

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Dalam mengembangkan materi penelitian yang dibuat, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan dan juga referensi.

Jurnal Pertama oleh Madziatul Churiyah, Jurnal Ekonomi Bisnis TH. 16, NO. 2, Juli (2011) : 1-10. Dengan judul Pengaruh Konflik Peran, Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa konflik peran dan kelelahan emosional secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lebih jauh, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh langsung konflik peran dan kelelahan emosional pada komitmen pada organisasi, namun kedua peran tersebut memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja para guru. Perbedaan dengan penelitian penulis karena jenis penelitian ini menggunakan *expalnatory* dengan pendekatan kuantitatif. Menggunakan analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Persamaan dengan penelitian penulis yaitu Hipotesis yang digunakan menggunakan pengaruh konflik peran untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan pada responden.

Jurnal kedua oleh Arfiena Rusinta, Harsono, Tri Maryati, Jurnal Ekonomi Bisnis Vol. IV No. 1 Februari (2013) : 1-30. Pengaruh Konflik Peran Ganda Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Wanita Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Pemediasi di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Kulon Progo. Dalam Penelitian tersebut disimpulkan bahwa konflik peran ganda berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Kulon Progo. Semakin tinggi tingkat konflik peran ganda maka kinerja pegawai akan semakin menurun dan konflik peran ganda yang mempengaruhi Stres Kerja Pegawai jika semakin tinggi maka Stres Kerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Penelitian ini berbeda dengan penelitian penulis karena penelitian penulis menggunakan variabel Pemediasi (Dependen) yaitu Stres Kerja, pada penelitian penulis hanya menggunakan variabel kinerja karyawan. Persamaan Penelitian ini dengan penulis yaitu sama-sama menggunakan variabel Kinerja Karyawan untuk mengukur kualitas pelayanan pegawai.

Jurnal ketiga oleh Wiwik Handayani, Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol. 8 No. 2 September (2008) 1-9. "Dampak Komitmen Organisasi, *Self Efficacy* terhadap Konflik Peran dan Kinerja Karyawan THM Sampoerna Tbk. Di Surabaya. Dalam Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan wanita, hasil penelitian ini mendukung teori Saks (1994) seseorang yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mengerjakan pekerjaan dengan

mempertimbangkan konsekuensi kesalahan, sebaliknya jika *self efficacy*nya rendah maka ia akan mengalami tekanan atau stres pada pekerjaannya. Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan wanita. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu mengambil sampel berdasarkan tujuannya. Sedangkan penulis menggunakan Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu variabel yang dipengaruhi (Dependen) adalah kinerja Karyawan. Metode Kualitatif deskriptif, dengan menggunakan teknik wawancara dan *snowball sampling*.

Jurnal Keempat oleh Jurnal Nominal. Sarita Permata Dewi. Vol 1 No. 1 (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta di SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (3) Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian penulis karena dalam penelitian ini penulis menggunakan Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independennya dan menggunakan metode penelitian kuantitatif

sedangkan penulis menggunakan metode penelitian Kualitatif. Persamaan penelitian ini dengan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel dependennya.

Jurnal kelima oleh Martha Bethania Prajna P. Habel Prihastuti, Jural Psikologi Pendidikan dan Perkembangan Vol. 1, No. 02, Agustus (2012) 1-7. Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Konflik Peran Ganda pada Guru Wanita di Kota Surabaya. Hasil penelitian ini bahwa korelasi antara kecerdasan emosional dengan konflik peran ganda memiliki arah hubungan negatif, hal tersebut berarti kedua variabel memiliki arah negatif yaitu semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin rendah konflik peran ganda begitu pula sebaliknya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik statistika korelasi *product* moment. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini meneliti seberapa jauh pengaruh konflik peran ganda pada seseorang.

Jurnal keenam oleh Adidha Fiqi Rindyatama dan Rini Juni Astuti, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 8, No. 1 Maret (2017) 1-30. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di UPT SMA N Nawangan Pacitan. Hasil Penelitian ini bahwa Pengaruh Gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang dialami karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dan terakhir beban kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisioner. Persamaan penelitian ini dengan penulis karena sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Jurnal ketujuh oleh Rahmad Hidayatullah dan Sri Handari, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 1-15. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kelelahan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan di PKU Muhammadiyah Unit II. Hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) Efek stres kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kelelahan kerja. (2) *Job Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. (3) Stres kerja memiliki efek negatif dan signifikan terhadap kinerja. (4) Stres kerja secara negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui kelelahan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampelnya yaitu *purposive sampling*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Jurnal kedelapan oleh Agustina Siwi Dharmayati, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 1-22. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari hasil penelitian ini bahwa (1) Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, (4) Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (5) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, teknik pengumpulan data dengan survei. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena pada penelitian penulis variabel dependen yang dipengaruhi menggunakan variabel kinerja karyawan.

Jurnal kesembilan oleh Reza Winanda Rahman dan Titik Nurbiyati, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 6, No. 2, Oktober (2015) : 1-22. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia pada Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa Latihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui disiplin kerja dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis data menggunakan analisis regresi dan analisis *path*. Persamaan

penelitian ini dengan penelitian penulis karena variabel dependen yang dipengaruhi yaitu kinerja karyawan.

Jurnal kesepuluh oleh Masrurul Muallifah dan Isthofaina Astuty, Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Vol. 7, No. 2 September 2016). “Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Moderasi”. Dari hasil penelitian ini bahwa Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang dinaungi oleh FEB UMY yaitu HIMAMA, HIMA dan HIMIE. Selanjutnya *Self Efficacy* memoderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja HIMAMA, HIMA dan HIMIE. Sehingga dengan adanya *self efficacy* yang tinggi kinerjanya anggota tetaplah baik dan optimal meskipun terjadi konflik peran. Perbedaan Penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode penelitian Kualitatif deskriptif. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis karena penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

## **B. Kerangka Teori**

### 1. Struktur Organisasi

#### a. Pengertian

Menurut Stoner dan Wankell (1986 : 243) dalam Siswanto (2007 : 85) membatasi bahwa struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan. Struktur organisasi menjabarkan pembagian aktivitas

kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang bermacam-macam dihubungkan sampai batas yang telah ditentukan, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi memberikan sebuah stabilitas dan konsistensi yang memungkinkan organisasi mempertahankan kedatangan dan kepergian pegawai serta untuk mengkoordinasi hubungannya dengan lingkungan.

b. Struktur pertalian dalam organisasi menurut Gibson dan kawan-kawan (198) :

- 1) Pembagian kerja (*division of labor*),
- 2) Departementalisasi (*departementalization*),
- 3) Rentang kendali (span of control), dan
- 4) Delegasi (*delegation*).

c. Prinsip organisasi

Prinsip adalah suatu pernyataan dan suatu kebenaran yang pokok, yang memberikan suatu petunjuk kepada pemikiran dan tindakan. Prinsip merupakan dasar meskipun tidak mutlak. Prinsip tidak sama dengan undang-undang atau tidak berarti bahwa hasil yang sama akan terjadi dalam setiap situasi yang tampaknya sama. Dalam aplikasi manajemen, prinsip adalah fleksibel karena prinsip memperhatikan kondisi spesifik dan kondisi yang berubah. Prinsip merupakan pedoman, prinsip

membantu dalam pengertian dan aplikasi manajemen, prinsip harus digunakan secara cermat dan bijak.

Dalam suatu organisasi prinsip sangat diperlukan terutama dapat dijadikan pedoman sehingga organisasi tumbuh dan berkembang. Prinsip organisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Organisasi dan tujuan
- 2) Esensi organisai
- 3) Tanggung jawab dan otoritas
- 4) Spesialisasi untuk efisiensi
- 5) Rentang kendali

d. Proses organisasi

Dalam sebuah organisasi tujuan utama dua aspek penting diatas adalah untuk memudahkan proses komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi hasil kerja, imbalan, sosialisasi, dan karier. Kelima aktivitas tersebut merupakan proses organisasi yang masing-masing akan dirinci pada bagian sebagai berikut :

- 1) Proses komunikasi
- 2) Proses pengambilan keputusan
- 3) Proses evaluasi hasil kerja
- 4) Proses imbalan
- 5) Proses sosialisasi dan proses karier

e. Mengembangkan efektivitas organisasi

Pendekatan pengembangan organisasi dimaksudkan untuk menggerakkan seluruh organisasi agar berfungsi pada tingkat yang lebih tinggi sambil meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan para anggota organisasi.

Pengembangan organisasi sebagai suatu istilah yang digunakan dalam praktik manajemen kontemporer memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Pengembangan organisasi adalah direncanakan
- 2) Pengembangan organisasi mencerminkan suatu pendekatan sistem
- 3) Pengembangan organisasi merupakan bagian integral dari proses manajemen
- 4) Pengembangan organisasi bukan suatu strategi yang siap pakai
- 5) Pengembangan organisasi memusatkan perhatian kepada kemajuan
- 6) Pengembangan organisasi berorientasi pada tindakan
- 7) Pengembangan organisasi berdasarkan pada teori dan praktik yang sehat.

## 2. Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian

Sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan, semaju-majunya teknologi, perkembangan informasi, ketersediaan modal dan bahan yang memadai jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Melalui berbagai keistimewaan seperti potensi kemampuan, berfikir, berkarya, mengembangkan bakat, mengendalikan rasa nafsu, hingga mewujudkan keinginan atau impian yang terkadang diluar batas kemampuan sudah sepantasnya individu-individu sebagai Sumber Daya Manusia ini berperan dan berkontribusi penuh untuk peningkatan kualitas kehidupan baik pribadinya, keluarga, masyarakat, lingkungan, bangsa dan negara. Bahwa sebaik-baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi keluarga, masyarakat, bangsa dan negara. Sumber Daya Manusia merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan bisnis, Pengelolaan Sumber Daya Manusia perlu dilakukan bagi setiap organisasi yang ingin mencapai tujuan yang diharapkan (Soetrisno, 2009 : 7). Dalam hal

ini pengelolaan sumber daya manusia dapat dilihat pada pengelolaan pekerjaan yang dikerjakan oleh setiap individu pada setiap bidangnya. Setiap individu memiliki bidangnya masing-masing, namun dalam hal ini ada individu yang merangkap pekerjaan yang berbeda bidangnya. Mereka dituntut untuk mengerjakan pekerjaan lebih dari satu.

Sejalan dengan banyaknya tuntutan maka pengelolaan dan pengendalian Sumber Daya Manusia dalam organisasi, mengubah paradigma terhadap fungsi pengelolaan SDM terjadi dari waktu ke waktu (Thamrin, 2015 : 3). Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efektif dan efisien. Jadi wajar Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan manajemen inti yang menggerakkan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya (Soetrisno, 2009 : 16).

### 3. Peran Ganda

#### a. Pengertian

Seseorang yang memiliki peran ganda berarti seseorang tersebut memiliki peran yang lebih dari satu pada saat bersamaan. Misalnya seorang pegawai wanita bekerja disuatu bank, pekerjaan pokoknya yaitu teller dan mempunyai pekerjaan sampingan yaitu admin pada waktu yang bersamaan. Dalam hal ini pegawai tersebut secara kodratnya menjalankan dua peran sekaligus dalam pekerjaannya yaitu sebagai teller dan admin. Jadi hal ini merupakan keadaan yang berbahaya bagi perusahaan, karena bisa menyebabkan pelaksanaan pekerjaan terganggu, yang pada akhirnya bisa menurunkan kinerja perusahaan.

Arti dari Peran Ganda adalah karyawan yang membawakan dua macam peran dalam suatu pekerjaan ( KBBI : Kamus Besar Bahasa Indonesia). Peran ganda (*doubel job*) adalah keadaan seseorang yang mempunyai peran lebih dari satu (Subekti, 2016 : 58). Peran Ganda Untuk dapat bekerja dengan baik, para pekerja memerlukan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Peran ganda adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak, hak khusus dan kewajiban- kewajiban dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Konflik peran ganda muncul apabila seseorang merasakan ketegangan antara peran pekerjaan pokok dengan pekerjaan sampingan. Menurut Greenhaus dan Beutell (1985) dalam Richardus Wirakrisma (2011) mendefinisikan 3 dimensi dari konflik peran ganda :

b. Bentuk - Bentuk Konflik Peran Ganda :

- 1) Konflik peran itu sendiri (*person role conflict*). Konflik ini akan muncul ketika persyaratan peran karyawan itu dilanggar dari nilai dasar, sikap dan kebutuhan individu tersebut.
- 2) Konflik intra peran (*intra role conflict*). Konflik ini akan muncul akibat sebagian orang berlainan dalam menentukan suatu peran yang pada rangkaian harapan itu berbeda-beda, maka tidak mungkin bagi orang yang bertanggungjawab atas peran tersebut bisa menyangupinya hal ini bisa saja terjadi apabila peran itu sulit.
- 3) Konflik antar peran (*inter role conflict*). Konflik ini akan muncul karena orang mengalami peran ganda tersebut. Hal ini bisa terjadi disebabkan seseorang bertanggungjawab lebih dari satu peran sekaligus, dan berbagai peran tersebut memiliki target yang berlawanan dan tanggungjawab yang berbeda-beda. Peran ganda ini bersifat psikologis, penyebab

utama yang bisa dilihat dari individu tersebut ciri-cirinya mengalami frustrasi, rasa bersalah, kegelisahan, dan keletihan.

c. Djamal (dalam Fitriana W Dewanti, 2012) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi aspek peran ganda, antara lain :

1) Faktor Ekonomi

Tingkatan ekonomi dapat dijadikan alasan mengapa seseorang tetap ingin bekerja. Salah satunya adalah karena adanya kebutuhan yang kurang terpenuhi, ketidakpuasan dalam pendapatan dan ingin menambah hasil pendapatan keluarga. Selain itu kebutuhan relasi seorang dan tempat kerja yang menjanjikan kebutuhan terpenuhi.

2) Faktor aktualisasi diri

Faktor yang paling terlihat adalah faktor pendidikan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin meningkat juga keinginannya untuk tetap bekerja karena adanya kebutuhan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi maka terdapat kepuasan pada dirinya, mendapat peluang jabatan/ posisi yang menjanjikan, mendapat banyak pengalaman, mendapat banyak ilmu, pengetahuan dan prestasi sesuai dengan kinerjanya dalam suatu institusi atau organisasi. Meningkatnya seseorang bekerja juga tidak lepas dari adanya kesempatan yang luas bagi seseorang sekarang untuk mendapatkan pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin besar keinginannya untuk memasuki dunia kerja dan berkarir.

### 3) Faktor pendukung

Seseorang yang mendapat dukungan moral dari keluarga dan sekelilingnya, maka semangat bekerjanya akan semakin meningkat itulah menjadi peluang besar seseorang untuk berkembang di dunia kerja.

Dari pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa konflik peran ganda merupakan suatu konsisi dimana terjadi pertentangan pada seseorang individu yang diharuskan memilih dua peran atau lebih secara bersamaan antara pekerjaan pokok dan pekerjaan sampingan. Dengan alasan bahwa kedua peran tersebut merupakan peran yang sama pentingnya bagi seseorang yang telah memilih untuk bekerja.

## 4. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Tjahono (2009) dalam Rusita, Haryono, Maryati( 2013) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan nilai-nilai etika dan moral.

Pengertian singkat mengenai kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk, arahan yang diberikan oleh pemimpin. Hal tersebut dilakukan pimpinan agar karyawan lebih meningkatkan kompetensi dan kemampuan dirinya dalam bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan karyawan yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yaitu Sumber Daya Manusia atau penduduk yang bekerja di sebuah instansi pemerintah maupun swasta (bisnis). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2008 : 629) mendefinisikan karyawan adalah seseorang yang bekerja pada instansi (kantor, perusahaan, organisasi) dengan mendapatkan imbalan gaji atau upah. Malayu Hasibuan (2003 : 12) menjelaskan karyawan adalah penjual (jasa atau pikiran) dan mendapatkan upah atau kompensasi atau gaji yang besarnya sesuai dengan ketentuan di awal.

b. Pengertian indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat perencanaan suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKB, 2000). Sementara itu menurut Lohan (2003), indikator kinerja (*performance indicators*) adalah suatu

variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektif dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Menurut Mahsun (2006 : 71) dari rumusan itu kita dapat memahami bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Dalam prespektif Moehariono (2012 : 108), Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.

Menurut Dale Timple (2000) dalam Siti Munafiah (2011: 10-11) ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang muncul dari dalam pribadi seseorang yang berhubungan dengan sifat-sifat meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang keluarga, latar belakang budaya, dan lain sebagainya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang muncul akibat dari pengaruh lingkungan perusahaan contohnya kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan sesama pekerjaan, pengawasan sistem kompensasi atau gaji, dan lingkungan sosial.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Pendapat lain mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain dijelaskan oleh Amstrong dan Baron (2008 : 16), yaitu sebagai berikut :

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan mengenai tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factors*, ditentukan pada kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 3) *Team factors*, terdiri dari kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan pekerjaan.
- 4) *System factors*, terdiri dari adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
- 5) *Contextual* atau *situational factors*, ditujukan pada tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan kerja internal dan eksternal.

Dalam pelaksanaan pekerjaan, kinerja karyawan akan sangat banyak dipengaruhi dari berbagai faktor-faktor baik dari pribadi karyawan maupun lingkungan dari perusahaan itu sendiri. Dari sisi pribadi karyawan dipengaruhi oleh kemampuan (*skill*) atau kompetensi di *job description*nya. Selanjutnya, dari segi Perusahaan atau organisasi dipengaruhi

dari beberapa faktor yaitu seberapa optimal pemimpin memberdayakan karyawannya, bagaimana atasan memberi apresiasi atas kinerja karyawan yang sudah bekerja sesuai target, dan bagaimana atasan membantu meningkatkan kemampuan atau kompetensi kinerja karyawan dengan *coaching, mentoring* dan *counseling*.

d. Dimensi dan Indikator kinerja karyawan

Menurut Richard I Handerson (1984) dalam Wirawan (2009 : 53) dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wujud suatu pekerjaan atau serangkaian kegiatan yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja merupakan gambaran seluruh aktivitas didalam suatu perusahaan. Sedangkan, tanggungjawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi *depersonalisasi*. Wirawan (2009 : 53) menjelaskan bahwa dimensi kerja dibagi menjadi 3 jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan sifat kepribadian yang berhubungan dengan pekerjaan. Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dan Robert E Quinn dalam Suryadi Prawirosentono (2008 : 27), sebagai berikut :

1) Efektivitas dan Efisiensi

Jika target yang di tetapkan sudah terealisasi, kita bisa mengatakan bahwa kegiatan tersebut berjalan efektif.

Apabila kegiatan tersebut sudah berjalan dan hasilnya sesuai dengan target dan efektif tetapi kepuasan akan hasil itu kurang. Dan sebaliknya jika efek yang yang ditimbulkan tidak penting atau tidak perlu, maka kegiatan tersebut dikatakan efisien. Jadi bisa kita simpulkan bahwa sesuatu yang dikatakan efektif itu jika mencapai tujuan atau target. Dan efisien jika hal itu menimbulkan rasa puas menjadi pendorong untuk mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidaknya.

## 2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Wewenang yaitu bagian dari hak seseorang (pimpinan) untuk memberikan perintah kepada bawahan (karyawan), sedangkan tanggungjawab yaitu bagian yang tidak bisa terlepas dari diri seseorang akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang maka dengan sendirinya tanggung jawab itu keluar.

## 3) Disiplin

Disiplin yaitu sikap taat dan hormat kepada suatu perjanjian kerja yang dibuat perusahaan dan tenaga kerjanya. Disiplin juga memiliki hubungan erat dengan sanksi atau hukuman yang perlu diberikan kepada tenaga kerja yang melanggar peraturan kedisiplinan saat bekerja.

#### 4) Inisiatif

Inisiatif merupakan daya pikir seseorang diluar kemampuan yang biasanya orang miliki, memiliki ide yang kreatif pada bidang tertentu yang digelutinya untuk merencanakan sesuatu demi tercapainya tujuan perusahaan.

#### e. Cara menganalisis kinerja karyawan :

Menurut Maltid dan Jackson (2010 : 10) bagaimana cara menganalisis kinerja, sebagai berikut :

- 1) Menetapkan objek perbaikan perilaku positif untuk karyawan.
- 2) Menetapkan perbaikan signifikan mengenai perilaku karyawan yang harus dicapai.
- 3) Menetapkan sejumlah bidang yang sudah dikerjakan karyawan dengan efektif dan di berikan beberapa contoh detailnya.

Menurut Rivai (2011 : 604), tujuan utama adanya penilaian kinerja karyawan adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai target organisasi dan dalam memenuhi standar operasional kerja (SOP) yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka membuahkan tindakan dan hasil kerja yang sesuai keinginan perusahaan. Karena adanya pelaksanaan penilaian kerja dari manajer puncak, semua itu diperoleh dari sisi

penilaian yang objektif dan transparan untuk memberikan *reward* atau penghargaan sesuai dengan prestasi kerja yang sudah dilaksanakan para karyawan sesuai dengan seluruh tanggungjawab dan *job description* kepada perusahaan.

Dari hal itu diharapkan para karyawan lebih termotivasi dalam bekerja untuk lebih loyal kepada perusahaan, bertanggung jawab dan bekerja secara efektif dan efisien sesuai tugasnya. Menurut Rivai (2011 : 605), Penilaian kerja dapat digunakan untuk manajemen, antara lain :

- a) Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien dengan memotivasi penuh para karyawan.
- b) Membantu dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi kerja.
- c) Menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan untuk mempersiapkan kriteria penyeleksian pegawai, dan evaluasi program kerja karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik (*feed back*) untuk karyawan tentang bagaimana pimpinan menilai kinerja mereka.
- e) Mempersiapkan suatu dasar untuk apresiasi penghargaan.

#### 4) Job Description

##### a. Pengertian

Menurut Stone, 2005 *Job Description* (deskripsi pekerjaan) atau deskripsi posisi adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Tidak ada format standar yang digunakan untuk menulis deskripsi pekerjaan, format, pada kenyataannya, tergantung pada preferensi manajemen dan bagaimana deskripsi pekerjaan akan digunakan.

Sedangkan menurut (Grensing & Pophal 2006), deskripsi pekerjaan adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai gambaran suatu pekerjaan, kondisinya, dan hubungannya dengan bagian lain dalam organisasi.

##### b. Elemen-elemen *job description*

Dalam menyusun *job description* menurut Stone, 2005 maka setidaknya harus disebutkan secara jelas dan ringkas mengenai elemen-elemen dalam *job description*, yaitu:

- 1) *Job Identification* (Identifikasi Pekerjaan)
- 2) *Job Objective* (Tujuan Pekerjaan)
- 3) *Duties and Responsibilities* (Tugas Dan Tanggung Jawab)
- 4) *Relationships* (Hubungan)
- 5) *Know-How* (Pengetahuan atau Mengetahui Bagaimana)
- 6) *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)
- 7) *Accountability* (Akuntabilitas)
- 8) *Authority* (Kewenangan)
- 9) *Special Circumstances* (Keadaan Khusus)
- 10) *Performance Standards* (Standar Kinerja)
- 11) Serikat Pekerja atau Profesional Asosiasi
- 12) *Licenses* (Lisensi)

c. Indikator – indikator *Job Description* :

- 1) Wewenang, indikatornya yaitu :
  - a) Kewenangan diuraikan secara jelas.
  - b) Tidak *overlapping* dengan posisi.
  - c) Kesesuaian wewenang atau satu komando dengan posisi.
- 2) Tanggungjawab karyawan, indikatornya yaitu :
  - a) Memperoleh kejelasan mengenai tanggungjawab yang diemban secara keseluruhan.
  - b) Tujuan pertanggungjawabannya jelas.
  - c) Gaji yang diberikan sepadan dengan tanggungjawab yang diemban.

3) Kondisi pekerjaan, indikatornya yaitu :

- a) Peraturan atau kebijakan pimpinan perusahaan jelas dan dapat dipahami.
- b) Adanya kejelasan koordinasi dalam tugas di perusahaan.

4) Fasilitas kerja, indikatornya yaitu :

- a) Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan.
- b) Kesesuaian fasilitas dengan bidang pekerjaan.

5) *Job description* juga memberi manfaat:

- a) Atasan untuk mengoptimalkan peran dan tanggungjawab bawahan.
- b) Pimpinan organisasi untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar pemegang jabatan menghasilkan kinerja karyawan.
- c) Pemegang jabatan sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi.

5) Baitul Maal wa Tamwil

a. Pengertian

BMT singkatan dari *Baitul Maal wa Tamwil* atau dapat juga ditulis dengan Baitul Maal Watamwil. Secara *harfiah* atau *lughawi* baitul maal berarti rumah dana dan *baitul tanwil* berarti rumah usaha. Menurut Andri Soemitra *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT)

adalah kependekan dari kata Balai Usaha Mandiri Terpadu atau *Baitul Maal wa Tamwil*, yaitu lembaga keuangan mikro (LKM) yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip Syariah. Sedangkan menurut Mua'alim dan Abidin menyatakan bahwa *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) adalah kelompok swadaya masyarakat sebagai lembaga ekonomi rakyat yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dengan bagi hasil (*profit sharing*) untuk meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil dalam upaya pengentasan kemiskinan.

Menurut Pusat Inkubasi Usaha Kecil (PINBUK) BMT adalah balai usaha mandiri terpadu yang isinya berintikan *bay al-mal wa al-tamwil* dengan kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya. Selain itu, *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) juga menerima titipan zakat, infaq, sedekah serta menyalurkannya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Saat ini status kelembagaan atau badan hukum yang memayungi keabsahan BMT adalah koperasi. Hal ini kelembagaan BMT tunduk pada Undang-undang Perkoperasian Nomor 17 tahun 2012 dan secara spesifik diatur dalam Keputusan Menteri negara Koperasi dan UMKM RI Nomor 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang petunjuk pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS).

b. Beberapa Peran BMT diantaranya adalah :

- 1) Menjauhkan masyarakat dari praktiknya ekonomi yang bersifat non islam. Melakukan sosialisasi di masyarakat desa dan kota memberikan pemahaman dan arti penting tentang ekonomi islam. Dengan melakukan pelatihan-pelatihan bagaimana bertransaksi secara islami.
- 2) Melakukan pembinaan dan pendanaan usaha kecil. BMT harus bersikap aktif menjalankan fungsi sebagai lembaga keuangan mikro.
- 3) Melepaskan ketergantungan dari rentenir, masyarakat yang masih tergantung disebabkan rentenir mampu memenuhi keinginan masyarakat dalam memenuhi dana dengan segera maka BMT harus melayani masyarakat harus dengan baik.
- 4) Menjaga keadilan ekonomi masyarakat dengan distribusi yang merata. Fungsi BMT langsung berhadapan dengan masyarakat yang kompleks dituntut harus pandai bersikap, oleh karena itu langkah-langkah untuk melakukan evaluasi dalam rangka pemetaan skala prioritas yang harus diperhatikan.