

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajmen Sumber Daya Manusia

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

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan, pendayagunaan, pemberibalsjasa, dan pengelolaan individu pada suatu kelompok atau organisasi secara manusiawi. Semua keputusan dan praktek yang dilakukan secara langsung selalu melibatkan dan mempengaruhi sumber daya manusia yang ada di dalam lembaga tersebut. Menurut Handoko, Manajemen Sumer Daya Manusia adalah pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia pada suatu lembaga untuk mencapai tujuan lembagat ersebut.

Manajemen sumber daya manusia ini sangat berpengaruh terhadap suatu lembaga, karenatanpa adanya sumber daya manusia itu sendiri suatu lembaga tidak akan berjalan dengan baik. Sejatinya sumber daya manusia adalah penggerak dan pengelola lembaga dalam faktor-faktor produksi seperti modal, bahan mentah, peralatan dan bahan lainnya agar dapat mencapai tujuan lembaga tersebut.

##### 2. Tujuan Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya tujuan sumber daya manusaia dalah sebagai penyedia tenaga kerja yang efektif bagi suatu lembaga. Untuk mencapai tujuan ini, maanajemen personalia mempelajari cara memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi serta mempertahankan tenaga kerja dalamjumlah, tipe dan kualitas yang tepat tujuan dibentuknya manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif pada suatu individu yang menjadi bagian dari sebuah lembaga melalui cara yang dapat dipertanggung jawabkan.

## B. Pengertian, faktor dan indikator kinerja pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

(Amstrong dan Baron 1998:5) Kinerja adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang sangat berhubungan kuat dengan tujuan strategis suatu organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Kinerja juga merupakan gambaran dari tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi sebuah lembaga yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu lembaga.

Kinerja karyawan adalah tolak ukur penilaian pada suatu lembaga dalam melakukan sesuatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan dan peranan dalam lembaga yang dapat dilihat secara langsung. Menurut (Mangkunegara 2015:67) kinerja pegawai adalah hasil kerja nyata yang dilakukan pegawai secara berkualitas dan berkuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Peningkatan kerja mampu membuat pengaruh meningkatnya hasil dari sebuah lembaga dan menjadi nilai tambah bagi para pegawai. Pegawai akan terbiasa bekerja dengan konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja yang baik jika lembaga menerapkan konsep manajemen kinerja meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawainya.

### 2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

(Gibson 1987) terdapat 3 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti berikut:

#### a. Faktor Individu

Seorang pegawai yang berusaha memberikan hasil kinerja yang baik dengan kemampuan atau keterampilan yang dimilikinya

b. Faktor Psikologis

Seorang pegawai yang memiliki karakter dan sifat responsive yang baik dalam melakukan pekerjaannya

c. Faktor Organisasi

Sekelompok pegawai yang melakukan dan mengerjakan tugasnya sesuai prosedur yang telah ditentukan

**3. Indikator Kinerja Pegawai**

(Boediharjo 2002:102) Beberapa indikator yang dapat mengukur kinerja pegawai:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara benar dan sesuai dengan prosedur lembaga serta sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

b. Orientasi Tanggung Jawab

Rasa tanggung jawab yang dimiliki seorang pegawai terhadap pekerjaannya agar hasil output yang diberikan dapat optimal

c. Disiplin

Seseorang yang memiliki tingkat kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan yang berlaku serta bersedia menerima hukuman dan sanksi jika melanggar hukum yang sudah ditetapkan dalam kedisiplinan organisasi

d. Inisiatif

Seseorang yang mampu memberikan bantuan dan saran terkait kinerja pada sebuah lembaga dan memberikan pembaharuan pengetahuan apabila terjadi kekeliruan dalam kinerjanya

## C. Pengertian, fungsi dan indicator budaya organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang cukup penting terhadap sebuah manajemen sumber daya manusia yang baik disuatu lembaga untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Budaya Organisasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari aspek perilakunya, sedangkan lembaga melihatnya sebagai wadah untuk sebuah individu bisa bekerja sama dalam mewujudkan tujuan lembaga tersebut.

Menurut (Schein,1985) Budaya Organisasi adalah pola dari para asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan dan dikembangkan sebuah lembaga agar lembaga tersebut dapat mengatasi masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik, sehingga dapat diajarkan kepada pegawai baru supaya mereka memahami memikirkan dan dapat mengatasi masalah tersebut dengan carayang benar. Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi, melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Wibowo, 2010).

### 2. Fungsi budaya organisasi

Pemimpin disebuah organisasi memiliki peran yang sangat pentingdalam membentuk budaya organisasinya, karena budaya organisasi tersebut harus mengandung nilai-nilai dan norma-norma yang memiliki 5 fungsi ini:

#### a. Meningkatkan rasa kepemilikan

Untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan menumbuhkan identitas serta loyalitas seluruh anggotanya, perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang dapatditerima baik oleh seluruh pegawainya.

b. Alat untuk mengorganisir

Organisasi harus mampu mengatur anggotanya agar membentuk satu kesatuan. Nilai dan norma dalam budaya organisasi di kelompok tersebut juga mampu menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan dipatuhi oleh anggotanya.

c. Meningkatkan kekuatan organisasi

Nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut harus mampu meningkatkan kualitas organisasinya sehingga dapat menjadi pedoman untuk menyatukan anggotanya dengan memberikan standar yang tepat mengenai tutur kata dan tingkah lakunya.

d. Mengontrol perilaku

Perilaku merupakan tindakan yang dibuat individu dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya sehingga organisasi membutuhkan nilai-nilai dan norma-norma yang dapat memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya.

e. Mendorong kinerja anggota

Suatu organisasi harus mampu mendorong anggotanya untuk meningkatkan performa kerja dalam jangka pendek dan panjang sehingga anggotanya lebih memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan mereka.

f. Menentukan tujuan organisasi

Pemimpin harus dapat menentukan arah dan hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak maka tujuan penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai dapat terwujud.

### 3. Indikator Budaya Organisasi

(Tampubolon 2008:233) berikut adalah indikator budaya organisasi yang ada di perusahaan:

a. Inofatif memperhitungkan risiko

Norma ini dibentuk berdasarkan kesepakatan yang menyatakan bahwa setiap pegawai akan memberikan perhatian yang sensitive terhadap segala kemungkinan masalah yang akan terjadi di kemudian hari dan membuat resiko kerugian pada organisasi secara keseluruhan.

b. Memberikan perhatian kepada setiap masalah secara detail

Perhatian yang diberikan kepada setiap masalah secara mendetail akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melakukan tanggungjawabnya menyelesaikan pekerjaan dan membuat pekerjaan tersebut memiliki tingkat kualitas yang tinggi.

c. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Mengarahkan dan memberdayakan pegawai melalui supervisor agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

d. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai

Kekompakan tim menjadi salah satu penyebab keberhasilan kinerja organisasi, kekompakan ini bisa dibentuk dan diperkuat oleh seorang manajer yang dapat melakukan supervise yang baik

e. Agresif dalam bekerja

Untuk melakukan tugasnya dengan baik, dibutuhkan peforma yang baik pada pegawainya. oleh karena itu, diperlukan sikap produktivitas yang tinggi pada setiap pegawainya.

f. Memperhitungkan dan menjaga stabilitas kerja

Kesehatan yang baik akan membuat performa kerjanya pun menjadi baik, maka sangat penting bagi pegawai untuk tetap menjaga kesehatannya.

## D. Pengertian, tujuan dan indicator kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi Nonfinancial

Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan sebuah organisasi kepada anggotanya yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi dan mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Keberhasilan dalam menentukan kompensasi kepada anggotanya dapat menentukan kualitas kerja yang diberikan sehingga secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas pegawai dan efisiensi anggaran organisasi. Ketika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka akan ada penolakan secara halus atau keras melalui demonstrasi.

Menurut (Sutrisno 2009:183) kompensasi adalah fungsi penting dalam organisasi yang menjadi aspek paling sensitive didalam hubungan kerja. Menurut (J long dalam sinambela, 2018:219) kompensasi adalah bagian dari reward yang hanya berkaitan dengan ekonomi. Menurut (Handoko dalam edy Sutrisno, 2009:183) kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk apapun sebagai hadiah atas kerja mereka.

Dari pendapat beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah hak seorang pegawai yang telah memberikan tenaga, pikiran serta waktu yang didedikasikan kepada perusahaan, sehingga perusahaan dapat memberikan apapun yang dapat meningkatkan kinerja mereka selanjutnya.

Kompensasi nonfinansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi nonfinansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan ( Mondy dan Mondy, 2008:5)

## 2. Manfaat Kompensasi

Pemberian kompensasi nonfinansial juga memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. (Kadarisman, 2014:274) menyebutkan manfaat kompensasi nonfinansial, antara lain:

- a. Penarikan lebih efektif
- b. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan
- c. Penurunan turnover pegawai dan absensi
- d. Pengurangan kelelahan
- e. Pengurangan pengaruh serikat pegawai
- f. Hubungan masyarakat yang lebih baik
- g. Pemuas kebutuhan-kebutuhan pegawai
- h. Meminimalkan biaya kerja lembur
- i. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah

## 3. Indikator Kompensasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator kompensasi nonfinansial dari teori (Mondy dan Mondy, 2008: 59). Untuk mengukur kompensasi non finansial, ada 2 indikator yaitu:

- a. Indikator Pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik.
- b. Indikator lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang logis, manajer yang berkemampuan, pegawai yang kompeten, rekan kerja yang bersahabat, simbol status yang pantas, dan kondisi kerja.

## E. Pengertian, faktor dan indikator disiplin kerja

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan hal yang penting yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi karena semakin banyak pegawai yang menerapkan



kedisiplinan maka akan semakin tinggi pula hasil kerja pegawainya. (Simamora, 2006:610) disiplin merupakan produser yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Bentuk-bentuk disiplin kerja menurut (Rivai 2011:825) bahwa terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

- a. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu pimpinan berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu pimpinan berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (Individual Right Perspective), yaitu upaya penegak disiplin yang memperhatikan hak-hak dasar individu.
- d. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu upaya penegak yang seimbang dengan dampak yang dilakukan oleh individu

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

(Martoyo, 2007:165) pernah mengatakan dalam Utami, bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja seseorang adalah:

- a. Motivasi

Dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku seseorang untuk bekerja dengan giat dan mematuhi aturan yang berlaku agar mencapai hasil yang maksimal

- b. Pendidikan dan pelatihan

Dapat memberitahukan pegawai cara bekerja dengan baik dan benar karena kedisiplinan menjadi tolak ukur keberhasilan pengembangan pegawai.

c. **Kepemimpinan**

Pemimpin sebuah perusahaan harus mampu memimpin sebuah perusahaan dengan adil, tegas dan selalu menaati peraturan karena dapat memupuk kedisiplinan pegawainya

d. **Kesejahteraan**

Perusahaan harus mampu menyejahterakan pegawainya agar mereka menyadari dan menaati peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan

e. **Penegakan disiplin**

Dengan adanya sebuah peraturan yang secara tegas ditegakan akan memaksa pegawai untuk menaati peraturan yang berlaku sehingga pegawai tersebut dapat lebih disiplin dan bekerja dengan baik.

### 3. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki beberapa indicator yang bisa digunakan untuk menilai sikap disiplin yang dimiliki pegawai. Berikut pembahasan indicator beserta aspek disiplin kerja dibawah ini menurut Putra (2016):

a. **Etika kerja**

Tau cara bertingkah laku diperusahaan, selalu berperilaku jujur

b. **Taat terhadap peraturan dalam perusahaan**

Datang tepat waktu, mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai SOP yang sudah ditetapkan, mengikuti instruksi yang diberikan atasan.

c. **Tanggung jawab dalam bertugas**

Mengerjakan tugas dengan hasil yang berkualitas

## F. Pengaruh antar variabel

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Perilaku organisasi merupakan sebuah cerminan dari keberhasilan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Ada kepuasan tersendiri ketika pegawai memiliki perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi sebuah kelompok dan menjalankan kegiatannya berdasarkan budaya tersebut.

Menurut (Robbins, 2004:60) hubungan penting antara Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai adalah dalam keyataanya suatu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan lebih berkomitmen dan usaha-usaha pererutan serta praktek sosialisasi untuk membina pegawainya dapat menggunakan hubungan organisasi budaya yang kuat.

### 2. Pengaruh Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

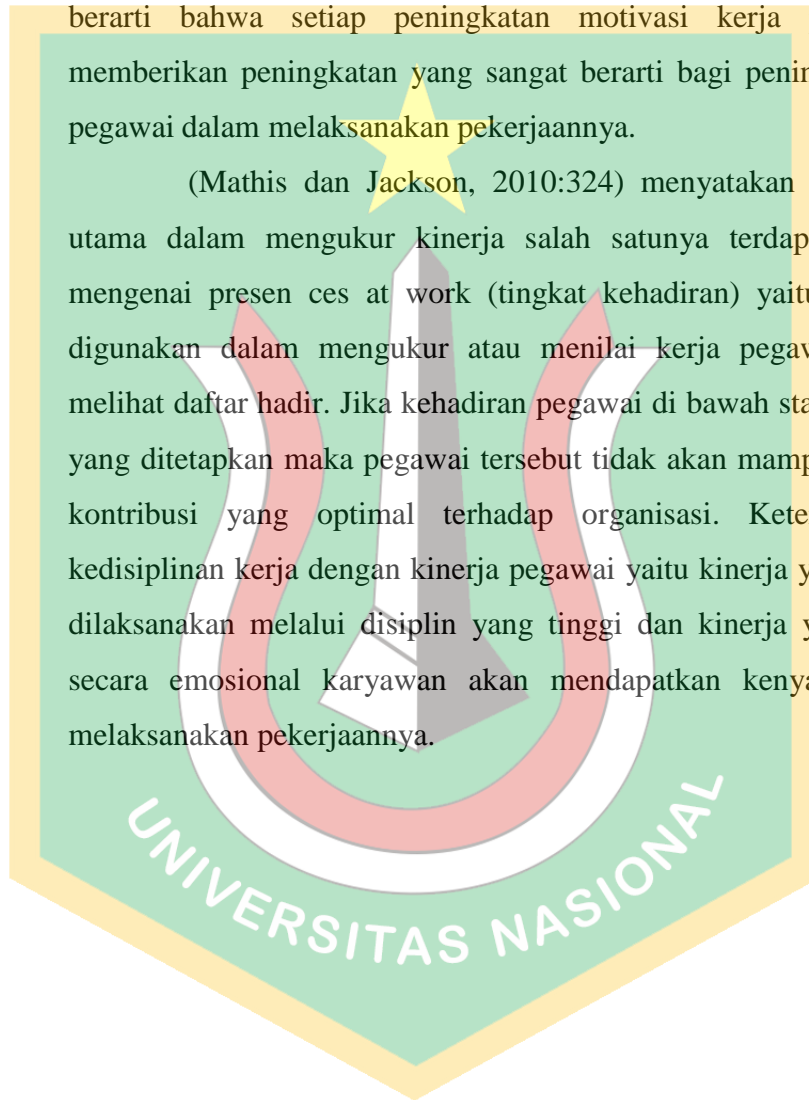
Menurut(Mangkunegara, 2014:84) kompenasi sangat penting bagi seluruh anggota karena kompensasi menjadi sumber penghasilan dan gambaran dari status social dari seorang anggota. Kompensasi ini juga sangat berpengaruh bagi anggota dan kualitas kinerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja anggotanya.

Kinerja pegawai yang selalu berhasil memenuhi tanggung jawab pekerjaannya wajib mendapatkan apresiasi yang diberikan langsung oleh perusahaan kepada pegawainya. Kompensasi yang diberikan harus mempertimbangkan standar kehidupan normal, kemampuan dan hasil yang diberikan kepada organisasinya sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat sehingga tidak membuat beberapa pihak merasa tidak adil.

### 3. Pengaruh Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

(Rivai, 2011:838) berpendapat pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya, dengan hal demikian akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

(Mathis dan Jackson, 2010:324) menyatakan bahwa standar utama dalam mengukur kinerja salah satunya terdapat pengukuran mengenai presen ces at work (tingkat kehadiran) yaitu asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja pegawainya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran pegawai di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Keterkaitan antara kedisiplinan kerja dengan kinerja pegawai yaitu kinerja yang baik harus dilaksanakan melalui disiplin yang tinggi dan kinerja yang baik pula secara emosional karyawan akan mendapatkan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaannya.



### G. Hasil penelitian yang sesuai sebagai rujukan penelitian

Dari keterkaitan antar variabel penelitian yang sudah kita tuliskan diatas, dapat didukung dengan penelitian terdahulu, diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

<b>Hasil Penelitian yang sesuai sebagai Rujukan Penelitian</b>				
<b>No .</b>	<b>Penelitian</b>	<b>Tahun Penelitian</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Nuraini Nuraini	Jurnal 2022	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daya Makassar
2.	Sugito Efendi, Regi Zaky Utama	Jurnal 2021	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Departemen Penataan Ruang Dan Pengelolaan Lahan Jakarta
3.	Kadek Mellani Puspita Ningsih	Jurnal 2022	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Banjar Kabupaten Buleleng
4.	Henriko Jesey Ebenezer Siregar	Jurnal 2022	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia

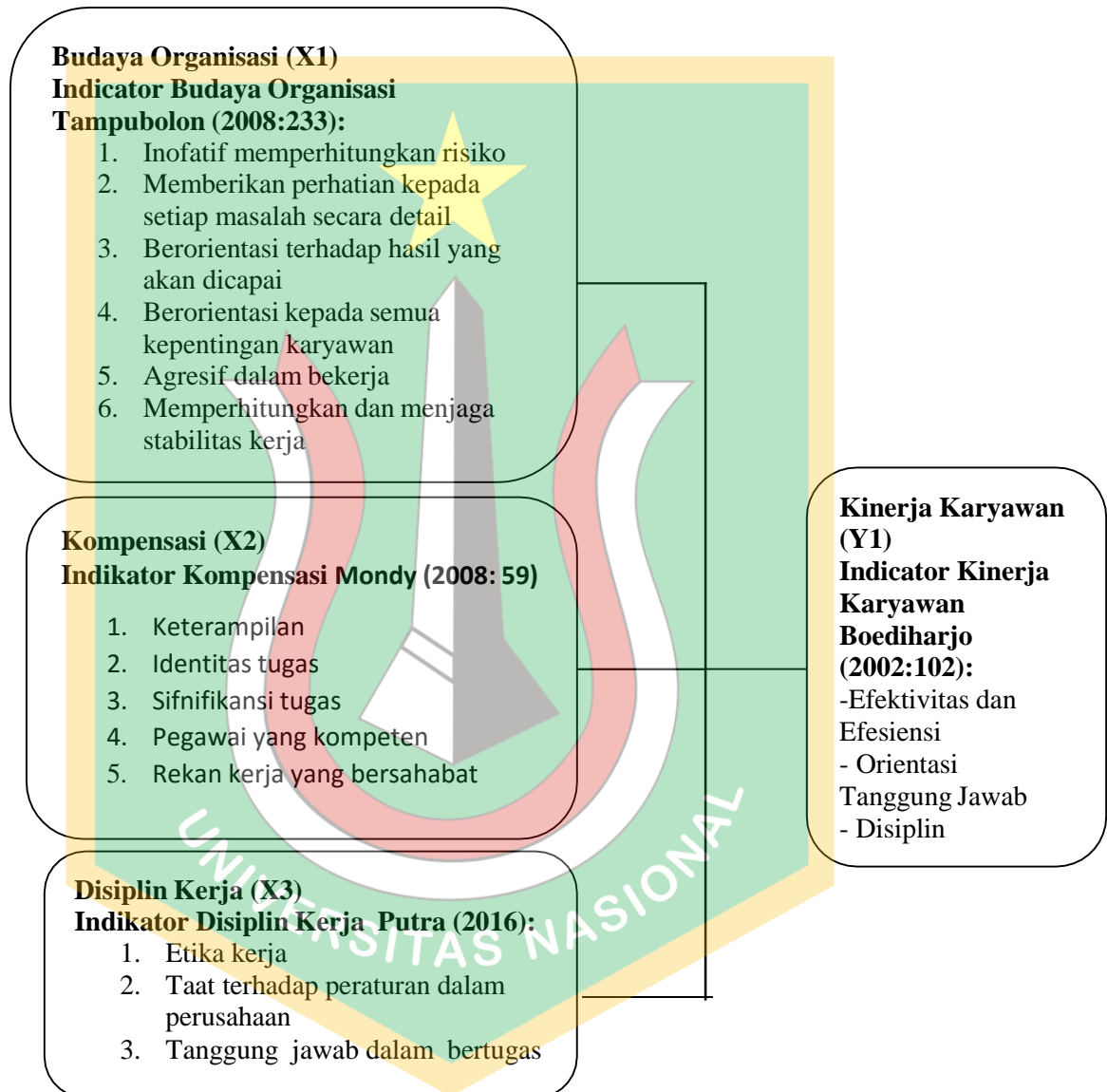
Lanjutan Tabel 2.1

5.	Deni Wahyu Eka Wijaya, Hery Purnomo	Jurnal 2022	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas PMD Kabupaten Nganjuk
6.	Sugito Efendi, Anna Kusuma, Eddy Gurindo	Jurnal 2020	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	Kompensasi secara langsung berpengaruh positif terhadap dalam memotifasi Pegawai pada BPPBJ DKI Jakarta Province
7.	Umi Arifah	Jurnal 2022	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Purwokerto sebesar 68,8%
8.	Deddy Dariansyah, SyahidNoviari any	Jurnal 2020	Pengaruh DisiplinKerja terhadap Kinerja Pegawai	Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Purwakarta

Sumber: diolah oleh peneliti dari Jurnal-jurnal Publikasi

## H. Kerangka analisis pada ditjen bina pembangunan daerah kemendagri

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas dapat disusun suatu kerangka analisis dalam penelitian ini, berikut disajikan dalam gambar dibawah ini:



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Analisis**

## I. Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2017:159) kebenaran dari hipotesis harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Berdasarkan dari kerangka diatas maka hipotesisnya adalah:

