

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen**

Menurut Sucahyowati (2017), manajemen adalah rangkaian kegiatan berkaitan dengan perencanaan, kepegawaian, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan dengan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Abdullah (2014) dalam Muliana et al., (2020), manajemen merupakan aktivitas dalam menjalankan pekerjaan berkaitan dengan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan.

Menurut Nurdiansyah dan Saepul (2019), mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengawasan, pengendalian, dan pelaksanaan dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Naim dan Asma (2019), manajemen adalah kegiatan yang dilakukan berhubungan dengan membuat rencana, mengorganisasikan, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Adanya pengendalian bertujuan untuk mengawasi kinerja karyawan di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan mengenai manajemen, peneliti menggunakan penelitian dari Sucahyowati (2017), yang menjelaskan manajemen adalah rangkaian kegiatan berkaitan dengan perencanaan,

kepegawaian, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan dengan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi.

### **2.1.2. Proses Manajemen**

Menurut Schermerhorn (2017) dalam Foster dan Sidharta (2019), proses manajemen dimulai dari membentuk visi dan misi yang berfungsi untuk menentukan tujuan organisasi. Setelah terbentuk visi dan misi langkah selanjutnya adalah menyusun strategi untuk menentukan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi. Setelah menyusun strategi langkah selanjutnya adalah melakukan implementasi, yaitu mengimplementasikan strategi yang telah disusun secara rinci dengan mengalokasikan sumber daya organisasi.

Adapun pengertian lain menurut Suchyowati (2017), proses manajemen terdiri dari lima bagian. Bagian pertama adalah perencanaan, berfungsi untuk menyusun rencana guna mencapai tujuan organisasi. Kedua adalah pengorganisasian, berfungsi untuk mengembangkan organisasi dengan berbagai strategi yang telah disusun. Ketiga adalah kepegawaian, berfungsi untuk merekrut dan mengembangkan sumber daya organisasi agar mampu bekerja secara optimal. Keempat adalah pengarahan, berfungsi untuk memberi arahan dan bimbingan kepada anggota organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kelima adalah pengawasan, berfungsi untuk mengawasi, menilai, dan melakukan koreksi terhadap anggota organisasi agar dapat bekerja dengan baik.

Sarinah dan Mardalena (2017), menjelaskan proses manajemen terdiri dari empat langkah. Langkah pertama adalah perencanaan, yaitu serangkaian kegiatan

yang dilakukan untuk membuat strategi yang tepat dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Langkah kedua adalah pengorganisasian, yaitu mengintegrasikan seluruh rencana dan strategi yang telah disusun ke dalam lingkungan organisasi, dan memastikan seluruh anggota organisasi bekerja secara efektif dan efisien. Langkah ketiga adalah pengarahan, yaitu implementasi dari rencana dan strategi yang telah disusun untuk dijalankan seluruh anggota organisasi dengan tanggung jawab, serta memotivasi anggota organisasi agar dapat bekerja dengan baik. Langkah keempat adalah pengendalian, yaitu cara yang dilakukan untuk memastikan seluruh anggota bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan mengenai proses manajemen, peneliti menggunakan pengertian dari Sarinah dan Mardalena (2017), bahwa proses manajemen terdiri dari empat langkah. Langkah pertama adalah perencanaan, yaitu serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk membuat strategi yang tepat dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Langkah kedua adalah pengorganisasian, yaitu mengintegrasikan seluruh rencana dan strategi yang telah disusun ke dalam lingkungan organisasi, dan memastikan seluruh anggota dalam organisasi bekerja secara efektif dan efisien. Langkah ketiga adalah pengarahan, yaitu implementasi dari rencana dan strategi yang telah disusun untuk dijalankan seluruh anggota organisasi dengan tanggung jawab, serta memotivasi anggota organisasi agar dapat bekerja dengan baik. Langkah keempat adalah Pengendalian, yaitu cara yang dilakukan untuk memastikan seluruh anggota bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

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

Menurut Marjuni (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas dalam membuat rencana, mengadakan pengembangan, dan pemeliharaan terhadap sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia dapat membantu anggota organisasi untuk bekerja dengan optimal. Sedangkan menurut Saihudin (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan proses melatih, menilai, dan membina anggota organisasi agar dapat mewujudkan tujuan organisasi, dimana organisasi harus memperhatikan hal – hal berkaitan dengan keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan anggotanya.

Menurut Nyoto (2019), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dalam mengelola hubungan ketenagakerjaan, mulai dari calon karyawan sampai menjadi karyawan. Pengelolaan karyawan meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan karyawan, dan pengembangan karir, yang mana hal tersebut bertujuan agar karyawan mampu memberi kontribusi maksimal untuk organisasi. Adapaun pengertian lain menurut Amrullah (2021), manajemen sumber daya manusia adalah cara - cara yang dilakukan untuk mengelola hubungan anggota organisasi secara efektif dan efisien, serta mengatur peran dari masing – masing anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai manajemen sumber daya manusia diatas, peneliti menggunakan definisi dari Nyoto (2019), yang menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah proses dalam mengelola hubungan ketenagakerjaan, mulai dari calon karyawan sampai menjadi karyawan.

Pengelolaan karyawan meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan karyawan, dan pengembangan karir, yang mana hal ini bertujuan agar karyawan mampu memberi kontribusi maksimal untuk organisasi.

#### **2.1.4. Supervision**

Menurut Adiyati (2019), *supervision* berperan untuk mengawasi pekerjaan karyawan di dalam perusahaan, memberikan informasi kepada top manajer berkaitan dengan karyawan, serta memberi saran yang berguna untuk karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam melakukan penilaian *supervisor* harus objektif, transparan, dan bersikap adil. Pada dasarnya *supervisor* adalah mitra kerja karyawan, dimana *supervisor* dan karyawan saling membutuhkan komunikasi secara efektif.

Menurut Koswara dan Komariah (2011) dalam Setiyadi (2020), *supervision* merupakan seseorang yang memiliki kedudukan di dalam perusahaan yang berwenang melakukan pengawasan, penilaian, dan pembinaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara menurut Jin et al., (2016) dalam Valei dan Jiroudi (2016), mengungkapkan bahwa jika dukungan *supervisor* yang dirasakan tinggi, maka karyawan memiliki tingkat kebahagiaan kerja yang lebih tinggi, yang mana hal tersebut berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai *supervision* diatas, peneliti menggunakan definisi dari Adiyati (2019), yang menjelaskan bahwa *supervision* berperan untuk mengawasi pekerjaan karyawan di dalam perusahaan, memberikan informasi kepada top manajer berkaitan dengan karyawan, serta memberi saran

yang berguna untuk karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam melakukan penilaian *supervisor* harus objektif, transparan, dan bersikap adil. Pada dasarnya *supervisor* adalah mitra kerja karyawan, dimana *supervisor* dan karyawan saling membutuhkan komunikasi secara efektif.

#### **2.1.5. Operating Conditions**

Menurut Rino (2020), *operating conditions* atau beban kerja adalah sejumlah tugas berkaitan dengan perusahaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Apabila karyawan tidak berhasil menyelesaikan tugas tersebut, maka tugas tersebut akan menjadi beban. Sementara menurut Saane et al., (2003) dalam Valei dan Jiroudi (2016), *operating conditions* (*operating procedures*) adalah beban kerja, yang berkaitan dengan jumlah dokumen atau pekerjaan lain dalam suatu organisasi atau perusahaan yang harus diselesaikan.

Menurut Fitriana (2018), *operating conditions* atau beban kerja adalah pekerjaan sehari – hari yang dilakukan seorang karyawan di dalam organisasi. Beban kerja berkaitan dengan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Beban kerja yang berlebih akan terasa memberatkan karyawan, hal ini berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan mengenai *operating conditions*, peneliti menggunakan pengertian dari Fitriana (2018), yang menjelaskan *operating conditions* atau beban kerja adalah pekerjaan sehari – hari yang dilakukan seorang karyawan di dalam organisasi. Beban kerja berkaitan dengan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Beban kerja yang berlebih akan terasa memberatkan karyawan, hal ini berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

#### **2.1.6. Co-workers**

Menurut Sudaryo et al., (2018), menjelaskan *co-workers* atau rekan kerja merupakan orang – orang yang sering menjalin interaksi atau korelasi dalam menjalankan pekerjaan pada suatu perusahaan. Sedangkan menurut Surajiyo et al., (2020), hubungan yang baik diantara rekan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan adanya dukungan rekan kerja membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman dan menyenangkan, yang mana hal tersebut berpengaruh terhadap meningkatkan kinerja.

Menurut Zhou dan George (2001) dalam Joiner (2007), rekan kerja adalah mereka yang saling membantu dalam tugas, saling berbagi pengetahuan, dan saling memberi dukungan, yang mana hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja mereka. Sedangkan menurut Tangem et al., (2018) dalam Putra et al., (2021), lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rekan kerja termasuk ke dalam lingkungan kerja, sehingga adanya rekan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Definisi tersebut didukung oleh Riyanto et al., (2017) dalam Putra et al., (2021), yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja termasuk rekan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan mengenai *co-workers*, peneliti menggunakan pengertian dari Sudaryo et al., (2018), yang menjelaskan *co-workers* atau rekan kerja merupakan orang – orang yang sering

menjalani interaksi atau korelasi dalam menjalankan pekerjaan pada suatu perusahaan.

### **2.1.7. Job Performance**

Menurut Levinson dalam Surajiyo et al., (2020), *job performance* atau kinerja merupakan pencapaian atau hasil yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Adapun pengertian *job performance* atau kinerja menurut Erni dan Donni (2018) dalam Surajiyo et al., (2020), adalah tingkat kesuksesan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan dinilai sukses apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan hasil kerja karyawan tersebut sesuai dengan harapan perusahaan.

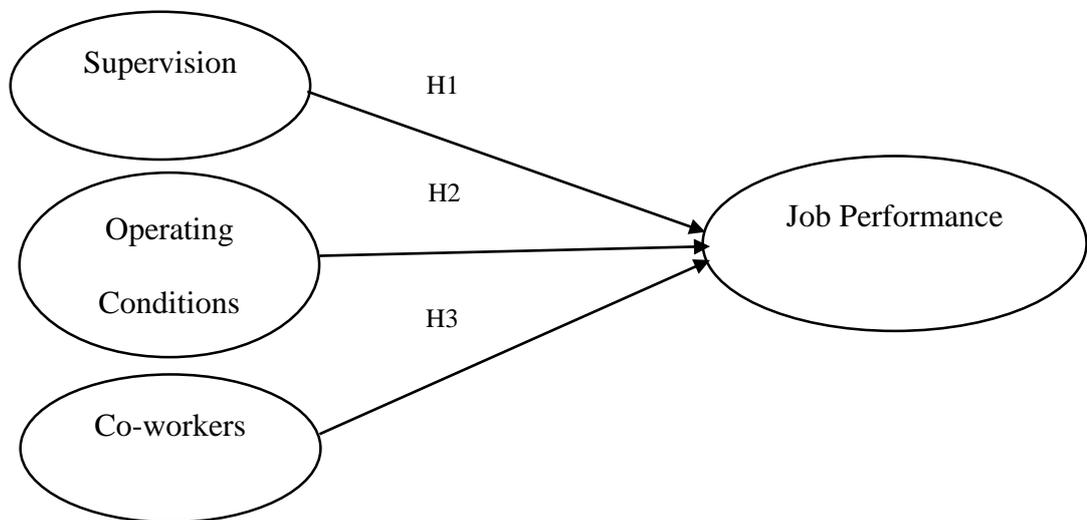
Menurut Sedarmayanti (2018) dalam Surajiyo et al., (2020), *job performance* atau kinerja adalah upaya – upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan berpengaruh terhadap meningkatnya prestasi perusahaan. Adapun pengertian Zainal et al., (2015) dalam Sinaga et al., (2020), kinerja adalah seluruh aktivitas yang dilakukan karyawan dalam organisasi selama periode waktu tertentu. Aktivitas – aktivitas tersebut dilakukan dengan rasa tanggung jawab dan efisiensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan mengenai *job performance*, peneliti menggunakan pengertian dari Erni dan Donni (2018) dalam Surajiyo et al., (2020), yang menjelaskan bahwa *job performance* adalah tingkat kesuksesan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan dinilai sukses apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang

diberikan dengan baik dan hasil kerja karyawan tersebut sesuai dengan harapan perusahaan.

## 2.2. Model Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditemukan dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan salah satu model untuk digunakan dalam penelitian ini, yaitu :



Sumber : Naser Valaei & Shokouh Jiroudi. (2016). *Job satisfaction and job performance at the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling*

**Gambar 2. 1 Model Penelitian**

H1 : *Supervision* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

H2 : *Operating conditions* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

H3: *Co-workers* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

## 2.3. Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1. Pengaruh *Supervision* terhadap *Job Performance*

Spector dalam Surajiyo et al., (2020), menjelaskan bahwa karyawan lebih senang bekerja dengan atasan yang memiliki sikap penuh perhatian, mendukung, hangat, dan mau mendengarkan pendapat bawahan, dari pada bekerja dengan atasan yang cuek, kasar, dan hanya memusatkan perhatian kepada pekerjaan. Sementara Hon dan Lu (2016) dalam Shum (2020), mengungkapkan bahwa para pemimpin tingkat menengah yang melakukan pengawasan secara kasar atau kurang baik di sebuah hotel di Cina, berpengaruh terhadap terganggunya kinerja pelayanan karyawan. Sedangkan Jin et al., (2016) dalam Valei dan Jiroudi (2016), menjelaskan bahwa jika dukungan *supervisor* yang dirasakan tinggi, maka karyawan memiliki tingkat kebahagiaan kerja yang lebih tinggi, yang mana hal tersebut berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja (*job performance*). Hal serupa juga dikemukakan oleh Baah dan Ampofo (2015) dalam Osei et al., (2020), menemukan bahwa di antara karyawan bank Ghana yang memiliki kepemimpinan positif, seperti kepemimpinan transformasional, lebih mengayomi, dan memberi kepercayaan kepada bawahan, menyebabkan hasil kerja mengarah ke hasil yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *supervision* terhadap *job performance*.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka terbentuklah salah satu hipotesis pada penelitian ini yaitu :

H1: *Supervision* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

### **2.3.2. Pengaruh *Operating Conditions* terhadap *Job Performance***

Fitriana (2018), *operating conditions* atau beban kerja adalah pekerjaan sehari – hari yang dilakukan seorang karyawan di dalam organisasi. Beban kerja yang berlebih akan terasa memberatkan karyawan, hal ini berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Sementara Janssen (2001) dalam Pindek et al., (2019), menjelaskan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Robbins dan Timothy (2008), stres yang terjadi dari waktu ke waktu karena beban kerja berlebih mengakibatkan penurunan kinerja. Hal ini dikarenakan stres yang terus berlanjut dapat melemahkan energi individu tersebut. Penjelasan lain dikemukakan oleh Tahir dan Aslam's (2011) dalam Johari et al., (2018), yang menjelaskan bahwa jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berlebih berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja seorang karyawan, karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan karyawan di tempat kerja dan di rumah. Sedangkan hasil penelitian Pan (2015) dalam Valei dan Jiroudi (2016), menemukan bahwa di Taiwan *operating conditions* atau beban kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, adanya *operating conditions* yang baik berpengaruh terhadap tingginya kinerja (*job performance*). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *operating conditions* terhadap *job performance*.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka terbentuklah salah satu hipotesis pada penelitian ini yaitu :

H2 : *Operating conditions* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

### **2.3.3. Pengaruh *Co-workers* terhadap *Job Performance***

Sopiah (2014) dalam Surajiyo et al., (2020), menjelaskan bahwa hubungan antar rekan kerja berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dan tidak merasa bosan apabila memiliki rekan kerja yang saling perhatian dan menyenangkan. Sementara Surajiyo et al., (2020), menjelaskan bahwa hubungan yang baik diantara rekan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Dengan adanya dukungan rekan kerja membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan, yang mana hal tersebut berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh Wirawan (2009) dalam Wildan et al., (2021), yang menjelaskan bahwa dalam menyelesaikan pekerjaannya karyawan membutuhkan dukungan dari rekan kerja, yang mana dukungan tersebut sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Sementara Wadsworth dan Owen (2007) dalam Baral et al., (2011), menjelaskan bahwa rekan kerja yang mau membantu dengan meluangkan waktu untuk bersimpati, memahami dan mendengarkan, serta memberi nasihat dan informasi, memberi pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *co-workers* terhadap *job performance*.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka terbentuklah salah satu hipotesis pada penelitian ini yaitu :

H3: *Co-workers* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

## 2.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Hannah Vivian Osei dan Felicity Asiedu-Appiah	<i>The fish rots from the head down: a test of the trickle-down model of abusive supervision</i>	2020	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> . Untuk memperkuat argumen tersebut, dalam jurnal ini dijelaskan bahwa supervisi yang kejam terbukti berdampak negatif terhadap kreativitas karyawan bank di AS.	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian
2	Shani Pindek, David J. Howard, Alexandra Krajevcska, dan Paul E. Spector	<i>Organizational constraints and performance: an indirect effects model</i>	2019	Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa beban kerja ( <i>operating conditions</i> ) berpengaruh terhadap kinerja ( <i>job performance</i> ). Hal ini diperkuat oleh argumen yang terdapat dalam	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				jurnal, yaitu saat beban kerja meningkat karyawan akan kesulitan untuk menyelesaikan tugas dan karenanya karyawan akan merasa menderita.	
3.	Rupashree Baral dan Shivganesh Bhargava	<i>Examining the moderating influence of gender on the relationships between work-family antecedents and work-family enrichment</i>	2011	Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa dukungan rekan kerja ( <i>co-workers</i> ) berpengaruh terhadap <i>performance</i> dan <i>work-family enrichment</i> . Dalam jurnal ini dijelaskan bahwa rekan kerja yang mau membantu dengan meluangkan waktu untuk bersimpati, memahami, dan mendengarkan masalah sesama karyawan serta memberikan nasihat dan solusi berpengaruh positif	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				terhadap <i>performance</i> dan <i>work family enrichment</i> .	
4.	Cass Shum	<i>The recursive relationship between abusive supervision and service performance</i>	2020	Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> memberi pengaruh terhadap <i>service performance</i> . Pengawasan yang sewenang-wenang mengganggu <i>service performance</i> , yang mana hal ini didukung oleh argumen dalam jurnal, yaitu <i>supervision</i> yang kasar berdampak negatif terhadap <i>service performance</i> karyawan di sebuah hotel di Cina.	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
5.	Johanim Johari, Fee Yean Tan, dan Zati Iwani Tjik	<i>Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers</i>	2018	Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa beban kerja ( <i>operating conditions</i> ) yang berlebih berpengaruh terhadap <i>job performance</i> . Hal ini diperkuat oleh argumen yang terdapat dalam jurnal, yaitu jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berlebih, berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan seseorang di kantor dan rumah.	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian
6.	James B. Abugre	<i>Relations at workplace, cynicism and intention to leave</i>	2017	Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa hubungan rekan kerja ( <i>co-worker</i> ) yang positif dalam organisasi akan meningkatkan	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				<p>kinerja dan tidak ada niatan karyawan untuk pergi. Hal ini diperkuat oleh argumen yang terdapat dalam jurnal ini, yaitu hubungan rekan kerja (<i>co-worker</i>) yang positif akan meningkatkan kinerja dan niat karyawan untuk tetap tinggal (<i>stay</i>).</p>	