

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Uraian Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Organisasi**

Organisasi dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai wadah kegiatan dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Di kegiatan itu orang-orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang menunjukkan wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Hubungan yang berstruktur ini disebut hirarki dan konsekuensi dari hirarki ialah adanya kategori kelompok superior dengan kelompok subordinasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk tujuan bersama. Sedangkan secara terperinci organisasi merupakan sebagai tempat atau wadah untuk orang berkumpul dan berkerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya baik uang, metode, material, dan lingkungan, dan sarana-prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap manusia memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda, hal tersebut menjadi sebab adanya tujuan dalam organisasi, dengan menyatukan

kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda untuk menjadi kepentingan dan tujuan yang sama. Tujuan organisasi berpengaruh dalam mengembangkan organisasi baik dalam perekrutan anggota, dan pencapaian apa yang ingin dilakukan dalam berjalannya organisasi tersebut.

Adanya organisasi terbentuk karena dipengaruhi aspek-aspek seperti penyatuan visi dan misi serta mempunyai tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi dari sekelompok orang tersebut terhadap lingkungan masyarakat. Organisasi yang dianggap baik merupakan sebuah organisasi yang diakui keberadaannya, hal ini karena organisasi tersebut memberikan kontribusi. Misalnya, pengambilan sumber daya manusia sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran.

Menurut Sudarso dan Edilius (2010:83) “Istilah Organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu "*Organon*" yang dimaksudkan alat atau perkakas. Dengan demikian organisasi dapat diartikan sebagai suatu alat yang digunakan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2013:180-181) “Organisasi secara statis dapat diartikan suatu wadah atau tempat kerja sama untuk melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Organisasi secara dinamis diartikan sebagai suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Hasibuan (2013:120) “Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi merupakan alat dan wadah saja”.

Menurut Umar (2012:128) “Secara garis besar langkah-langkah dalam melakukan pengorganisasian mulai dari merencanakan, melaksanakan dan memantau kerja organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

Dalam berorganisasi masing-masing individu dapat untuk berinteraksi dengan semua struktur organisasi yang terkait pada organisasi tersebut baik itu secara langsung ataupun tidak langsung. Agar dapat berinteraksi dengan efektif masing-masing individu dapat berpartisipasi pada organisasi yang digabunginya.

Dengan berpartisipasi masing-masing individu dapat untuk lebih mengetahui hal-hal yang harus dilakukan.

Individu yang terdapat dalam sebuah organisasi memiliki keterkaitan secara terus menerus. Rasa keterkaitan tersebut bukanlah merupakan keanggotaan seumur hidup. Namun sebaliknya, organisasi mampu untuk menghadapi adanya perubahan yang konstan dalam keanggotaan mereka, meskipun saat menjadi anggota, masing-masing individu dalam organisasi tersebut berpartisipasi secara relatif teratur.

Suatu organisasi yang ideal seharusnya memiliki tujuan. Tujuan inilah yang kemudian menjadi dasar kegiatan dari organisasi. Tanpa adanya tujuan, organisasi akan mati karena tidak ada yang diperjuangkan. Tujuan dari sebuah organisasi harus dijelaskan dengan jelas agar kegiatan yang dilakukan berorientasi guna meraih tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya tujuan menjadi penyemangat kerja serta komitmen bagi para anggotanya.

### **2.1.2. Budaya Organisasi**

Budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi kegenerasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya, potensi sumberdaya alam, dan sumberdaya manusia yang saling mendukung. Budaya terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan diukur melalui pengaruhnya pada kinerja.

Bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain: dari

stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal.

Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Budaya organisasi sejauh ini secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi, selanjutnya dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggungjawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun asal usul dari sumber daya manusianya. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu dijumpatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi.

Menurut Wiludjeng (2014:33) “Budaya Organisasi adalah sistem dari kepercayaan dan nilai yang dikembangkan dalam organisasi dan menjadi panutan bagi tingkah laku anggota organisasi tersebut”.

Menurut Sule dan Saefullah (2012:71) “Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dan dijalankan sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya”.

Menurut Robbins (2014:147) “Nilai penting terhadap penelitian perilaku organisasional karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi dan karena hal tersebut berpengaruh terhadap budaya organisasi”.

Supomo (2018:42) menyatakan bahwa: “Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan, tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen, serta penentuan hubungan-hubungan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.



Budaya pasti terbentuk dalam organisasi seiring dengan berjalannya waktu dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya merupakan produk dari suatu komunitas, terdiri dari nilai-nilai yang diyakini dan dijalankan oleh individu dalam suatu organisasi atau komunitas dan dijadikan perekat dan pedoman dalam kehidupan dan pemecahan dalam masalah. Budaya juga merupakan pembeda antara suatu komunitas dengan komunitas lainnya.

Agar organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi karyawan diperkenalkan tentang tujuan, norma, fungsi, nilai-nilai dalam lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja. Jika sosialisasi budaya organisasi itu sendiri diimplementasikan secara efektif, maka akan menghasilkan karyawan berkinerja yang tinggi dan akhirnya akan mampu meningkatkan instentitas prestasi kerja karyawan ke kondisi yang lebih baik.

Organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan oleh orang, budaya yang kuat bukanlah hal yang baik, keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting daripada kekuatannya. Untuk menentukan sejauhmana organisasi perlu melakukan

perubahan, langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup di dalam organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah dan kedua mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:64) “Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas oleh kalangan para karyawan yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan budaya yang lemah”.

Organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh kriteria-kriteria tertentu untuk diseleksi. Kegiatan-kegiatan dari manajemen puncak menyusun kondisi-kondisi umum yang dirasakan sangat penting bagi organisasi. Dari kriteria tersebut akan diketahui perilaku yang dapat diterima dan perilaku yang tidak dapat diterima. Sosialisasi yang dilakukan kepada karyawan dari proses seleksi tersebut dengan metode sosialisasi yang diterapkan manajemen puncak. Karyawan organisasi dapat pula mempelajari budaya organisasi melalui cerita, acara, ritual, simbol dan bahasa.

Menurut Bateman dan Snell (2012:87-88) “Para manajer tingkat atas dapat melakukan pendekatan untuk mengelola budaya organisasi. Pertama, mereka harus mendukung cita-cita dan visi yang luhur bagi perusahaan yang akan menginspirasi para anggota organisasi. Kedua, para eksklusif harus memberikan perhatian pada hal-hal kecil dari masalah-masalah sehari-hari seperti



berkomunikasi secara rutin, hadir dan aktif di seluruh perusahaan dan menjadi teladan”.

Tanpa adanya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurang jelasnya kesepakatan komitmen yang tegas Budaya organisasi sebagai pendorong prestasi kerja karyawan merupakan faktor penting agar dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja karyawan tinggi.

### **2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik lembaga publik maupun perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan ini, Rafiie (2017:9) menyatakan bahwa: “Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah organisasi. Kemajuan sebuah organisasi dalam jangka panjang sangat tergantung dari tersedianya sumber daya manusia yang handal”.

Sebagai aset utama perusahaan, sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik, antara lain, melalui perencanaan yang matang, dalam hal ini Mangkunegara (2011:1) menyatakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses pembentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi”.

Sementara itu, Tegar (2019:25-26) menyatakan bahwa: “Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang, baik jumlah dan tingkatan keahlian serta kecakapan. Merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutment, pelatihan, pengembangan, atau apabila perlu pengurangan biaya-biaya. Mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta memperkenalkan fleksibilitas dalam memperkerkan orang-orang”.

Disamping itu untuk melahirkan produktivitas yang tinggi, salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan perusahaan adalah pengorganisasian yang baik melalui aktivitas yang dijalankan. Pengorganisasian aktivitas perusahaan dengan baik akan melahirkan organisasi yang efektif dan efisien serta produktivitas tinggi.

Meskipun perusahaan sebagai badan usaha dalam menjalankan usahanya telah banyak menggunakan peralatan teknologi tinggi tetapi manusia sebagai mesin penggerak, tanpa manusia perusahaan tidak akan berfungsi. Dengan melihat hal tersebut maka penting bagi perusahaan untuk menggunakan tenaga kerja yang mempunyai produktivitas tinggi, profesional serta mempunyai tanggung jawab untuk bekerja yang terbaik dan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tentu untuk mendapatkan sumber daya manusia dengan kualifikasi tersebut maka sangat penting adanya manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

Kasmir dan Jakfar (2013:172) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu konsep yang bertalian dengan kebijaksanaan, prosedur dan praktik bagaimana mengelola atau mengatur orang dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selanjutnya, menurut Hasibuan (2016:10), “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sementara itu, menurut Amirullah dan Budiyo (2014:206) “Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Keberadaan sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab sumber manusialah yang akan menjalankan atau memanfaatkan sumber daya perusahaan dalam setiap operasi perusahaan. Sebagaimana dinyatakan Sule dan Saefullah (2012:193) bahwa: “Peranan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan memiliki peran dan fungsi yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam di dalam organisasi perusahaan, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi bisnis perusahaan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kegiatan

organisasi atau perusahaan yang berperan dalam hal merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan jalannya suatu kegiatan organisasi agar kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Dikatakan sebagai faktor penentu, karena, maju mundurnya sebuah organisasi bergantung pada sumber daya manusianya. Atas dasar hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia di sebuah organisasi merupakan faktor penting keberadaannya.

#### **2.1.4. Pengertian Kinerja**

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tantangan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Sofyandi (2012:122) “Teknik paling tua yang digunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*)”. Sedangkan

menurut Sedarmayanti (2017:219) “Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.

Menurut Kasmir (2016:181) “Kinerja merupakan kemampuan karyawan yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan”. Sedangkan menurut pendapat Daft (2012:10) menyatakan bahwa “Kinerja organisasi merupakan suatu pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu sasaran organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar. Kinerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan. Pengelolaan kinerja merupakan salah satu program pengelolaan sumber daya manusia strategis yang memiliki arti penting dari sudut pandang karyawan dan organisasi.

#### **2.1.5. Penilaian Kinerja**

Seorang karyawan akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu

dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses yang harus dilakukan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beragam pihak, yaitu oleh rekan kerja, atasan langsung maupun oleh karyawan itu sendiri. Apabila penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan dengan benar maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada focus strategi dari perusahaan.

Penilaian kinerja yang obyektif dan tepat sangat menguntungkan baik bagi karyawan maupun perusahaan, oleh karena itu penilaian kinerja dalam sebuah organisasi harus dilakukan apabila perusahaan ingin cepat mencapai misi dan visi yang telah di tetapkan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2013:371) “Untuk menilai kinerja suatu fungsi diperlukan ukuran tertentu, dan dalam hal ini tentu saja dibutuhkan suatu ukuran kinerja, ukuran kinerja adalah suatu ukuran untuk mengetahui seberapa jauh suatu pekerjaan itu dilakukan dengan baik”

Menurut Kasmir (2016:181) “Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk satu atau beberapa periode tertentu. Artinya



karyawan akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu, misalnya 1 (satu) semester atau 1 (satu) tahun”.

Penilaian kinerja dipergunakan sebagai alat yang tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para bawahan, namun juga untuk mengembangkan dan memotivasi bawahan. Di sisi lain penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber dari kegelisahan dan frustasi baik bagi manajer maupun bawahannya. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian dan standar ganda yang melingkupi banyak sistem penilaian kinerja bawahan.

Penilaian kinerja kerja dapat dilakukan oleh atasan, sejawat maupun bawahan. Namun dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh bawahan yang dimasukkan ke dalam sistem penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan ternyata mampu membantu efektifitas manajerial, evaluasi dan promosi personil, merubah kultur perusahaan, pelaksanaan rencana strategis, mengurangi biaya keputusan promosi dan membantu penugasan kembali beban-beban pekerjaan.

Ketidakberhasilan dari sistem penilaian kinerja bawahan lebih banyak disebabkan karena ketidakmampuan perusahaan untuk; memperoleh sistem penilaian yang baik, adanya sistem penilaian yang tidak komunikatif, ketidaktepatan sistem penilaian yang digunakan, sistem penilaian yang digunakan tidak didukung oleh seluruh komponen perusahaan dan ketidakmampuan perusahaan untuk memonitor sistem penilaian yang dijalankannya.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja dapat

menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Standar kerja merupakan standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagi mana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Sofyandi (2012:122) “Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan di waktu berikutnya”. Jadi, standar kinerja merupakan suatu target, sasaran, tujuan upaya kerja pegawai atau karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai atau karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka standar operasional prosedur (*standar operating procedure*) yang ditetapkan perusahaan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi para karyawan untuk bekerja. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian

tugas, di mana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting menjadi landasan dalam menyusun skripsi. Di dalam Penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 diantaranya yaitu :













### 2.3. Kerangka Pemikiran

Organisasi suatu sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator dari efektivitas manajemen, yang berarti bahwa organisasi telah dikelola dengan baik. Pada dasarnya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Sumber daya manusia sering merupakan salah satu sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan pekerjaan, menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalisme. Pelaksanaan pekerjaan yang baik merupakan tujuan dari setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dan faktor penentu dalam sebuah organisasi, baik di organisasi swasta maupun di organisasi publik. Dikatakan sebagai faktor penentu, karena, maju mundurnya sebuah organisasi bergantung pada sumber daya

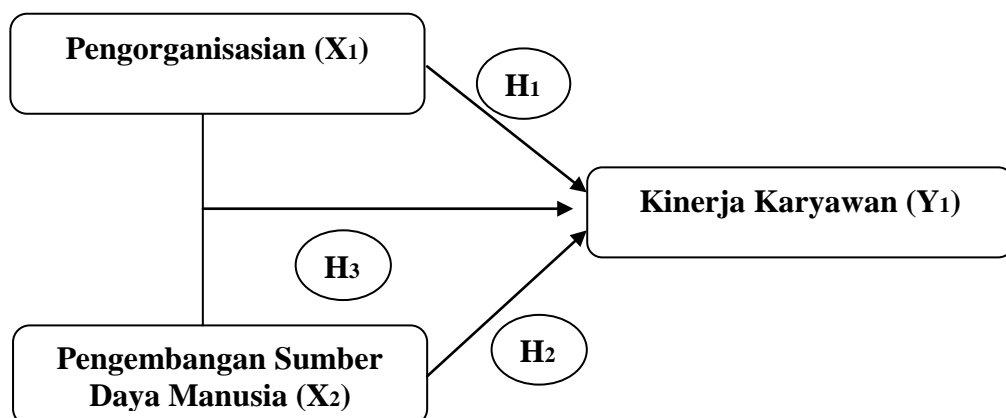
manusianya. Atas dasar hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia di sebuah organisasi merupakan faktor penting keberadaannya.

Kinerja merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan. Hasil yang diperoleh atas pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai suatu sasaran organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar. Kinerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat lihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat lihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.4. Hipotesis

Perumusan hipotesis adalah sebagai langkah untuk menfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, termasuk teknik analisis yang akan digunakan, menjelaskan gejala sosial, mendapatkan kerangka penyimpulan, merangsang penelitian lebih lanjut.

Menurut Arikunto (2013:110) menyatakan bahwa “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1.  $H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan pengorganisasian ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Pratama Sakti Mandala Medan.
2.  $H_2$  : Ada pengaruh yang signifikan pengembangan sumber daya manusia ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Pratama Sakti Mandala Medan.
3.  $H_3$  : Ada pengaruh yang signifikan pengorganisasian ( $X_1$ ) dan pengembangan sumber daya manusia ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Pratama Sakti Mandala Medan.