

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia menurut Nawawi dalam Pujiyanto dan Andri memiliki beberapa arti. Nawawi menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah seseorang yang bekerja di lingkungan organisasi. Selanjutnya beliau juga menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sebuah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Sumber Daya Manusia juga memiliki arti sebagai potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat menciptakan potensi nyata baik secara fisik maupun non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.⁷

Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur dan mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur, diantaranya meliputi *men, money, methods, materials, machines, dan market*. Unsur *men* atau yang biasa disebut manusia ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu yang di sebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hunungan dan peranan tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal tercapailah tujuan bersama baik untuk perusahaan, karyawan, maupun masyarakat menjadi maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia ini didasari oleh suatu konsep yang menyatakan bahwa setiap karyawan bukanlah mesin dan juga bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

⁷ Andri dan Pujiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pustaka Baru Press, 2024).

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi kinerja menjadi salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan, baik organisasi publik ataupun swasta untuk menghadapi perubahan yang kompleks. Kinerja yang baik adalah tolok ukur keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal tersebut budaya organisasi akan sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja menurut Mangkunegaran adalah Pencapaian seseorang dalam bekerja, termasuk kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diterima.⁸ Selain itu, Atasi, Stoffers dan Kil menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tindakan, perilaku, dan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mereka juga mengkonseptualisasikan kinerja. Kinerja karyawan dapat dilihat sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan kerja dan memenuhi harapan, selain sekadar mencapai target pekerjaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah sebuah tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan dengan hasil kerja yang baik berdasarkan kuantitas dan kualitas. Sedangkan pengertian kinerja secara umum adalah sebuah prestasi kerja seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas yang telah disepakati bersama.

b. Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara, seorang karyawan yang mempunyai kinerja tinggi akan memiliki karakteristik berikut:⁹

- 1) Memiliki komitmen yang tinggi
- 2) Bertanggung jawab dan berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk

⁸ Eko Budiyanto, *Loc.cit*

⁹ *Ibid*, 6

merealisasikan tujuan

- 5) Dapat memanfaatkan umpan balik dari seluruh pekerjaan yang dilakukan
- 6) Dapat merealisasikan program rencana yang dimiliki

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Afandi:¹⁰

1) Kepribadian.

Kemampuan, kepribadian, dan minat seseorang terhadap pekerjaan sangat berpengaruh pada seberapa baik dia bisa bekerja.

2) Kejelasan Tugas.

Ketika seorang karyawan memahami tugasnya dengan jelas dan menerimanya, mereka cenderung bekerja lebih baik.

3) Motivasi.

Semakin tinggi motivasi seorang karyawan untuk bekerja lebih baik, semakin tinggi pula kinerjanya.

4) Kompetensi.

Keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang tepat sangat penting untuk menjalankan tugas dengan baik.

5) Lingkungan Kerja.

Fasilitas kerja yang memadai mendukung karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

6) Budaya Organisasi.

Kebiasaan dan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan sangat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

7) Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dan cara manajer memimpin tim sangat berpengaruh pada motivasi dan kinerja karyawan.

8) Disiplin dan Etika Kerja.

Disiplin, rasa hormat, dan kepatuhan terhadap aturan perusahaan

¹⁰ *Loc.cit*

sangat penting untuk menjaga kinerja yang baik.

d. Indikator Kinerja

Menurut Robbins, terdapat enam indikator untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:¹¹

1) Kualitas kerja

Ukuran kualitas kerja mencakup tingkat kesempurnaan tugas yang dilakukan berdasarkan keterampilan dan kemampuan karyawan, serta bagaimana karyawan menilai kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah output yang dihasilkan, baik dalam bentuk unit maupun siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Menyelesaikan tugas tepat waktu dan memanfaatkan waktu yang tersedia secara optimal dengan aktivitas lainnya merupakan indikator ketepatan waktu.

4) Efektivitas

Efektivitas diukur dari peningkatan hasil yang dicapai per unit sumber daya yang digunakan, dengan cara memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi yang tersedia, seperti tenaga kerja, uang, dan bahan baku.

5) Kemandirian

Merupakan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tanpa terlalu bergantung pada arahan atau bantuan orang lain.

6) Komitmen

Komitmen menunjukkan sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap organisasi atau perusahaan yang ia bekerja.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Kilmann dkk, dalam buku Pengantar

¹¹ Robbins, *op.cit*

Budaya Organisasi karya Dr. R. Agoes Kamaroellah adalah kumpulan nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang telah berlangsung lama, disepakati, dan dipatuhi oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi. Istilah ini juga dikenal dengan istilah budaya perusahaan, yaitu sekumpulan nilai atau norma yang telah bertahan cukup lama dan dianut bersama oleh anggota organisasi (karyawan) sebagai pedoman berperilaku dalam menghadapi masalah-masalah perusahaan.¹²

Menurut Nawawi, budaya organisasi adalah serangkaian kebiasaan yang secara konsisten diterapkan oleh para karyawan dalam suatu lingkungan organisasi. Secara perilaku, para pegawai telah menginternalisasi dan menyetujui kebiasaan-kebiasaan tersebut sebagai pedoman perilaku yang harus diikuti dalam melaksanakan tugasnya, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah suatu bentuk pemahaman kolektif yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, yang pada akhirnya membentuk suatu sistem makna bersama. Pemahaman ini mencerminkan kesamaan persepsi di antara anggota organisasi dalam memaknai berbagai aktivitas yang terjadi di dalam subsistem organisasi.¹³

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pemahaman kolektif yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang berperan sebagai sistem nilai dan makna. Pemahaman ini mempengaruhi perilaku dan kerja individu-individu dalam organisasi, dan menjadi unsur pembeda yang khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Arifin berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki lima karakteristik utama, yaitu:

¹² Agoes Kamaroellah, *Pengantar Budaya Organisasi*, 1 ed. (Pustaka Radja, 2014).

¹³ Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2 ed. (Jakarta, 2018).

1) Budaya adalah bentuk (Culture is Invented)

Budaya merupakan hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui tiga sistem utama: sistem ideologi (meliputi ide, kepercayaan, nilai, dan aspirasi), sistem teknologi (meliputi keterampilan, kerajinan tangan, dan kesenian), dan sistem organisasi (seperti struktur keluarga dan kelas sosial yang mempengaruhi perilaku manusia).

2) Budaya dipelajari (Culture is Learned)

Budaya bukan merupakan bawaan sejak lahir, tetapi diperoleh melalui proses pengamatan dan pembelajaran terhadap kebiasaan yang berlaku dalam suatu kelompok, yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam merancang program kerja yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi.

3) Budaya diturunkan secara sosial (Culture is Socially Shared)

Budaya diwariskan secara turun-temurun dari generasi ke generasi, sehingga nilai-nilai dan norma-norma yang terbentuk di masa lalu tetap dipertahankan dan dijadikan pedoman oleh anggota organisasi di masa kini.

4) Budaya bersifat Adaptif (Culture is Adaptive)

Budaya organisasi memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan budaya baru yang memberikan manfaat, sehingga tetap relevan dan tidak ditinggalkan oleh masyarakat.

5) Budaya bersifat Preskriptif (Culture is Prescriptive)

Budaya berfungsi sebagai pedoman yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dapat menjadi sumber inspirasi untuk menciptakan inovasi dalam berbagai aspek kehidupan organisasi.

5. Indikator Budaya Organisasi

Terdapat tujuh indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins:¹⁴

¹⁴ Timothy Robbins, "Organizational Behavior," dalam *Organizational Behavior*, 17 ed. (1027).

1) Inovasi dan Pengambilan Risiko

Mengacu pada sejauh karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko. Budaya yang kuat dalam hal ini akan mendukung eksperimen dan menerima kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran.

2) Perhatian Terhadap Detail

Mencerminkan sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail. Budaya yang menekankan hal ini akan memiliki prosedur kerja yang terperinci dan standar kualitas yang tinggi.

3) Orientasi Hasil

Tingkat di mana manajemen berfokus pada hasil atau keluaran, bukan pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Organisasi dengan orientasi ini akan memberikan imbalan berdasarkan pencapaian target.

4) Orientasi Tim

Tingkat di mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim, bukan individu. Budaya yang berorientasi tim akan mendorong kolaborasi dan kerja sama.

5) Orientasi Manusia

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efeknya pada orang-orang di dalam organisasi. Budaya yang berorientasi pada manusia akan peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan memperlakukan mereka dengan hormat.

6) Keagresifan (Aggressiveness)

Tingkat di mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif, bukan santai. Budaya yang agresif akan menekankan persaingan, baik di dalam maupun di luar organisasi.

7) Stabilitas

Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada mempertahankan status quo daripada pertumbuhan. Budaya yang

stabil akan menekankan keamanan dan prediktabilitas.

B. Hipotesis

Sugiyono mengatakan bahwa hipotesis adalah solusi sementara untuk masalah penelitian. Disebutkan bahwa, meskipun jawaban baru-baru ini berlandaskan teori yang relevan, pernyataan tersebut belum didukung oleh bukti empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Jumjum Pare Kediri.
2. H_a : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Jumjum Pare Kediri.