

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita ketahui karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam pengembangan perusahaan, sumber daya manusia faktor terpenting pendukung berlangsungnya suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Handoko adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.<sup>11</sup> Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh,

---

<sup>10</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 42.

<sup>11</sup> Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2003), hal. 4.

mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat didalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggung jawabkan. Para pimpinan bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang beberapa konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer mencari cara terbaik dalam mempekerjakan karyawannya agar dapat tercapai tujuan perusahaannya. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara penuh. Hal terpenting dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi dalam rangka meningkatkan tingkat kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia melihat budaya

organisasi dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi melihat budaya organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama untuk mencapai sebuah tujuan. Untuk mencapai tujuan itu tentu bukan hal mudah, karena ada faktor manusia yang ada dalam organisasi yang seringkali memunculkan masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibandingkan masalah-masalah yang bersifat teknis. Ada beberapa ahli yang mendefinisikan budaya organisasi diantaranya:

Menurut Alisyahbana dikutip dibukunya W Supartono bahwa budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup didalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikirannya.<sup>12</sup> Kemudian Peruci dan Hamby dikutip dibukunya Manahan P. Tampubolon mendefinisikan bahwa budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di

---

<sup>12</sup> Supartono W., *Ilmu Budaya Dasar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 31.

dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam. Organisasi juga telah banyak didenifikasikan oleh banyak ahli organisasi dan manajemen. Dalam bukunya *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* Pabundu Tika, mengutip J.R Shcermerhorn, Chester J. Benard, dan Philip Selznick. Menurut J.R Shcermerhorn, organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Chester J. Benard mengutip bukunya Moh. Pabundu Tika, bahwa organisasi adalah kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Chester J. Benard mengutip bukunya Moh. Pabundu Tika, bahwa organisasi adalah kerja sama antara dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas dan kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Sedangkan dalam bahasa philip selznick, orgainsasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.<sup>13</sup>

## 2. Tipe Budaya Organisasi

Sesuai dengan pemahaman sebelumnya, budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya organisasi.

---

<sup>13</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 4.

Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuat peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya organisasi. Pendapat mereka beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing. Jeff Cartwright, menyatakan adanya empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:<sup>14</sup>

a) *The monoculture*

*Monoculture* merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangny mempunyai satu pikiran. Merupakan model "ras murni" yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia di mana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

b) *The superordinate culture*

Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

c) *The divisive culture*

*The divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini subkultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak

---

<sup>14</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers: 2013), hal. 23.

ada pemisahan dan konflik antara "kita dan mereka". Tidak terdapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.

d) *The disjunctive culture.*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragam ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.<sup>15</sup>

Dalam buku Budaya organisasi dan peningkatan kerja perusahaan karangan Moh. Pabundu Tika menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dicocokkan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:<sup>16</sup>

- 1) Inisiatif individu adalah tingkat tanggungjawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, hal. 47.

<sup>16</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, hal.

- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko. Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko.
- 3) Pengarahan. Pengarahan, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.
- 4) Integrasi, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- 6) Kontrol alat yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 7) Identitas. Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- 8) Sistem imbalan. Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas kerja pegawai.

- 9) Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
  - 10) Pola komunikasi. Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.
4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi, menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki:<sup>17</sup>

- a) Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif.

---

<sup>17</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*..... hal. 49.

d) Membentuk perilaku dengan membantu anggota mendari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Adapun fungsi dari budaya organisasi dalam buku Moh. Pabundu Tika, dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi:<sup>18</sup>

Pertama, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Kedua, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya. Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Keempat, sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh orgnisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama. Kelima, sebagai integrator. Budaya organisasi

---

<sup>18</sup> Moh. Pabundu Tika,..... hal. 14.

dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru. Keenam, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi. Ketujuh, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

Kedelapan, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut. Kesembilan, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Dan yang kesepuluh, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah. Yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

##### 5. Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Luthans, faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas:

- a. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.

b. Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi.<sup>19</sup>

Pada umumnya, budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan, karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam sanubari setiap atau mayoritas karyawan sehingga sulit untuk diubah begitu saja, sebaliknya budaya yang tidak terlalu kuat, kadang kala menguntungkan organisasi terutama pada saat organisasi berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilitas yang tinggi. Lorch, mengatakan bahwa: (a) budaya yang kuat cenderung menghambat perubahan, melihat kebutuhan untuk berubah dengan kuatnya nilai-nilai lama yang dipertahankan dan dianggap sudah baik: (b) Walaupun pimpinan menyadari pentingnya perubahan, tanggapan yang diberikan berkisar pada sistem nilai yang lama itu juga sehingga perubahan itu tidak benar-benar nyata.<sup>20</sup>

### **C. Penerapan Standar Operasional Prosedur**

#### **1. Pengertian Standar Operasional Prosedur**

Pengertian Standar Operasional Prosedur (SOP) menurut Tambunan adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan, bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses

---

<sup>19</sup> Moh. Pabundu Tika,.... hal. 109.

<sup>20</sup>Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya Offset, 2012), hal. 137.

yang dilakukan oleh orang-orang didalam organisasi berjalan secara efektif, konsisten, standard dan sistematis.<sup>21</sup>

Menurut Istyadi Insani, SOP adalah dokumen yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara melakkan pekerjaan, waktu pelaksanaan, tempat penyelenggaraan dan aktor yang berperan dalam kegiatan.<sup>22</sup>

Menurut Tjipto Atmoko secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi. SOP sebagai suatu dokumen atau instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baik. Pengembangan instrumen manajemen tersebut yang dimaksudkan unuk memastikan bahwa proses pelayanan diseluruh unit kerja dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.<sup>23</sup>

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-

---

<sup>21</sup>Tanjung, Adrian, dan Bambang Subagjo, “*Panduan Praktis Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Instansi Pemerintah*”, (Yogyakarta: Total Media, 2012), hal. 79.

<sup>22</sup>Itsyadi Insani, “*Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Daerah Dalam Rangka Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Daerah*”, (Bandung: Ghalia Indonesia, 2010), hal. 1

<sup>23</sup>Tjipto Atmoko, “*Standar Operasional Prosedur (SOP) dan akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan*,” *Jurnal Hukum Prioris*, Vol. 2 No. 4 (Pebruari 2001), hal. 242-243.

rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan flowchart di bagian akhir.<sup>24</sup>

Menurut IR. M. Budiharjo standar operasional prosedur adalah suatu perangkat lunak pengatur, yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu. Prosedur kerja yang dimaksud berifat tetap, rutin, dan tidak berubah-ubah, prosedur kerja tersebut dilakukan menjadi dokumen tertulis yang disebut sebagai *Standar Operating Procedure* atau disingkat SOP.<sup>25</sup>

Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan. Setiap perusahaan bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit perusahaan. Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapikan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir.

2. Tujuan diterapkan standar operasional prosedur adalah sebagai berikut:<sup>26</sup>

1) Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.

---

<sup>24</sup>Laksmi, Fuad dan Budiantoro, *Manajemen Perkantoran Modern*, (Jakarta: Purnaka, 2008), hal. 52.

<sup>25</sup>M. Budiharjo, *Menyusun SOP*, (Jakarta, 2014), hal. 7.

<sup>26</sup>Indah Puji, *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, (Jogjakarta: Laksana, 2014), hal. 35.

- 2) Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana petugas dan lingkungan dalam melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu.
  - 3) Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerja, dan supervisor.
  - 4) Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
  - 5) Merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan.
  - 6) Sebagai dokumen sejarah bila telah di buat revisi SOP yang baru.
  - 7) Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas yang terkait.
  - 8) Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya, sehingga sifatnya melindungi rumah sakit dan petugas.
  - 9) Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
3. Fungsi dibuatnya standar operasinal prosedur
- Adapun fungsi dari dibuatnya standar operasinal prosedur karena sebagai:<sup>27</sup>
- a. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
  - b. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
  - c. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
  - d. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, hal. 36.

e. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

#### 4. Manfaat SOP

SOP atau yang sering disebut sebagai prosedur tetap (protap) adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa dan dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan oleh pegawai yang akan mengganggu kinerja organisasi (instansi pemerintah) secara keseluruhan. SOP memiliki manfaat bagi organisasi antara lain:<sup>28</sup>

- a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian.
- b. SOP membantu staff menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
- c. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggungjawab khusus dalam melaksanakan tugas.
- d. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- e. Menciptakan bahan-bahan training yang dapat membantu pegawai baru untuk cepat melakukan tugasnya.
- f. Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, hal. 27.

- g. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari.
- h. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas pemberian pelayanan.
- i. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Menjamin proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi.

#### 5. Indikator SOP

Menurut Nico A. Lumenta tujuan umum standar operasional prosedur adalah agar berbagai proses kerja rutin terlaksana dengan efisien, efektif, konsisten/uniform dan aman, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan melalui pemenuhan standar yang berlaku. Dari definisi diatas maka pada penelitian ini penerapan standar operasional prosedur dideskripsikan sebagai variabel bebas yang terdiri dari tiga indikator yaitu<sup>29</sup>:

- a. Efisien mengandung pengertian sebagai pencapaian tujuan secara cepat atau memilih tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif, membuat keputusan yang tepat dan sukses dalam mengimplementasikannya, tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya.
- b. Efektif mengandung pengertian sebagai penggunaan sumber daya minimal untuk menghasilkan output dengan volume yang diharapkan (hasil yang optimum), menggunakan sumber daya dengan bijak dan hemat, pengoperasian yang sesuai sehingga tidak ada sumber daya yang terbuang.

---

<sup>29</sup>Nico A. Lumenta, "Pedoman Penyusunan SOP Perusahaan", *Jurnal manajemen*, Vol. 2 No. 4 (Nopember 2001), hal. 1.

- c. Konsisten adalah tindakan sama yang dilakukan secara berulang-ulang dari waktu ke waktu, terutama tindakan ini dilakukan agar adil dan akurat. Konsisten juga diartikan sebagai bakat, standar, maupun efek yang sama sekali tidak berubah dari waktu ke waktu.

#### **D. Kinerja Pegawai**

##### 1. Pengertian kinerja Pegawai

Menurut Roert L. Mathis dan John H. Jackson kinerja pegawai adalah apa yang telah dikerjakan atau yang telah dilakukan oleh karyawan.<sup>30</sup> Menurut Prawirosentono mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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.<sup>31</sup> Sedangkan menurut Irianto mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan.<sup>32</sup>

Berdasarkan dari beberapa definisi-definisi mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi.

---

<sup>30</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hal. 78.

<sup>31</sup> Edy Sutrisni, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 170.

<sup>32</sup> *Ibid.*, hal. 171.

## 2. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah:<sup>33</sup>

- 1) Kemampuan mereka
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi

Sedangkan menurut Gibson mengutip bukunya A,A Anwar Prabu Mangkunegara ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:<sup>34</sup> a). Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. b) Berani mengambil resiko. c) Memiliki tujuan yang realistis. d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya. e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh

---

<sup>33</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hal. 88.

<sup>34</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 67.

kegiatan kerja yang dilakukannya. f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### 3. Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan, kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:<sup>35</sup>

- 1) Kesetiaan kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
- 2) Prestasi kerja. Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- 3) Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- 4) Kreativitas. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan Kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Kerja sama diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- 6) Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

---

<sup>35</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Keenam*, (Jakarta: Bumi Aksara: 2002), hal. 56.

7) Tanggung Jawab. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian. Biasanya penilaian tersebut, bisa menghasilkan hasil penilaian yang tidak cermat dan tidak tepat sasaran bagi perusahaan. Sedangkan di sisi yang lain, perusahaan harus memperoleh informasi yang memadai terkait dengan kinerja karyawannya, sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan-keputusan strategis perusahaan, baik terkait dengan kebijakan umum perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan-kebijakan pengembangan SDM.

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.

- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal
- e. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal Employment Opportunity*. Menentukan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti : keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilain kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Jadi intinya tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengali kelemahan dan kekuatan, sehingga proses untuk memotivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja

dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.<sup>36</sup>

### **E. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Moelyono Djokosantoso, adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai yang dapat dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut suatu kepribadian dalam organisasi.<sup>37</sup>

Menurut A. Dale Timple mengutip bukunya Robert L. Mathis dan John H. Jackson bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dapat dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.<sup>38</sup>

Budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan, sebaliknya jika budaya dalam organisasi buruk maka kinerja pegawai juga akan buruk. Budaya organisasi yang kuat akan membantu

---

<sup>36</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 197.

<sup>37</sup> A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hal. 14.

<sup>38</sup> *Ibid.*, hal. 15.

organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya sebuah instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini bagi pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

#### **F. Hubungan Penerapan Standar Operasional Prosedur Terhadap Kinerja Pegawai**

Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan, menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung, sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan, menjamin konsistensi dan proses kerja yang sangat sistematis, dan menetapkan hubungan timbal balik satuan kerja.

Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan

suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi. SOP sebagai suatu dokumen atau instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baik. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan diseluruh unit kerja dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Menurut Suzaki, standarisasi sangat diperlukan untuk menentukan arah perbaikan kinerja. Untuk memperbaiki kinerja produksi diperlukan standar prosedur kerja atau SOP. Selanjutnya, untuk perbaikan proses diperlukan standar prosedur kerja yang efektif dan efisien dengan menetapkan standar kerja atau standar operasi kerja (*standar of operating prosedur atau SOP*) yang akan diacu oleh karyawan.<sup>39</sup>

### **G. Perbedaan Antara Hubungan dan Pengaruh**

Hubungan dalam bahasa statistic adalah korelasi dan dalam bahasa Inggrisnya adalah *correlation*. Korelasi adalah hubungan keeratan antara dua variabel atau lebih dan hubungan tersebut dijelaskan oleh sebuah teori oleh salah seorang pakar atau peneliti yang telah meneliti hubungan antara dua variabel tersebut. Korelasi merupakan hubungan reciprokak antara dua variabel yang berkedudukan sama.

Untuk mengukur hubungan antara dua variabel dengan menggunakan rumus korelasi product moment yang ditemukan oleh Carl Pearson. Besaran korelasi Pearson nilainya antara -1 sampai dengan 1. Hubungan menurut arah ada dua, yaitu hubungan positif dan hubungan negatif.

---

<sup>39</sup> Tjipto Atmoko, "Standar Operasional Prosedur (SOP) dan akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan", Jurnal Hukum Prioris, Vol. 2 No. 4 (Pebruari 2001), hal. 242-243.

Analisis korelasi hanya mengukur hubungan dua arah. Berbeda dengan mengukur sebuah pengaruh yang bersifat aditif dan bersifat searah. Untuk mengukur sebuah pengaruh dengan menggunakan sebuah regresi lebih detail dan tajam dibandingkan analisis korelasi.<sup>40</sup>

## H. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Susandi Prihayanto yang berjudul analisis budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2012 yang hasilnya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang positif.<sup>41</sup>

Perbedaan dengan penelitian ini ada pada faktor independen yang dipergunakan dalam penelitian ini selain budaya organisasi ditambah dengan standar operasional prosedur, dan faktor dependennya adalah kinerja pegawai, sedangkan sampel penelitian ini berada pada KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.

Indah Sri Kumala Dewi, Harlen, Jumiaty Sasmita dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan terhadap Kinerja melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT Bank Riau pada tahun 2015 dengan bertujuan memberikan gambaran tentang variabel yang terkait yaitu Budaya organisasi, Pengawasan, Komitmen, dan Kinerja. Metode

---

<sup>40</sup>Ali Mauludi, Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Strategi Pemasaran Terhadap Kepuasan dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Nasabah (studi di Bank Mandiri Cabang Tulungagung), (Surabaya: Disertasi diterbitkan, 2018).

<sup>41</sup>Susandi Prihayanto, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional IV Jawa Tengah Daerah Istimewa Yogyakarta", (Semarang: 2012), dalam <http://www.eprints.undip.ac.id/35010/1/Skripsi15.pdf>, Diakses 10 Nopember 2018

yang digunakan adalah statistik deskriptif. Hasilnya adanya hubungan yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen karyawan, sedangkan pengawasan tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan.<sup>42</sup>

Perbedaan dengan penelitian ini pada faktor independen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan standar operasional prosedur, dan faktor dependennya adalah kinerja pada pegawai, sedangkan sampel penelitian ini berada pada KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.

Nining Lutfiah HAB dalam jurnalnya yang berjudul Manajemen Pelayanan Berbasis SOP (Standar Operasional Prosedur) Pada Bank BNI Cabang Tangerang yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana manajemen pelayanan berbasis SOP pada Bank BNI Syariah, metode yang digunakan adalah wawancara dengan hasil sistem manajemen sesuai dengan SOP dan fungsi manajemen. Pelayanan terhadap *Customer Service*, Teller, dan satpam sudah sesuai dengan standar kertas kerja yang ditentukan oleh BNI Syariah pusat.<sup>43</sup>

Perbedaan dengan studi kali ini adalah pada faktor independen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan standar

---

<sup>42</sup> Indah Sri Kumala Dewi, Harlen, dkk, Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan terhadap Kinerja melalui komitmen Karyawan Frontliner PT Bank Riau Kepri, dalam [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349806&val=7632&title=pengaruh\\_budaya\\_organisasi\\_dan\\_pengawasan\\_terhadap\\_kinerja\\_melalui\\_komitmen\\_karyawan\\_frontliner\\_pt\\_bank\\_riau\\_kepri](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349806&val=7632&title=pengaruh_budaya_organisasi_dan_pengawasan_terhadap_kinerja_melalui_komitmen_karyawan_frontliner_pt_bank_riau_kepri), diakses 10 Nopember 2018

<sup>43</sup> Nining Lutfiah HAB, "Manajemen Pelayanan Berbasis SOP (Standar Operasional prosedur) Pada Bank BNI Syariah Cabang Tangerang", (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2014), dalam <http://nininglutfiah.hab-fdk.pdf/2014/08/manajemen-pelayananberbasis-SOP-pada-bankbni-syariah-cabang-tangerang.html>, diakses 10 Nopember 2018.

operasional prosedur, dan faktor dependennya adalah kinerja pegawai, sedangkan sampel penelitian ini berada pada KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.

Suryaningrum Kusumastuti dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui pengaruh pembuatan standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan bagian dalam produksi di PT Wangsa Jatra Lestari. Pada tahun 2014 dengan asil penelitian ini berupa standar operasional prosedur yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.<sup>44</sup>

Perbedaan dengan studi ini adalah pada faktor independen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan standar operasional prosedur, dan faktor dependennya adalah kinerja pegawai, sedangkan sampel penelitian ini berada pada KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.

Tinta Dwi Margawati dalam skripsinya bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menjadi lebih baik atau tidak. Pada tahun 2015. Metode yang digunakan dalam penelitiannya adalah asosiatif.<sup>45</sup>

Perbedaan dengan studi ini adalah pada faktor independen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan standar operasional prosedur, dan faktor dependennya adalah kinerja pegawai,

---

<sup>44</sup>Suryaningrum Kusumastuti, *Pengaruh Pembuatan Standar Operasional Prosedur Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT Wangsa Jatra Lestari*, dalam [http://pengaruh\\_pembuatan\\_standar\\_operasional\\_prosedur\\_terhadap\\_kinerja\\_karyawan.pdf](http://pengaruh_pembuatan_standar_operasional_prosedur_terhadap_kinerja_karyawan.pdf). diakses 20 Nopember 2018.

<sup>45</sup>Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah Watulimo Trenggalek*, dalam [repo.iaintulungagung.ac.id/2927/10/ornamen.doc](http://repo.iaintulungagung.ac.id/2927/10/ornamen.doc), diakses 28 Nopember 2018.

sedangkan sampel penelitian ini berada pada KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.

Skripsi Ika Yuli Rohmawati, dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta. Dilakukan pada tahun 2011. Dimana tujuan yang ingin dicapainya ialah untuk mengetahui mempengaruhi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta.<sup>46</sup>

Perbedaan pada penelitian kali ini adalah faktor dependennya budaya organisasi dan standar operasional prosedur, sedangkan faktor dependennya yaitu kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.

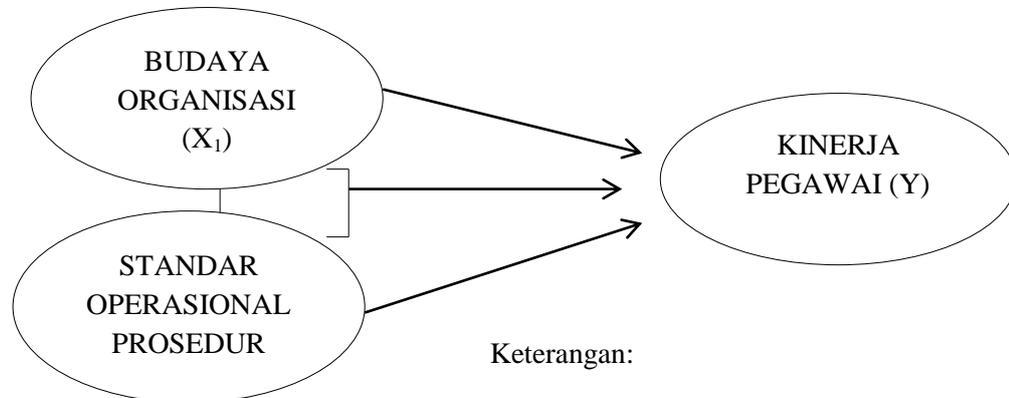
## **I. Kerangka Konseptual**

Variabel yang digunakan oleh peneliti sebanyak 2 variabel independen yang terdiri dari Budaya Organisasi (X1), Standar Operasional Prosedur (X2) sedangkan pada variabel dependen yang digunakan adalah kinerja pegawai pada KSPPS Tunas Artha Mandiri Syariah Cabang Tulungagung (Y).

---

<sup>46</sup> Ika Yuli Rohmawati, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta, (Yogyakarta: Skripsi diterbitkan, 2011).

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



- Keterangan:
1.  $X_1$  terhadap  $Y$ : didasarkan pada teori hubungan Moh. Pabundu Tika<sup>47</sup> dan penelitian terdahulu oleh Indah Sri Kumala Dewi.
  2.  $X_2$  terhadap  $Y$ : didasari pada teori hubungan Nico A. Lumenta<sup>48</sup> dan penelitian terdahulu oleh Nining Lutfiah HAB, Tinta Dwi Margawati, Suryaningrum Kusumastuti.
  3.  $X$  terhadap  $Y$ : didasari pada teori hubungan Hasibuan<sup>49</sup> dan penelitian Ika Yuli Rohmawati.

Peneliti menetapkan secara teoritis mengenai variabel penelitian dan indikator yang akan diteliti dan dikemukakan oleh para pakar adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi menggunakan teori Moh. Pabundu Tika yaitu: (a) insiatif individu (b) toleransi terhadap tindakan berisiko (c) pengarahan (d) integrasi (e) dukungan manajemen (f) kontrol alat (g) identitas (h) sistem

<sup>47</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan inerja Perusahaan*,.... hal. 10.

<sup>48</sup> M. Budiharjdo, *Menyusun SOP*, (Jakarta: 2014), hal. 7.

<sup>49</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Rivis Cetakan Keenam, (jakarta: PT Bummi Aksara, 2002), hal. 56.

imbangan (i) toleransi terhadap konflik (j) pola komunikasi. Dari landasan teori yang dipaparkan di atas dapat dimapping sebagai berikut:

#### Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

Variabel	Teori Moh Pabundu Tika	Indikator	No Item Kuisioner
Budaya Organisasi	Inisiatif individu	a. Pemberian kebebasan dalam bertindak dalam mengambil keputusan. b. Melakukan pekerjaan tanpa pengawasan. c. inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja.	1, 5, 7
	Toleransi terhadap tindakan berisiko	a. Mendorong untuk meningkatkan kreatifitas. b. Mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. c. Memberikan tugas yang sesuai bidangnya.	3, 6, 10
	Pengarahan	a. Arahan dan komunikasi yang jelas. b. Mensosialisasikan visi dan misi.. c. Menjelaskan tujuan koperasi.	4, 8, 9
	Integrasi	a. Berkoordinasi dengan rekan kerja dan pemimpin. b. Datang tepat waktu menyelesaikan pekerjaan dengan prestasi yang lebih baik.	2, 15
	Dukungan manajemen	a. Menggunakan waktu luang untuk bertukar informasi. b. Kepercayaan yang penuh.	11, 13
	Kontrol alat	a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur. b. Acuan penilaian.	16, 12
	Identitas	a. Sering mengikuti pendidikan dan pelatihan. b. Terus mengembangkan diri agar mendapatkan hasil yang optimal.	14, 19
	Sistem imbalan	a. Memberikan fasilitas dalam melakukan pekerjaan. b. Pemberian gaji. c. Pemberian bonus atas lembur kerja.	17, 21, 22
	Toleransi terhadap konflik	a. Kebebasan dalam memberikan saran. b. Memberikan bantuan jika ada kendala.	20, 24
	Pola komunikasi	a. Komunikasi dua arah. b. Komunikasi antar rekan kerja.	18, 23

2. Standar operasional prosedur menggunakan teori: Nico A. Lumenta dengan meliputi: (a) efisien (b) efektif (c) konsisten.

#### Standar Operasional Prosedur (X<sub>2</sub>)

Variabel	Teori Nico A. Lumenta	Indikator	No Item Kuisisioner
Standar Operasional Prosedur	Efektif	a. Melakukan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan. b. Menyelesaikan pekerjaan dengan cermat.	1, 4
	Efisien	a. Memanfaatkan teknologi. b. Menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat.	2, 5
	Konsisten	a. Bertanggung terhadap pekerjaan. b. Tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin.	3, 6

3. Kinerja pegawai menggunakan teori Hasibuan, meliputi (a) kesetiaan (b) prestasi kerja. (c) kedisiplinan. (d) kreatifitas. (e) kerjasama. (f) kecakapan. (g) tanggung jawab.

#### Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	Teori Hasibuan	Indikator	No Item Kuisisioner
Hasibun	Kesetiaan	a. Menyelesaikan pekerjaan dengan efisien. b. Melakukan pekerjaan rapi dan teliti.	1, 8
	Prestasi kerja	a. Memahami tugas dan pekerjaan. b. Tepat waktu penyelesaian pekerjaan.	5, 10
	Kedisiplinan	a. Memperhatikan penampilan. b. Mementingkan pekerjaan.	4, 7

	Kreatifitas	a. Memberikan dukungan kepada rekan kerja. b. Saling membantu dalam pekerjaan.	6,14
	Kerjasama	a. Menjalankan pekerjaan tanpa menunggu perintah. b. Tingkat kehadiran yang tinggi.	3,9
	Kecakapan	a. Pelayanan yang baik. b. Bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.	11,12
	Tanggung jawab	a. Tepat waktu. b. Senang dalam menjalankan pekerjaan.	2,13

## J. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis berupa jawaban sementara terhadap rumusan masalah dan hipotesis yang akan diuji ini dinamakan hipotesis kerja. Sebagai lawanya adalah hipotesis nol (nihil). Hipotesis kerja disusun berdasarkan atas teori yang digunakan masih diragukan keandalannya. Hipotesis kerja dinyatakan dalam kalimat positif dan hipotesis nol dinyatakan dalam kalimat negatif.<sup>50</sup>

Adapun hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai.

---

<sup>50</sup>Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 64 – 65.

- a.  $H_0$  = Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri cabang Tulungagung.
  - b.  $H_a$  = Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri cabang Tulungagung.
2. Pengaruh penerapan standar operasional terhadap kinerja pada pegawai.
- a.  $H_0$  = Penerapan standar operasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri cabang Tulungagung.
  - b.  $H_a$  = Penerapan standar operasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri cabang Tulungagung.
3. Pengaruh budaya organisasi dan penerapan standar operasional secara bersama-sama terhadap kinerja pada pegawai.
- a.  $H_0$  = Diantara pengaruh budaya organisasi dan penerapan standar operasional prosedur secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.
  - b.  $H_a$  = Diantara pengaruh budaya organisasi dan penerapan standar operasional prosedur secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pegawai KSPPS Tunas Artha Mandiri Cabang Tulungagung.