

BAB II.

LANDASAN TEORI

2.1. *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan Goal-Setting Theory yang diperkenalkan oleh Edwin A. Locke (1968). Teori ini menegaskan bahwa penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang akan meningkatkan motivasi serta kinerja individu. Locke dan Latham (1990) menambahkan bahwa individu cenderung berusaha lebih keras ketika mereka memahami tujuan yang ingin dicapai, memiliki komitmen terhadapnya, dan menerima umpan balik atas kinerjanya. Dengan demikian, pencapaian kinerja optimal dalam organisasi sangat bergantung pada kejelasan tujuan dan kemampuan individu dalam mencapainya.

Dalam konteks ini, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting yang memengaruhi sejauh mana individu dapat memahami dan berkomitmen terhadap tujuan kerja. SDM berkualitas dicirikan oleh kompetensi, keterampilan, dan sikap profesional yang mendukung pencapaian sasaran organisasi (Sedarmayanti, 2017). Menurut pandangan Goal-Setting Theory, individu yang memiliki kemampuan tinggi akan menetapkan tujuan kerja yang lebih menantang dan berorientasi pada hasil, sehingga kinerja cenderung meningkat (Locke & Latham, 2002).

Selain kualitas SDM, pelatihan (training) berperan penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan membantu karyawan memperoleh pemahaman dan keterampilan yang diperlukan guna memenuhi standar kerja yang diharapkan (Noe, 2017). Dalam kerangka Goal-Setting Theory, pelatihan yang efektif dapat memperkuat komitmen terhadap tujuan, meningkatkan kepercayaan diri, dan memperjelas ekspektasi kinerja (Lunenburg, 2011). Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai

mekanisme internal organisasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan kinerja individu maupun kelompok.

Faktor lain yang turut berpengaruh adalah lingkungan kerja (work environment). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kolaborasi akan mendorong karyawan untuk fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2019), lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam perspektif Goal-Setting Theory, lingkungan kerja yang kondusif memperkuat hubungan antara tujuan dan kinerja dengan menyediakan kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja secara produktif dan efektif (Locke & Latham, 2006).

Secara konseptual, hubungan antara variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas SDM menentukan kemampuan individu dalam menetapkan dan mencapai tujuan kerja.
2. Pelatihan berfungsi untuk meningkatkan keterampilan yang relevan dengan tujuan kerja.
3. Lingkungan kerja menciptakan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan Goal-Setting Theory, kombinasi antara kualitas SDM yang tinggi, pelatihan yang efektif, dan lingkungan kerja yang kondusif akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena seluruh elemen tersebut berperan memperkuat proses penetapan, pemahaman, dan pencapaian tujuan organisasi. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022)

2.2. Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2019:10), "Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien." Kualitas Sumber daya manusia merupakan tingkat kemampuan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia melalui pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Menurut Hasibuan (2021;10), Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia mempunyai komponen-komponen yang merupakan bagian dari tenaga kerja manusia, komponen tersebut saling mendukung satu sama lainnya di dalam organisasi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor fundamental dalam menentukan kinerja pegawai di suatu organisasi. Kualitas SDM mencakup kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh pegawai yang secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugasnya. Kualitas SDM yang tinggi memungkinkan pegawai melakukan pekerjaan secara optimal, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja, sehingga berdampak positif pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai terlihat dari berbagai studi empiris yang menunjukkan korelasi positif dan signifikan antara keduanya. Penelitian oleh Afza dan Khurshid (2023) menemukan korelasi sebesar 0.83 antara kualitas sumber daya manusia dengan kinerja pegawai, yang menunjukkan hubungan sangat kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan peningkatan motivasi akan secara langsung meningkatkan tingkat kinerja pegawai di organisasi. Lebih jauh, kualitas SDM yang baik tidak

hanya meningkatkan kinerja individual tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Penelitian terbaru oleh Muhammad et al. (2024) mengungkapkan bahwa praktik pengembangan SDM yang efektif meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai, yang berperan sebagai mediator dalam memperbaiki kinerja pegawai. Dengan demikian, kualitas SDM merupakan fondasi strategis bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan tujuan kinerja jangka panjang. Selain itu, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kualitas SDM berkorelasi erat dengan inovasi dan kemajuan organisasi. Studi oleh Patel dan Gupta (2024) menyatakan bahwa praktik manajemen SDM yang berfokus pada peningkatan kualitas pegawai mendorong terciptanya inovasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, organisasi yang mengelola kualitas SDM dengan baik tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga performa perusahaan secara menyeluruh.

Menurut Fahmi (2021; 1), Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

2.2.1. Komponen komponen Kualitas SDM

Adapun komponen tersebut dapat dibedakan menjadi tiga hal, menurut Hasibuan (2021;12) diantaranya:

1. *Pengusaha*, Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung laba yang dicapai organisasi tersebut.
2. *Pegawai*, Pegawai merupakan kekayaan utama suatu organisasi, karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas organisasi tidak akan terjadinya.

3. *Pemimpin*, Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan Kualitas SDMnya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

2.2.2. Peran Kualitas SDM

Menurut Hasibuan (2019) sumber daya manusia memiliki beberapa peran, antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan penetapan dan kualitas, serta menempatkan tenaga kerja melalui identifikasi *job specification*, *job description* dan *job evaluation* pada kebutuhan perusahaan dengan cara yang efektif.
- b. Merumuskan peramalan pada permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa depan atau yang akan datang.
- c. Monitoring organisasi atau serikat buruh dan kemajuan teknis.
- d. Melaksanakan pengelolaan atau pengaturan pada mutasi karyawan (vertical/horizontal), pension, pemberhentian, serta pesangon.
- e. Merancang program kesejahteraan, pemberhentian, promosi, atau pengembangan tenaga kerja.
- f. Monitoring UU Ketenagakerjaan/buruh dan memberikan kebijaksanaan atas pemberian balas jasa
- g. Merancang pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.

2.3.3. Indikator Kualitas SDM

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi operasional yang bermanfaat sebagai suatu dasar (*basic*) dalam melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini berguna dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, melalui cara yang efisien dan efektif. Terdapat beberapa fungsi operasional dalam MSDM (Widodo, 2019) yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan proses atau tahapan yang dihadapi pada masa depan atau masa yang akan datang. Perencanaan bermanfaat dalam penyusunan rangkaian pekerjaan, seperti persyaratan kerja, penentuan sumber penarikan SDM, analisis pekerjaan, dsb.
- b. Pengadaan (*procurement*) ialah segala hal yang dilakukan manajer SDM dalam pengadaan calon pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Antara lain seperti seleksi, orientasi, penempatan dan induksi, promosi, serta hal-hal yang umum seperti penerimaan dan pengumuman lamaran kerja.
- c. Pengembangan (*development*) bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan karyawan, baik dalam aspek konseptual, teknis, teoritis ataupun moral melalui proses pendidikan atau pelatihan. Output yang akan dihasilkan oleh pengembangan ini ialah prestasi kerja, motivasi, perencanaan karir, pemberian tugas, dsb.
- d. Kompensasi (*compensation*) ialah balas jasa perusahaan yang diberikan kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung atas kontribusi yang telah dilaksanakan.
- e. Pengintegrasian (*integration*) merupakan langkah atau program untuk melakukan harmonisasi antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Sehingga dapat menghasilkan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.
- f. Pemeliharaan (*maintenance*) meliputi program dalam peningkatan dan pemeliharaan aspek fisik karyawan. Baik berupa kondisi mental, fisik, ataupun loyalitas dalam bekerjasama hingga karyawan tersebut pensiun dari perusahaan.

- g. Kedisiplinan (*discipline*) merupakan kesadaran dan keinginan karyawan untuk kontinu dalam menaati peraturan dan normal sosial yang berlaku pada perusahaan
- h. Pemberhentian (*separation*) ialah pemutusan hubungan kerja (PHK), dimana hubungan antara karyawan dan perusahaan dalam pekerjaan telah putus.

Rendahnya kualitas SDM dapat menjadi penghambat kinerja organisasi. Pegawai yang kurang terampil atau tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya cenderung menghasilkan output yang rendah, membuat kesalahan, dan kurang inovatif. Penelitian dari McKinsey (2023) mengungkapkan bahwa 60% kegagalan proyek bisnis disebabkan oleh ketidakmampuan SDM dalam mengelola tantangan kompleks. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM melalui rekrutmen selektif, pelatihan berkala, dan sistem reward yang adil menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kesimpulannya, kualitas SDM merupakan investasi utama yang memengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan komitmen. Organisasi yang fokus pada peningkatan kualitas SDM akan memperoleh pegawai yang lebih produktif, inovatif, dan loyal, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kualitas SDM harus menjadi prioritas utama dalam kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan daya saing organisasi.

2.3. Pelatihan

Menurut Wursanto (2021), pelatihan merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas tertentu. Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini manfaat finansial bagi organisasi biasanya

terjadi dengan cepat. Sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang lebih panjang.

Wursanto (2020:83) mengatakan, untuk mempertinggi mutu para pegawai, baik pengetahuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan. Latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Menurut Dessler (2021:228), Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Rivai (2019:179) mengatakan, pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan juga didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

2.3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Wursanto (2021:86), latihan dan pendidikan memiliki tujuan yang berhubungan erat dengan jenis latihan dan pendidikan yang diadakan, misalnya:

1. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan SDM (*Supervisory Training*)

Latihan ini bertujuan membantu para penyelia atau pemimpin dalam menggerakkan, memimpin dan membimbing para pegawai/bawahan.

2. Pelatihan Administrasi (*Administrative Training*)

Latihan ini bertujuan memberikan pengetahuan tentang teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor.

3. Pelatihan Pekerjaan Rutin (*Office Method Training*)

Latihan ini bertujuan melatih pegawai tentang cara melakukan pekerjaan yang bersifat rutin, terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan (*secretarial and clerical work*).

4. Pelatihan Penyegaran (*Refreshing Training*)

Latihan penyegaran ini bertujuan memberikan informasi-informasi mengenai pekerjaan yang sudah dimiliki oleh pegawai-pegawai sebelumnya.

Rivai (2019:181) mengatakan tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi/organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Menurut Dessler (2021:263), ada berbagai metode yang digunakan organisasi untuk menyampaikan pelatihan. Salah satu yang paling populer yaitu *On the Job Training*. *On the Job Training* berarti melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya. Jenis pelatihan *On the Job Training* yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Disini, seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih pegawai. Contohnya, yaitu: magang, belajar secara formal, *Job Instruction Training*, pelajaran, pelajaran yang terprogram, peralatan audiovisual, dan pelatihan dengan simulasi.

Menurut Rivai (2019:182), metode atau teknik yang digunakan dalam pelatihan dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *On the job training*

On the job training atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor. Berbagai macam teknik *On the job training* yang biasa digunakan adalah:

a. *Job Instruction Training*

Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisor, dan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja.

b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

d. Latihan

Latihan sama dengan magang, karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Latihan ditangani oleh supervisor atau manajer dan bukan departemen SDM. Kadang-kadang manajer atau profesional lain berminat dan berperan sebagai mentor, memberikan keterampilan dan nasihat dalam karier sekaligus.

2. *Off the job training*

a. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah. Televisi, film, slide dan film pendek sama dengan ceramah.

Pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.

b. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa organisasi menggunakan pelatihan *Vestibule*. Wilayah atau *Vestibule* terpisah dibuat dengan

peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material organisasi bermakna dan umpan balik.

c. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Idealnya pekerja harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

d. Studi Kasus (*Case study*)

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dan suatu permasalahan riil yang dihadapi organisasi atau organisasi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Dengan metode kasus, pegawai dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

e. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training* *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Teknik ini umumnya digunakan

untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

f. Studi Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini. Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

g. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil secara garis besar terbagi 2, yakni :

1. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS Diklat

Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS

wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Peserta diklat Prajabatan adalah semua Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

2. Diklat Dalam Jabatan.

a. Diklat pelatihan SDM

Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan

Menurut Siagian (2021:90), bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Siagian (2021:90) menyatakan di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan yang baik bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Terdapat paling sedikit sepuluh manfaat bagi para pegawai suatu organisasi, yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya;
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual;
7. Meningkatnya kinerja;
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif

2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Menurut Wursanto (2021:89), agar tujuan latihan tersebut tercapai, hendaknya pelaksanaan latihan perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Prinsip perbedaan individu (*individual differences*) Dalam merencanakan latihan dan pendidikan hendaknya diperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi pendidikan, pengalaman, kemampuan dan minat pegawai.
2. Prinsip hubungan latihan dan analisis jabatan Pelaksanaan latihan dan pendidikan pegawai harus berdasarkan pada analisis jabatan karena dalam analisis jabatan telah ditentukan persyaratan untuk memangku suatu jabatan. Harus dipikirkan apakah suatu jabatan memerlukan orang-orang yang harus mengikuti suatu latihan lebih dahulu atau tidak.
3. Prinsip motivasi (*Motivation*)

Agar para peserta mengikuti suatu latihan dengan sungguh-sungguh kepada mereka diberikan suatu motivasi atau dorongan. Dorongan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, misalnya: promosi, kenaikan gaji, kenaikan pangkat/golongan dan surat penghargaan.
4. Prinsip partisipasi aktif

Dalam latihan hendaknya para peserta berpartisipasi aktif mendukung proses belajar-mengajar, sehingga mereka semua benar-benar terlibat langsung dan minat serta motivasi mereka bertambah.

5. Prinsip seleksi peserta

Seleksi peserta ini mengandung tujuan agar para peserta latihan belajar dengan sungguh-sungguh. Seleksi ini mencakup dua segi, yaitu:

- a. Penentuan peserta yang dapat mengikuti latihan Seleksi peserta latihan ini dilakukan apabila jumlah calon peserta latihan melebihi target.
- b. Penentuan kelulusan, Seleksi ini dilakukan dengan cara mengadakan ujian akhir setelah latihan selesai.

6. Prinsip seleksi pelatih

Agar latihan dapat mencapai sasaran dan bobot hasil latihan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam program latihan, hendaknya para pelatih (instruktur) dipilih dari orang-orang yang cakap, mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam memberikan latihan. Untuk mendapatkan pelatih yang memenuhi persyaratan, perlu diadakan seleksi para pelatih.

7. Prinsip latihan para pelatih

Sebelum pelatih terjun memberikan latihan, sebaiknya mereka sendiri diberi latihan terlebih dahulu. Latihan untuk para pelatih dapat mencakup:

- 1) Metode latihan yang akan dipergunakan
- 2) Sistem penilaian
- 3) Materi yang akan diberikan.

8. Prinsip metode latihan

Agar latihan dapat berhasil dan menarik bagi para peserta, hendaknya metode latihan yang dipergunakan sesuai dengan bidang yang diajarkan. Metode yang dipergunakan untuk setiap bidang studi berbeda-beda, tergantung dari:

- 1) Ruang lingkup materi yang diberikan
- 2) Tujuan setiap bidang studi

3) Sifat pelatih

4) Kemampuan dan kecakapan para pelatih

5) Pengalaman pelatih

9. Prinsip belajar

Para pelatih hendaknya dapat memberikan gambaran bagaimana prinsip belajar yang baik. Belajar yang baik dimulai dari materi yang mudah kemudian meningkat ke materi yang lebih sukar, atau mulai dari materi yang sudah diketahui kemudian meningkat ke materi yang belum diketahui.

Prinsip belajar/pelatihan merupakan petunjuk berupa cara-cara agar peserta belajar dapat mengikuti pelatihan dengan efektif. Semakin efektif prinsip-prinsip direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Wursanto (2021:90) menyatakan prinsip-prinsip itu berupa partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik, serta suasana nyaman, sebagaimana dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi

Bentuk pelatihan bagi pegawai hendaknya dilakukan melalui pendekatan pendidikan orang dewasa. Partisipasi dari peserta belajar harus proaktif, terutama ketika teknik pelatihan di luar bentuk kuliah, seperti permainan peran, studi kasus, simulasi, praktikum, dan sebagainya. Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar. Hasil dari penerapan prinsip ini (partisipasi), pegawai akan belajar lebih cepat dan akan selalu mempertahankan proses belajar dalam kehidupannya.

2. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Kebanyakan orang yang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat.

3. Relevansi

Keberhasilan proses belajar/pelatihan sangat dipengaruhi oleh materi/muatan yang bermanfaat atau selaras dengan kebutuhan tertentu. Dengan demikian, respon baru terhadap materi latihan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari para pegawai melalui penghayatan dan penerapannya.

4. Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan, semakin cepat seorang peserta pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan.

5. Umpan Balik

Umpan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta yang termotivasi dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses belajar yang sangat cepat dan bermakna. Tanpa itu mereka tidak dapat mengukur kemajuannya dan mungkin tidak terdorong untuk maju.

6. Suasana nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tugas-tugas dan bahkan tekanan-tekanan pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang dari motivasi tinggi didukung dengan fasilitas yang cukup. Dengan demikian, mereka benar-benar hanya berkonsentrasi pada proses belajar.

7. Memiliki Kriteria

Untuk menentukan apakah program pelatihan telah mencapai tujuannya, beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil pelatihan perlu dibuat. Hal ini penting

dan perlu menggunakan lebih dari satu kriteria dalam upaya untuk menentukan efek menyeluruh dari program pelatihan di suatu organisasi. Efek tersebut dapat diukur dari perubahan-perubahan yang sifatnya intelektual, sikap personal, dan penguasaan teknis para peserta pelatihan serta kinerja organisasi. Selain itu, perlu pula diukur tingkat ketaatan-asas program pelatihan dengan tujuan dan strategi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian-uraian teori para ahli di atas, maka penulis mengadopsi teori Wursanto (2021:95) untuk mengukur variabel pelatihan dalam penelitian ini, yaitu meliputi : pelatihan SDM, pelatihan administrasi, pelatihan pekerjaan rutin, dan pelatihan penyegaran.

2.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan menurut As'ad (2023:174) adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang memengaruhi individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan. Fraser dalam Robbins (2021: 209) menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, yang meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai.

Sedarmayanti (2021) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana ia bekerja, metode kerjanya baik perorangan maupun kelompok. Nitisemito (2023:183) mengemukakan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Tohardi (2023:136), lingkungan kerja fisik walaupun di yakini bukanlah faktor utama dalam meningkatkan produktivitas pegawai, namun faktor lingkungan kerja fisik

merupakan variabel yang perlu diperhitungkan oleh para pakar manajemen dalam Perannya untuk meningkatkan produktivitas. Para pegawai yang melaksanakan tugas dan pekerjaannya harus diberikan perhatian, salah satunya adalah memperhatikan lingkungan kerja pegawainya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pegawai bekerja secara maksimal untuk kemajuan perusahaan.

Anoraga (2023:79) menyatakan lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berPeran terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik atau menyenangkan akan membawa Peran yang baik pada semua pihak baik para pekerja, pimpinan ataupun pekerjaannya. Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kondisi lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar pegawai/pegawai merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, mengurangi ketenangan pada mata dan keinginan rohaniah, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan. Dengan berdasarkan teori-teori lingkungan kerja tersebut di atas dapat diuraikan bahwa definisi konseptual lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang ada disekitar lingkungan tempat bekerja yang dapat memperani kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung dan memPerani optimalisasi hasil yang diperoleh dan berperan juga terhadap produktivitas perusahaan secara umum.

2.4.1. Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2021:217) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

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

Faktor - faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berPeran terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Udara

Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para pegawai dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil

suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e. Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya pegawai yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Pegawai tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat pegawai bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para pegawai tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f. Keamanan

Rasa aman bagi pegawai sangat berPeran terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman pegawai tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja pegawai tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga pegawai merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih pegawai akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja pegawai akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku pegawai, yaitu:

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Frasser Dalam Robbins, (2021:211) adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan fisik. Lingkungan fisik merupakan segala sesuatu dari molekul (faktor-faktor fisik) yang ada di sekitar pekerja yang dianggap perlu dan dapat berperan dalam pelaksanaan kerja. Lingkungan fisik, meliputi:

a) Peralatan kerja

Alat dan bahan yang tersedia merupakan komponen yang sangat menunjang dalam aktivitas pekerjaan. Peralatan kerja (fasilitas) yang masih layak pakai, misalnya: kendaraan operasional, komputer, mesin produksi, akan memudahkan pekerjaan pegawai.

b) Sirkulasi udara

Sirkulasi udara dalam ruangan kerja sangat diperlukan. Sirkulasi udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai, dan sebaliknya, jika sirkulasi udara tidak lancar, terutama jika ruangan penuh dengan pegawai, maka pegawai akan merasakan pengap dan sesak. Akibatnya akan sangat berperan pekerjaan pegawai.

c) Penerangan

Dalam melaksanakan tugas, pegawai membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Penerangan dalam bekerja tidak hanya bersumber pada penerangan listrik, tetapi penerangan sinar matahari juga sangat diperlukan.

d) Tingkat kebisingan

Kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan, akibatnya akan menimbulkan kerugian.

e) Pewarnaan

Pewarnaan berhubungan dengan kejiwaan seseorang. Warna dapat memPerani semangat dan kegairahan kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Masalah pewarnaan bukan hanya pewarnaan dinding saja tetapi sangat luas termasuk pewarnaan mesin-mesin, pewarnaan peralatan, pewarnaan seragam, juga perlu mendapat perhatian.

f) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang, sehingga dapat memPerani seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih berdisiplin. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat pegawai bekerja, tetapi jauh lebih luas, misalnya: kebersihan kamar mandi, konstruksi gedung yang memudahkan untuk membersihkannya (seperti: lantai keramik).

g) Tata ruang kerja

Tata ruang kerja merupakan penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang tersebut. Penyusunan alat-alat kerja pada letak yang tepat dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tata ruang kerja, antara lain: perlu memperhatikan jarak terpendek (efisiensi), perlu memperhatikan rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian tugas, menggunakan sepenuhnya ruangan yang ada dan dapat diubah atau disusun kembali.

2) Lingkungan psikososial (non fisik).

Lingkungan psikososial merupakan keseluruhan fenomena (peristiwa, situasi, atau kondisi) yang secara potensial memPerani pekerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Lingkungan psikososial meliputi:

a) Kebutuhan pegawai

Kebutuhan pegawai meliputi imbalan, prestasi kerja dan adanya pengakuan dari pihak organisasi atas hasil kerja.

b) Norma kerja kelompok

Norma kerja kelompok meliputi prosedur dan pedoman yang memuat norma standar atau sasaran kerja yang dilakukan dalam kelompok.

c) Peran dan sikap pegawai

Pegawai sebagai seorang pekerja mempunyai sikap dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diembannya dan hal tersebut akan memengaruhi perilaku. Besarnya tugas-tugas yang diberikan pada pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan fisik dan akademik, juga seimbang antara pegawai satu dengan yang lain.

d) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja menyangkut hubungan diantara pegawai itu sendiri serta kerja sama diantara pegawai. Hubungan pegawai akan menentukan tingkat produktivitas kerja dari pegawai tersebut. Hubungan yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja.

e) Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan menyangkut hubungan pegawai dan atasan dalam berkomunikasi serta kebijaksanaan atasan. Hal ini juga menyangkut perhatian dari atasan yang cukup, sehingga akan dapat mendorong terciptanya hubungan pegawai yang serasi.

Komponen-komponen dari lingkungan kerja kebanyakan menurut Moekijat (2023:144) adalah:

- 1) Penerangan,
- 2) Warna,
- 3) Udara,
- 4) Suasana,
- 5) Tata ruang kantor.

Sedangkan menurut Nitisemito (2023:184) faktor faktor yang memPerani lingkungan kerja:

- 1) Pewarnaan,
- 2) Kebersihan,
- 3) Pertukaran udara,
- 4) Penerangan,
- 5) Keamanan,
- 6) Kebisingan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja pegawai bisa akan lebih maksimal.

2.5. Kinerja Pegawai

Menurut Mas'ud (2022), Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak hanya diukur dari seberapa banyak atau cepat seseorang menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga dari seberapa efektif dan efisien pekerjaan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2020:56) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara (2021:28) menyebutkan kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2020:13) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan definisi dan batasan kinerja dari para ahli di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan Perilaku Kerja. Perilaku Kerja PNS adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terdiri dari beberapa Indikator Kinerja Individu (IKU) untuk penilaian kinerja PNS. Yang dimaksud dengan Indikator Kinerja Individu (IKU) adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki aturan tersendiri untuk mengukur kinerja nya. Aturan untuk mengukur kinerja PNS adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN telah ditetapkan pada 26 April 2022.

Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Menurut aturan terbaru, ada dua aspek penilaian kinerja PNS, yaitu hasil kerja yang dicapai pada unit kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penilaian terhadap perilaku kerja. SKP ini adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai pada periode tertentu. PP No. 30 Tahun 2022 memberikan kebebasan untuk menggunakan pengukuran kinerja setiap

bulan, triwulan, semesteran atau tahunan. Prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. SKP itu pada dasarnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki:
 - 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh);
3. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
4. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
5. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip :

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

2.5.1. Indikator indikator Penilaian Kerja

Adapun penilaian kinerja pegawai menurut Mas'ud (2022:44) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Gibson dalam Rivai (2020:93) berbagai faktor mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan komunikasi internal .

Pegawai dalam suatu organisasi dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Menurut Sedarmayanti (2020:97) ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Simamora, (2020:146) berpendapat penilaian kinerja dalam suatu organisasi merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta mekomunikasi internal kinerja individu secara berkelanjutan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai.

Menurut Simamora (2020:148) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi yaitu:

1. Segi administratif, yaitu:
 - a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi
 - b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
 - c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
 - d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
 - e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas

- f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai, yaitu:
- a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
 - b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
 - c. Alat untuk meningkatkan komunikasi internal pegawai
 - d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
 - e. Alat untuk menunjukan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut Dessler (2020:31) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

- 1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
- 2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- 3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
- 5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Berdasarkan teori–teori di atas, maka dapat ditentukan definisi konseptual kinerja, yaitu hasil yang dicapai oleh pegawai yang bekerja dalam periode waktu tertentu dengan memperlihatkan hasil kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sejenis terdahulu menjadi tolok ukur penulis dalam melakukan penelitian ini yaitu sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4. Penelitian Terdahulu

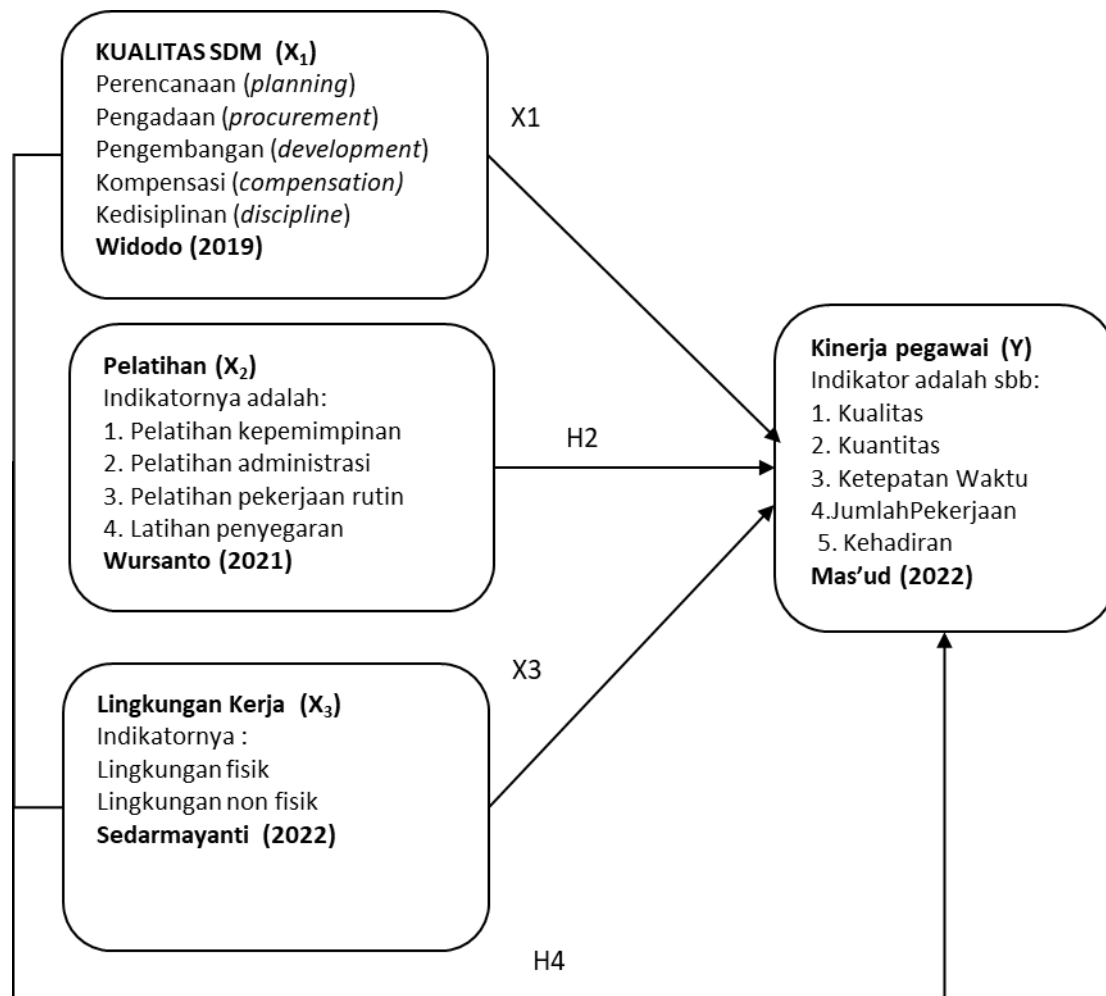
Judul	Peneliti	Publikasi	Hasil Penelitian
Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Okta Maria, Erlina Rufaidah, Faurani I Santi Singagerda (2023)	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=74V9g9MAAAAJ&ccstart=20&pagesize=80&citation_for_view=74V9g9MAAAAJ:NDuN12AVoxsC	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 78,1 persen
Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus : Pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, Dan Pariwisata Kabupaten Pringsewu)	Damayanti, Habe, dan Kawulusan	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Vol 2 No.1 (2022)	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 69,9 persen. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 57,1 persen. Pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan Pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 76,7 persen, sedangkan sisanya sebesar 23,3 persen merupakan variasi variabel lain di luar penelitian ini.
Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt PLN (Persero) Wilayah Sumut	Nurasnita, dan Harahap	JURNAL PLANS Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis Volume 13 No. 2 November 2018	1) Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap Pelatihan karyawan (X2) sebesar 0,636 atau 63,6%. 2) Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (X3) sebesar 0,725 atau 72,5%. 3) Pengaruh Pelatihan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (X3) sebesar 0,137 atau 13,7%.
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Lampung Di	Febryansyah Husna Purnama, dkk (2022)	Jurnal Manajemen Mandiri Saburai Vol. 05, No. 04, Desember 2022	Nilai thitung variabel pelatihan yaitu 86,749 dengan konstanta 1,738 pada t tabel dengan db 53 dan taraf signifikan 0,05 diperoleh 1,675 karena $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$ atau $86,85 > 1,675$ maka H_0 diterima. Signifikansi variabel 0.000 karna probabilitas kurang dari 0,05 maka H_0 diterima. Artinya pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan

Judul	Peneliti	Publikasi	Hasil Penelitian
Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Okta Maria, Erlina Rufaidah, Faurani I Santi Singagerda (2023)	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=74V9g9MAAAAJ&ccstart=20&pagesize=80&citation_for_view=74V9g9MAAAAJ:NDuN12AVoxsC	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 78,1 persen
Bandar Lampung			Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Lampung.
Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)	Laras Prabowo Putri,dkk (2020)	Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol 2 No.2 2020	Berdasarkan Tabel 6 pengujian hipotesis menggunakan uji F dapat dilihat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,250 > 2,43$) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari α ($\alpha = 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	S Suwandi, A Wibasuri, B Magdalena (2022)	Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science 13 (1), 35-48 2022	hasil analisis data menggunakan regresi linear berganda diketahui bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi, dan Lingkungan kerja fisik serta mempunyai tingkat hubungan yang tinggi

Judul	Peneliti	Publikasi	Hasil Penelitian
Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Okta Maria, Erlina Rufaidah, Faurani I Santi Singagerda (2023)	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=74V9g9MAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=74V9g9MAAAAJ:NDuN12AVoxsC	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 78,1 persen
Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Motivasi, Pemberdayaan & Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandar Lampung)	WR Lestari 2022	<i>Journal article // Jurnal Manajemen dan Keuangan Darmajaya</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, pemberdayaan dan lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja organisasi. Tingkat pengaruh secara simultan dalam kinerja organisasi adalah 0,66 (66%).

2.7 Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian teori dan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Pegawai

Definisi kualitas sumber daya manusia (SDM) terbaru menekankan pada kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian terbaru. Studi oleh Jiang et al. (2021) dalam *Journal of Applied Psychology* menunjukkan bahwa kompetensi, keterampilan, dan pengembangan profesional pegawai berhubungan positif dengan produktivitas dan inovasi kerja. Penelitian tersebut menekankan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan berbasis digital dan penguatan soft skills cenderung memiliki kinerja pegawai yang lebih baik. Selain itu, meta-analisis oleh Saks & Gruman (2021) mengungkapkan bahwa praktik manajemen SDM modern, seperti talent management dan pembelajaran adaptif, mampu meningkatkan engagement dan performa kerja. Temuan ini memperkuat bahwa peningkatan kualitas SDM di era digital menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja yang kompetitif. Kualitas SDM juga mencakup aspek inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja modern. Penelitian oleh Irsan Ariansyah dkk (2022). di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa kualitas SDM, pelatihan, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kualitas SDM memiliki pengaruh paling dominan dengan nilai beta 0,593.

Penelitian terbaru lainnya oleh Cooke et al. (2023) dalam *Human Resource Management Journal* menyatakan bahwa kualitas SDM tidak hanya dilihat dari hard skills, tetapi juga dari kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika bisnis.

Studi tersebut menemukan bahwa pegawai dengan literasi digital dan kemampuan analitis yang tinggi menunjukkan kinerja 25% lebih baik dibandingkan yang tidak. Dukungan dari penelitian Anwar et al. (2022) juga mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang mendukung pengembangan SDM, seperti program mentoring dan upskilling, berkorelasi dengan peningkatan efisiensi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kualitas SDM yang terus diperbarui sesuai tuntutan zaman menjadi determinan utama dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas SDM terhadap kinerja pegawai.

2.8.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kapabilitas individu, mempercepat adaptasi terhadap perubahan organisasi, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Pelatihan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana dibuktikan dalam berbagai penelitian empiris terkini. Studi oleh Aguinis & Kraiger (2023) dalam *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* mengungkapkan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan pendekatan berbasis kompetensi dapat meningkatkan produktivitas kerja hingga 35%, terutama ketika konten pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh meta-analisis Sitzmann & Weinhardt (2022) yang menemukan bahwa pelatihan efektif tidak hanya meningkatkan hard skills, tetapi juga mendorong self-efficacy pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim.

Penelitian terbaru lainnya menunjukkan bahwa metode pelatihan modern seperti e-learning dan blended learning memiliki dampak positif yang signifikan. Menurut studi oleh Grossman & Salas (2023) dalam *Human Resource Management Review*, pelatihan berbasis teknologi meningkatkan fleksibilitas dan retensi pengetahuan pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan efisiensi kerja sebesar 28%. Selain itu, penelitian oleh Lacerenza et al. (2022) menemukan bahwa pelatihan yang dilengkapi dengan pendekatan microlearning dan feedback rutin dapat mempercepat penguasaan keterampilan baru hingga 40% dibandingkan metode tradisional. Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam program pelatihan yang inovatif dan terstruktur merupakan strategi kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.

2.8.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian-penelitian terkini. Studi oleh Park et al. (2023) dalam *Journal of Organizational Behavior* menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung (supportive work environment) mampu meningkatkan produktivitas pegawai hingga 27%, dengan faktor-faktor seperti ergonomi, pencahayaan, dan tata ruang yang baik berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi kerja. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja fisik yang optimal mengurangi tingkat kelelahan dan stres, sehingga berdampak positif pada kualitas output pekerjaan. Temuan serupa oleh Albrecht et al. (2022) dalam *Work & Stress Journal* menegaskan bahwa lingkungan psikososial yang sehat—termasuk dukungan

rekan kerja dan komunikasi yang terbuka—berkorelasi dengan peningkatan kinerja sebesar 19% serta penurunan turnover intention.

Di sisi lain, penelitian terbaru oleh Garg et al. (2023) dalam *International Journal of Environmental Research and Public Health* mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja fleksibel (hybrid/remote) telah menjadi faktor kunci peningkatan kinerja di era pasca-pandemi. Studi tersebut menemukan bahwa pegawai yang bekerja dalam lingkungan fleksibel melaporkan peningkatan 23% dalam kreativitas dan kolaborasi dibandingkan dengan lingkungan kantor tradisional. Namun, penelitian oleh Sander et al. (2022) dalam *Harvard Business Review* mengingatkan bahwa lingkungan kerja remote harus didukung oleh infrastruktur digital yang memadai untuk mempertahankan kinerja optimal. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menegaskan bahwa baik lingkungan fisik maupun non-fisik memainkan peran krusial dalam mendorong kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai.

2.4.4. Pengaruh Kualitas SDM, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Secara Bersama sama terhadap Kinerja Pegawai

Definisi kualitas sumber daya manusia (SDM) terbaru menekankan pada kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas SDM, pelatihan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama membentuk determinan kritis yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian terbaru oleh Jiang et al. (2023) dalam *Journal of Applied Psychology* menunjukkan bahwa sinergi antara kompetensi individu (kualitas SDM), program pengembangan keterampilan (pelatihan), dan dukungan lingkungan kerja mampu menjelaskan 58% variasi kinerja pegawai. Studi ini menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut saling berinteraksi, di mana SDM

berkualitas tinggi akan memberikan hasil pelatihan yang lebih optimal ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini diperkuat oleh meta-analisis Saks et al. (2023) yang menemukan bahwa organisasi yang mengintegrasikan ketiga elemen ini mengalami peningkatan produktivitas 40% lebih tinggi dibandingkan yang hanya fokus pada satu atau dua faktor saja. Peran pelatihan sebagai mediator antara kualitas SDM dan kinerja pegawai semakin krusial dalam konteks transformasi digital. Penelitian oleh Grossman et al. (2023) dalam *Human Resource Management Journal* mengungkapkan bahwa pelatihan berbasis teknologi (seperti VR dan AI-based learning) mampu meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan hingga 35%, khususnya bagi SDM dengan kompetensi digital dasar. Namun, studi ini juga menemukan bahwa manfaat pelatihan akan terhambat jika lingkungan kerja tidak mendukung penerapan keterampilan baru. Contohnya, penelitian di sektor kesehatan oleh Lee & Tang (2023) menunjukkan bahwa pelatihan prosedur baru hanya berdampak signifikan pada kinerja ketika didukung oleh lingkungan kerja dengan peralatan memadai dan budaya organisasi yang kolaboratif. Lingkungan kerja berperan sebagai moderator krusial dalam hubungan antara kualitas SDM-pelatihan-kinerja. Studi longitudinal oleh Park & Jung (2023) dalam *Academy of Management Journal* membuktikan bahwa desain kantor yang ergonomis dan kebijakan work-life balance meningkatkan dampak pelatihan terhadap kinerja sebesar 25%. Temuan ini konsisten dengan penelitian cross-sectional di 15 negara OECD oleh OECD (2023), yang menemukan bahwa investasi dalam lingkungan kerja fleksibel (hybrid work) menghasilkan ROI 3 kali lebih besar ketika dikombinasikan dengan rekrutmen SDM berkualitas dan pelatihan berkelanjutan. Kasus menarik dari studi kasus Google (Alphabet Inc.) oleh Schmidt et al. (2023) mengilustrasikan bagaimana integrasi ketiga faktor ini menciptakan lingkungan high-performance yang konsisten menghasilkan inovasi. Implikasi praktis dari temuan-temuan terkini ini menekankan perlunya pendekatan sistemik dalam manajemen SDM. Sebagaimana dirangkum dalam kerangka konseptual oleh Ulrich et al. (2023), organisasi perlu

mengembangkan: (1) sistem rekrutmen berbasis kompetensi untuk menjamin kualitas SDM, (2) program pelatihan yang adaptif dengan kebutuhan bisnis dan perkembangan teknologi, serta (3) desain lingkungan kerja yang mendukung baik aspek fisik maupun psikososial. Rekomendasi kebijakan dari World Economic Forum (2023) menyarankan investasi seimbang pada ketiga area ini, dengan proporsi 30% untuk pengembangan SDM, 30% untuk pelatihan, dan 40% untuk penyempurnaan lingkungan kerja, sebagai formula optimal untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kualitas SDM, Pelatihan dan Lingkungan kerja secara Bersama sama terhadap kinerja pegawai.