BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Informasi Manjemen

Sistem informasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen di dalam pengambilan keputusan. Informasi dapat diperoleh dari sistem informasi (information system) atau disebut juga dengan processing sistem atau information processing system atau information- generating system.

Menurut jurnal *the winners, vol 5 no.02 september 2004* (harjanto prabowo) Mengemukakan bahwa menurut Indrajit (2000:3), "merupakan suatu kumpulan komponen perusahaan atau organisasi yang berhubungan dengan proses penciptaan dan pengaliran informasi".

Menurut O'brien (1999:9),*"an information system is an organized combination of people, software, hardware, communication networks, and data resources that colletc, transform,and dissemintates information in an organization"*Jadi "sistem informasi merupakan sistem informasi meurpakan kombinasi komponen dalam perusahaan atau organisasi yang tediri atas orang, sistem,dan prosedur, serta teknologi informasi untuk melakukan pengolahan data menjadi informasi dan menyalurkanya untuk digunakan oleh organisasi".

Menurut (Jogiyanto 2005 : 8)." sistem informasi dapat di definisikan sebagai suatu sistem dalam suatu organisasi yang merupakan kombinasi dari

orang-orang, fasilitas, teknologi, media prosedur-prosedur, dan pengendalian yang di tujukan untuk jalur komunikasi penting, memproses tipe transaksi penting, memproses tipe transaksi rutin tertentu, memberi sinyal kepada manajemen dan lainya terhadap kejadian-kejadian internal dan eksternal sebagai suatu dasar informasi untuk pengambilan keputusan".

2.1.1.1 Konsep Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Kualitas informasi sangatlah penting bagi personalia untuk digunakan menyusun kegiatan- kegiatan perusahaan yang akan dijalankan, kemampuan perusahaan dalam memperoleh, menyimpan, memelihara dan menggunakan informasi personalia merupakan faktor yang penting bagi manajemen sumber daya manusia. Dengan menggunakan konsep sistem informasi SDM , manajer SDM dan manajer-manajer lini dapat memanggil semua informasi yang di butuhkan untuk keputusan-keputusan perekrutan, promosi, penggajian, atau pengembangan.

Tiap perusahaan memiliki suatu sistem untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan Sumber Daya Manusia, mengubah data menjadi informasi dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Sistem ini dinamakan Sistem Informasi Sumber Daya manusia atau Human Resources Information System (HRIS).

Menurut Veithzal Rivai (2009:1015) mengemukakan bahwa "sistem informasi SDM (*human resouces information system*) adalah prosedur sistematik untuk pengumpulan, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi

data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan keputusan SDM".

Di pertegas Menurut T.Hani Handoko (2001: 237) mengemukakan bahwa Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah "Prosedur sistematik pengumpulan, penyimpanan, pemeliharaan, perolehan kembali dan validasi berbagai data tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi tentang sumber daya manusianya, kegiatan-kegiatan personalia dan karakteristik-karakteristik satuan kerja" Menurut definisinya, Sistem Informasi SDM mengelola berbagai data personalia tertentu, tidak semua data yang mungkin tersedia. Kegunaan menyimpan semua data mungkin tidak sama dengan biaya yang harus dikeluarkan. Selain data personalia, Sistem Informasi SDM biasanya mencakup berbagai data tentang organisasi dan pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa Sistem Informasi SDM merupakan suatu sistem yang terdiri dari perangkat pengumpulan, pengolahan, dan penyimpanan, pemeliharaan dan perolehan kembali mengenai data pegawai yang saling berkaitan dalam rangka penyediaan informasi di bidang kepegawaian.

2.1.1.2 Ruang Lingkup Proses Sistem Informasi SDM.

Menurut Sadili Samsudin (2006:49), menyebutkan bahwa pada sistem kepegawaian terdapat suatu bentuk model data, yang pada dasarnya mencakup proses- proses yang berhubungan dengan hal berikut:

1. Perancanaan Sumber Daya Manusia

   Adapun yang dimaksud perencanaan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan SDM yang dimiliki oleh organisasi, dikaitkan dengan rencana pengembangan aktivitas departemen masa mendatang. Hal ini pada dasarnya berdampak pada pengadaan SDM atau penempatan SDM pada suatu lokasi atau unit yang membutuhkan.

2. Administrasi Personalia

   Pada dasarnya proses ini adalah proses yang paling daar dalam pengumpulan informasi yang berhubungan dengan sistem kepegawaian. Dalam proses ini dilakukan pengumpulan informasi yang berhubungan dengan kelengkapan atau pelengkap dari proses administrasi umum yang berhubungan dengan seorang personel. Adapaun proses yang termasuk di dalamnya adalah proses perekaman data umum kepegawaian seperti:

   a. Biodata pegawai

   b. Sejarah kepangkatan

   c. Sejarah jabatan

   d. Sejarah pendidikan formal

   e. Sejarah pendidika penjenjangan

   f. Sejarah pendidikan substansial

g. Keahlian berbasa asing

h. Penggunaan fasilitas perusahaan

i. Sejarah kunjungan ke luar kota atau luar negeri

j. Daftar keluarga

k. Sejarah hukuman dan penghargaan yang diperoleh

l. Memo khusus

3. Kompensasi dan Benefit

Ruang lingkup proses yang termasuk dalam kompensasi dan benefit adalah sebagai berikut:

a. Proses penentuan gaji dan transaksinya, yang termasuk dalam hal ini adalah proses penggunaan 'merit payment' dalam hal penentuan gaji dan juga pendapatan lainyang berhubungan dengan penghasilan tambahan seperti lembur, uang makan, uang perumahan, insentif daerah terpencil, supervisor dan sejenisnya.

b. Proses pemberian fasilitas yang berhubungan dengan kebutuhan di luar ruang lingkup kerja dan bertujuan untuk memberikan jaminan rasa aman selama bekerja di perusahaan, seperti fasilitas kesehatab dan tabungan pensiun.

4. Evaluasi kinerja dan personel

Sistem penilaian yang baik dalam menilaik kinerja personel adalah pengkajian dan umpan balik. Dalam melakukan pengkajian, digunakan kriteria-kriteria dasar yang telah ditentukan sebelumnya oleh manajemen. Selain itu juga, berdasarkan hasil kajian yang umumnya dilakukan oleh suatu tim. Hal ini dapat diinformasikan dan didiskusikan bersama dengan personel tersebut untuk mengetahui apresiasi lebih lanjut mengenai cara pengkajian dan harapannya dalam melaksanakan pekerjaan. Diharapkan dengan adanya sistem kepegawaian, dapat diperoleh suatu sistem evaluasi yang lebih objektif, yang mengacu pada fakta-fakta yang telah ditemukan sebelumnya.

5. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan adalah salah satu rangka keberhasilan personel dalam menunjang strategi departemen di unit organisasinya. Adapun proses yang termasuk dalam sistem kepegawaian ini adalah:

a. Perencanaan jadwal pendidikan, yang berhubungan dengan pendidikan yang akan diselanggarakan oleh organisasi.

b. Perencanaan kebutuhan pendidikan, yang berhubungan dengan rencana pendidikan yang akan diikuti oleh personel yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

c. Realisasi pendidikan, yang bertujuan mencatat informasi yang berhubungan dengan kesetaraan personel pada pendidikan yang diikutinya, Umum nya yang termasuk dalam hal ini adlah pendidikan kategori non formal.

6. Pemutusan Hubungan Kerja atau Pensiun

Diperlukan sebuah proses yang bertujuan untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan selesainya masa kerja personel, baik secara normal ataupun karena hal lainnya. Sistem menangani penyimpanan informasi dari seluruh personel yang pernah bekerja pada perusahaan, sehubungan dengan kewajiban dan juga hak-hak yang harus dikeluarkan oleh perusahaan seperti uang pensiun, pesangon, dan sebagainya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa, ruang lingkup proses Sistem Informasi SDM itu terdiri dari, (1) Perencanaan Sumber Daya Manusia, (2) Administrasi Personalia, (3) Kompensasi dan benefit, 4) Evaluasi kinerja personel, (5) Pendidikan dan pelatihan, dan (6) Pemutusan Hubungan Kerja atau pensiun.

2.1.1.3 Komponen Dasar Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi SDM terbentuk dari berbagai elemen. Setiap elemen harus berfungsi dengan baik agar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan atau organisasi. Pada intinya, sistem merupakan suatu perangkat kegiatan yang

mengambil masukan-masukan, mengubahnya ke dalam item-item yang berguna, kemudian mengeluarkan item-item tersebut ke tempat-tempat yang dimanfaatkan.

Gordon B. Davis mengemukakan bahwa komponen sistem informasi SDM antara lain:

a. Perangkat keras komputer.

   Perangakat keras bagi suatu SIM terdiri dari masukan/keluaran unit penyimpanan file, peralatan penyiapan data dan terminal masukan.

b. Perangkat Lunak yang meliputi sistemm dan terapan umum serta program aplikasi.

   - Perangkat lunak merupakan system pengoprasian dan manajemen data yang memungkinkan pengoprasian komputer,
   - Aplikasi perangkat lunak umum, seperti model analisis dan keputusan.
   - Aplikasi perangkat lunak yang terdiri dari program yang secara spesifik dibuat untuk aplikasi.

c. *Data base* (data yang tersimpan dalam media penyimpanan komputer).

   File yang berisikan program dan data di buktikan dengan adanya media penyimpanan fisik yang disimpan di perpustakaan file. File juga meliputi keluaran tercetak dalam catatan lain atas kertas mikro film dan sebagainya.

d. Prosedur .

   Merupakan komponen fisik, bentuk fisik seperti buku panduan dan instruksi. Tiga jenis instruksi yaitu:

   - Instruksi untuk pemakai

- Instruksi untuk penyiapan masukan
- Instruksi pengoprasian untuk karyawan pusat komputer

e. petugas pengoprasian.

Operator komputer, analisa sistem, pembuat program, personalia, penyiapan data, pimpinan system informasi.

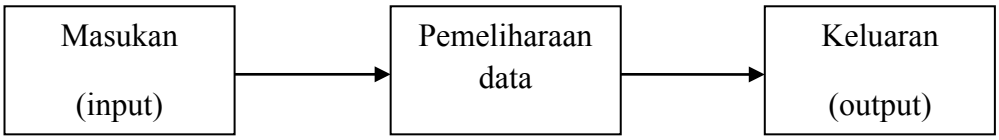
Veithzal Rivai (2009: 1025) menyebutkan bahwa ada tiga komponen fungsional utama dalam setiap Sistem Informasi SDM. Komponen-komponen tersebut adalah:

1. *Fungsi masukan*, yaitu memasukan informasi pegawai ke dalam Sistem Informasi SDM. Masukan- masukan dari Sistem Informasi SDM serupa dengan sistem manual. Informasi pegawai, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur SDM, dan informasi yang berkaitan dengan kepegawaian lainnya harus dimasukkan ke dalam sistem agar dapat digunakan. Informasi ini biasanya dimasukkan dari dokumen-dokumen, ke dalam komputer pribadi yang dapat dihubungkan dengan komputer besar (*mainframe computer).* Informasi dapat diketik, dibaca secara digital, atau dipindah (*scanned*) dari dokumen-dokumen, dimasukan ke dalam sistem dari komputer-komputer lainnya, atau diambil dari mesin-mesin lainnya.
2. *Fungsi pemeliharaan data*. Setelah data dimasukkan ke dalam sistem informasi, fungsi pemeliharaan data *(data maintenance function)* akan

memperbaharui dan menambahkan data baru ke dalam basis data yang ada.

3. *Fungsi keluaran.* Fungsi yang paling terlihat jelas dari sebuah Sistem Informasi SDM adalah keluaran yang dihasilkan. Untuk menghasilkan keluaran yang bernilai bagi pemakai-pemakai komputer, Sistem Informasi SDM harus memproses keluaran tersebut, membuat kalkulasi-kalkulasi yang diperlukan, setelah itu memformat presentasinya dalam dalam cara yang dapat dimengerti oleh para pemakai.

Sama halnya menurut T. Hani Handoko (2001: 238) bahwa terdapat tiga komponen fungsional utama yang harus ada dalam Sistem Informasi SDM, seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.1 Komponen-komponen dalam sistem Informasi SDM

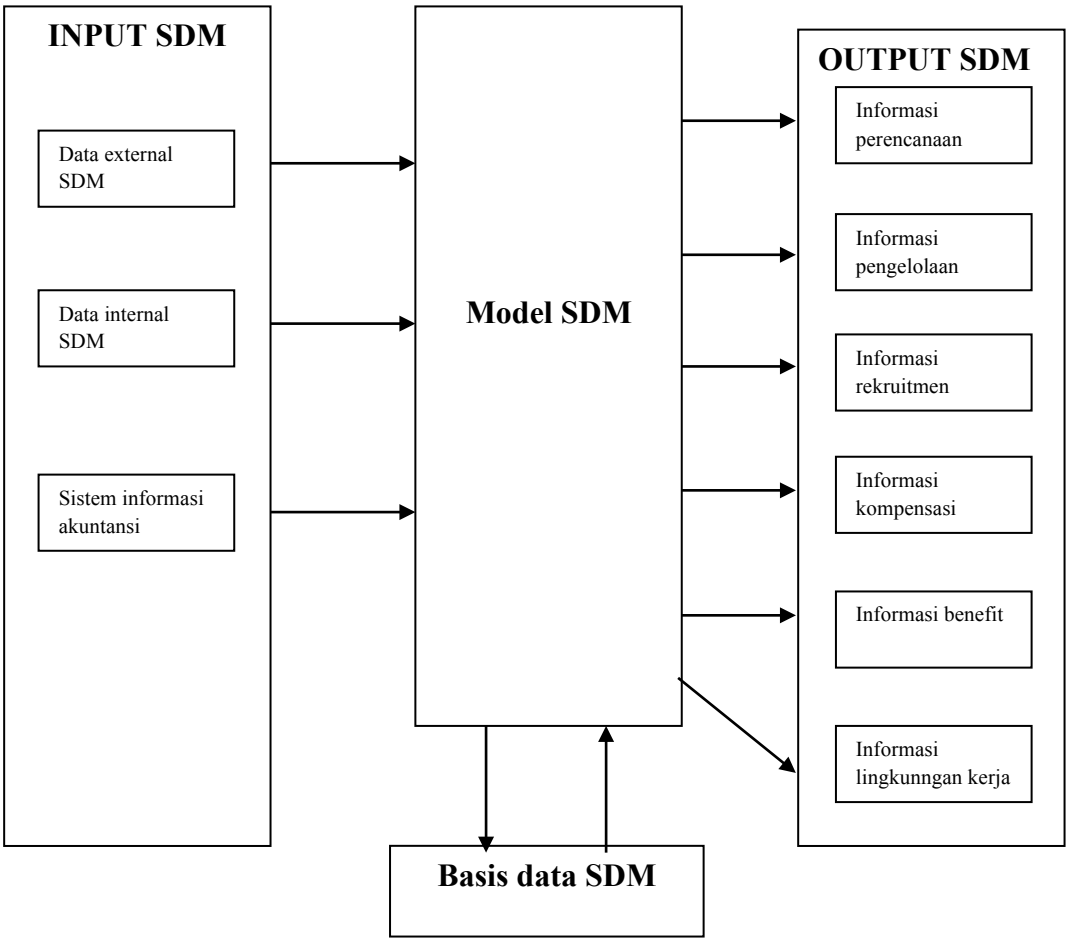
Sumber: T. Hani Handoko, 2001: 23

1. Masukan memberikan kemampuan untuk memasukan informasi personalia kedalam Sistem Informasi SDM, meliputi berbagai prosedur yang

diperlukan untuk mengumpulkan data: siapa yang mengumpulkan, kapan dan bagaimana data seharusnya diproses.

2. Fungsi pemeliharaan data. Setelah data diproses oleh fungsi masukan, fungsi pemeliharaan mengelola kualitas data yang disimpan. Fungsi ini memperbaharui, menambah data baru dan menghilangkan data yang sudah tidak diperlukan pada data base.
3. Fungsi keluaran. Fungsi sistem yang paling jelas adalah kemampuannya memproduksi keluaran sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Hal ini meliputi laporan-laporan standar dan ruti maupun laporan-laporan khusus. Keluaran yang disediakan oleh sistem merupakan penghubung penting antara Sistem Informasi SDM dengan para pemakainya.

Adapun Komponen-komponen Sistem Informasi SDM menurut Jogiyanto (2005:249), digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Komponen-komponen Sistem Informasi SDM

Sumber : Jogiyanto, 2005:250

Enam macam kelompok output yang dapat dihasilkan dari Sistem Informas SDM yaitu:

a. Informasi perencanaan tenaga kerja merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer atas untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja (*turnover*), anggaran biaya tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri

b. Informasi pengelolaan tenaga kerja merupakan informasi informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi. Informasi-informsai ini meliputi informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kinerja, evaluasi keahlian, karir, relokasi jabatan, suksei, kedisiplinan.

c. Informasi rekruitmen atau tentang pengadaan tenaga kerja merupakan informasi yang dibutuhkan dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal maupun internal. Informasi ini diantaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan dan analisis rekruitmen.

d. Informasi kompensasi meliputi informasi tentang penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, analisis kompensasi dan perencanaan kompensasi.

e. Informasi benefit meliputi benefit yang diterima oleh pegawai. Benefit berbeda dengan kompensasi. Kompensasi lebih ke intensif yang dihubungkan dengan kinerja pegawai,msedangkan benefit lebih ke manfaat tambahan yang diterima karyawan seperti dana pensiun.

f. Informasi lingkungan kerja, berhubungan dengan keluhan-keluhan, kecelakaan selama kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya.

Informasi-informasi tersebut di butuhkan oleh ketiga tingkatan manajeman sebagai berikut:



gambar 2.3 Informasi-informasi Sistem Informasi SDM untuk ketiga level manajemen

Sumber: jogiyanto, 2005: 253

Jadi dapat disimpulkan bahwa komponen Sistem Informasi SDM itu terdiri dari:

a. Fungsi masukan atau input, yaitu memasukkan informasi mengenai pegawai ke dalam Sistem Informas SDM.

b. Fungsi pengolahan atau proses, yaitu memperbaharui dan menambahkan data ke dalam basis data yang ada.

c. Fungsi keluaran atau output

d. Perangkat keras atau *hardware*

e. Perangkat lunak atau *software*

2.1.1.4. Sumber-sumber Informasi untuk sistem Informasi SDM

Dalam membentuk sistem informasi yang komprehensif, informasi haruslah diperoleh dari berbagai sumber. Veithzal Rivai, (2009: 1026) memaparkan sumber-sumber informasi bagi keperluan sistem informasi kepegawaian di antaranya sebagai berikut:

1. Borang lamaran. Setiap perusahaan menggunakan borang lamaran sebagai bagian dari proses pengangkatan karyawan. Borang lamaran haruslah dirancang selengkap mungkin, guna mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk sistem informasi kepegawaian. Informasi ini mencakup tingkat pendidikan, keahlian, dan data biografis lainnya yang relevan.

2. Evaluasi-evaluasi kinerja. Disebabkan banyaknya informasi yang berubah setiap tahun kebutuhan-kebutuhan sistem informasi kepegawain perlu dimutakhirkan secara berkala agar dapat berdaya guna. Informasi penting yang harus diinformasikan secara periodik meliputi keahlian-keahlian dan bakat karyawan, tingkat kinerja saat ini, dan potensi pertumbuhannya, meskipun informasi ini dapat diperoleh dari borang-

borang evaluasi kinerja, terdapat beberapa masalah dalam menghimpun dan menyimpan informasi ini. Perusahaan memerlukan informasi yang sahih untuk membuat keputusan-keputusan perencanaan jangka panjang menyangkut individu-individu yang memiliki potensi promosi, tetapi jika informasi ini diperlukan secara terbuka kepada karyawan, ada tendensi informasinya menjadi kurang sahih. Penyelia mungkin tidak ingin membuat pertimbangan negatif yang dalam beberapa hal dapat merusak karir bawahannya. Sebaliknya, menjaga penilaian yang rahasia dapat menciptakan tekanan di dalam organisasi, karena karyawan mengetahui bahwa terdapat penilaian dan ingin mengetahui bagaimana mereka telah di evaluasi.

3. Maklumat perubahan personalia. Oleh karena perubahan data karyawan terjadi sepanjang tahun, jenis informasi ini perlu diperbarui secara berkala, tidak hanya tahunan. Beberapa perusahaan telah menciptakan borang yang sederhana yang disebut maklumat karyawan *(employee change notice)*, yakni penyelia diminta melengkapi dan mengirimkannya ke bagian SDM. Di dalam formulir ini, penyelia biasanya hanya menunjukkan perubahan yang telah terjadi dalam status karyawan seperti transfer, pemberhentian, promosi dan peningkatan persyaratan pekerjaan.

4. Tindakan-tindakan indisipliner. Informasi yang berkaitan dengan tindakan indisipliner formal juga perlu dimasukkan dalam system informasi kepegawaian. Beberapa perusahaan menggunakan boring khusus untuk melaporkan informasi ini kepada karyawan, kepada wakil serikat pekerja

dan kepada bagian SDM. Pada saat informasi ini diterima departemen SDM, informasi ini dapat ditambahkan ke dalam arsip karyawan.

5. Data daftar gaji. Sistem informasi kepegawaian kadang-kadang berisi riwayat gaji setiap karyawan, termasuk gaji dasar, presentasi kenaikan setiap tahun, setiap bonus dan penghargaan khusus yang telah diberikan. Informasi ini dapat menjadi bagian dari data yang disediakn melalui formulir evaluasi kinerja. Di dalam perusahaan yang tidak memiliki sistem informasi kepegawaian yang komprehensif, sistem penggajian dapat mewakili titik tolak yang menyenagkan bagi pengembangan sebuah sistem informasi kepegawain. Sistem daftar gaji biasanya mencakup beberapa data mendasar yang dapat berfungsi sebagai landasan untuk sistem informasi kepegawaian. Sistem daftar gaji dapat diperluas agar mencakup data relevan lainnya, atau sistem yang terpisah dapat dibuat dan dihubungkan dengan sistem penggajian supaya menyediakan data tambahan yang dibutuhkan.

Jadi sumber-sumber informasi unut Sistem Informasi SDM itu terdiri dari (1) Borang lamaran, (2) Evaluasi-evaluasi, (3) Maklumat perubahan personalia (4) tindakan-tindakan indisipliner, dan (5) data daftar gaji.

2.1.1.5.Tujuan atau Manfaat Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi SDM memberikan sarana pengumpulan, peringkasan, dan penganalisisan data yang berhubungan erat dengan manajemen kepegawaian dan perencanaan pegawai. Kebutuhan informasi yang

berhubungan dengan fungsi-fungsi kepegawaian sangatlah banyak. Sebagai contoh, penilaian suplai pegawai melibatkan penyimpanan catatan-catatan tentang para pegawai yang ada di seluruh perusahaan. Aktivitas rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, kompensasi, dan hubungan pegawai juga menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk pengambilankeputusan. Jika informasi tidak relevan dengan rencana-rencana strategis bisnis perusahaan, maka informasi tersebut tidak dimasukkan dalam Sistem Informasi SDM.

Veithzal Rivai (2009:1021) mengemukakan sembilan manfaat khusus dari sistem informasi kepegawaian yang meliputi:

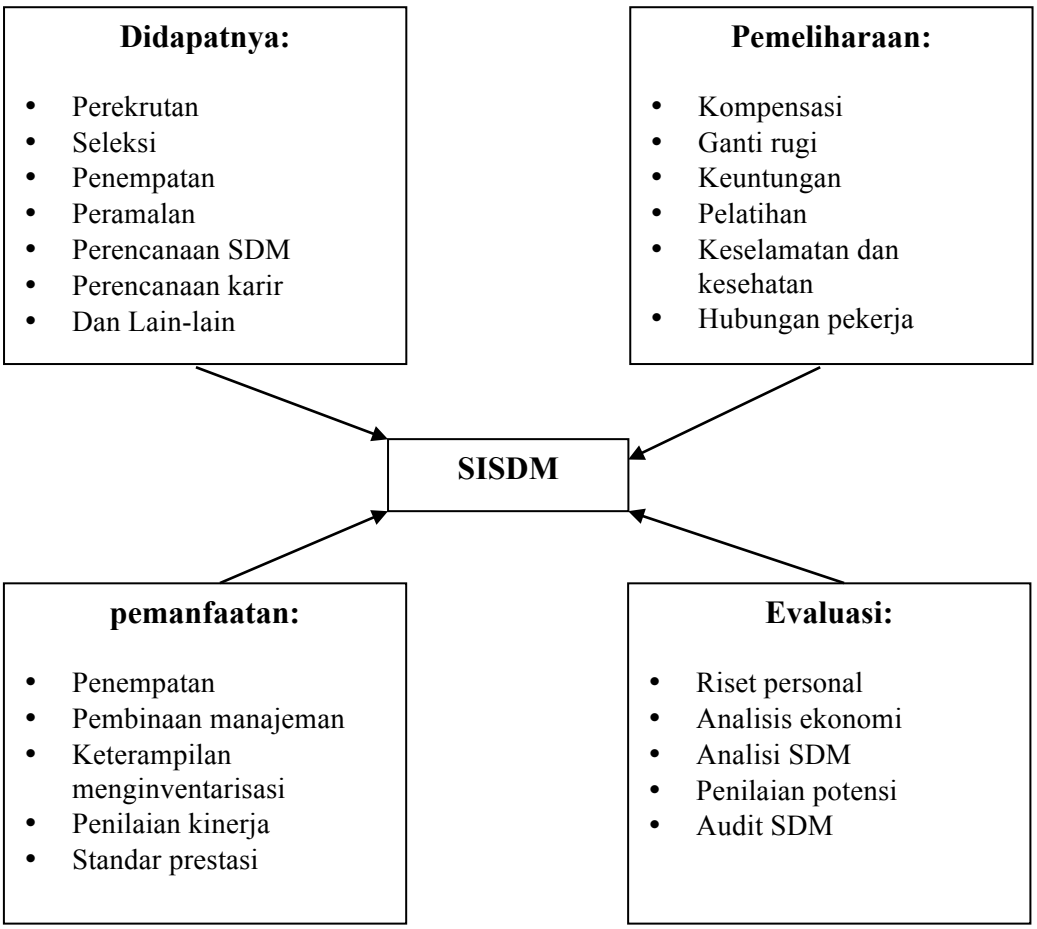
1. Memeriksa kapabilitas-kapabilitas karyawan saat ini guna mengisi kekosongan-kekosongan yang diproyeksikan di dalam perusahaan.
2. Menyoroti posisi-posisi yang para pemegang jabatannya diperkirakan akan dipromosikan, aakan pensiun atau akan diberhentikan.
3. Menggambarkan pekerjaan-pekerjaan yang spesifik atau kelas-kelas pekerjaan yang mempunyai tingkat perputaran, pemecataan, ketidak hadiran, kinerja, dan masalah yang tinggi melebihi kadar normal.
4. Komposisi usia, suku jenis kelamin dari berbagai pekerjaan dan kelas pekerjaan guna memastikan apakah semua itu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan dalam rangka memastikan penempatan yang tepat waktu karyawan-karyawan bermutu kedalam lowongan-lowongan pekerjaan.
6. Perencanaan SDM untuk mengantisipasi pergantian-pergantian dan promosi.
7. Laporan-laporan kompensasi untuk memperoleh informasi menyangkut seberapa besar setiap karyawan dibayar, biaya-biaya kompensasi keseluruhan, dan biaya-biaya finansial dari setiap kenaikan-kenaikan gaji dan perubahan-perubahan kompensasi.
8. SDM untuk melaksanakan penelitian dalam permasalahan, seperti perputaran karyawan dan ketidakhadiran atau menemukakan tempat yang paling produktif guna mencapai calon-calon baru.
9. Penilaian kebutuhan pelatihan untuk menganalisis kinerja individu dan menentukan karyawan-karyawan mana yang memerlukan pelatihan lebih lanjut.

2.1.1.6 Keterkaitan Sistem Informasi SDM dengan aktivitas SDM

Sistem informasi SDM yang memiliki semua karakteristik yang dikehendaki pada umumnya seperti tepat waktu, akurat, ringkas, relevan dan lengkap, maka akan memudahkan dan terjamin akurasinya bagi perusahaan atau organisasi dan departemen SDM itu sendiri dalam segala aktivitas atau kegiatan kepegawaian, termasuk di dalamnya adalah dalam melakukan penilaian kinerja

pegawai. Veithzal Rivai (2009;1019) menggambarkan perspektif Sistem Informasi SDM dengan segaka aktivitas kepegawaian sebagai berikut:



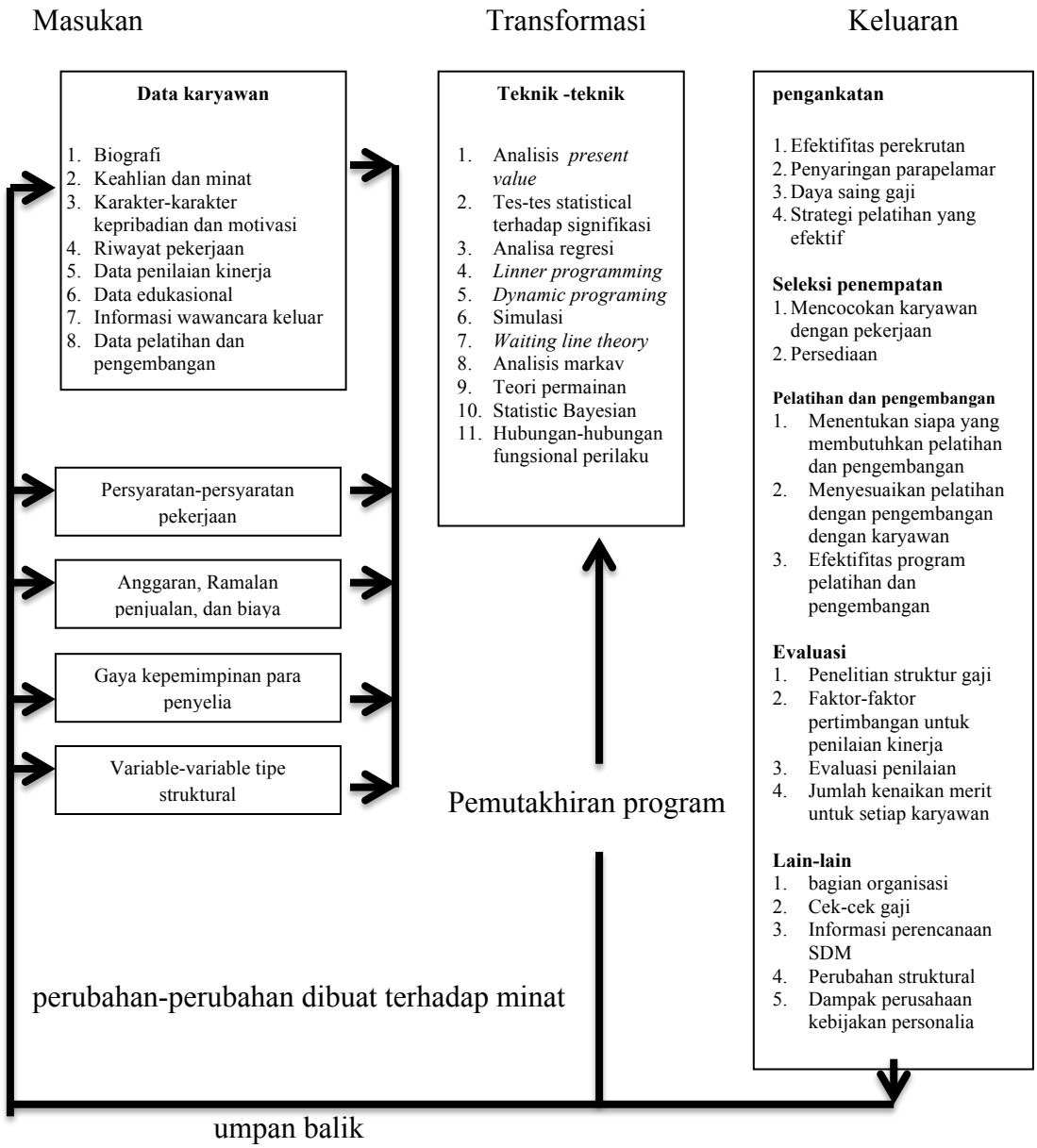
Gambar 2.4 perspektif Sistem Informasi SDM dengan Aktivitas SDM

Sumber: Veithzal Rivai, 2009: 1019

2.1.1.7 Model Merancang Sistem Informasi SDM

Untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan, perbaikan-perbaikan dari proyek analisis dan desain perencanaan yang cermat, keahlian teknis, partisipasi pengguna informasi, kesabaran yang luar biasa dan otorisasi dari manajemen puncak, semua itu merupakan hal yang penting.

Veithzal Rivai (2009:1029) memberikan sebuah contoh model Sistem Informasi SDM. Model ini merupakan model sistem biasa yang terdiri atas masukan–masukan, transformasi, keluaran-keluaran, pengendalian, dan elemen-elemen umpan balik.



Gambar: 2.5 Model merancang Sistem Informasi SDM
Sumber: Veithzal Rivai (2009:1029)

Model ini komprehensif, karena masukan-masukannya mencakup data perihal gaya kepemimpinan dan struktur organisasi, juga data mengenai individu seperti pendidikan, keahlian-keahlian, dan demografis. Data masukan ini kemudian ditransformasikan menjadi informasi untuk pengambilan keputusan dalam bidang rekruitmen, kompensasi, pelatihan dan evaluasi. Umpan balik atas efektivitas sistem ini terdiri dari ukuran-ukuan kinerja, baik individu maupun organisasional. Sebagai contoh, efektivitas strategi rekruitmen dan seleksi yng baru dapat diukur dengan membandingkan kinerja karyawan yang diseleksi di bawah sistem yang baru dengan kinerja dari sekelompok karyawan di bawah sistem yang lama. (Veithzal Rivai, 2009: 1029)

Jadi, model Sistem informasi SDM tersebut dapat digunakan oleh organisasi sebagai perbaikan-perbaikan dari proyek analisis dan desain perencanaan yang cermat, keahlian teknis, partisipasi pengguna informasi, kesabaran yang luar biasa dan otorisasi dari manajemen puncak.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya organisasi

Budaya organisasi mempunyai banyak pengertian yang luas, budaya perusahaan atau budaya organisasi seperti dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang dapat mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah

laku, dan cara kerja karyawan dalam bekerja sehari-hari. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan prilaku anggota-anggotanya.

Menurut Moeljono Djokosantoso (2003:17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau dikenal juga dengan istilah budaya budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang di sebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Robbins (2003:525) mendefinisikan budaya organisasi *(organizational culture)* sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan dengan organisasi lain. Adapun Robbins mengemukakan ” *A sistem of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organization, this sistem of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics and risk talking*” jadi sistem pemaknaan bersama di bentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa adanya budaya organisasi sesungguhnya turnbuh karna diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam

lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai Ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok, maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya Organisasi selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karir, juga akan membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternal, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

Dari beberapa pernyataan mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan semacam fondasi bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka fondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi, dengan nilai-nilai yang kuat dan diterima oleh lingkungan, maka organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan berproduksi lebih baik.

2.1.2.2 Dimensi karakteristik Budaya Organisasi

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Tetapi kebanyakan peneliti tidak berusaha merinci karakteristikkarakteristik tersebut_ Sebaliknya, mereka berbicara tentang budaya sebagai *milieu* yang abstrak. Jika budava itu memang ada, dan kita menyatakan bahwa memang demikian adanya, maka budaya harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Di bawah ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi (George G Gordon dan NM Cummines, 1985)

a. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
b. Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut manciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengran cara yang terkoordinasi.
e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap jawaban mereka.
f. Kontrol Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
g. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu

atau denwan bidang keahlian professional.

h. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal; kenaikan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
i. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
j. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi di batasi oleh hierarki yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Misalnya, dukungan dari manajemen adalah ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Kebanvakan dimensi tersebut berkaitan erat dengan desain organisasi. Untuk menggambarkannya, makin rumit teknologi sebuah organisasi dan makin disentralisasi proses pengambilan keputusannya, maka makin kurang pula inisiatif individual para pegawainya. Demikian pula, struktur fungsional menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daraipada struktur sederhana atau yang matriks. Analisis yang lebih mendapat akan memperlihatkan bahwa integrasi pada dasarnya adalah sebuah indikator tentang tingkat interdependensi horizontal. Maksudnya adalah bahwa budaya organisasi bukan hanya refleksi dart sikap para anggota serta kepribadiannya. Sebagian besar budaya organisasi dapat dilacak langsung pada variabel-variabel yang berhubungan secara struktural.

Menurut Robbins (2008:525) yang di kutip swibowo (2010), menyebutkan ada 7 karakteristik Budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), dalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), dalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), dalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang- orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Agresifitas (*Stability*) , adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi, menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001: 73) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Adapun fungsi budaya menurut pandangan Stephen P. Robbins (2001: 528) adalah:

1. Mempunyai *boundrary-difining roles,* yaitu menciptakan perbedaaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial *yang* membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003: 518) _ aah:

1. Budaya memberikan rasa identitas

   Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

   Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture,* orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung kepuasan pelanggran, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi di atas menunjukkan beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang ada bersifat saling melengkapi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah: (1) menunjukkan identitas, (2) menunjukkan batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas sistem sosial, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standar perilaku.

2.1.2.4 Budaya dan Keefektifan Organisasi

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut. Semua organisasi yang sudah matang dengan angota yang stabil akan

mempunyai budaya yang kuat (Robbin, 2009).

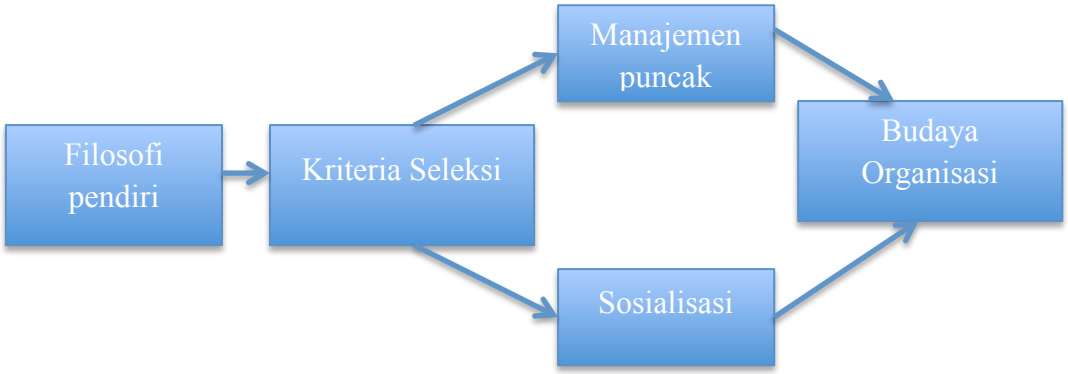
Organisasi yang berhasil akan memperoleh suatu kecocokan eksternal yang baik - budayanya akan dibentuk sesuai dengan strategi dan lingkungannya. Strategi yang didorong oleh pasar, misalnya akan lebih sesuai di lingkungan yang dinamis dan membutulikan budaya yang menekankan inisiatif individual, pengambilan resiko, integrasi yang tinggi, toleransi terhadap konflik dan komunikasi horisontal yang tinggi.

2.1.2.5 Menciptakan, Mempertahankan dan menyebarluaskan Budaya Organisasi

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. Keduanva memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Nilai merupakan keyakinan yana dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku. Nilai pendukung menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih organisasi. Umumnya mereka dibentuk oleh pendiri perusahaan yang lebih besar. Di sisi lain, nilai-nilai yang diperankan merupakan nilai-nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan.

a. Bagaimana Sebuah Budaya berawal

Robbin (2008) mengemukakan bagaimana suatu budaya organisasi dalam suatu organisasi Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.



Gambar 2.6 Pembentukan budaya Organisasi

Sumber: Robbin (2003:535).

c. Mempertahankan Agar Budaya Tetap Hidup

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Ketiga kekuatan yang memainkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak serta metode sosialisasi organisasi.

1. Seleksi

   Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Tetapi biasanya lebih dari seorang, calon yang akan ditemukan yang dapat memenuhi persyaratan kerja yang mana saja. Jika titik tersebut telah dicapai, maka adalah naif untuk mengabaikan fakta

bahwa keputusan terakhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan akan dipengaruhi secara cukup mencolok oleh pertimbangan dari pengambil keputusan tentang sejauh mana calon-calon tersebut akan cocok dengan organisasi. Usaha untuk memastikan adanya suatu kecocokan tersebut, apakah disengaja ataupun cuma kebetulan, menghasilkan penerimaan dari orang-orang yang mempunyai nilai yang sama (yaitu yang pada dasarnya konsisten dengan yang terdapat dalam organisasi) atau yang paling sedikit mempunyai sebagian besar dari nilai-nilai tersebut. Selain itu, proses seleksi tersebut memberi informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan adanya konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi itu, mereka dapat mengundurkan diri dari pencalonannya. Seleksi, oleh karenanya, menjadi sebuah jalan dua arah, yang memungkinkan pemberi pekerja maupun yang mencari pekerja untuk memutuskan suatu perkawinan jika kelihatannya terdapat ketidakcocokan. Dengan demikian, proses seleksi tersebut mempertahankan budaya organisasi dengan menyaring individu yang mungkin akan menyerang atau mengacaukan nilai-nilai intinya.

2. Manajemen Puncak

   Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen, "seperti si anu pada saat itu ditegur, padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebelumnya tidak diminta untuk melakukannya atau si anu dipecat karena ia didepan umum tidak setuju dengan pandangan perusahaan"

Kejadian-kejadian tersebut kemudian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan risiko itu diinginkan atau tidak, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan para manajer kepada para bawahannya; busana yang bagaimana yang cocok, tindakan apa yang akan memberi hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya, dan sebagainya.

3. Sosialisasi

Bagaimanapun baiknya sebuah organsasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindoktrinasi pada budaya organisasi. Mungkin yang paling penting adalah, karena mereka yang paling tidak mengenal budaya organisasi, para pegawai baru, adalah mereka yang secara potensial paling besar kemungkinanya mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang ada.

Sebuah organisasi akan selalu mensosialisasikan setiap pegawai selama karirnya dalam organisasi. Namun, sosialisasi tersebut adalah paling eksplisit jika seorang pegawai baru memasuki sebuah organisasi. Hal ini terjadi jika organisasi tersebut mencoba membentuk orang luar tersebut untuk menjadi seorang pegawai “yang mempunyai kedudukan yang baik”. Biasanya pegawai baru menjalani salah satu bentuk orientasi dimana mereka diberitahukan mengenai “bagaimana hal itu dilakukan di sini” setelah menggeluti pekerjaanya, seseorang manajer atau atau seseorang kerabat kerja senior seringkali menjadi pelatih, untuk membimbing dan

membentuknya lebih lanjut. Dalam beberapa kasus, bahkan akan ditawarkan program pelatihan formal untuk memastikan bahwa si pegawai mempelajari budaya organisasi itu.

2.1.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Dalam kaitan ini Mondy dan Noe mengernukakan pula sejumlah faktor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan (1990, 315), yaitu :

a. Komunikasi

Dengan komunikasi yang efektif, manajemen dapat melaksanakan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan, dengan demikian komunikasi juga menjadi alat penyanipaian otoritas dan wibawa

Bentuk dan pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan akan menciptakan pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lainnya, ataupun antara atasan dan bawahan ; misalnya sejauh mana keterbukaan, kedekatan secara fisik, ataupun sejauh mana informasi dapat disebar dalam organisasi, seberapa besar umpan balik komrmikasi terjadi.

b. Motivasi

Pengaruh manajemen dalam memotivasi karyawannya juga dapat membentuk suatu budaya tersendiri dalam suatu organisasi, Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaiman aorganisasi memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana organisasi memperhatikan kondisi lingkungan

kerja. Bagaimana upaya organisasi untuk memotivasi karyawanya, akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada diperusahaan itu, yang akan selanjutnya akan mempengaruhi pula berbagai kebijakan sumber daya manusia.

c. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal dan interpersonal, yang seianjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu bidang usaha/kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi (Hofstede, 1990, 306). Misalnya organisasi jasa pelayanan akan lebih menonjolkan kemampuan interpersonal karyawannya sedangkan usaha perbankan lebih menekankan ketelitian dan ketepatannya.

d. Proses-proses Administrasi

Dalam hal ini, proses administrasi dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk terbentuknya budaya yang positif seperti halnya proses pernberian penghargaan kepada yang berprestasi, keteraturan prosedur dan tata laksana rumah tangga. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan mernunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, bagaimana perusahaan memandang suatu aktivitas baik dan apakah perusahaan

menekankan kerja kelompok atau individu.

e. Struktur Organisasi

Sebaiknya, struktur organisasi menunjuk kepada fleksibilitas, sentralisasi, formalisasi struktur terhadap peluang perubahan budaya. Selain itu, dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. semuanya ini mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuatkan aturan tertulisnya Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidak pastian secara kreatif dan mandiri.

f. Gaya Manajemen

Penerapan gaya manajemen akan menentukan bagaimana model kepemimpinan diterapkan di organisasi, hal ini mempengaruhi budaya organisasi. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja.

Menurut Veithzal Rivai (2009:548) " Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan". Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut buku *Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* mengemukakan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama priode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang di pengaruhi oleh kegiatan oprasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang di miliki (Helfert,1996)

Menurut (Gibson, 1998 : 179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Waldman (1994); kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1988 :7); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama pereode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu perusahaan.

2.1.3.2 Dimensi/Indikator Kinerja

Sudarmanto (2009:11) mengemukakan bahwa dimensi atau indicator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja.

John Miner (1988) pada Sudarmanto (2009:11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur menilai kinerja, yaitu :

a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu waktu kerja efektif : jam kerja hilang.
d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Bernadin (2007) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

a. Kualitas (Quality), terkait dengan prestasi kerja dan proses/hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
b. Kuantitas (Quantity), satuan jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, terkait dengan beban kerja.
c. Waktu (Timeliness) terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas dan ketepatan waktu/kedisiplinan dalam bertugas.
d. Biaya (Cost-Effectiveness) terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi sistem informasi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
e. Kemampuan tanpa pengawasan (Need for supervision) terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
f. Perilaku individu (Interpersonal impact) terkait dengan kompetensi dan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, motivasi dan kerjasama antara rekan kerja

2.1.3.3 Penilaian Kerja

Prestasi pegawai penting untuk dilakukan guna mengetahui kinerja yang dapat dicapai oleh setiap pegawai, apakah kinerja pegawai selama ini baik, sedang atau kurang. Penilaian prestasu penting bagi setiap karyawan dan berguna

bagi perusahaan atau organisasi untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Dalam melakukan penilaian kinerja digunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Penilaian kinerja menurut Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P Hasibuan (2003:87) adalah *"emmploye apprasing is the sistematic evaluation of worker's job performance and potential for developments"*

Artinya: penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan untuk pengembangan.

Penilaian kinerja oleh Wibowo, dalam bukunya yaitu "Manajemen Kinerja" menyebutkan bahwa "Penilaian atau evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluative atau sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personil". (Kreitner dan Kinicki, 2001: 300).

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian penilaian kinerja seperti yang telah disebutkan diatas bahwa penilaian kinerja merupakan suatu prosedur sistematis yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi terhadap kualitas kerja pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan dan usaha dalam memperbaiki kinerja pegawai.

2.1.3.4 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2009:562) :

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi

2. Penilaian oleh kelompok lini, atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf, atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite, sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada plilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.3.5 Hambatan-Hambatan Dalam Penilaian Kerja

Penilaian kinerja memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang bagus

dan unggul dan orang-orang ynag tidak. Meskipun demikian, penilaian kinerja dapat mendatangkan hasil yang keliru ketika penilai atau standar penilaian tidak jelas. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja yang lazim ditemui adalah seperti yang akan diuraikan menurut Samsudin (2006: 181) sebagai berikut:

1. Leniency (bias kemurahan hati)

   Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap orang. Para karyawan tidak akan mengeluhkan penilaian kinerja sekiranya mereka semua mendapat nilai yang tinggi. Sekalipun demikian, karyawankaryawan terbaik di departemen akan mengeluhkan penyelia semacamitu karena orang-ornag yang bekerja tidak baik mendapat nilai lebih dibandingkan rekanrekannya yang tidak bekerja keras. Bias kemurahan hati (leniency) seperti itu tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya.

2. Strictness (bias keketatan)

   Masalah keketatan (strictness) merupakan kebalikan dari masalah kemurahan hati, Penyelia merasa bersalah dalam menilai secara ketat karena merasa bahwa tidak satu pun karyawan “hidup di atas standar puncak mereka”. Ekspektasi kinerja yang tidak layak, bahkan mustahil untuk dicapai, dapat meruntuhkan semangat kerja para karyawan. Kegagalan memberikan

pengakuan yang merupakan hak karyawan dapat menimbulkan kerenggangan yang serius pada hubungan penyelia dengan bawahan.

3. Central Tendency

Penyelia mungkin merasa sulit dan tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa karyawan dan menilai sebagai karyawan yang "lebih tinggi" atau "lebih rendah" daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi (central tendency) mencuat ketika penyelia mengevalusi setiap orang secara rata-rata. Persoalan central tendency juga terjadi tatkala penyelia tidak secara objektif mengevaluasi prestasi kerja karyawan karena kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan kepenyeliaan, atau ketakutan mereka akan dicerca sekiranya mereka menilai individu-individu terlalu rendah. Central tendency menyebabkan penilaian kinerja hampir tidak mungkin mengidentifikasi karyawan yang sangat efektif, yang merupakan calon untuk promosi di satu pihak ataupun persoalan karyawan yang membutuhkan konseling dan pelatihan di pihak lain.

4. Hallo Effect

Efek halo (hallo effect) muncul ketika seorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Dengan adanya efek halo, evaluator memberikan nilai yang sama kepada seorang karyawan atas semua faktor, terlepas dari kinerja sesungguhnya dari karyawan itu. Opini pribadi penilai mempengaruhi

pengukuran kinerja karyawan. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penialian kinerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang sedang dinilai. Atasan yang menilai orang (tinggi, biasa, rendah) sama pada semua dimensi dikatakan memperlihatkan efek halo. Persoalan yang ditimbulkan efek halo menyebabkan mustahil untuk mengidentifikasi titik kuat dari karyawan yang secara umum lemah dan sebaliknya, titik lemah yang perlu dikembangkan bagi karyawan yang secara umum kuat.

5. *Bias penyelia*

Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan (supervisory bias). Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermuara dari karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik yang terkait dengan organisasi, seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah tim atletik perusahaan atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak. Terlepas dari dasarnya atau penyebabnya, biasa pribadi menjadi sumber kesalahan dalam penilaian kinerja dan merintangi kapasitas sistem penilaian untuk melayani tujuan organisasional yang dirancang untuk hal tersebut.

6. *Recency*

Idealnya, penilaian kinerja karyawan haruslah berpijak pada observasi yang sistematik dari kinerja karyawan seluruh periode penilaian. Sayangnya,

ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah tahunan, ada kecenderungan penyelia mengingat-ingat banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan yang telah dilakukan beberapa sebelumnya. Manusiawi apabila penyelia lebih mengingat kejadian yang baru saja terjadi daripada kejadian di masa lalu.

7. *Pengaruh Organisasional*

Pada intinya, penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan mereka. Apabila mereka meyakini promosi dan kenaikan gaji bergantung pada nilai kinerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi (dalam hal ini penilai bersikap longgar). Penyelia cenderung membela bawahannya. Di pihak lain, pada pengembangan para karyawan, penyelia atau penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya. Mereka lebih terfokusnya untuk membenahi kelemahan-kelemahan itu

8. *Standar Evaluasi*

Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna katakata yng dipakai untuk mengevaluasi karyawan. Dengan demikian, kata-kata “baik”, “memadai”, “memuaskan”, dan “sangat bagus” dapat mempunyai arti yang berbedabeda bagi masing-masing evaluator. Seandainya hanya seorang evaluator yang dipakai, evaluasi dapat menyimpang.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa terdapat hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, diantaranya yaitu (1) bias kemurahan hati, (2) bias keketatan, (3) tendensi, (4) efek halo, (5) bias penyelia, (6) recency, maksudnya penilai

melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang baru saja dikerjakan, bukan dari pekerjaan yang telah dilakukan beberapa sebelumnya oleh pegawainya, (7) pengaruh organisasional, dan (8) standar evaluasi

2.1.3.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menutut Veithzal Rivai (2009:551) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, intensentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
    a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau *transfer*, rotasi pekerjaan.
    b. Promosi, kenaikan jabatan.
    c. *Training* atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.

10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.

2.1.4 Keterkaitan Antara Variabel

2.1.4.1 Pengaruh Sistem Informasi terhadap Kinerja

Pada penelitian terdahulu yang berjudul "Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Desentralisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Perusahaan Tekstil di Wilayah Karesidenan Surakarta)" tahun 2009 oleh Himawan Bayuaji, sasaran utama informasi (Hansen dan Mowen,1997) yaitu:

- ✓ Menyediakan informasi yang menunjang pengambilan keputusan.
- ✓ Menyediakan informasi yang menjadi pendukung harian.
- ✓ Menyediakan informasi akuntansi yang menyangkut pengelolaan kekayaan.

Dalam *Jurnal Sistem informasi manajemen MTI UI Vol.3 – No.2 – Oktober 2007* oleh Henry Christianto, Riri Satria, dan Yudho Giri Sucahyo bahwa setiap investasi SI/TI yang dilakukan oleh perusahaan haruslah dapat meningkatkan kinerja (*performance)* perusahaan tersebut. Sebab jika tidak, maka investasi yang dilakukan akan sia-sia karena tidak membawa dampak positif bagi perusahaan.

Terdapat pula kesimpulan dari penelitian terdahulu berjudul *Information Technology Business Value :Effect of IT Usage on Labor Productivity* tahun 2006 oleh Ataay yaitu:

- Ada hubungan positif dan signifikan antara tingkat penggunaan TI pada perusahaan (seperti *e-CRM, EDI, e-procurement, e-communication, online-scorecard* dan *online score-procedures)* dengan tingkat produktivitas actual.
- Ada hubungan positif dan signifikan antara *IT integrated knowledge management practice (variable online business procedure)* dan aktivitas *supply chain management (*variable *e-procurement)* dengan prediksi peningkatan produktivitas tenaga kerja. Selain itu ada hubungan negative antara *e-CRM* dan prediksi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Menurut Syam (1999) pada jurnal "Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Pelayanan Sektor Publik" (Dedi Rianto Rahadi, 2007) pertimbangan perilaku ini perlu mendapat perhatian khusus dalam konteks penerapan TI. Pendapat ini sejalan dengan Sung (1987) dalam Trisna (1998) yang menyatakan bahwa faktor-faktor teknis, prilaku, situasi dan personil pengguna TI perlu dipertimbangkan sebelum TI diimplementasikan. Henry (1986) dalam Trisnawati (1998) juga mengemukakan bahwa perilaku pengguna, dan personal sistem diperlukan dalam pengembangan sistem, dan hal ini berkaitan dengan pemahaman dan cara pandang pengguna sistem tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi para personil (orang-orang) yang terlibat dalam implementasi sistem akan berpengaruh pada akhir suatu sistem, apakah sistem itu berhasil atau tidak, dapat diterima atau tidak, bermanfaat atau tidak jika diterapkan. Iqbaria (1994), Nelson (1996), Luthans (1995) juga menyebutkan bahwa secara individu maupun kolektif penerimaan penggunaan dapat dijelaskan dari variasi

penggunaan suatu sistem, karena diyakini penggunaan suatu sistem yang berbasis TI dapat mengembangkan kinerja individu atau kinerja organisasi.

Pada penelitian terdahulu yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-Unit Pelayanan Publik" tahun 2008 oleh Rezsa Primanda dari Univ.Muhamadiyah Surakarta terdapat kutipan: Adapun penerapan teknologi khususnya sistem informasi akan membantu aparat dalam melakukan pekerjaannya dengan cara mengurangi keterbatasan yang dimilikinya (Alter, 1992) dalam Falikhatun (2003). Sedangkan pada penelitian terdahulu yang berjudul "Pengaruh Efektivitas Penggunaan dan Kepercayaan Terhadap Teknologi Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Individual Pada Pasar Swalayan di Kota Denpasar" oleh Maria M.Ratna Sari dari Univ.Udayana tahun 2010 terdapat pernyataan dari Goodhue dalam Jumaili (2005 : 725) menyatakan bahwa jika evaluasi pemakai atas teknologi cocok dengan kemampuan dan tuntutan dalam tugas pemakai, maka akan memberikan dorongan pemakai memanfaatkan teknologi. Irwansyah dalam Jumaili (2005) mengemukakan bahwa penggunaan teknologi dalam sistem informasi perusahaan hendaknya mempertimbangkan pemakai. Tidak jarang ditemukan bahwa teknologi yang diterapkan dalam sistem informasi sering tidak tepat atau tidak dimanfaatkan secara maksimal oleh individu pemakai sistem informasi, sehingga sistem informasi kurang memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja individual. Menurut Nelson dalam Suharno (2005) diterimanya suatu teknologi komputer tergantung pada teknologi itu sendiri, tingkat *skill* dan *expertise* dari individu yang menggunakannya. Bagi perusahaan,

aplikasi teknologi yang tepat akan mendatangkan *competitive advantage*. Sedangkan bagi individu, keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kinerja individu yang bersangkutan. Handoko (1999) mengemukakan bahwa efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, menyangkut bagaimana melakukan pekerjaan yang benar. Yamit (1998) mendefinisikan efektivitas sebagai suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai, baik secara kualitas maupun waktu, orientasinya adalah pada keluaran (*output*) yang dihasilkan. Jumaili (2005) mengemukakan bahwa secara umum, efektivitas penggunaan atau pengimplementasian teknologi sistem informasi dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari kemudahan pemakai dalam mengidentifikasi data, mengakses data dan menginterpretasikan data tersebut. Data dalam sistem informasi tersebut seharusnya merupakan data yang terintegrasi dari seluruh unit perusahaan atau organisasi sehingga dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan tugas dalam perusahaan.

2.1.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian Delaney dan Huselid (1996) yang berjudul: *The Impact of human resources practices on perceptions of organizational performance* menyebutkan bahwa: Manajemen SDM yang progresif (yang berpengaruh terhadap *skill* karyawan, motivasi karyawan, dan struktur penyajian) berkorelasi positif dengan kinerja organisasi.

Dengan sample 207 perusahaan yang diamati, penelitian Kotter dan Heskett

(1992) menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) budaya korporat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; (2) budaya korporat dapat merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang; (3) budaya korporat mendukung prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang dan internalisasi budaya korporat menjadikan nilai-nilainya dipahami oleh seluruh orang dalam organisasi, memberikan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungannya; (4) budaya korporat dapat dibentuk untuk meningkatkan prestasi.

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997 yang berjudul*: Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance* mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya korporat dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat ini adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Penelitian Kirk L. Rogga dari Michigan State University, pada July, 2001 yang berjudul *Human resource practices, organizational climate and employee satisfaction,* berpijak pada hasil pengamatannya terhadap 385 perusahaan dealer mobil di Amerika Serikat. Dalam penelitiannya, Kirk memperlakukan *human*

resource sebagai variabel independen, sementara iklim organisasi (*organizational climate)* sebagai variabel antara dan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction)* sebagai variabel dependen. Hasil penelitian Kirk L. Rogga menyimpulkan: (1) *human resource* mempunyai pengaruh 69% terhadap budaya organisasi; (2) budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan.

Stajkovic Alexander D and Fred Luthans pada tahun 1997 melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Corporate Culture on Work Performance.* Studi ini dilakukan pada perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 7000 orang. Dari jumlah tersebut diambil sebanyak 182 karyawan sebagai sampel. Dalam penelitiannya *Corporate culture* yang diperlakukan sebagai variabel independen ditentukan oleh interaksi dari kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari *sense of achievement, development and advancement, nature of work; recognition; responsibility.* Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari*: company policy; supervision; working condition; salary dan interpersonal relation.* Olah data menggunakan ANCOVA (*analysis of covariance*) dan hasilnya kelompok kekuatan internal lebih berperanan menentukan kualitas kerja.

Penelitian Udan Biantoro (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan", menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisai terhadap kinerja. Hasil analisis SEM

menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi budaya adalah: (a) komunikasi; (b) kerjasama; (c) pendidikan; (d) bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja adalah: (a) kerjasama; (b) konferensi; (c) jaminan kerja dan; (d) fasilitas; (2) faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja adalah; (a) komunikasi dan bahasa; (b) pakaian dan penampilan; (c) nilai dan norma; (d) keyakinan dan sikap.

Penelitian Arnita Hamid (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara". Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

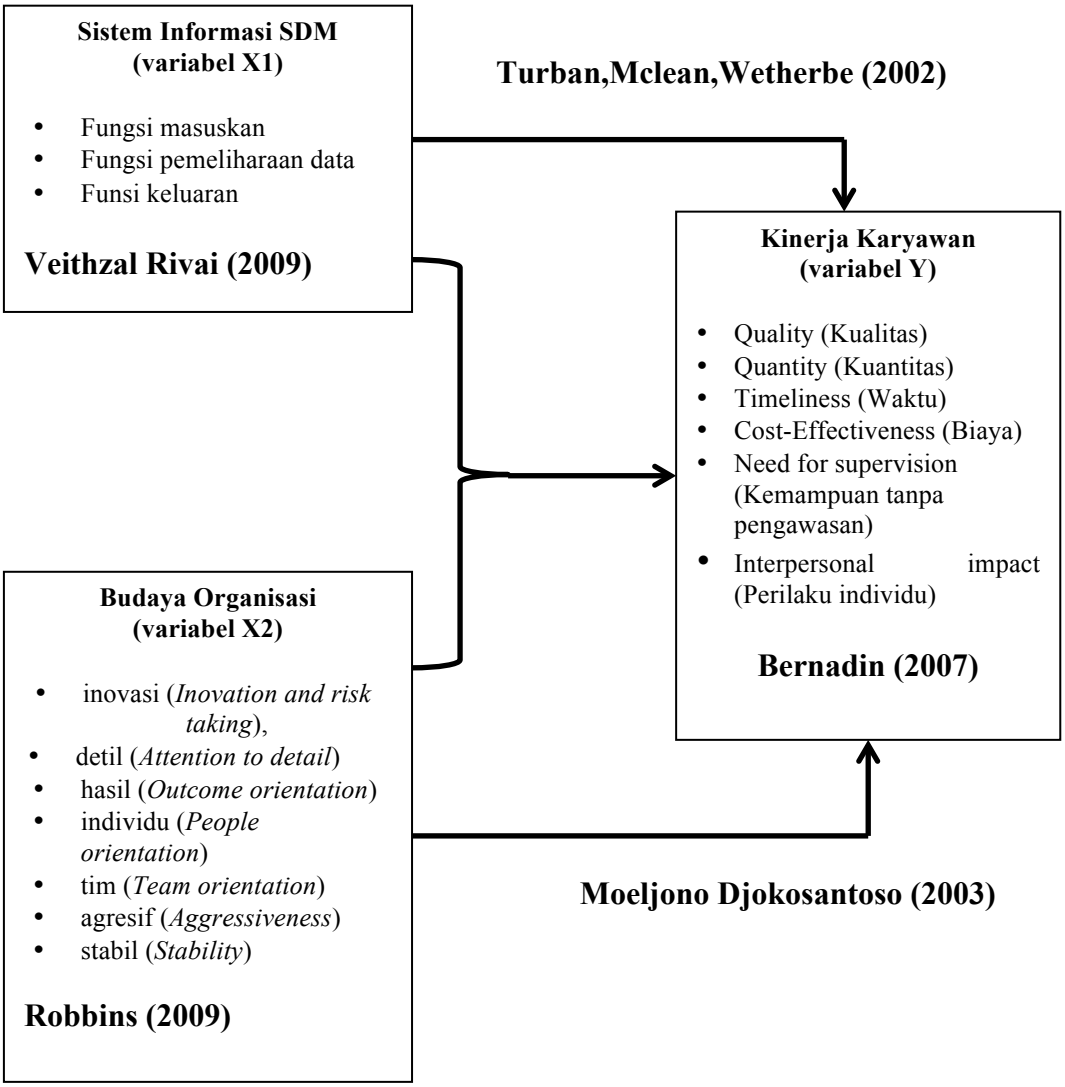
Bahwa Sistem Informasi SDM merupakan suatu sistem yang terdiri dari perangkat pengumpulan, pengolahan, dan penyimpanan, pemeliharaan dan perolehan kembali mengenai data pegawai yang saling berkaitan dalam rangka penyediaan informasi di bidang kepegawaian. Adapun juga Dari beberapa pernyataan mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan semacam fondasi bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka fondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi, dengan nilai-nilai yang kuat dan diterima oleh lingkungan, maka organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan berproduksi lebih baik.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian penilaian kinerja seperti yang telah disebutkan diatas bahwa penilaian kinerja merupakan suatu prosedur sistematis yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi terhadap kualitas kerja pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan dan usaha dalam memperbaiki kinerja pegawai.

Dari tiga variabel diatas menggambarkan adanya pengaruh anatara Sistem informasi SDM, Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan hal ini di pertegas dalam teori para ahli seperti yang di kemukakan oleh Turban,Mclean,Wetherbe (2002), pengetahuan para pekerja dapat didukung dengan banyaknya jenis sistem informasi. Salah satu sistem pendukung adalah sistem informasi berbasis web yang membantu mereka menemukan informasi menggunakan sistem yang handal untuk menginterpretasikan informasi yang akan membantu meningkatkan produktivitas/kinerja dan kualitas pekerjaan mereka.

Moelyono Djokosantoso, (2003: 42) menjelaskan Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiemay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kierja organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas maka dirumuskan paradigma mengenai implementasi sistem informasi manajemen dampaknya perusahaan terhadap kinerja karyawan, seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.7 Paradigma Penelitian

Bagan Kerangka Pemikiran Analisis Sistem Informasi SDM dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja CV.Bi-ensi Fesyenindo

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Menurut Sugiyono (2010:161) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian."

Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Jadi, hipotesis penelitian ini adalah "Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi berdampak terhadap Kinerja karyawan pada CV.Bi-Ensi Fesyenindo," baik secara simultan dan parsial.