senang menggunakannya. Pada kondisi demikian, diharapkan produktivitas kerja karyawan dapat meningkat (Sedarmayanti, 1996).

2.2.2. Temperatur (Suhu)

Ruang kerja dengan suhu yang sesuai akan membuat karyawan merasa nyaman dan kinerjanya meningkat. Pengaruh udara panas dan akibatnya dapat menyebabkan banyak waktu hilang karena pegawai tiap kali harus pergi ke luar akibat keadaan kerja yang tidak tertahan (Sedarmayanti, 1996). Keadaan kerja yang tidak tertahan maksudnya adalah keadaan yang membuat karyawan berkeringat atau kegerahan. Beberapa cara yang bisa dilakukan agar suhu yang ada di ruang kerja terasa lebih nyaman adalah dengan memberi ventilasi atau menggunakan kipas angin baling-baling atau dengan memasang *Air Condition* (AC). *Air Condition* diadakan untuk menolak suhu yang ekstrim atau suhu di atas/di bawah rata-rata. Adanya pengatur suhu (AC), karyawan tidak perlu repot memikirkan cuaca di luar gedung, karena cuaca tersebut tidak akan berpengaruh pada kondisi udara di dalam gedung (Sedarmayanti, 1996). Lain halnya bila selera antar karyawan yang berbeda (ada yang lebih suka dingin, ada juga yang lebih suka dengan udara yang tidak terlalu dingin). Namun, masalah tersebut dapat ditangani dengan bernegosiasi terlebih dahulu untuk memilih suhu ruang yang tepat bagi semua karyawan yang ada dalam ruangan tersebut.

2.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kegiatan karyawan di perusahaan, karena karyawan akan bekerja di dalam lingkungan tersebut. Produktivitas karyawan akan baik seiring dengan perasaan karyawan saat bekerja di dalam perusahaan. Perasaan nyaman saat bekerja

membuat produktivitas karyawan baik karena dengan hati yang nyaman membuat karyawan bekerja dengan lebih fokus. Beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai, diantaranya adalah: penerangan/cahaya di tempat kerja, temperatur/suhu udara di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja (Sedarmayanti, 1996).

Untuk karyawan pada bagian tertentu, karyawan akan menghabiskan seluruh waktu kerjanya di dalam kantor, sehingga diperlukan lingkungan kerja yang baik agar dapat bekerja dengan nyaman. Lingkungan yang baik akan memastikan karyawan tetap sehat jasmani dan rohani sehingga menikmati hidup yang berkualitas (Ridely, 2008).

2.3.1. Beban Kerja

Kesesuaian pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan melibatkan dua elemen penting (Sedarmayanti, 1996), yaitu:

1. Seberapa jauh kemampuan, keterampilan, dan bakat pegawai bersangkutan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan pekerjaan, termasuk lingkungan pekerjaan.
2. Seberapa jauh keserasian kebutuhan, nilai, dan keinginan seorang pegawai untuk menggunakan keterampilan dan bakat tertentu dapat dipenuhi atau dipertahankan oleh pekerjaan bersangkutan.

Untuk karyawan yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan bakat yang baik, akan merasa senang dan tertantang dengan beban kerja yang banyak. Sebaliknya untuk karyawan yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan bakat yang kurang, akan merasa tertekan dan kinerjanya akan menurun. Oleh sebab itu, sangat penting bagi atasan atau perusahaan untuk mempertimbangkan terlebih dahulu saat memberikan tugas bagi karyawan.

2.3.2. Komunikasi

Komunikasi sangat penting bagi karyawan, karena dengan adanya komunikasi karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Melalui komunikasi karyawan dapat berbagi informasi yang dimiliki, sehingga dapat bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Informasi mengenai perusahaan, lingkungan jasa produknya, dan orang-orangnya, sangat penting untuk karyawan dan manajemen (Rivai, 2009). Hal tersebut dikatakan penting karena dapat menunjang kinerja karyawan. Informasi yang mencukupi dapat mempercepat kinerja karyawan, karena karyawan dapat menghindari masalah yang mungkin timbul karena hal tertentu.

Ada empat fungsi komunikasi, yaitu, pertama, komunikasi dengan cara-cara tertentu bertindak untuk mengontrol perilaku anggota (Robbins, 2008). Misalnya saat perusahaan memberikan peraturan kepada setiap kepala sub bagian agar melapor hasil kinerja dari bawahannya kepada kepala bagian, maka kepala bagian bisa mengontrol kinerja bawahannya atas komunikasi yang dilakukan kepala bagian dengan kepala sub bagian. Kedua, komunikasi menjaga motivasi dengan cara

menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan karyawan, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekiranya hasilnya kurang baik. Ketiga, komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan sebuah mekanisme fundamental yang melaluinya para anggota menunjukkan rasa frustrasi dan rasa puasnya. Jadi, komunikasi menyediakan jalan keluar bagi ekspresi emosional dari perasaan-perasaan dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial (Robbins, 2008).

Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2008). Komunikasi terjadi karena adanya tujuan tertentu (membagi informasi, mengajak untuk melakukan suatu hal, atau untuk mempengaruhi) yang akan disampaikan. Arah komunikasi memiliki tiga macam, yaitu:

a. Ke Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah (Robbins, 2008). Sebagai contoh, komunikasi yang dilakukan seorang mandor kepada pegawainya saat menyuruh bawahan untuk menyelesaikan suatu hal atau saat mandor tersebut memerintahkan pegawainya untuk lembur. Aliran dari komunikasi ini adalah dari mandor (pemimpin) ke pegawai (pelaksana) atau

dengan kata lain dari tingkatan yang tinggi (mandor) ke tingkatan yang lebih rendah (pegawai).

b. Ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang memiliki arah berlawanan dari komunikasi ke bawah (Robbins, 2008). Sebagai contoh, komunikasi yang dilakukan oleh seorang karyawan kepada manajer HRD (*Human Resources Development*) saat menyampaikan masalah yang dialami dengan rekan kerjanya atau atasannya. Aliran komunikasi ini adalah dari karyawan (tingkatan yang di bawah) ke manajer HRD (tingkatan di atasnya).

c. Lateral

Ketika komunikasi terjadi antaranggota dari kelompok kerja yang sama, di antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antarmanajer pada tataran yang sama, atau di antara individu-individu yang setara secara horizontal, disebut komunikasi lateral (Robbins, 2008). Sebagai contoh, komunikasi yang terjadi antar karyawan dalam bagian dan struktur kerja yang sama saling berdiskusi tentang pekerjaan.

2.3.3. Sikap Kepala Unit

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2009). Kepala unit merupakan salah satu jabatan yang memiliki peranan sebagai pemimpin untuk karyawan dalam bagian tertentu. Kepemimpinan yang didasarkan pada posisi

yang dimiliki di dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan yang ditetapkan (Northouse, 2013). Kepala unit merupakan kepemimpinan yang ditetapkan. Tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok, (2) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok, (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerungan, 1981, Sutrisno, 2009).

Sejumlah perilaku komunikasi yang positif untuk menjadikan pemimpin yang sukses antara lain terlibat dalam percakapan, memiliki informasi, mencari pendapat orang lain, mencetuskan ide baru, dan tegas tetapi tidak ketat (Fisher, 1974, dalam Northouse, 2013). Keterampilan manusia adalah keterampilan orang-orang yaitu kemampuan yang membantu pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan pengikut dan atasan guna mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2013). Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja (*performance*) organisasi tersebut. Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut (Prawirosentono, 1999).

2.4. Penelitian Terdahulu

a. Fasilitas (Infrastruktur) Kantor

Pada saat ini teknologi sudah sangat maju dan infrastruktur yang ada di perusahaan semakin dibutuhkan untuk menunjang aktivitas karyawan agar bekerja lebih efektif dan efisien. Infrastruktur merupakan bagian dari lingkungan fisik yang di dalamnya termasuk penerangan, ventilasi, dan suhu. Infrastruktur di tempat kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Parveen *et al.*, 2012). Pencahayaan ditemukan menjadi faktor utama yang mempengaruhi produktivitas karyawan di kantor dan mempertimbangkan desain kantor merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan (Hameed *et al.*, 2009). Penelitian tersebut masuk kedalam infrastruktur karena pencahayaan dan desain kantor merupakan bagian dari perabot kantor.

Hasil penelitian menunjukkan produktivitas dapat terpengaruh apabila orang-orang (karyawan) tidak senang dengan suhu, kualitas udara, tingkat cahaya, dan kebisingan di kantor (Stup, 2003, dalam Naharuddin *et al.*, 2013). Lingkungan fisik dan alat bantu pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Naharuddin *et al.*, 2013). Lingkungan fisik yang baik diharapkan dapat memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, sehingga tidak akan merasa stres saat bekerja. McCoy *et al.* (2005) dalam Naharuddin *et al.* (2013) menyatakan unsur-unsur lingkungan kerja fisik harus tepat sehingga karyawan tidak akan stres disaat menyelesaikan tugas yang diberikan. Setiap perusahaan atau organisasi wajib menyediakan lingkungan kerja fisik yang baik bagi karyawannya sehingga dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi

dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Konradus, 2006, dalam Sukmawati, 2008).

b. Lingkungan Kerja

Selain infrastruktur, lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian dari terlalu banyak beban kerja mempengaruhi kinerja karyawan berdampak negatif atau ditolak (Parveen *et al.*, 2012). Beberapa faktor lingkungan yang berpengaruh antara lain keterhandalan organisasi, perasaan dihargai, realisasi harapan individu, persepsi terhadap rekan kerja, persepsi terhadap gaji, dan persepsi terhadap supervisi (Menurut Mowday *et al.*, dalam Edy, 2008).

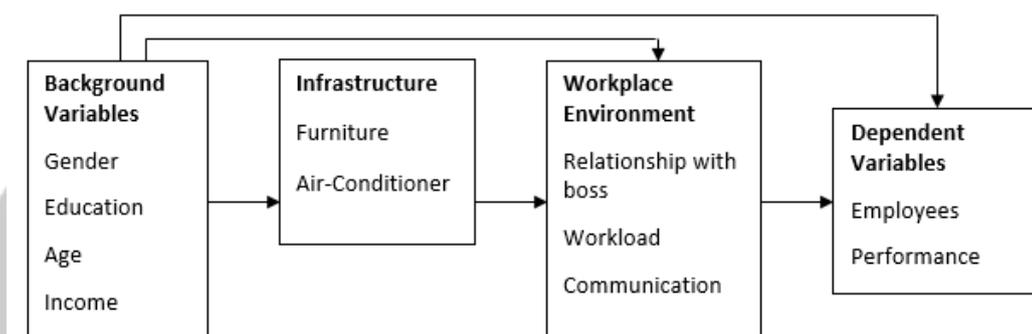
Rekan kerja berperan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi (Van Dyne *et al.*, 1995, dalam Edy, 2008). Secara parsial variabel kepemimpinan, variabel lingkungan kerja fisik, dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan (Sukmawati, 2008).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Sajida Parveen, Malik Muhammad Sohail, Farheen Naeem, Zarqa Azhar, dan Saddat Hasnain Khan (2012)	<i>Impact of Office Facilities and Workplace Milieu on Employees' Performance</i>	Fasilitas kantor dan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
2.	Amina Hameed dan Shehla Amjad (2009)	<i>Impact of Office Design on Employees' Productivity</i>	Fasilitas kantor mempengaruhi kinerja karyawan.
3.	Nina Munira Naharuddin dan Mohammad Sadegi (2103)	<i>Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance</i>	Fasilitas kantor mempengaruhi kinerja karyawan.
4.	Edy (2008)	Pengaruh Budaya Organisasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat "Rumah Sakit Mata Dr. Yap" Yogyakarta Dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi	Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
5.	Ferina Sukmawati (2008)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Upms Iii Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu	Fasilitas kantor dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

2.5. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menguji dampak fasilitas kantor dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan. Untuk mempermudah dalam mengaitkan ketiga variabel tersebut, maka dibuat gambar kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Sajida Parveen, Malik Muhammad Sohail, Farheen Naeem, Zarqa Azhar, dan Saddat Hasnain Khan (2012)

Gambar 2.1 menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel independen dari gambar 2.1 adalah latar belakang (*background*), fasilitas kantor (*infrastructure*) dan lingkungan tempat kerja (*workplace environment*), sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan (*employees performance*).

Setiap karyawan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, baik berupa jenis kelamin (*gender*), pendidikan (*education*), usia (*age*), dan pendapatan (*income*). Latar belakang karyawan dapat berpengaruh secara langsung terhadap infrastruktur (*infrastructure*), lingkungan kerja (*workplace environment*), dan kinerja karyawan (*employees performance*). Semakin baik latar belakang

karyawan, maka karyawan dapat menyesuaikan dirinya terhadap infrastruktur maupun lingkungan kerja dengan lebih mudah, dan akhirnya kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik pula.

Infrastruktur yang meliputi perabot (*furniture*) dan AC (*Air-Conditioner*) berpengaruh langsung terhadap lingkungan kerja. Hal ini bisa terjadi karena semakin baik infrastruktur yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, maka hubungan dengan bos (*relationship with boss*), beban kerja (*workload*), dan komunikasi (*communication*) dapat berjalan dengan baik.

Dari ketiga faktor independen (latar belakang, infrastruktur, dan lingkungan kerja) dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan penentu keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas dari perusahaan. Hasil kerja karyawan tidak terwujud dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada dalam perusahaan maupun yang ada dalam diri karyawan.

2.6. Hipotesis Penelitian

Salah satu penunjang kinerja karyawan adalah perabot kantor. Pemilihan perabot kantor yang tepat (sesuai dengan kebutuhan karyawan) dapat meningkatkan kinerja karyawan. Masalah lain yang penting untuk dipertimbangkan dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah memilih dan menggunakan perabot kantor dan peralatan kantor yang tepat untuk faktor fisik di kantor (Quible *et al.*, 1996, dalam Parveen *et al.*, 2012).

Selain perabot kantor, suhu yang ada di kantor juga merupakan faktor yang tidak kalah penting. Suhu ruang yang panas dapat mengganggu kinerja karyawan, karena dengan udara yang panas membuat karyawan merasa gerah, tidak nyaman, dan dapat menurunkan daya konsentrasi karyawan, karena fokus karyawan tidak hanya pada pekerjaan tetapi pada udara yang panas. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesak napas, dan ini tidak boleh dibiarkan berlangsung lama, karena akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan (Sedarmayanti, 1996). Agar udara tidak kotor, diperlukan sirkulasi udara yang baik. Salah satu caranya adalah dengan memasang AC (*Air-Conditioner*). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama: **Fasilitas kantor berdampak pada kinerja karyawan.**

Terdapat tiga dimensi dalam lingkungan kerja, yaitu beban kerja, komunikasi, dan sikap kepala unit. Beban kerja antar karyawan berbeda-beda tergantung posisi atau jabatan dan unit atau bagian dimana karyawan bekerja. Banyaknya beban kerja yang diberikan kepada karyawan mempengaruhi hasil kerjanya, karena setiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai kuantitas dari beban kerja itu sendiri.

Komunikasi organisasi yang efektif dapat membuat karyawan terlibat secara aktif, menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat, serta meningkatkan produktivitas (Kotter, 1988, dalam Parveen, 2012). Kepala unit memiliki wewenang untuk mengatur karyawan bawahannya. Dalam setiap mengambil

keputusan pada bagian tertentu, kepala unitlah yang memiliki hak secara penuh dalam pemilihan yang terbaik untuk bagiannya. Namun, penentuan keputusan ini tidak mungkin dilakukan sendiri, melainkan diperlukan dukungan dari karyawan dalam bagian tersebut. Dari negosiasi tersebut, karyawan dapat menilai bagaimana sikap kepala kepala unitnya. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua: **Lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan.**

