

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang mengikuti pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

Secara umum manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dan pengoptimalan potensi diri yang terdapat pada tiap individu di suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan secara etis dan social dapat dipertanggungjawabkan.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Burhanuddin Yusuf, *Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah, ...* , hal. 27-28

## 2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia dibedakan atas 3 hal antara lain :

### a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

### b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi.

Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

### c. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.<sup>12</sup>

## 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

---

<sup>12</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, ... , hal. 12-13

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluations*.
- b. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- c. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.<sup>13</sup>

## **B. Pengawasan**

### **1. Pengertian Pengawasan**

Pengawasan atau yang biasa disebut dengan *controlling* merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang, agar proses pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang diinginkan.<sup>14</sup> Para pakar sering menekankan bahwa pengawasan diperlukan bukan sebagai cermin ketidakpercayaan manajer pada para bawahannya, melainkan karena manusia memang tidak sempurna dan oleh karenanya mungkin saja berbuat kesalahan atau kekhilafan.

---

<sup>13</sup> *Ibid*, ... , hal. 14

<sup>14</sup> M Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ... , hal.171

Pengawasan harus terselenggara dengan efektif. Yang dimaksud dengan pengawasan yang efektif adalah pengawasan yang lebih menjamin bahwa tindakan-tindakan pencegahan yang diperlukan untuk meredam kemungkinan terjadinya deviasi dapat diambil sedini mungkin selama kegiatan operasional berlangsung yang apabila terus berlanjut dapat berarti tidak terlaksananya rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>15</sup>

## **2. Teknik-teknik Pengawasan**

Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut. Berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain adalah:

- a. Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.
- b. Melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya.
- c. Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional.
- d. Wawancara dengan terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi.

---

<sup>15</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 261

### 3. Jenis Pengawasan

Jenis pengawasan dapat ditinjau dari tiga segi, yaitu:

a. Pengawasan dari segi waktu

Pengawasan dari segi waktu dapat dilakukan secara preventif dan secara represif. Alat yang dipakai untuk pengawasan ialah perencanaan dan *budget*, sedangkan pengawasan secara represif menggunakan alat *budget* dan laporan.

b. Pengawasan dilihat dari segi obyek

Pengawasan dari segi obyek ialah pengawasan terhadap produksi, keuangan, aktivitas karyawan, dan sebagainya.

c. Pengawasan dari segi subyek

Pengawasan dari segi subyek terdiri dari pengawasan intern dan pengawasan ekstern.<sup>16</sup>

### 4. Fungsi Pengawasan

Beberapa fungsi pengawasan yaitu:

a. Menetapkan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya,

b. Menentukan berapa banyak orang (karyawan) diperlukan serta keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki mereka (*organization*).

c. Menyeleksi individu-individu untuk mengisi posisi-posisi (*staffing*) dan kemudian mereka diberi tugas kerja dan ia membantu mereka

---

<sup>16</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 243

yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya dengan baik (*direction*).

- d. Dengan aneka macam laporan, dapat meneliti bagaimana baiknya rencana-rencana dilaksanakan dan dipelajari kembali rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil yang dicapai dan apabila perlu, rencana-rencana tersebut dimodifikasi.<sup>17</sup>

## 5. Manfaat Hasil Pengawasan

Manfaat terpenting dari pengawasan ialah:

- a. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
- b. Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadi operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
- c. Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
- d. Langkah-langkah yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.
- e. Tindakan preventif yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> M Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ... , hal. 194

<sup>18</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, ... , hal. 261

## 6. Indikator Pengawasan

Yang menjadi indikator pengawasan adalah :

- a. Akurat: data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- b. Tepat waktu: informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- c. Objektif dan menyeluruh: informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
- d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik: sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
- e. Realistik secara ekonomis: biaya pelaksanaan pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- f. Realistik secara organisasional: sistem pengawasan harus cocok dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
- g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi: informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.

- h. Fleksibel: pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
- i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional: sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- j. Diterima para anggota organisasi: sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan prestasi.<sup>19</sup>

## **C. Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Handoko, disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Taliziduhu Ndraha, kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut.

Sedangkan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma social yang

---

<sup>19</sup> T Hani Handoko, *Manajemen Edisi.2*, (Yogyakarta : Bpfe-Yogyakarta, 2017), hal. 371

berlaku.<sup>20</sup> Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan tugasnya dengan baik.<sup>21</sup>

## **2. Pendekatan Disiplin Kerja**

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

- a. Disiplin modern, yaitu pendekatan yang mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.
- b. Disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman.
- c. Disiplin bertujuan, yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan.<sup>22</sup>

## **3. Prinsip-Prinsip Disiplin**

Menurut Henry Simamora terdapat tujuh prinsip baku yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan disiplin pegawai, yaitu:

- a. Prosedur dan kebijakan yang pasti  
Seorang pimpinan harus berpegang teguh pada aturan yang ada dan melaksanakannya dengan konsisten.
- b. Tanggung jawab kepengawasan  
Pengawas biasanya mempunyai otoritas mengeluarkan peringatan-peringatan verbal dan teguran-teguran lisan. Apabila dibutuhkan dapat berupa teguran tertulis.

---

<sup>20</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 334 - 335

<sup>21</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, ... , hal. 198

<sup>22</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ... , hal. 339

c. Mengomunikasikan berbagai peraturan

Pegawai diberitahu tentang peraturan-peraturan perusahaan melalui buku manual perusahaan dan program-program baru orientasi pegawai baru.

d. Tanggung jawab pemaparan bukti

Perusahaan harus membuktikan bahwa pegawai nyata-nyata telah bersalah sebelum menjatuhkan hukuman.

e. Perlakuan yang konsisten

Peraturan dan hukuman mestilah diberlakukan secara tidak berat sebelah dan tanpa diskriminasi.

f. Pertimbangan atas berbagai situasi

Situasi dalam berbagai kasus patut dipertimbangkan dan juga fakta-fakta yang menggambarkan pelssanggaran.

g. Peraturan dan hukuman yang masuk akal

Peraturan dan hukuman yang tampaknya tidak masuk akal dapat menciptakan sikap negatif terhadap disiplin dan menumbuhkan sikap tidak kooperatif di antara para pegawai.<sup>23</sup>

#### **4. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada

---

<sup>23</sup> *Ibid*, ... , hal. 346- 350

pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan mulai dari pendekatan yang mendidik hingga pada pemecatan.

- a. Pembicaraan informal: dilakukan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali.
- b. Peringatan lisan: pegawai perlu didorong untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran.
- c. Peringatan tertulis: diberikan untuk pegawai yang telah melanggar peraturan berulang-ulang.
- d. Merumahkan sementara: tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap pegawai yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Merumahkan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat.
- e. Demosi: penurunan pangkat atau upah yang diterima pegawai.
- f. Pemecatan: tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya.

Pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan. Hal ini bertujuan untuk menghukum

para pegawai agar tidak melakukan kesalahan yang sama di masa mendatang.<sup>24</sup>

## 5. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

- a. Tujuan dan kemampuan: tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan.
- b. Teladan pimpinan: pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya.
- c. Balas jasa: semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.
- d. Keadilan: dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik.
- e. Waskat (pengawasan melekat): atasan harus aktif dan mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
- f. Sanksi hukuman: berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan.
- g. Ketegasan: ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

---

<sup>24</sup> *Ibid*, ... , hal. 353 - 355

- h. Hubungan kemanusiaan: kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.<sup>25</sup>

## **D. Budaya Organisasi**

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

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Sedangkan organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.<sup>26</sup>

### **2. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, ... , hal. 194

<sup>26</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, ... , hal. 3

<sup>27</sup> *Ibid.*, ... hal. 4-5

### 3. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Dari pengertian yang telah dikemukakan di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

a. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi /perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

g. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap perturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.<sup>28</sup>

#### 4. Sumber-sumber Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol, bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu antara lain:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas.

---

<sup>28</sup> *Ibid*, ... , hal. 5

- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil.<sup>29</sup>

## 5. Fungsi Budaya Organisasi

Para ahli sepakat bahwa secara pragmatis budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat strategis bagi kehidupan organisasi. Robbins mengemukakan fungsi budaya dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
- d. Budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi. Revisi Cetakan. 1*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), hal. 337

<sup>30</sup> *Ibid*, ... , hal. 346

## 6. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses terbentuknya organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya sebuah organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi belum menjadi realitas sosial dan belum berujud secara fisik, tahap ini merupakan titik awal (embrio) pembentukan budaya organisasi. Para pendiri memiliki ide untuk mendirikan organisasi, saat itu pula embrio terbentuknya budaya organisasi tidak terelakkan. Sedangkan realisasinya baru terjadi pada saat organisasi betul-betul sudah berdiri. Pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:

1. Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
2. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hal 220

## 7. Indikator Budaya Organisasi

- a. Inovatif memperhitungkan resiko: memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian.
- b. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail: tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi atau total kualitas manajemen telah dilakukan.
- c. Berorientasi kepada hasil yang akan dicapai: bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu dalam tugas untuk mencapai hasil, serta bawahan komit dengan konsesus tersebut.
- d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan: karyawan akan selalu berorientasi kepada sesama karyawan agar dapat tercapai target tim atau organisasi.
- e. Agresif dalam bekerja: dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik.
- f. Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja: tingkat pengendalian yang prima menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004), hal. 190-193

## **E. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>33</sup>

Menurut Payaman Simanjuntak, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dengan demikian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja

---

<sup>33</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, ... , hal. 67

karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.<sup>34</sup>

## 2. Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>35</sup>

## 3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan,

---

<sup>34</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta:Rajawali Pers, 2015), hal. 406

<sup>35</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi.5. Cetakan.10*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal.

kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Indikator tersebut meliputi :

- a. Tujuan: keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- b. Standar: standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
- c. Umpan balik: antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
- d. Alat dan sarana: sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- e. Kompetensi: persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motiv: alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- g. Peluang: pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibid*, ... , hal. 86-88

## F. Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang relevan, yang dijadikan sebagai landasan bagi peneliti dalam mengkaji serta melakukan penelitian selanjutnya, yakni sebagai berikut:

1. Neni Rosmiati dengan judul Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Guru Pada SMA PGRI Kota Sukabumi. Tujuan penelitian Neni untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja guru pada instansi setempat. Penelitian Neni menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah responden 21. Hasil dari penelitian Neni adalah adanya pengaruh yang kuat dan signifikan antara variabel pengawasan dengan variabel kinerja. Ditunjukkan oleh hasil  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel. Dan secara bersama-sama juga mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan dengan pembuktian  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel. Perbedaan antara penelitian Neni dan penelitian ini adalah terletak pada jumlah responden dan jumlah variabel. Penelitian ini menggunakan 50 responden sedang penelitian Neni menggunakan 21 responden. Jumlah variabel dalam penelitian ini ada 4 yang terdiri dari 3 variabel  $X$  (pengawasan, disiplin kerja, dan budaya organisasi) dan 1 variabel  $Y$  (kinerja). Sedangkan dalam penelitian Neni menggunakan 2 variabel yang terdiri dari 1 variabel  $X$  (pengawasan) dan 1 variabel  $Y$  (kinerja).<sup>37</sup>
2. Rima Alhalimah Hajrina, dkk dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Pada Hotel Millenium

---

<sup>37</sup> Neni Rosmiati, "Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Guru pada SMA PGRI 1 Kota Sukabumi", Jurnal SWATANTRA Vol.15 No.2 2017 (A4 125-230) isi set1.indd 199, diakses pada tanggal 30 November 2019 pukul 20:00

Sirih Jakarta. Tujuan penelitian Rima adalah untuk mengetahui bagaimana disiplin, bagaimana kinerja dan bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan bagian marketing pada hotel Millenium Sirih Jakarta. Penelitian Rima ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer dan menggunakan korelasi sederhana SPSS. Hasil dari penelitian Rima adalah adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian marketing hotel Millenium Sirih Jakarta. Ditunjukkan oleh korelasi sederhana sebesar 37,3% dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,611 dan hasil uji hipotesis sebesar 3,275. Perbedaan penelitian Rima dengan penelitian ini adalah terletak pada jumlah responden yang digunakan. Penelitian Rima menggunakan 20 responden, dan penelitian ini menggunakan 50 responden. Jumlah variabel dalam penelitian ini ada 4 yang terdiri dari 3 variabel X (pengawasan, disiplin kerja, dan budaya organisasi) dan 1 variabel Y (kinerja). Sedangkan dalam penelitian Rima menggunakan 2 variabel yang terdiri dari 1 variabel X (disiplin kerja) dan 1 variabel Y (kinerja).<sup>38</sup>

3. Atsti Fauzia Ulfana Lathifah dan Anthon Rustono dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Cimahi. Tujuan penelitian Atsti dan Anthon adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN)

---

<sup>38</sup> Rima Alhalimah Hajrina. Dkk, “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing pada Hotel Millenium Sirih Jakarta”, Jurnal Epigram Vol.13 No.2 Oktober 2016, diakses pada tanggal 16 Desember 2019 pukul 22:05

Cimahi. Metode yang digunakan dalam penelitian Atsti dan Anthon ini adalah metode kuantitatif. Hasil dari penelitian Atsti dan anthon adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Cimahi sebesar 67,4%. Perbedaan penelitian Rima dengan penelitian ini adalah jumlah variabel dalam penelitian ini ada 4 yang terdiri dari 3 variabel X (pengawasan, disiplin kerja, dan budaya organisasi) dan 1 variabel Y (kinerja). Sedangkan dalam penelitian Atsti dan Anthon menggunakan 2 variabel yang terdiri dari 1 variabel X (budaya organisasi) dan 1 variabel Y (kinerja).<sup>39</sup>

4. Windy J. Sumaki, dkk dengan judul pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) wilayah Suluttenggo Manado. Dalam penelitiannya Windy J. Sumaki, dkk menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan hasil disiplin kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari variabel disiplin kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian Windy dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: salah satu variabel X pada penelitian Windy adalah komunikasi sedang salah satu variabel X pada penelitian ini adalah

---

<sup>39</sup> Atsti Fauzia Ulfana Lathifah dan Anthon Rustono, “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Cimahi*”, *Jurnal e-Proceeding of Management*: Vol.2 No.2 Agustus 2015 ISSN : 2355-9357, diakses pada tanggal 17 Desember 2019 pukul 05:53

pengawasan. Lembaga yang digunakan pada penelitian Windy merupakan lembaga BUMN sedangkan lembaga yang digunakan pada penelitian ini merupakan lembaga perbankan milik perusahaan perseroan terbatas.<sup>40</sup>

5. Lailatul Arifiyah dan Hadi Sunaryo dengan judul pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan hasil sebagai berikut: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama disiplin kerja, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Lailatul Arifiyah terletak pada salah satu variabel X yang digunakan. Pada penelitian ini salah satu variabel X yang digunakan adalah budaya organisasi sedangkan pada penelitian Lailatul Arifiyah salah satu variabel X yang digunakan adalah pelatihan. Sasaran penelitian ini adalah karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk, sedangkan Objek dalam penelitian Lailatul Arifiyah tidak dijelaskan secara detail.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Windy J. Sumaki. Dkk. “Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Manado”, Jurnal EMBA, Vol.3, No.3, diakses pada tanggal 8 Agustus 2019 pukul 22:48

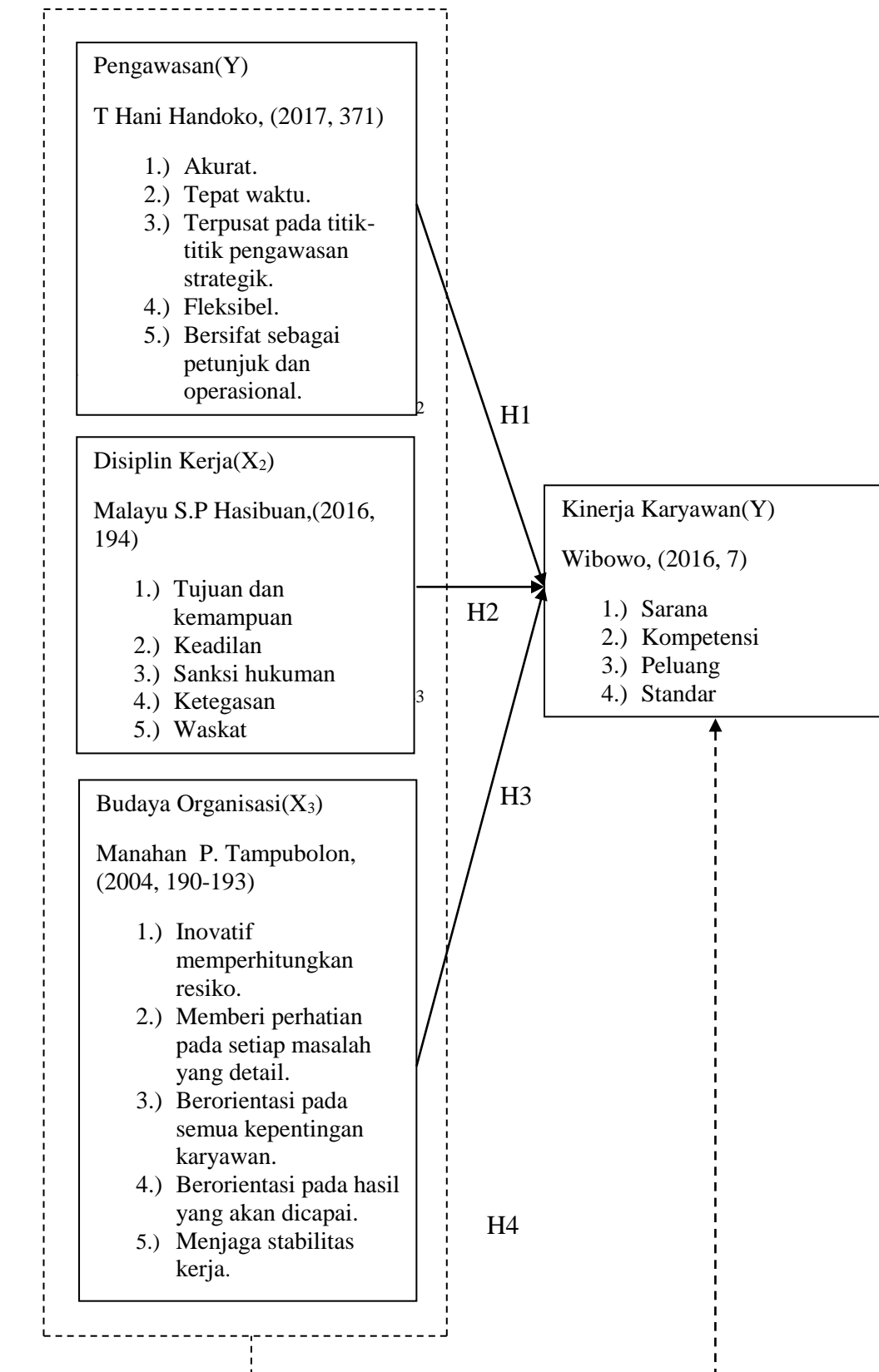
<sup>41</sup> Lailatul Arifiyah dan Hadi Sunaryo, “Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”, Jurnal Riset Manajemen. Diakses pada tanggal 9 Agustus 2019 pukul 20:00

### **G. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual menggambarkan hubungan dari variabel independen, yaitu pengawasan (X1), disiplin kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y).

#### **Gambar 2.1**

**Kerangka Konseptual Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Utama Kediri.**



<sup>42</sup> T Hani Handoko, *Manajemen Ed.2*, ... , hal. 371

<sup>43</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, ... , hal. 194

<sup>44</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja Ed.5. Cet.10*, ... , hal. 7

<sup>45</sup> Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, ... , hal.

## H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan anggapan dasar peneliti terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Dalam hipotesis ini peneliti menganggap benar hipotesisnya yang kemudian akan dibuktikan secara empiris melalui pengujian hipotesis dengan mempergunakan data yang diperoleh selama melakukan penelitian.<sup>46</sup>

### 1. Hipotesis 1

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Utama Kediri.

$H_1$ : adanya pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Utama Kediri.

### 2. Hipotesis 2

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Utama Kediri.

$H_1$  : adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Utama Kediri.

---

<sup>46</sup> Syofian Siregar, *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014). hal. 152

### 3. Hipotesis 3

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Utama Kediri.

$H_1$  : adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Utama Kediri.

### 4. Hipotesis 4

$H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan dan bersama-sama antara pengawasan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Utama Kediri.

$H_4$  : adanya pengaruh yang signifikan dan bersama-sama antara pengawasan, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Utama Kediri.