

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian lain yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan variabel yang menjadi permasalahan dalam suatu penelitian. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam satu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian dari setiap aktivitas ini dinamakan proses manajemen.

Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah diterapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana

keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang mempengaruhi orang lain untuk dapat mencapai suatu tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, beberapa diantaranya:

Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36) mendefinisikan manajemen adalah :

“Proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisiensi dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh Alexander Sindiro (dalam Donni Juni Priansa, 2014) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Beda halnya dengan Handoko (2014:8), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Wibowo (2016:2), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya manusia organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif”.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien yang dapat diselaraskan dengan visi, misi serta tujuan yang telah dibentuk dan disepakati bersama.

### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Keberhasilan suatu kegiatan atau pekerjaan tergantung dari manajemennya. Pekerjaan itu akan berhasil apabila manajemennya baik dan teratur, dimana manajemen itu sendiri merupakan suatu perangkat dengan melakukan proses tertentu dalam fungsi yang terkait. Maksudnya adalah serangkaian tahap kegiatan mulai awal melakukan kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2016:10) dijelaskan 4 fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*,

(perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh G.R Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum, dimana fungsi tersebut saling berkaitan dan berkesinambungan satu sama lainnya dalam menciptakan keselarasan dalam berorganisasi guna melancarkan visi, misi dan tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell yang diterjemahkan oleh Retno Purnomo dan Willy Abdillah (2014:15) mengemukakan fungsi manajemen adalah

sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*) adalah proses penempatan tujuan yang akan dicapai dengan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu. Aktivitas perencanaan tersebut menganalisis situasi saat ini, mengantisipasi masa depan, menentukan sasaran, memutuskan dalam aktivitas apa perusahaan yang terlibat, memilih strategi korporat dan bisnis, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasional. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian orang-orang kedalam aktivitas suatu organisasi, mengelompokkan pekerjaan dalam unit-unit kerja, mengumpulkan dan mengalokasikan sumber daya.
3. Memimpin (*Leading*) adalah memberikan stimulasi untuk bekerja yang didalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individual dan kelompok.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber digunakan sesuai dengan yang direncanakan mencapai tujuan seperti kualitas dan keselamatan.

Menurut Henry Fayol yang dikutip oleh Makmur (2013:99) bahwa terdapat 5 fungsi manajemen yaitu: *Planinning* (perencanaan), *Organizing*, (pengorganisasian), *Commanding* (pemberian perintah), *Coordinating* (pengkoordinasian) dan *Contrilling* (pengendalian).

Beberapa fungsi manajemen menurut para ahli, dimana mereka sepakat menyebutkan bahwasannya manajemen itu tidak terlepas dari 4 hal penting yakni POAC, *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai ntujuan yang telah disepakati bersama.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man*, *money*, *materials*, *machines*, *methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### **1. Manusia (*Man*)**

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam oprasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling mentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam oranisasi itu sangat penting untuk

keberhasilan suatu perusahaan.

## 2. Uang (*Money*)

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

## 3. Bahan (*Materials*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

## 4. Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau

jasa.

#### 5. Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

#### 6. Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada



dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia untuk sekarang ini menjadi sebuah aset yang sangat begitu penting untuk sebuah perusahaan karena mempunyai pengaruh dan andil besar dalam menjalankan sebuah roda organisasi secara langsung di dalam perusahaan guna tercapainya tujuan dari perusahaan itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Michael Armstrong dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan* oleh Arif Yusuf Hamali (2018:1-2) mengemukakan bahwa ada 4 prinsip dalam sumber daya manusia. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling

berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Keempat, manajemen SDM berhubungan dengan integrasi menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Mangkunegara (2013:2), menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Veithzal Rivai (2013:1), mengemukakan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli di atas, penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan

memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM Menurut Veithzal Rivai (2013:13), yaitu:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*planning*)
  - b. Pengorganisasian (*organizing*)
  - c. Pengarahan (*directing*)
  - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Oprasional
  - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
  - b. Pengembangan
  - c. Kompensasi
  - d. Pengintegrasian
  - e. Pemeliharaan
  - f. Pemutusan hubungan kerja

Menurut Sutrisno dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:6-7), fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

### 3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

### 5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa yang langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

## 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

## 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi yang merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial

## 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan yang hendak dikalifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada di lingkungan perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya *miss*-manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Samsudin dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

## 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

## 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

## 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Schuler yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 8) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek - aspek legal.

Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

### **2.1.3. Pengertian *Locus of control***

Salah satu karakteristik personal yang membedakan individu yang satu dengan individu yang lain adalah pusat kendali yang biasa disebut *Locus of control*. *Locus of control* adalah konsep yang dikembangkan oleh Julian B. Rotter dimana diungkapkan bahwa “setiap individu membangun ekspektasi tentang kesuksesan mereka yang bergantung atas tingkah laku atau pada hal yang di luar diri mereka” (Alkautsar, 2014:35-36). Sedangkan Ghufroon dan Risnawita (2013:65) berpendapat “*Locus of control* mengacu pada keyakinan seseorang tentang bagaimana upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan”.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:179) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis mengemukakan bahwa *Locus of control* merupakan “salah satu variabel kepribadian yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib sendiri”. Sedangkan menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015:16) mengemukakan bahwa *Locus of control* adalah “tingkat dimana individu percaya bahwa perilaku mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka”.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa *Locus of control* adalah sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh



individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, apakah keberhasilan, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (Faktor Internal) ataupun peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (Faktor External).

### **2.1.3.1. Jenis-Jenis *Locus of control***

Menurut Kreitner dan Kinichi (2014:179) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyatakan bahwa *Locus of control* dibagi menjadi 2 yaitu :

1. *Locus of control internal*, keyakinan bahwa seseorang mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang mempengaruhi hidup seseorang. Misalnya, suatu “internal” cenderung mengacu pada hasil-hasil positif seperti lulus ujian berdasarkan pada kemampuan. Oleh karena itu, suatu “internal” cenderung menyalahkan peristiwa negatif, seperti gagal dalam ujian karena definisi personal – bukan giat belajar.
2. *Locus of control external*, Cenderung menyerahkan hasil-hasil yang penting dalam hidup mereka pada sebab-sebab yang berkaitan dengan lingkungan, seperti keberuntungan atau nasib. Dalam pengkajian studi yang terkait dengan hal tersebut, Crant menemukan bahwa kepribadian proaktif berkaitan secara positif dengan keberhasilan individu, tim, dan organisasi.

Sedangkan menurut Rotter dalam Ghufon (2013: 67) menyebutkan ada 2 jenis *Locus of control* yaitu sebagai berikut :

1. *Locus of control Internal*

*Locus of control* internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi.

## 2. *Locus of control* Eksternal

*Locus of control* Eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

### 2.1.3.2. Karakteristik *Locus of control*

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:180) yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis menyatakan bahwa Perbedaan karakteristik antara internal *locus control* dengan external *Locus of control* sebagai berikut :

1. Internal *Locus of control* mempunyai karakteristik :
  - a) Menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar.
  - b) Mempunyai inisiatif yang tinggi.
  - c) Memiliki pengharapan dan usaha yang tinggi.
  - d) prestasi mengarah pada penghargaan yang berarti.
  - e) Mempunyai kepuasan tersendiri atas prestasi yang diraih dari kerja kerasnya.
2. External *Locus of control* mempunyai karakteristik :
  - a) Kurang termotivasi
  - b) Kurang memiliki inisiatif
  - c) Mudah menyerah dan menyalahkan keadaan
  - d) Cenderung pasrah dan kurang memiliki inisiatif

Sedangkan menurut Crider dalam Ghufon dan Risnawita (2014:68) Perbedaan karakteristik antara internal *locus control* dengan external *Locus of control* sebagai berikut :

1. Internal *Locus of control* mempunyai karakteristik :

- a. Suka bekerja keras
  - b. Memiliki inisiatif
  - c. Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin
  - d. Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah
  - e. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil
2. External *Locus of control* mempunyai karakteristik :
- a. Kurang Bekerja keras
  - b. Kurang memiliki inisiatif
  - c. Kurang mencari informasi
  - d. Bergantung pada faktor lain
  - e. Lebih mudah dipengaruhi

#### **2.1.3.3. Dimensi dan Indikator *Locus Of Control***

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur seorang karyawan. Berikut adalah dimensi-dimensi dari *locus of control* menurut Crider dalam Ghufron dan Risnawita (2013:68), menyatakan dimensi dan indikator dari *locus of control* adalah sebagai berikut:

1. Dimensi *locus of control* internal, dibawah ini merupakan indikator dari *locus of control* internal, diantaranya :
  - a) Suka bekerja keras

Melakukan sesuatu dengan niat yang kuat, sungguh-sungguh, gigih, tidak mengenal lelah, tidak lemah menghadapi cobaan dan selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

b) Memiliki inisiatif

Kemampuan seseorang untuk mengambil peranan mengenai apa yang baik bagi dirinya saat ini atau pun esok hari.

c) Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin

Menunjukkan cara berfikir menggunakan kreatifitas (mengumpulkan, memilih, dan mengkombinasikan beberapa alternatif) agar diperoleh hasil yang maksimal.

d) Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah

Merupakan bagian dari proses berpikir. Artinya, seorang karyawan yang mempunyai keinginan untuk dapat merubah keadaan demi mencapai tujuan yang pasti dari kondisi yang dialaminya pada saat itu.

e) Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

2. Dimensi *locus of control* eksternal, dibawah ini merupakan indikator dari *locus of control* Eksternal, diantaranya :

a) Kurang Bekerja keras

b) Kurang memiliki inisiatif

c) Kurang mencari informasi

d) Bergantung pada faktor lain

e) Lebih mudah dipengaruhi

#### **2.1.4. Pengertian Manajemen Waktu**

Waktu adalah hal yang paling penting bagi pengendalian aktivitas seseorang. Meskipun konsep waktu universal, tetapi setiap orang mempunyai definisi khusus untuk waktu tersebut. Pokok-pokok dari waktu itu sendiri

meliputi; waktu adalah uang dimana setiap detik yang berlalu jika dilewatkan begitu saja maka kita akan kehilangan kesempatan terhadap apa yang diinginkan, waktu tidak dapat dibalik dimana waktu yang hilang mewakili sumber pemborosan utama bagi setiap organisasi, waktu berlaku sama bagi semua orang dimana walaupun orang terlahir dengan kemampuan atau kesempatan yang sama dan memiliki waktu yang sama dalam sehari yaitu 24 jam namun persoalannya adalah bagaimana seseorang mengelola waktu tersebut, waktu dapat dimaksimalkan dimana setiap orang mempunyai waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dan juga masih mempunyai waktu untuk menikmati kegiatan di luar pekerjaan, waktu dapat dihambur-hamburkan dimana hal ini merupakan faktor yang menunjang penghamburan hamburan tidak ada batasnya dan di teknologi yang modern ini membuat hidup kita jauh lebih nyaman sekaligus juga merupakan pemborosan waktu paling utama.

Teori manajemen waktu pada awalnya dikemukakan oleh Frederick Taylor dan Frank Gilbreth dimana kedua tokoh ini memperkenalkan metode waktu dan aktivitas pekerjaan yang memungkinkan perusahaan mendapatkan produktivitas yang lebih tinggi dari para pekerja mereka. Hal ini menjelaskan bahwa dari awal konsep manajemen waktu ini dibuat untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Waktu adalah investasi dari jam ke jam, hari ke hari. Menurut Humes dalam Adebisi (2013) manajemen waktu diartikan sebagai suatu seni mengatur, mengorganisasi, menjadwalkan, serta menggagalkan waktu seseorang untuk menghasilkan kerja lebih efektif dan produktif. Banyaknya waktu tidak begitu penting, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana waktu itu dikelola. Pengelolaan waktu yang baik sangat bermanfaat dalam pemanfaatan aset organisasi yang paling berharga yaitu karyawan. Hal ini

selaras dengan pernyataan Peter F. Drucker (dalam A. Dale Timpe 2002:11) yang menyatakan bahwa “waktu adalah sumber yang paling langka dan jika itu tidak dapat dikelola, maka hal lainpun tidak dapat dikelola.” Objek dari manajemen waktu adalah untuk menambah dan mengoptimalkan penggunaan dari waktu luang individu.

#### **2.1.4.1. Aspek-Aspek Manajemen Waktu**

Dalam mengelola waktu, yang diperlukan adalah menyatukan semua gagasan ke dalam proses mengelola waktu yang dapat bekerja, dan dapat dipelajari serta diterapkan oleh siapa saja. Hal ini mengarahkan bahwa pengelolaan waktu itu sendiri merupakan suatu proses yang terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Jadi untuk mengelola waktu seseorang diperlukan perencanaan dan pengorganisasian untuk pemanfaatannya dengan efisien dan juga mengendalikan penggunaannya. Belajar mengelola waktu diperkuat lewat pengembangan prinsip yang dapat diterapkan sesuai dengan situasi yang diantaranya sebagai berikut :

##### **1. Prinsip yang berlaku untuk perencanaan**

###### **a. Prinsip analisis waktu**

Merencanakan adalah mengadakan seleksi antara beberapa pilihan. Merencanakan penggunaan waktu seseorang pertama kali harus menemukan dulu bagaimana waktu sekarang digunakan, memutuskan bagaimana seharusnya digunakan dan merencanakan penggunaannya secara benar dengan cara yang diinginkan. Prosedur paling umum yang dapat diterima adalah analisis dari waktu individu yang diambil datanya selama waktu tertentu. Hal ini adalah prinsip perencanaan pertama yaitu prinsip analisis waktu. Analisis waktu adalah prasyarat bagi pengelolaan waktu. Dasar

analisis waktu biasanya berbentuk catatan waktu dimana kegiatan individu dicatat lengkap dengan waktunya.

b. Prinsip perencanaan harian.

Kebanyakan orang setuju bahwa rencana harus dibuat setiap hari dan terdiri dari daftar item kerja serta jadwal waktu untuk penyelesaiannya. Rencana harian dirumuskan sebelum atau sesudah hari kerja dimulai dan disesuaikan dengan kejadian untuk penggunaan efektif dari waktu pribadi. Dalam membuat rencana harian, prioritas harus diberikan kepada pekerjaan yang harus diselesaikan.

c. Prinsip menjadwalkan menurut prioritas

Membuat daftar item kerja harian sesuai dengan prioritas dan menjadwalkan waktu untuk penyelesaiannya merupakan prinsip perencanaan yang ketiga. Waktu yang tersedia dalam hari kerja harus dijadwalkan untuk menyelesaikan item kerja yang mempunyai prioritas tertinggi.

d. Prinsip keluwesan

Prinsip penting lain yang diterapkan pada fungsi perencanaan adalah prinsip keluwesan dimana keluwesan menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan rencana mengenai pemanfaatan waktu pribadi. Atau dengan kata lain, janganlah menjadwalkan waktu lebih atau kurang.

2. Prinsip yang dapat diterapkan untuk mengorganisasikan

a. Prinsip pendelegasian

Pendelegasian dari semua item kerja yang konsisten dengan pembatasan pekerjaan penting untuk menyediakan waktu yang diperlukan bagi pekerjaan manajerial.

b. Prinsip segmentasi aktif

Prinsip kedua yang digunakan dalam mengorganisasikan pekerjaan adalah membuat segmentasi pekerjaan dalam kelompok tertentu agar dapat diselesaikan dengan lebih efisien. Item pekerjaan yang serupa dan memerlukan sumber dan keadaan lingkungan yang serupa untuk penyelesaiannya harus dikelompokkan dalam pembagian hari kerja.

c. Prinsip pengendalian gangguan

Pengendalian atau pengaturan kegiatan lain yang mencukupi untuk meminimalkan banyak dan lamanya gangguan sangat penting bagi pengelolaan waktu. Gangguan harus ditekan seminim mungkin. Dan satu jalan untuk meminimalkan gangguan adalah dengan membuat segmentasi kegiatan dalam kelompok.

d. Prinsip meminimalkan pekerjaan rutin

Pengorganisasian pekerjaan untuk mengurangi banyaknya pekerjaan rutin akan menuju ke pemanfaatan waktu yang lebih efektif. Pekerjaan rutin didefinisikan sebagai prosedur kecil yang selalu berulang.

3. Prinsip yang diterapkan untuk pengendalian

a. Prinsip penerapan rencana dan tindak lanjut

Konsep pengendalian lewat rencana dan jadwal adalah hal yang mendasar bagi manajemen yang sehat dan untuk meningkatkan efektivitas. Penerapan rencana penting bagi fungsi pengendalian. Pengendalian tidak dapat dilaksanakan kecuali ada rencana atau standar untuk membandingkan fakta dengan hasil yang diharapkan.

b. Prinsip analisis berulang

Analisis penggunaan waktu harus diulang paling tidak sekali setiap enam bulan untuk mencegah kembali ke kebiasaan pengelolaan waktu yang



buruk. Hal ini selaras dengan Drucker dalam A. Dale Timpe (2002:75) merekomendasikan untuk mengulang analisis waktu paling tidak setiap enam bulan.

Tanpa adanya pengertian yang mendalam dari proses mengelola waktu dan prinsip-prinsipnya, hanya mengarah ke masalah dengan waktu. Waktu adalah sumber daya yang unik dan setiap hal memakan waktu. Pemecahan nyata satu-satunya dalam mengelola waktu adalah penggunaan waktu dengan lebih baik.

Berdasarkan prinsip-prinsip manajemen waktu menurut Haynes (2010) membagi aspek manajemen waktu menjadi metode ABC, yaitu :

- 1) A artinya prioritas yang harus dilakukan. Dalam tugas ini bersifat mendesak atau memiliki kepentingan yang tinggi.
- 2) B artinya prioritas yang sebaiknya dilakukan. Dalam tugas ini memiliki tingkat kepentingan yang menengah, sehingga dapat dikatakan tidak mendesak atau tidak saat itu juga harus dikerjakan.
- 3) C artinya prioritas yang menyenangkan dilakukan. Dalam hal ini memiliki tingkat menyenangkan untuk dilakukan namun pelaksanaannya dapat ditunda.

Dapat disimpulkan bahwa pekerjaan terpenting ada dalam kelompok prioritas A, yang sedang dalam kelompok prioritas B, dan yang kurang atau tidak penting ada dalam prioritas C.

#### **2.1.4.2 Teknik Manajemen Waktu**

Dalam pengelolaan waktu ada 3 (tiga) bidang utama yang harus dilakukan untuk meningkatkan pengelolaan waktu tersebut yang meliputi :

##### **1. Menentukan sasaran yang jelas**

Hal pertama yang harus dikerjakan untuk mengelola waktu adalah menetapkan sasaran atau membuat perencanaan pekerjaan, sasaran apa saja yang hendak

dikerjakan yang terbagi dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Setelah sasaran ditetapkan maka selanjutnya tentukan waktu yang hendak dibagi pada setiap sasaran tersebut. Hal ini mencakup rencana pekerjaan untuk sasaran harian maupun sasaran jangka panjang.

Dalam menetapkan sasaran menurut Douglass dalam Timpe (2002:13) menjelaskan bahwa “Kebanyakan diantara kita tidak begitu memikirkan tentang sasaran. Kita hanya bereaksi atau menanggapi tekanan dari orang lain atau keadaan. Jika anda ingin mengendalikan waktu dalam hidup anda sendiri, maka anda harus menentukan sasaran. Orang lain tidak dapat melakukannya untuk anda, dan karena kita cenderung menemukan apa yang kita cari, maka penting untuk membuat sasaran pribadi yang benar.”

Dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan seorang pemimpin haruslah bisa membuat sasaran-sasaran kerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selanjutnya tetapkan waktu yang hendak dibagi pada setiap sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Hal ini mencakup rencana pekerjaan untuk sasaran harian, bulanan maupun tahunan.

## 2. Menentukan prioritas

Dengan menentukan prioritas dalam suatu pekerjaan, kita akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang kita lakukan karena kita akan dituntut untuk bertanggung jawab kepada orang lain dan harus bisa menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Proses penentuan prioritas melibatkan perencanaan Hibbard dan Landrum dalam Timpe (2002:15) mengatakan mengenai perencanaan bahwa “Meskipun proses merencanakan menyita waktu pada mulanya, tetapi hal itu memberikan kompensasi yang lebih baik karena menghemat waktu dalam kinerja

sebenarnya dari kegiatan. Karena itu sempatkan diri untuk membuat rencana. Jangan melibatkan diri dalam manajemen krisis. Untuk dapat merencanakan dengan baik dan menentukan prioritas, pakailah waktu diakhir hari entah pagi atau petang. Untuk menetapkan sasaran harian dengan memperingatkannya menurut derajat kepentingannya”.

Menuliskan semua sasaran rencana pada daftar harian dan mengikuti daftar tersebut merupakan cara cepat untuk menambah kendali atas waktu yang ada.

Dengan membuat perencanaan harian dari sub-sasaran merupakan hal yang paling esensial untuk mengelola waktu dengan baik.

### 3. Pendelegasian wewenang

Pendelegasian penting dalam suatu pekerjaan karena dapat menghemat waktu yang ada. Proses dengan mana manajer memberikan atau memperkenankan pengalihan wewenang kepada bawahan supaya dapat beroperasi dalam batasan yang ditentukan. Ia merupakan kunci untuk pencapaian sasaran organisasi lewat koordinasi manajer dari unsur manusiawi dan fisik dalam unit kerja yang efektif dan efisien (Timpe, 2002:227). Wewenang harus didelegasikan seperlunya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Manajer yang mendelegasikan masih tetap memegang tanggung jawab atas tugas yang didelegasikan.

#### **2.1.4.3 Penyebab Pemborosan Waktu**

Pada saat sedang menyelesaikan pekerjaan, terkadang tanpa kita sadari seringkali kita telah kehilangan waktu yang semestinya dapat dipergunakan dengan baik. Hal-hal tersebutlah yang memberikan adanya pemborosan terhadap waktu. Treacy (1993) menyebutkan bahwa ada ada hal-hal yang umum menyebabkan pemborosan waktu diantaranya :

a. Tidak menemukan apa yang dicari

Beberapa orang mungkin jengkel ketika harus menghabiskan waktu untuk mencari kertas catatan atau dokumen yang salah taruh. Apalagi kalau sedang dikejar-kejar target waktu. Apabila setiap kali hal ini terjadi dan menghabiskan waktu 1 menit atau bahkan lebih, maka bisa dibayangkan berapa lama waktu yang terbuang untuk melakukan sesuatu yang tidak produktif seperti itu.

b. Pertemuan

Dalam pekerjaan, seringkali diminta untuk menghadiri rapat. Namun seringkali rapat yang diadakan tersebut tidak relevan dengan pekerjaan kita, memakan waktu yang lama, bahkan rapat dimulai terlambat.

c. Telepon

Berkaitan dengan penanganan telepon, seringkali kebanyakan orang melakukan suatu pemborosan waktu tanpa disadari. Beberapa hal misalnya banyaknya telepon berdering setiap hari, pembicaraan telepon yang bertele-tele, mengulang telepon karena ada sesuatu yang terlupakan dan sebagainya.

d. Interupsi

Interupsi oleh orang lain ke meja kerja seringkali tidak dapat dihindari. Interupsi ini kadang tanpa disadari memang didukung oleh perilaku kita yang menghentikan apa yang dikerjakan ketika ada interupsi. Hal ini dilakukan salah satunya karena ada perasaan tidak enak terhadap orang lain.

e. Penangguhan

Tugas yang menumpuk cenderung ditangguhkan. Beberapa orang membuat alasan-alasan untuk melakukan penundaan. Padahal dengan penundaan-penundaan justru tugas semakin menumpuk.

f. Kertas kerja yang kecil-kecil

Kertas kerja seringkali menjadi sumber pemborosan waktu. Hal itu terjadi karena cara kerja yang tidak efektif. Suatu data yang perlu direkam harus melalui proses pencatatan ulang (pemindahan data) dalam beberapa kertas atau buku.

g. Kemelut

Ada kemungkinan dari waktu yang dimiliki dihabiskan karena terjebak suatu kemelut. Bahkan seringkali tergopoh-gopoh dari suatu kemelut ke kemelut yang lain. Namun perlu dipertanyakan apakah kemelut yang ditangani betul-betul suatu masalah yang perlu dihadapi saat ini.

h. Urutan pelimpahan yang terbalik

Ada sebagian orang yang memboroskan waktu dengan membiarkan bawahannya meninggalkan pekerjaan di atas meja mereka hanya untuk mendapatkan masukan. Misalnya dengan ungkapan “simpan disitu, biar saya periksa dulu.”

i. Ingin segalanya sempurna

Keinginan agar segalanya sempurna seringkali membuat sesuatu yang penting menjadi tidak tergarap. Hal ini karena sebenarnya sesuatu yang kita kerjakan cukup hanya dengan 90% keberhasilan. Tetapi kita menargetkan harus berhasil 100%.

j. Gangguan

Gangguan yang terjadi adalah ketika mengerjakan suatu tugas seringkali tidak dapat dihindarkan. Pekerjaan yang menumpuk di atas meja bahkan bisa merenggut perhatian sehingga proses kerja sebelumnya menjadi terganggu.

#### **2.1.4.4. Dimensi dan Indikator Manajemen Waktu**

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur seorang karyawan. Berikut adalah dimensi-dimensi dari *locus of control* menurut Humes dalam Adebisi (2013), menyatakan dimensi dan indikator dari manajemen waktu adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan waktu, berikut beberapa indikatornya :
  - a) Membuat rencana kegiatan
  - b) Mengatur jadwal
2. Pengorganisasian waktu
  - a) Segmentasi kegiatan
  - b) Pendelagasian tugas
3. Pengendalian waktu
  - a) Pencatatan dan pemeriksaan kegiatan
  - b) Penerapan rencana dan tindak lanjut

#### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalamsuatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan

atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang.

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja pegawai adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sama halnya seperti Hasibuan (2013: 94) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:406), menyatakan kinerja sebagai berikut : “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” Selain itu Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:161), kinerja merupakan “prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

### 2.1.5.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai,dkk (2014:408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/ efektifitas.
9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.



13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.1.5.2 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Kegunaan penilaian kinerja pegawai ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis (berurutan), dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

Adapun kegunaan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Posisi tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang dan rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, dan manajer dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidakakuratan informasi.

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

11. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja.

Departemen Sumber Daya Manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

#### 14. Umpan balik ke SDM.

Kinerja baik atau jelek yang dilakukan pegawai di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen Sumber Daya Manusia berfungsi.

#### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Berikut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75), adalah sebagai berikut :

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang mengacu pada kualitas SDM yang menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

##### 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

Inisiatif mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah *locus of control* dan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh <i>Locus Of Control</i> terhadap Kinerja Karyawan pada 69 collection Surakarta  <b>Wuryaningsih dan Rini (2013)</b>	Terdapat pengaruh positif terhadap <i>locus of control</i> terhadap kinerja karyawan	1. <i>Locus Of Control</i> (Variabel Bebas). 2. Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Objek penelitian
2.	Pengaruh kepuasan kerja, <i>self efficacy</i> , <i>locus of control</i> terhadap kinerja karyawan (Study empiris pada PT. Batam Textile Industry Unggaran)  <b>Fita Nia S (2014)</b>	Terdapat pengaruh positif terhadap <i>locus of control</i> terhadap kinerja karyawan	1. <i>Locus Of Control</i> (Variabel Bebas). 2. Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)	1. Kepuasan kerja (Variabel Bebas) 2. <i>Self efficacy</i> (Variabel Bebas) 3. Objek Penelitian
3.	Pengaruh <i>Locus of control</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Pedro	<i>Internal Locus of control</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	1. <i>Locus Of Control</i> (Variabel Bebas). 2. Kinerja	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Objek

Lanjutan Tabel 2.2

NO	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Shoes Tomang, Jakarta Barat )  <b>Francisca Hermawan &amp; Dicky Franciscus Kaban (2014)</b>	karyawan <i>External Locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Karyawan (Variabel Terikat)	penelitian
4.	Hubungan Antara Manajemen Waktu Dengan Performansi Kerja Pada Mahasiswa yang Bekerja Pada Adheisya Garment Yogyakarta.  <b>Agnes Dita Tri Aprilia (2016)</b>	Adanya korelasi positif yang signifikan antara manajemen waktu dngan performansi kerja. Semakin baik kemampuan manajemen waktu maka akan semakin tinggi juga performansi kerja.	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Performansi atau kinerja karyawan (Variabel Terikat)	1. <i>Locus Of Control</i> (Variabel Bebas) 2. Objek penelitian
5.	<i>Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria.</i>  <b>Oluseyi, Shadare, and Hammed T. Ayo (2013)</b>	Menyatakan bahwa variabel manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Performansi atau kinerja karyawan (Variabel Terikat)	1. <i>Locus of control</i> (Variabel Bebas) 2. Motivasi Kerja (Variabel Bebas) 3. Kepemimpinan (Variabel Bebas)
6.	Pengaruh	Menyatakan	1. <i>Locus of</i>	1. Objek

Lanjutan Tabel 2.2

NO	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	manajemen waktu dan <i>locus of control</i> terhadap kinerja karyawan di PT. NIKKATSU ELECTRIC WORKS Bandung. <b>Indra gunawan (2014)</b>	bahwa variabel <i>locus of control</i> dan manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>control</i> dan Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Kinerja karyawan (Variabel Terikat)	Penelitian
7.	Pengaruh <i>Locus of control</i> Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Den's Leather - Garut . <b>Setyowati Subroto (2017)</b>	Menyatakan bahwa <i>Locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	1. <i>Locus of control</i> (Variabel Bebas) 2. Kinerja karyawan (Variabel Terikat)	1. Stres kerja (Variabel Bebas)
8.	<i>Time management practices and its effect on business performance. Canadian Social Science, 9 (1). Canadian Research &amp; Development Center of Sciences and Cultures, Montreal, Canada.</i> <b>Adebisi, J. F (2013)</b>	Organisasi terlibat dalam pengelolaan waktu, menciptakan to-do-list dan memprioritaskan adalah strategi manajemen waktu, kami juga menyimpulkan bahwa manajemen waktu juga memberikan kontribusi besar terhadap kinerja	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Kinerja Pegawai (Variabel Terikat)	1. Kompetensi (Variabel Bebas)

Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2018

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu sentralnya, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam

variabel bebas (variabel independen). Dalam penelitian ini, posisi penelitian yang dilakukan penulis yaitu menggunakan 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat dengan variabel X1 yaitu *locus of control*, variabel X2 yaitu penerapan manajemen waktu, dan variabel Y yaitu kinerja karyawan. Dengan objek penelitian pada Toko Garsel Footwear.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran tersebut akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono (2013:388) mengemukakan bahwa “Kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung”. Kerangka pemikiran pada intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam hubungan tersebut yang idealnya dikuatkan oleh teori atau peneliti sebelumnya.

Salah satu faktor yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan bisnis adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu usaha karena tercapainya tujuan sangat ditentukan oleh sikap dan keinginan pelaku usaha tersebut. Permasalahan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi faktor perhatian agar mampu menampilkan kinerja terbaiknya.

Sikap dan keinginan seseorang dalam menggeluti dunia usaha tertuang dalam istilah kewirausahaan, dimana hal tersebut menjadi fokus utama dalam



menjalankan kegiatan berbisnis. Pencapaian tujuan dari usaha dapat diperoleh dari bagai mana sikap dan keinginan kita dalam menjalankannya dan mengembangkan semua yang telah direncanakan.

Sebagaimana pada Tabel 2.2 tentang penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kewirausahaan dan kreativitas terhadap keberhasilan usaha. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

### **2.3.1. Pengaruh *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Locus of control* adalah tingkat sejauh mana tingkat keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, apakah keberhasilan, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (Faktor Internal) ataupun peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (Faktor External). *Locus of Control* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan karena ketika mereka berkinerja dengan baik, mereka yakin bahwa hal tersebut disebabkan oleh usaha atau keterampilan mereka.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wuryaningsih dan Rini (2013) dengan Judul Pegaruh *Locus Of Control* terhadap Kinerja Karyawan pada 69 collection Surakarta yang menunjukkan bahwa variabel *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu didukung penelitian yang dilakukan oleh Fita Nia S (2014) dengan judul Pengaruh kepuasan kerja, *self efficacy*, *locus of control* terhadap kinerja karyawan (Study empiris pada PT.

Batam Textile Industry Unggaran) yang menunjukkan bahwa variabel *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh

### **2.3.2 Pengaruh Penerapan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan**

Sebenarnya pengelolaan waktu itu merupakan pengelolaan diri sendiri. Sasarannya bukan menjadi seorang yang super efisien atau super produktif, tetapi dapat menggunakan waktu untuk mencapai sasaran atau tujuan seseorang. Nilai pengelolaan waktu terletak dalam fakta bahwa orang mempunyai terlalu banyak tugas untuk dikerjakan tetapi tidak memiliki banyak waktu untuk mengerjakan hal-hal tersebut. Dalam hal ini, pengelolaan waktu membantu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan dalam pengertian kepentingannya dan menyesuaikan dengan waktu dan sumber lain.

Waktu dapat dibagi dalam dua kategori yaitu yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan. Waktu tidak dapat dikendalikan berasal dari tuntutan tugas yang jarang dapat dikendalikan, itupun bila mungkin. Oleh karenanya kita harus memanfaatkan waktu yang dapat dikendalikan sebaik mungkin. Orang yang berhasil menjadi berhasil karena mereka berorientasikan pada sasaran dan menjatahkan waktu untuk sasaran yang semestinya dan menetapkan prioritas serta memusatkan hal-hal penting.

*Time management* merupakan pengontrolan atas waktu yang sekurang-kurangnya secara parsial mengantarai hubungan antara *time management* dan *well-being*, seperti halnya juga kepuasan kerja. hubungan antara *time management*, pengontrolan yang diterima atas waktu, kinerja, dan *well being*

sudah kelihatan dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan Hafner & Stock 2010 (dalam Antonius, A.G. 2014).

Mengelola waktu tentu memakan waktu, tetapi investasi dalam menerapkan langkah-langkah untuk memperbaiki pengelolaan waktu lebih dari memadai. Pengelolaan waktu yang baik dapat mengurangi ketegangan dalam pekerjaan dan meningkatkan kepuasan dan pencapaian kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Oluseyi, Shadare, and Hammed T. Ayo (2013) dengan judul *Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap performansi atau Kinerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Meti Rosmiati dan Asep Suryana yang berjudul *Pengaruh Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Pegawai di Pusdiklat Geologi Bandung* menyebutkan bahwa pengaruh manajemen waktu terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang kuat dan signifikan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang lainnya dilakukan oleh Adebisi, J. F (2013) dengan judul *Time management practices and its effect on business performance*. Canadian Social Science, 9 (1). Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures, Montreal, Canada Organisasi terlibat dalam pengelolaan waktu, menciptakan to-do-list dan memprioritaskan adalah strategi manajemen waktu, kami juga menyimpulkan bahwa manajemen waktu juga memberikan kontribusi

besar terhadap kinerja. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

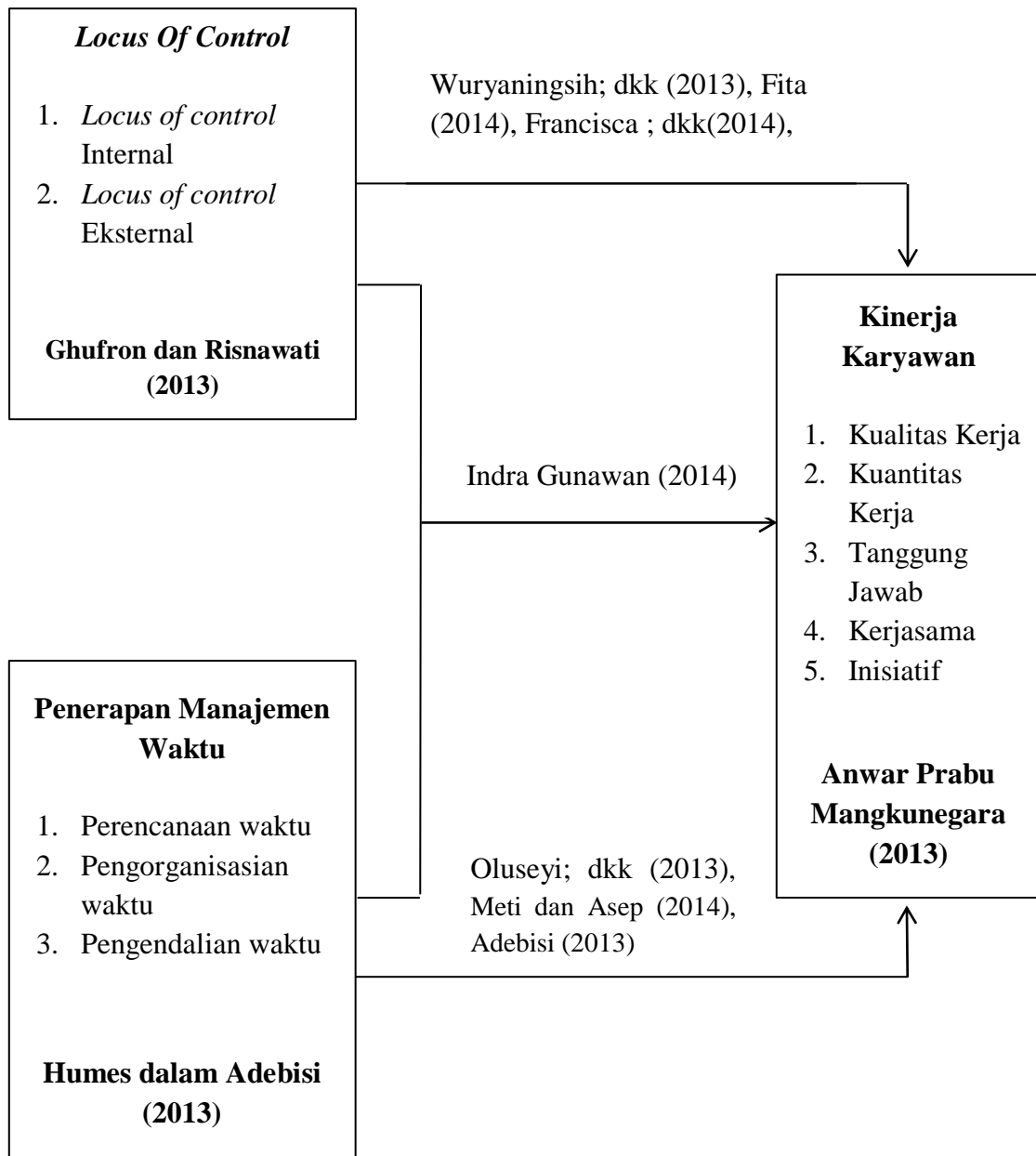
### **2.3.3 Pengaruh *Locus Of Control* dan Penerapan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan**

*Locus of control* dan manajemen waktu merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi yang efektif. Karena, hal tersebut dapat menentukan tercapainya perilaku dan respon terhadap pekerjaan serta melalui pekerjaan tersebut. *Locus of control* dan penerapan manajemen waktu yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

Menurut Larsen & Buss (2010), *locus of control* adalah konstruk Psikologis yang digunakan untuk mendefinisi persepsi afektif seseorang dalam hal kontrol diri terhadap lingkungan eksternal dan tingkat tanggung jawab atas personal *outcome*. Dimana sudah diketahui bahwa hakikat manajemen waktu itu sendiri adalah pengendalian aktivitas seseorang dalam sebuah situasi yang ada. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *locus of control* dan manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Indra gunawan (2014) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh manajemen waktu dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan di PT. NIKKATSU ELECTRIC WORKS Bandung. Menyatakan bahwa variabel *locus of control* dan manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh *locus of control* dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam gambar 2.1 :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh dari *Locus of control* dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan.

### 2. Secara Parsial

- a) Terdapat pengaruh dari *Locus of control* terhadap kinerja karyawan.
- b) Terdapat pengaruh dari penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan.