

**ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN**

**(STUDI KASUS BNI SYARIAH CABANG MEDAN)**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**JUSNANDA PUTRA TANJUNG**

**NIM 51.14.3.182**

**Program Studi**

**EKONOMI ISLAM**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2018**

**ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN**

**(STUDI KASUS BNI SYARIAH CABANG MEDAN)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
(S1)**

**Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sumatera Utara**

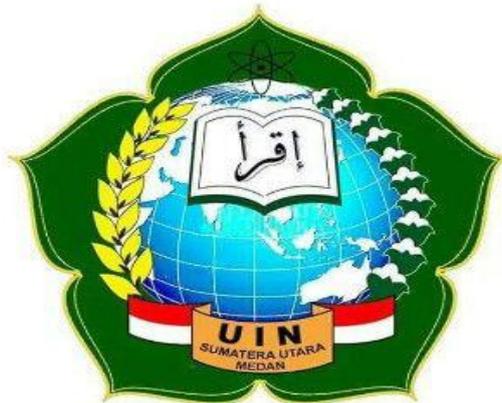
**Oleh:**

**Jusnanda Putra Tanjung**

**NIM 51.14.3.182**

**Program Studi**

**EKONOMI ISLAM**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2018**

**PERSETUJUAN**

Skripsi berjudul:

**ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus BNI SYARIAH CABANG MEDAN)**

Oleh:

**Jusnanda Putra Tanjung**

NIM. 51143182

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Pada Program Studi Ekonomi Islam

Medan, 17 Oktober 2018

Pembimbing I



**Dr. Sugianto, MA**  
NIP. 196706072000031003

Pembimbing II



**Rahmi Svahriza, MA**  
NIP. 198501032011012011

Mengetahui

Ketua Jurusan Ekonomi Islam



**Dr. Marliah, M.Ag**  
NIP. 197601262003122003

Skripsi berjudul "ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BNI SYARIAH CABANG MEDAN". Jusnanda Putra Tanjung, NIM. 51143182 Prodi Ekonomi Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 01 November 2018. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Prodi Ekonomi Islam.

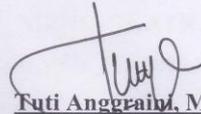
Medan, 01 November 2018  
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi  
Prodi Ekonomi Islam UIN-SU

Ketua



**DR. Muhammad Yafiz, M.Ag**  
NIP. 197604232003121002

Sekretaris



**Futi Anggraini, MA**  
NIP. 197705312005012007

Anggota

Pembimbing I



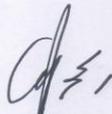
**DR. Sugianto, MA**  
NIP. 196706072000031003

Pembimbing II



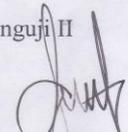
**Rahmi Syahriza, MA**  
NIP. 198501032011012011

Penguji I



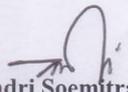
**DR. Chuzaimah Batubara, MA**  
NIP. 197007061996032003

Penguji II



**Muhammad Arif, MA**  
NIP. 1100000116

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sumatera Utara



**DR. Andri Soemitra, MA**  
NIP. 197605072006041002

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Jusnanda Putra Tanjung  
N.I.M : 51143182  
Tempat/Tanggal Lahir : Kabanjahe/ 30 Januari 1995  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Jl. Samura Stadion Bola

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul **“ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BNI SYARIAH CABANG MEDAN”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeiruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 22 Oktober 2018

Yang membuat pernyataan



Jusnanda Putra Tanjung

## **ABSTRAK**

JUSNANDA PUTRA TANJUNG. NIM: 51143182. Judul Skripsi: **Analisis Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Medan.** Dibawah bimbingan Pembimbing Skripsi I Bapak **Dr. Sugianto, MA** dan Pembimbing Skripsi II Ibu **Rahmi Syahriza, MA.**

Masalah dalam penelitian ini adalah perbandingan jumlah nasabah yang bergerak dibidang pembiayaan jauh lebih besar dibanding dengan jumlah nasabah yang bergerak dibidang dana. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Penelitian ini dilakukan di Jl. H. Adam Malik No. 151, Sei Agul, Medan Barat, Kota Medan, Sumatera Utara. Variabel terikatnya adalah kinerja karyawan, variabel bebasnya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan skunder. Data primer diperoleh dengan metode kuesioner (angket) terhadap sampel sebanyak 36 orang karyawan. Adapun alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda dengan bantuan program SPSS 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,617 yang artinya kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor variabel fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebesar 61,7%. Sedangkan sisainya 38,3% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis dalam penelitian ini.

**Kata Kunci: Analisa, Fungsi Manajemen, Kinerja Karyawan.**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi ALLAH SWT yang telah menganugerahkan nikmat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi tentang “ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA BNI SYARIAH CABANG MEDAN”. Shalawat dan salam juga tidak lupa tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW sebagai *uswatun hasanah* dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun maksud dari penulisan proposal ini adalah sebagai salah satu syarat untuk disetujui sebagai langkah awal penyusunan skripsi yang ditujukan dalam rangka meraih gelar Strata Satu (S1) jurusan Ekonomi Islam di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah saya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Andri Soemitra selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, terimakasih karena telah memberi kesempatan bagi penulis untuk mengikuti kegiatan perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Ibu Dr. Marliyah, M.Ag selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dalam penyusunan jadwal kuliah, sehingga saya bisa mengikuti perkuliahan dan sekaligus menulis proposal skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Amiur Nuruddin, MA selaku penasehat akademik yang telah dengan sabar membimbing saya sehingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak DR. Sugianto, MA sebagai pembimbing skripsi I yang telah berkenan meluangkan waktunya dalam membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Rahmi Syahriza, MA sebagai pembimbing skripsi II yang telah bersedia meluangkan waktu istirahatnya dalam membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Segenap Bapak Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Ayah dan Ibu saya yang selalu mendo'akan dan memberikan dukungan baik moril dan materil selama perkuliahan saya dan juga selama penulisan skripsi ini.
8. Adik saya Dinda Amaliya yang selalu mendukung dan memberikan saya semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

9. Khaliza Rahmadani yang selalu setia menemani dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman angkatan 2014 jurusan Ekonomi Islam kelas C.
11. [www.youtube.com](http://www.youtube.com) yang telah membantu saya memahami program spss dimana data yang saya peroleh diolah menggunakan program spss 20.0.
12. Dan semua pihak yang telah berkenan membantu saya dalam penyelesaian proposal skripsi ini.

Penulis menyadari akan kurang sempurnaan penulisan skripsi. Oleh sebab itu, segala kritik maupun saran sangat penulis harapkan.

Medan, Oktober 2018

Jusnanda Putra

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Pembatasan Masalah.....	4
D. Rumusan Masalah .....	4
E. Tujuan, dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II: KAJIAN TEORI</b>	
A. Kajian Teori .....	7
1. Kinerja.....	7
2. Manajemen .....	15
B. Kajian Terdahulu .....	25
C. Kerangka Pemikiran .....	28
D. Hipotesis .....	29
<b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian.....	31
B. Lokasi dan Waktu penelitian.....	31
C. Populasi dan Sampel.....	31
D. Data Penelitian .....	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	33
F. Definisi Operasional .....	34
G. Teknik Analisis Data .....	37

**BAB IV: PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

A. Hasil Penelitian .....	43
B. Pembahasan Penelitian .....	75

**BAB V: PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	79
B. Saran .....	79

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Nasabah.....	3
Tabel Ringkasan Hasil Kajian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Indikator Variabel Fungsi Manajemen .....	34
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan.....	50
Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Perencanaan .....	51
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Pengorganisasian .....	52
Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Pengarahan.....	54
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Pengawasan.....	55
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Karyawan.....	57
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas .....	59
Tabel 4.9 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Tingkat Alpha .....	60
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Variabel Perencanaan .....	61
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Variabel Pengorganisasian.....	61
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Variabel Pengarahan.....	62
Tabel 4.13 Uji Reliabilitas Variabel Pengawasan .....	62
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan .....	63
Tabel 4.15 Uji Normalitas .....	66
Tabel 4.16 Uji Heteroskedastisitas .....	67
Tabel 4.17 Uji Multikolinearitas .....	68
Tabel 4.18 Uji Determinasi ( $R^2$ ).....	69
Tabel 4.19 Uji Statistik t.....	70
Tabel 4.20 Uji Statistik F .....	72
Tabel 4.21 Uji Model .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Dasar- Dasar Manajemen .....	19
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 4.1 Histogram Display Normal Curve Kinerja Karyawan.....	64
Gambar 4.2 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual .....	65

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan pesatnya laju perkembangan dunia usaha saat ini, mengharuskan setiap perusahaan mampu untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu, agar dapat tetap bertahan ditengah persaingan yang cukup berat diperlukan manajemen yang baik. Manajemen yang dapat dikatakan baik adalah manajemen yang bisa menerapkan fungsi manajemennya dengan baik pula.

Manajemen adalah proses menetapkan dan memperoleh tujuan (sasaran) melalui fungsi dasar dengan menggunakan sumber daya.<sup>1</sup> Fungsi manajemen sendiri yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).<sup>2</sup> Fungsi ini dalam suatu organisasi atau perbankan adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi suatu usaha dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Semua fungsi manajemen harus dijalankan dengan sebaik-baiknya untuk hasil yang maksimal. Jika salah satu fungsi tidak dijalankan dengan baik, maka hasil yang dicapai tidak maksimal dan kinerja karyawan pun tidak akan baik.

Saat ini banyak para pengusaha yang menjalankan usahanya dengan sungguh-sungguh, tetapi pada akhirnya masih saja belum dapat maksimal hasilnya. Tujuan usaha yang telah ditentukan terkadang tidak dapat terpenuhi dengan baik, bahkan banyak juga usaha-usaha yang tidak berjalan karena fungsi manajemen tidak berjalan dengan baik.

Masalah manajemen adalah suatu hal yang sangat penting bagi sebuah kinerja karyawan, karena peran manajemen sangat vital dalam tumbuh kembangnya sebuah perbankan. Jika manajemen dalam kinerja bank sudah berjalan baik dan fungsi manajemen pun sudah baik, maka kinerja karyawan tersebut akan baik pula sehingga tujuan suatu bank akan tercapai. Ataupun, banyak juga perusahaan yang mengerti dan paham tentang *manage* perusahaannya tetapi juga belum dapat menghasilkan tujuan yang diharapkan. Namun, banyak juga usaha di zaman seperti ini masih belum paham betul tentang fungsi manajemen dengan bagaimana realisasinya dalam perusahaan, khususnya perbankan. Untuk itu, pimpinan perlu mengembangkan manajemennya dan sumberdaya-sumberdaya yang

---

<sup>1</sup> M. Manulang, *Pengantar Bisnis* (Yogyakarta: Gajah Mada, 2002), h. 136.

<sup>2</sup> Arief Rakhman Kurniawan, *Panduan Lengkap Manajer dan Supervisor* (Yogyakarta: Buku Pintar, 2013), h. 17.

dimiliki dengan maksimal sehingga kinerja karyawan perusahaan dapat lebih maksimal, khususnya pada BNI Syariah Cabang Medan.

Secara umum definisi kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan guna untuk pencapaian hasil. Dimana kinerja berkaitan dengan operasi, aktifitas program dan misi organisasi.

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Miner bahwa kinerja (*performance*) adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.<sup>3</sup> Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>4</sup>

Kinerja BNI Syariah Cabang Medan dapat dilihat dari perkembangan perbankan yang semakin baik, nasabah yang bergabung juga semakin meningkat ditambah lagi dengan kemampuan perbankan untuk bertahan ditengah-tengah persaingan bank konvensional. Dengan masa kerja perbankan yang bisa dikatakan baru, kinerja BNI Syariah Cabang Medan semakin baik. Dengan kinerja yang baik, diharapkan manajemennya pun baik pula.

Walaupun kinerja BNI Syariah Cabang Medan mengalami perkembangan yang semakin membaik, yang ditandai semakin banyaknya nasabah yang bergabung. Akan tetapi disisi lain tata kelola manajemen yang ada di BNI Syariah belum maksimal. Dimana ini terlihat dari tabel jumlah nasabah dibawah ini, sebagai berikut:<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 170.

<sup>4</sup>Moehertonao, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), h. 96.

<sup>5</sup> Detik Finance, 26 Juli 2018, h.1

**Tabel 1.1 Jumlah Nasabah**

<b>Tahun</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Jumlah Nasabah	2,5 juta orang	2,6 juta orang
Jumlah Nasabah Dana	2,2 juta orang	2,3 juta orang
Jumlah Nasabah Pembiayaan	376 ribu orang	418 ribu orang
Jumlah Laba bersih	165,1 miliar	202,9 miliar

Sumber : Detik Finance 26 juli 2018

Dari data diatas terlihat jutaan nasabah yang meningkat hanya sebagian kecil yang menggunakan produk pembiayaan syariah, dan selisih nasabah yang bergerak dibidang funding dan lending pada tahun 2017 ke 2018 tidak ada perubahan. Perbandingan jumlah nasabah yang bergerak dibidang dana (*funding*) sangat jauh dari nasabah yang bergerak dibidang pembiayaan (*lending*), sementara menurut salah seorang dosen UIN Sumatera Utara Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan juga mempunyai pengalaman bekerja di bank syariah selama empat tahun, beliau mengatakan bahwa “apabila jumlah nasabah yang bergerak di bidang funding terlalu banyak dibanding dengan jumlah nasabah bergerak di bidang lending maka hal ini akan menjadi masalah bagi bank tersebut dikarenakan, untuk membayar bagi hasil bagi penabung (*funding*) di ambil dari keuntungan bank di pembiayaan (*lending*) jadi pencapaian target antara *funding* dan *lending* itu harus seimbang”.<sup>6</sup>

Dari data di atas maka penulis tertarik ingin melakukan penelitian tentang “analisis fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan data awal yang diperoleh peneliti pada BNI Syariah diperoleh informasi tentang permasalahan yang ada, sebagai berikut:

1. Efektivitas kinerja karyawan harus didukung dengan fungsi manajemen untuk mengoperasionalisasikan sehingga kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik, sedangkan tak jarang fungsi manajemen yang ada di perusahaan tidak mampu merealisasikan fungsi manajemennya.
2. Fungsi manajemen yang belum maksimal dimana kinerja karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaannya.
3. Kinerja karyawan kurang mensosialisasikan akad pembiayaan kepada masyarakat.

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Mhd. Lathief Ilhamy Nst, M.E.I, Dosen FEBI UIN Sumatera Utara, 27 September 2018

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah ini diberikan untuk menghindari pembahasan yang terlalu meluas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya. Karena keterbatasan waktu, pengetahuan dan biaya yang dimiliki, maka penelitian hanya dibatasi pada masalah fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan, yaitu .

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah fungsi perencanaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan?
2. Apakah fungsi pengorganisasian berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan?
3. Apakah fungsi pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan?
4. Apakah fungsi pengarahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan?
5. Apakah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### **E. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada perumusan masalah seperti yang telah diuraikan penulis diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis fungsi perencanaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan.
2. Untuk menganalisis fungsi pengorganisasian dalam meningkatkan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan.
3. Untuk menganalisis fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan.
4. Untuk menganalisis fungsi pengarahan dalam meningkatkan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Medan.

### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Bagi perusahaan: diharapkan hasil penelitian ini berguna sebagai masukan dan rekomendasi agar kelak perusahaan dapat maju dan dapat mengembangkan kinerja-kinerja karyawan yang lebih baik.
2. Bagi penulis: sebagai bahan masukan dalam menambah ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya di bidang perbankan syariah.
3. Bagi pembaca atau pihak lainnya: dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang, pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dalam KBBI ( Kamus Besar Bahasa Indonesia ) dikemukakan arti kinerja sebagai:<sup>7</sup>

- 1) Sesuatu yang dicapai
- 2) Prestasi yang diperlihatkan
- 3) Kemampuan kerja

Menurut Gibson, dkk, *job performance* adalah hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja ke efektifan kinerja lainnya.<sup>8</sup> Menurut Ilyas, kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil didalam organisasi.<sup>9</sup>

Simanjuntak mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut.<sup>10</sup>

Sementara Thomas menyatakan bahwa kinerja merupakan akumulasi tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya dan sifat eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seorang karyawan ketempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan teknis.<sup>11</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil usaha yang telah dilakukan oleh seseorang dalam mengarahkan semua kemampuan individu dan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaannya baik dari segi

---

<sup>7</sup> Ebta, Setiawan, "Kinerja" <http://kbbi.web.id/kinerja> diunduh pada tanggal 11 agustus 2018

<sup>8</sup> Gibson, *Organisasi : Perilaku Struktur, Proses, Edisi Kelima, jilid 1, Ahli Bahasa Djarkasi*, (Jakarta: Erlangga, 1987), h. 333

<sup>9</sup> Ilyas, *Teori Penilaian dan Penelitian*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999), h. 99

<sup>10</sup> Payaman J Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: FE UI, 2005), h. 1

<sup>11</sup> Thomas C Alewine, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja/ Performance", Penilaian Kinerja dan Standard Kinerja*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002), h.224

kuantitatif maupun kualitatif dari output yang dikeluarkan menurut ukuran yang berlaku, guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

- 1) Faktor Kemampuan, secara psikologi kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam keahlian. Artinya, pegawai memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi pergerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja, dan dari penelitian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan telah memenuhi standart atau tidak. Dengan informasi penilaian kinerja dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawan agar mau mengembangkan diri, serta dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

#### **c. Pengertian Penilaian Kinerja**

Hasibuan memberikan pengertian penilaian kinerja yaitu “kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya”. Menurut Monday and Noe *“performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance.”* Artinya penilaian kinerja adalah sistem yang resmi dari tinjauan dan penilaian pelaksanaan tugas individu atau tim. Dessler menambahkan *“performance appraisal means evaluating an employee’s current and or past performance relative to his or her performance standards”*. Pernyataan ini menegaskan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi karyawan pada saat sekarang dan masa lalunya yang berhubungan dengan standar kerjanya, dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu, umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik karyawan tersebut bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan

kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

#### **d. Metode Penilaian Kinerja**

1. Metode penilaian kategori yaitu meminta manajer memberikan nilai untuk tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.
2. Metode perbandingan yaitu menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja pegawai mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan atau distribusi normal.
3. Metode naratif yaitu para manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian krisis, essay dan metode tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini lebih mendeskripsikan tindakan pegawai dari pada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.
4. Metode tujuan atau perilaku yaitu pendekatan ini cukup menjanjikan untuk beberapa situasi dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya, pendekatan ini mencakup pendekatan penelitian perilaku dan menyusun skala perilaku.<sup>12</sup>

#### **e. Kesalahan Penilaian Kinerja**

Beberapa kesalahan penilaian menurut Mathis dan Jackson antara lain:<sup>13</sup>

1. Permasalahan penggunaan standar yang berbeda-beda yaitu ketika menilai seorang pegawai, manajer harus menghindari standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para pegawai yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan pegawai. Persoalan seperti itu kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilaian.
2. Efek resesi yaitu kesalahan yang terjadi ketika penilaian memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja pegawai.

---

<sup>12</sup> Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), h. 64

<sup>13</sup> Robert Mathis, Jhon Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002),

3. Kesalahan cenderung memusat, kesalahan kelonggaran dan kekakuan yaitu kesalahan kecenderungan memusat memberikan nilai kepada seluruh pegawai pada skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala. Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh pegawai, terdapat pada tingkat tertinggi dari skala penilaian. Kesalahan kekakuan terjadi manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah suatu skala untuk menilai pegawai-pegawai.
4. Bias dari penilaian yaitu terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari sipenilai mempunyai penilaian.
5. Efek halo yaitu terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi atau rendah pegawainya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja.
6. Kesalahan kontras yaitu kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standart kinerja.

#### **f. Karakteristik Kinerja Pegawai**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah:<sup>14</sup>

- 1) Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasi rencana yang telah diprogramkan

#### **g. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan ontentik tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota semakin akurat dan ontentik informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.<sup>15</sup> Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya, dan memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri, dapat menentukan kebijakan strategi sumber daya manusia instansi dimasa depan, sebagai alat evaluasi kinerja serta sebagai alat untuk memetakan potensi dari pegawai instansi.

---

<sup>14</sup> Mangkunegara, *Evaluasi ...* h. 68

<sup>15</sup> Henry simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, (STIE: YKPN,1997), h. 423

## **h. Manfaat Penilaian Kinerja**

Beberapa manfaat penilaian kinerja menurut Henry Simamora dalam bukunya yang berjudul Sumber Daya Manusia antara lain :

- 1) Perbaikan prestasi kerja atau kinerja yaitu umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi yaitu evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan yaitu promosi dan transfer biayanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.
- 4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan yaitu prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan, demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir yaitu umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Mendeteksi penyimpanan proses staffing yaitu prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departement personalia.
- 7) Melihat ketidakakuratan informasional yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.
- 8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Menjamin kesempatan kerja yang adil yaitu penilaian prestasi yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Melihat tantangan-tantangan yaitu kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.<sup>16</sup>

#### **i. Kinerja Dalam Al-Qur'an**

Pengertian kerja atau kinerja kesuksesan seorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut “*Level of Performance*”. Biasanya orang *level of performance* tinggi disebut orang produktif, dan sebaliknya orang yang tidak level tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.<sup>17</sup>

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Al-Ahqaf(46):19)<sup>18</sup>

Dan bagi masing-masing mereka (bagi masing-masing dari orang mukmin dan orang kafir) derajat orang-orang yang beriman memperoleh kedudukan yang lebih tinggi dalam surga, sedangkan derajat orang-orang kafir memperoleh kedudukan didasar neraka (menurut apa yang telah mereka kerjakan) berdasar pada amal, ketaatan bagi orang-orang mukmin dan kemaksiatan bagi orang-orang kafir (dan agar Dia mencukupkan bagi mereka) yakni Allah mencukupkan bagi mereka; menurut suaru qiraat dibaca Walinuaffiyahum (pekerjaan-pekerjaan mereka) maksudnya balasannya (sedangkan mereka tiada dirugikan) barang sedikitpun, misalkan untuk orang-orang mukmin dikurangi dan untuk orang-orang kafir ditambahin.<sup>19</sup>

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan yang dikerjakan oleh manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya, jika seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula untuk organisasi maka ia akan dapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan memberikan keuntungan bagi organisasinya, begitu pula sebaliknya.

---

<sup>16</sup> Ibid, h. 425

<sup>17</sup> Moh As'ad, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1991), h. 48

<sup>18</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Syaamil Al-Qur'an), h. 504

<sup>19</sup> Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*. Vol. 13 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 566

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”(At-Taubah(9):105)<sup>20</sup>

Dan katakanlah pada mereka atau kepada manusia secara umum “(bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui alam ghaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.)” lalu Dia akan membalasnya kepada kalian.<sup>21</sup>

Dari ayat tersebut kita dapat mengambil pelajaran bahwa setiap apa yang manusia kerjakan akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang dikerjakannya, seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja dengan giat.

## 2. Manajemen

### a. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti control. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dapat diartikan sebagai mengendalikan, menangani, atau mengelola.<sup>22</sup> Pengertian manajemen didefinisikan dalam berbagai cara, tergantung dari titik pandang, keyakinan serta pengertian dari pembuat definisi.

Menurut Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.<sup>23</sup>

Menurut E. F. L. Brech, *management is concerned with seeing that the job gets done, its tasks all centre on planning and guiding the operations that are going in the enterprise* (manajemen merupakan kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang fungsinya membuat perencanaan dan memberikan pengarahan bagaimana penyelesaian tugas itu dilakukan).<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Syaamil Al-Qur'an), h. 203

<sup>21</sup> Ibid, Vol. 5, h.765

<sup>22</sup>Yayat M. Herujitno, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grafindo Persada, 2001), h. 1.

<sup>23</sup>Arfan Ikhsan dkk, *Pengantar Manajemen* (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 2.

<sup>24</sup>Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi danManajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 59.

Menurut George R Terry, *management is distind process of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both sciene an art and follow in order to accomplish predeter mineral objectives* (manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.<sup>25</sup>

Kesimpulan yang dapat ditarik dari kesamaan-kesamaan yang terdapat dalam definisi diatas adalah:

1. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terdapat suatu usaha seseorang tertentu.
2. Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan.<sup>26</sup>

Secara singkat dapat dikatakan 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.<sup>27</sup>

#### **b. Unsur-Unsur Manajemen**

Sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah manusia (*man*), uang (*money*), materi (*materials*), tata kerja (*mlamethods*), pasar (*market*). Kesemuanya itu disebut sumber daya.<sup>28</sup>

Sedangkan menurut George R. Terry bukunya *Principle of Management* mengatakan ada enam sumber daya poko dar manajemen, yaitu (1) manusia (*man*), (2) materi (*materials*), (3) mesin-mesin (*machines*), (4) tata kelola (*methods*), uang (*money*), dan pasar (*market*).<sup>29</sup>

Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia atau *man*. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut pandang proses, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan lain sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut, kita perlukan manusia, tanpa

---

<sup>25</sup>Arfan Ikhsan dkk, *Pengantar ...* h. 2.

<sup>26</sup>Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 109-110.

<sup>27</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta), h. 8.

<sup>28</sup>Arfan Ikhsan dkk, *Pengantar ...* h. 7.

<sup>29</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar ...* h. 6-7.

adanya manusia manajer tidak akan mungkin mencapainya, harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain.

Untuk melakukan aktivitas diperlukan uang seperti upah dan gaji karyawan, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai, bila dinilai dengan uang, lebih besar dari uang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidak lancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

Untuk proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan materials atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dengan proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin, namun sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi sebagai pembantu bagi manusia.

Untuk melakukan secara berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia dihadapkan kepada alternative metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode atau cara dianggap pula sebagai saran atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

### **c. Fungsi-fungsi Manajemen**

Fungsi dalam hal ini adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh manager, dalam rangka mendayagunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

George R Terry merumuskan fungsi manajemen menjadi empat fungsi pokok, yaitu;<sup>30</sup>

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Dorongan (*actuating*)
4. Pengawasan (*controlling*).

Umar (1999) dalam tugasnya mengemukakan bahwa fungsi manajemen dikelompokkan ke tiga fungsi yaitu;<sup>31</sup>

- a. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
- b. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

---

<sup>30</sup>Ibid, h. 17-18

<sup>31</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen ...* h. 7.

- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Sesungguhnya pandangan mengenai fungsi manajemen itu tidak berbeda antara beberapa ahli tersebut. Hanya yang satu memasukkan salah satu atau dua fungsi ke dalam satu fungsi. Sedangkan yang lain membaginya lagi sehingga menjadi beberapa fungsi yang terperinci:

### **1. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan.

Suatu perencanaan harus menunjukkan pula maksud dan tujuan suatu pekerjaan dan bagaimana cara-caranya untuk mencapai tujuan. Maksud dan tujuan perusahaan tidak selalu tetap, sering berubah-ubah sesuai dengan perkembangan dan dinamika masyarakat. Oleh karena itu, perencanaan pun tidak bisa statis tetapi harus dinamis, berkesinambungan, dan fleksibel.

Dalam perencanaan ini termasuk dalam menentukan tujuan, strategi yang akan digunakan, dan mengembangkan perencanaan tersebut untuk koordinasi kegiatan.<sup>32</sup>

Ada beberapa aktivitas dalam fungsi perencanaan yaitu ;

- a. Menetapkan arah tujuan serta target bisnis.
- b. Menyusun strategi dalam pencapaian tujuan dan target tersebut.
- c. Menentukan sumber daya yang dibutuhkan.
- d. Menetapkan standar kesuksesan dalam pencapaian suatu tujuan dan target bisnis.<sup>33</sup>

Menurut Stoner James A. F merumuskan empat langkah dalam proses perencanaan sebagai berikut;

---

<sup>32</sup>Wursanto, *Pokok-Pokok Perencanaan* (Yogyakarta: Kanisius, 1987), h 5.

<sup>33</sup>Arfan Ikhsan dkk, *Pengantar ...* h. 3.



Gambar2.1 Dasar-Dasar Manajemen

Sumber : Herujito, Dasar-Dasar Manajemen, 2001

Uraian tabel diatas :

1) Langkah pertama

Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan. Perencanaan pertama-tama harus menetapkan apa yang akan dibutuhkan atau diinginkan oleh suatu organisasi atau sub-unit sehingga sumberdaya organisasi tidak terpecah dan dapat digunakan secara efektif dan efisien.

2) Langkah kedua

Mendefinisikan situasi saat ini, informasi keadaan organisasi saat ini tentang berapa jauhkah organisasi dari sasarannya, sumberdaya yang dimiliki, data keuangan dan statistic .harus dirumuskan sehingga langkah selanjutnya dapat dilakukan dengan lancar.

3) Langkah ketiga

Mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan. Dengan menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal organisasi dapat diketahui faktor-faktor yang membantu pencapaian tujuan dan yang menimbulkan masalah. Pengetahuan tentang faktor-faktor ini membantu perencanaan dalam meramalkan situasi di masa mendatang.

4) Langkah keempat

Mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah ini melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih yang paling sesuai atau menguntungkan diantara alternatif tersebut.<sup>34</sup>

**2. Pengorganisasian (*organizing*)**

<sup>34</sup>Yayat M Herijito, *Dasar-Dasar ...* h. 89-90.

Pengorganisasian adalah suatu aktifitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan.<sup>35</sup> Dalam bahasa sederhana pengorganisasian merupakan seluruh proses dalam mengelompokkan semua orang, alat, tugas dan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki sedemikian rupa sehingga memunculkan kesatuan yang bisa digerakkan dalam mencapai tujuan.

Dalam arti luas, *organizing* dimaksud mengelompokkan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.<sup>36</sup>

Dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan maka seharusnya berpedoman kepada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi sebagai berikut:<sup>37</sup>

- a. Perumusan tujuan organisasi harus jelas dengan adanya perumusan tujuan organisasi, hal itu memudahkan setiap orang bekerja sama mencapai hasil akhir.
- b. Pembagian pekerjaan, struktur organisasi harus disusun sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ditetapkan.
- c. Kontinuitas dan fleksibilitas, artinya kelangsungan dan kesinambungan sikap organisasi harus benar-benar terjamin, baik dalam perencanaan sasaran, program maupun kegiatan pelaksanaan (operasional).
- d. Delegasi wewenang dan tanggung jawab harus jelas dan seimbang harus memperhatikan adanya batas wewenang yaitu hak untuk memerintah atau bertindak. Sedangkan tanggung jawab yaitu kewajiban untuk melaksanakan tugas.
- e. *Unity of command* (kesatuan arah), semua kegiatan, pemikiran, keahlian, waktu dan kemampuan harus ditunjukkan pada satu arah, yaitu pencapaian tujuan dengan cara efisien dan efektif.
- f. *Unity of command* (kesatuan komando), dengan adanya kesatuan komando maka kerja sama menjadi lebih terjamin dengan baik, pemusatan usaha dengan pengendalian komando lebih terpusat.
- g. *Spot of control* (rentangan kekuasaan), maksudnya beberapa jumlah orang yang setepat-tepatnya harus berada dibawah kekuasaan seorang pejabat atasan untuk menjaga efektivitas dan komunikasi.

---

<sup>35</sup>Arfan Ikhsan dkk, *Pengantar ...* h. 4.

<sup>36</sup>M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada, 2006), h. 10.

<sup>37</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar ...* h. 111-121.

- h. *Employment hierarchies* (tingkat-tingkat pekerjaan), diartikan sebagai suatu jaringan peranan yang dituntut orang dalam melaksanakan pekerjaan untuk tugas-tugas yang harus dicapai. Pekerjaan itu didelegasikan dari atas ke bawah oleh pimpinan melalui tangga jabatan.
- i. Prinsip koordinasi, koordinasi dilakukan untuk mencegah kesimpangsiuran tugas dan tanggung jawab. Koordinasi sebagai pengaturan yang tertib dari suatu kumpulan atau gabungan usaha untuk menciptakan kesatuan dalam mencapai tujuan bersama.

Beberapa unsur dalam pengorganisasian perusahaan sebagai berikut:<sup>38</sup>

- 1) Sekelompok orang yang diarahkan bekerja sama.
- 2) Melakukan aktivitas yang sudah ditetapkan.
- 3) Aktivitas diarahkan guna mencapai tujuan.

### **3. Pengarahan (*actuating*)**

Pengarahan (*actuating*) berkenaan dengan fungsi manajemen untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pengarahan merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi perencanaan dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam organisasi.<sup>39</sup>

Pengarahan adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.

Dalam pelaksanaan fungsi ini, manager mengadakan komunikasi dengan bawahan dengan menjelaskan rencana dan tugas masing-masing, mengarahkan dan memotivasi mereka untuk mengaplikasikan usaha maksimum dalam mencapai tujuan organisasi. Para manajer harus berusaha agar masing-masing bawahannya adalah produktif, efektif, dan efisien.<sup>40</sup>

Kegiatan dalam fungsi pengarahan yaitu:<sup>41</sup>

- a. Melakukan kegiatan partisipasi dengan senang hati terhadap semua keputusan tindakan atau perbuatan.
- b. Mengarahkan dan menantang orang lain agar bekerja sebaik-baiknya.
- c. Memotivasi anggota.
- d. Berkomunikasi secara efektif.

---

<sup>38</sup> Arfan Ikhsan dkk, *Pengantar ...*h. 4.

<sup>39</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: RajaGrafindo, 2007), h. 13

<sup>40</sup> M. Manulang, *Pengantar ...* h. 139

<sup>41</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar ...* h.29.

- e. Meningkatkan anggota agar memahami potensinya secara penuh.
- f. Memberi imbalan penghargaan terhadap pekerja yang melakukan pekerjaan dengan baik.
- g. Mencukupi keperluan pegawai sesuai dengan kegiatan pekerjaannya.
- h. Berupaya memperbaiki pengarahan sesuai dengan petunjuk pengawasan.

#### **4. Pengawasan (*controlling*)**

Pengawasan (*controlling*) adalah aktivitas untuk menyakinkan bahwa semua hal berjalan seharusnya dan memonitor kinerja organisasi.<sup>42</sup> Kegiatan *controlling* yaitu melakukan koreksi terhadap pelaksanaan dan untuk mengetahui apakah tujuan dapat tercapai. Namun, jika dalam organisasi terdapat pengendalian yang berlebihan, karena pengendalian yang demikian akan mengurangi fleksibilitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bsnis dan menghambat perusahaan yang diperlukan untuk melakukan *improvement* terhadap system dan proses.<sup>43</sup>

Prinsip Pengawasan ada 7, yaitu:

- a. Mencerminkan sifat dari apa yang diawasi
- b. Dapat diketahui dengan segera menyimpan yang terjadi.
- c. Luwes.
- d. Mencerminkan pola organisasi.
- e. Ekonomis.
- f. Dapat mudah dipahami.
- g. Dapat segera diperbaiki.

#### **4) Manajemen dalam Pandangan Islam**

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, tertib, benar, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Menurut Muhammad Abdul Jawwad: manajemen (bahasa Arab, An-Nishaam; at-tan-zhiim) adalah aktivitas menerbitkan, mengatur dan berfikir yang dilakukan oleh seseorang, sehingga ia mampu mengurutkan, menata dan merapikan hal-hal yang ada disekitarnya, mengetahui prioritas-periotasnya, serta menjadikan hidupnya selalu selaras dan serasi dengan yang lainnya.<sup>44</sup> Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang dirawatkan Imam Thabrani.

---

<sup>42</sup>Wibowo, *Manajemen ...* hal. 13-14.

<sup>43</sup>Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian*(Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 186

<sup>44</sup>Muhammad Abdul Jawad, *Menjadi Manajer Sukses* (Jakarta: Gema Insani, 2000), h. 118-119

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبراني)

Artinya:”Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tapat, terarah, jelas, dan teratur)” (HR Thabrani).<sup>45</sup>

Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

Pembahasan pertama dalam manajemen syariah adalah perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali.<sup>46</sup>

Hal kedua yang dibahas dalam manajemen syariah adalah sruktur organisasi. Sruktur organisasi sangatlah perlu, adanya struktur dan stratifikasi dalam Islam dijelaskan dalam surah Al-An’am: 165 yang artinya:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (١٦٥)

Artinya:“*Dan dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhan mu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang*”.(Al-An’am (6): 165)

Dan Dialah yang menjadi penguasa-penguasa di bumi jamak dari kata khalifah; yakni sebagian diantara kamu mengganti sebagian lainnya didalam masalah kekhalifahan ini (dan Dia meninggikan sebagian kamu atau sebagian yang lain beberapa derajat) dengan harta benda, kedudukan dan lain sebagainya (untuk mengujimu) untuk mencobamu (tentang apa yang diberikan kepadamu) artinya Dia memberi kamu agar jelas siapakah diantara kamu yang taat dan siapakah yang maksiat. (Sesungguhnya tuhanmu amat cepat siksaan-Nya) terhadap orang-orang yang berbuat maksiat kepada-Nya (dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun) terhadap orang-orang mukmin (lagi Maha Penyayang) terhadap mereka.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Rasyid Abdul Karim, *330 Hadits Pilihan* (Jakarta: Darus Sunnah, 2002), h..203

<sup>46</sup> Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 5

<sup>47</sup> Quraish Shihab, *Tafsir ...* Vol. 4, h. 215

Hal ini menjelaskan bahwa dalam mengatur kehidupan dunia, peranan manusia tidak akan sama. Kepintaran dan jabatan seseorangpun tidak akan sama. Dalam ayat ini mengatakan bahwa kelebihan yang diberikan itu (struktur yang berbeda-beda) merupakan ujian dari Allah dan bukan digunakan untuk kepentingan sendiri.

Hal ketiga yang dibahas adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilaku pelakunya berjalan dengan baik. Keberhasilan sistem ini dapat dilihat pada saat Umar bin Abdul Aziz sebagai khalifah, sistem yang dipakai dapat dijadikan salah satu contoh sistem yang baik.<sup>48</sup>

## B. Kajian Terdahulu

Penelitian tentang kinerja karyawan telah banyak dilakukan, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Gani Abdel 2013<sup>49</sup>, Wahyu Rishandi 2013<sup>50</sup>, Sulaiman Zuhdi 2017<sup>51</sup>, Atang Budiman 2013<sup>52</sup>, dan Ariyanti Saleh 2013<sup>53</sup>. Secara ringkas penelitian-penelitian di atas dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Kajian Terdahulu**

Penulis	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Gani Abdel (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Kontruksi	Analisis statistik deskriptif	Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan sedangkan implementasi manajemen kualitas tidak berpengaruh terhadap konstruksi di kota Padang. Kesimpulan selanjutnya adalah semakin baik sistem pengendalian

<sup>48</sup>Didin Hafiuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen ...* 8-9

<sup>49</sup>Gani Abdel Majed, "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan": Studi Empiris Pada Perusahaan Kontruksi Di Kota Padang (Artikel Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, 2013), h. 18.

<sup>50</sup>Wahyu Rishandi, "Penerapan Fungsi Manajemen Perencanaan dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan yang Sehat pada PT. Soeloeng Laoet Kebun Sinah Kasih Kabupaten Serdang Bedagai", Skripsi, 2013

<sup>51</sup>Sulaiman Zuhdi, "Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau". *Administrasi*. Vol. 1 No. 1, 2013, hal. 1

<sup>52</sup>Atang Budiman, "Analisis Pengaruh Pengorganisasian Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung". *Inovasi*. Vol. 4 No. 2, Desember 2013, hal. 157

<sup>53</sup>Ariyanti Saleh, "Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Pengarahan Ketua Tim Terhadap Kinerja Perawat RS Khusus Daerah Provinsi Sulawesi Selatan". *Berkah Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16 No. 3, 2013, hal. 2

	Di Kota Padang)		manajemen, maka kinerja perusahaan akan meningkat pula sedangkan semakin tinggi implementasi manajemen kualitas, maka kinerja perusahaan yang dihasilkan tidak akan lebih baik
Wahyu Rishandi (2013)	Penerapan Fungsi Manajemen Perencanaan dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan yang Sehat pada PT. Soeloeng Laoet Kebun Sinah Kasih Kabupaten Serdang Bedagai	Analisis Deskriptif Kualitatif	PT. Soeloeng Laoet Sinah Kasih Kabupaten Serdang Bedagai telah menjalankan fungsi perencanaan dengan baik, dengan berjalannya fungsi perencanaan dengan baik maka fungsi-fungsi manajemen lainnya dapat berjalan dengan semestinya.
Sulaiman Zuhdi (2017)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau	Analisis Deskriptif Kuantitatif	Fungsi Pengawasan yang meliputi setiap kegiatan selalu menetapkan standar, mampu mengukur kinerja diri sendiri atau bawahan, membandingkan kinerja dengan standar yang ditetapkan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sub bidang pengawasan barang dan jasa di Disperindag Provinsi Riau.
Atang Budiman (2013)	Analisi Pengaruh Pengorganisasian Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung	Analisis Deskriptif Kuantitatif	Fungsi pengorganisasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena fungsi pengorganisasian merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.
Ariyanti Saleh (2013)	Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Pengarahan Ketua Tim Terhadap	Analisis Deskriptif Kuantitatif	Penerapan fungsi pengarahan sesuai standar yang dilaksanakan secara berkesinambungan akan

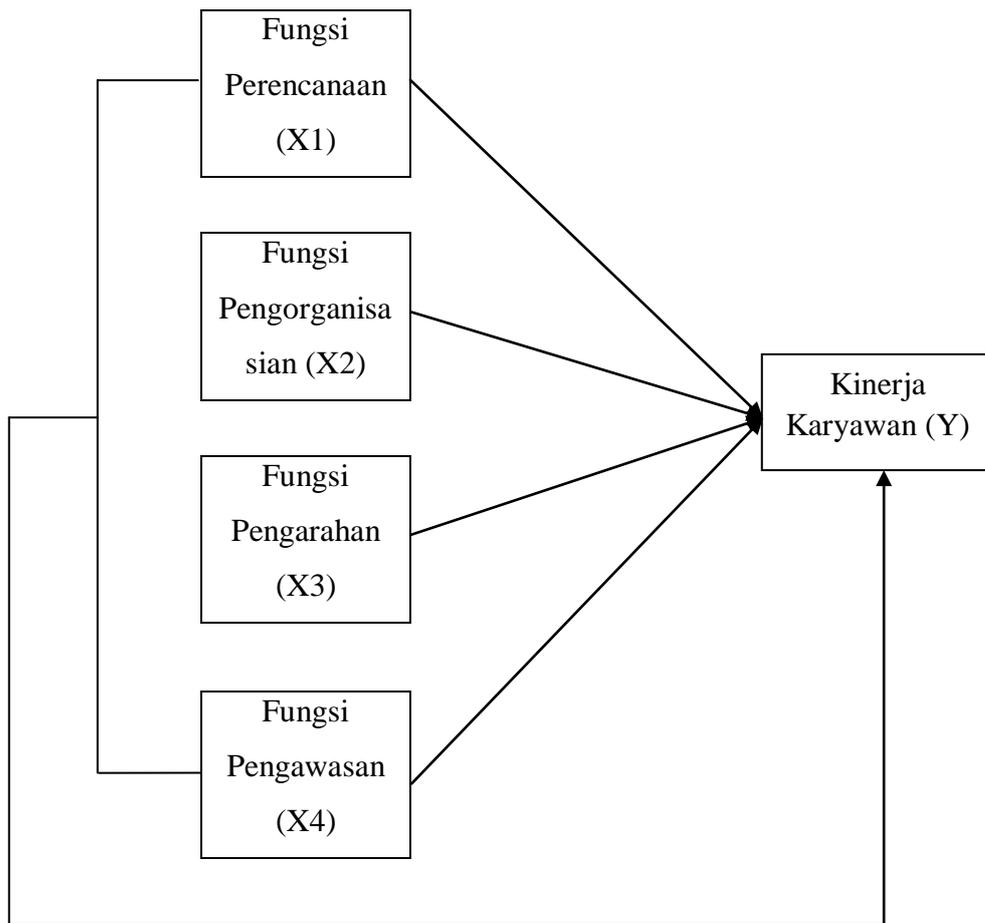
	Kinerja Perawat RS Khusus Daerah Provinsi Sulawesi Selatan		meningkatkan kemampuan perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan.
--	---	--	--

Adapun perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini ialah penelitian saat ini meneliti tentang bagaimana pengaruh fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan secara keseluruhan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif sedangkan penelitian terdahulu meneliti tentang fungsi manajemen tidak secara keseluruhan diantara keempat fungsi manajemen dan hanya terfokus kepada salah satu dari keempat fungsi manajemen serta metode penelitian yang digunakan juga berbeda-beda.

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual adalah menjelaskan secara teoritis peraturan antara variabel yang diteliti. Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan berhubungan secara linear terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila fungsi perencanaan dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, apabila fungsi pengorganisasian dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, apabila fungsi pengarahan dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, dan apabila fungsi pengawasan dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Secara umum uraian di atas dapat digambarkan sebagaimana pada gambar 2.2.



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan<sup>54</sup>.

Dari kajian yang terdapat pada teoritis, batasan masalah dalam kerangka pemikiran. Hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

$H_{01}$  : Fungsi perencanaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan

$H_{a1}$  : Fungsi perencanaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan

$H_{02}$  : Fungsi pengorganisasian tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan

<sup>54</sup>Sugiono, "Metode Penelitian Bisnis", Cetakan Ke 12, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 32

- H<sub>a2</sub> : Fungsi pengorganisasian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan
- H<sub>03</sub> : Fungsi pengarahan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan
- H<sub>a3</sub> : Fungsi pengarahan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah
- H<sub>04</sub> : Fungsi pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan
- H<sub>a4</sub> : Fungsi pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah
- H<sub>05</sub> : Fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang
- H<sub>a5</sub> : Fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Data<sup>55</sup> kuantitatif yaitu data yang berbentuk angket dan perhitungan yang dituangkan dalam bentuk tabel. Kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan uji statistik.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi adalah tempat dilaksanakannya suatu penelitian dan waktu penelitian adalah jangka waktu lamanya penelitian itu berlangsung. Adapun lokasi penelitian ini dilaksanakan di PT. BNI Syariah Cabang Medan yang beralamat di Jln. Adam Malik No. 151 Medan, Provinsi Sumatera Utara, sedangkan waktu penelitian adalah 03 September sampai dengan selesai.

#### C. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan peneliti, dipelajari dan ditarik kesimpulannya.<sup>56</sup> Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BNI Syariah Cabang Medan yang berjumlah 40 orang.

##### 2. Sampel

Sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian.<sup>57</sup> Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *Quota Sampling*, yaitu pengambilan sampel dipilih tidak secara acak melainkan secara kebetulan saja.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dimana:

$$n = \frac{N}{1+(N \cdot e^2)}$$

Keterangan:

---

<sup>55</sup>Azhari Akmal Tarigan et, al, *Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi Ekonomi Islam IAIN Sumatera Utara*, (Buku, Tidak diterbitkan: 2013), h. 30

<sup>56</sup>Sugiyono, *Metode ...* h. 115

<sup>57</sup>Suharyadi dan Purwanto, *Statistik untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 13

n : Ukuran sampel  
N : Populasi  
e : Persentase kelonggaran ketidaktertarikan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih diinginkan

Populasi responden adalah seluruh karyawan BNI Syariah Cabang Medan yang berjumlah 40 orang. Maka sampel yang diambil oleh peneliti jika menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat over 5% adalah:

$$n = \frac{40}{1+(40 \times 0,05^2)}$$

$$\text{Total Sampel} = \frac{40}{1,1} = 36,36 \text{ atau } 36$$

Maka sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 36 Karyawan.<sup>58</sup>

#### **D. Data Penelitian**

Sumber data penelitian ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Adapun mengenai penjelasan kedua data tersebut adalah sebagai berikut:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian.<sup>59</sup> Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner peneliti yang diberikan kepada karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan oleh orang atau lembaga lainnya.<sup>60</sup> Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari BNI Syariah Cabang Medan seperti jumlah karyawan dan sejarah berdirinya BNI Syariah Cabang Medan.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.<sup>61</sup> Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>58</sup>Umar Husein, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2008), h. 78.

<sup>59</sup>Ibid., h. 89.

<sup>60</sup>Ibid., h. 195.

## 1. Angket (Kuesioner)

Angket (kuesioner) merupakan teknik atau cara pengumpulan data secara tidak langsung dengan cara membagi daftar pertanyaan kepada responden agar memberikan jawabannya. Untuk mengukur skala ini digunakan skala likert masing-masing pernyataan diberi skor 1 sampai 5 dengan bobot masing-masing pernyataan sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5
- b. Jawaban Setuju (S) dengan nilai 4
- c. Jawaban Kurang Setuju (KS) dengan nilai 3
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1.

## 2. Studi Dokumen

Studi dokumen merupakan catatan penting mengenai peristiwa yang berlalu. Studi dokumen dapat berbentuk tulisan maupun gambar atau karya.<sup>62</sup> Metode studi dokumen ini digunakan untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dengan teknik sebelumnya, yaitu gambaran umum BNI Syariah Cabang Medan, daftar jumlah tenaga kerja, dan struktur organisasi.

## F. Definisi Operasional

Definisi Operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep/variable agar dapat diukur dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep/variabel. Definisi operasional lebih menekankan kepada hal-hal yang dapat dijadikan sebagai ukuran/indicator tersebut tidak abstrak, namun mudah diukur.<sup>63</sup> Sedangkan variabel adalah hal-hal yang menjadi objek penelitian yang ditatap dalam suatu kegiatan penelitian yang menunjukkan variasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, h. 98.

<sup>62</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 219.

<sup>63</sup>Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), h. 97.

<sup>64</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), h. 9.

**Tabel 3.1 Indikator Variabel Fungsi Manajemen**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item pernyataan</b>	<b>Jumlah Item</b>
Fungsi perencanaan	Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan	Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi dengan tujuan penggunaan sumber daya secara efektif	2
	Merumuskan keadaan saat ini	Menganalisa keadaan perusahaan saat ini dan sumber daya yang tersedia	1
	Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan	Mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi atau yang mungkin menimbulkan masalah	1
Fungsi pengorganisasian	Kewenangan dan tanggung jawab	Menetapkan struktur perusahaan	1
	Mengalokasikan sumber daya	Menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan	1
	Mengembangkan tenaga kerja	Merekrut, menyeleksi dan melakukan pelatihan kepada SDM	1
	Pembagian tugas	Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang pas dan paling tepat	1
	Memberikan petunjuk	Memberitahukan persyaratan atau tugas dengan jelas dan menjelaskan tugas secara rinci	1
Fungsi Pengarahan	Menentukan batasan	Menolak permintaan yang tidak masuk akal dan memanipulasi situasi untuk membatasi pilihan orang lain	2
	Memonitor kepatuhan atas standar kerja	Secara terbuka membandingkan kinerja orang dengan	2

		standar yang ditetapkan dan menyatakan konsekuensi atas kinerja yang dibandingkan dengan standar	
	Menentukan kinerja yang tinggi	Menuntut kualitas dan sumber daya yang baik kemudian mengatakan konsekuensi atas ketidak mampuan.	1
	Ketepatan	Menghasilkan informasi yang tepat agar manajemen dapat mengambil tindakan atau menanggapi suatu masalah yang ada	1
Fungsi pengawasan	Menetapkan alat ukur	Menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan karyawan	2
	Mengadakan penilaian	Membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang sudah ditentukan	1
	Mengadakan tindakan perbaikan	Tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan	1
Kinerja Karyawan	Kualitas	Melakukan pekerjaan dengan benar ketika tidak ada atasan yang melihat	2
	Kuantitas	Jumlah yang dihasilkan oleh karyawan, seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan	1
	Ketepatan Waktu	Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu , dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain	1

	Efektivitas	Tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya	1
	Kemandirian	Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya	1
	Komitmen Kerja	Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor	1
	Tanggung jawab kerja	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya dan Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja	2

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan mengelompokkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis.<sup>65</sup> Dalam penelitian ini analisa data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi *software SPSS* versi 21.

---

<sup>65</sup>Ibid., h. 206.

## 1. Teknik Analisis Data

### a. Uji Validitas

Digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat dipergunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.<sup>66</sup> Teknik yang digunakan untuk uji validitas dilakukan dengan korelasi *product-moment Pearson*. Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti item dinyatakan valid. Sedangkan jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  berarti dinyatakan tidak valid.

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keabsahan data dengan menggunakan uji *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dengan ketentuan jika  $\alpha \geq 0,60$  maka dikatakan reliabel.

Menurut triton, jika skala itu dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai Alpha Cronbach 0,00 s.d 0,20, berarti kurang reliabel
- 2) Nilai Alpha Cronbach 0,21 s.d 0,40, berarti agak reliabel
- 3) Nilai Alpha Cronbach 0,41 s.d 0,60, berarti cukup reliabel
- 4) Nilai Alpha Cronbach 0,61 s.d 0,80, berarti reliabel
- 5) Nilai Alpha Cronbach 0,81 s.d 1,00, berarti sangat reliabel.<sup>67</sup>

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi linear berganda yang digunakan dalam menganalisis memenuhi asumsi klasik atau tidak. Model regresi linear berganda dinyatakan baik jika data terbebas dari asumsi-asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, autokorelasi, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.<sup>68</sup>

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F

---

<sup>66</sup>Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013), h. 52.

<sup>67</sup>Agus Eko Sujianto, *Aplikasi Statistik Dengan SPSS*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2009), h. 97.

<sup>68</sup>Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh, h. 160.

mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak dapat dilihat dari hasil pengujian histogram dan pengujian normal p-plot,serta lebih jelasnya dapat dilihat menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Dikatakan memenuhi normalitas jika nilai residual yang dihasilkan lebih besar dari 0,05.<sup>69</sup>

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dari tingkat signifikansi dapat digunakan Uji *Glejser*. Jika tingkat signifikansi berada di atas 5% berarti tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi jika berada di bawah 5% berarti terjadi heteroskedastisitas.<sup>70</sup>

#### **c. Uji Multikolonearitas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonearitas dalam model regresi, dapat dilihat dari nilai *tolerance value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonearitas adalah nilai *tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai *VIN* < 10.<sup>71</sup>

### **3. Uji Hipotesis**

#### **a. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksud untuk mengetahui tingkat ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi, hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) sampai 1 (satu). Jika koefisien determinasi 0 (nol) berarti variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati 1 (satu), maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh

---

<sup>69</sup>Ibid.

<sup>70</sup>Ibid., h. 139.

<sup>71</sup>Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh, h. 105.

terhadap variabel dependen. Karena variabel independen lebih dari 2 (dua), maka koefisien determinasi yang digunakan adalah Adjusted R Square.<sup>72</sup>

#### **b. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variable penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variable dependen.<sup>73</sup> Untuk menguji hipotesis t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i=0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesa alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
- 2) Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variable independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

#### **c. Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)**

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.<sup>74</sup> Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Bila nilai F lebih besar dari 4 maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.
- 2) Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar dari pada nilai F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### **4. Uji Model**

---

<sup>72</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), h. 60.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid., h. 98.

Regresi berganda adalah pengembangan dari regresi linear sederhana, yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (variable independen) terhadap satu variabel terikat (variable dependen).<sup>75</sup>

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ditimbulkan antara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan secara bersama-sama menggunakan model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1Pr + \beta_2Pg + \beta_3Ph + \beta_4Pw + \varepsilon$$

Keterangan:

KK	: Kinerja Karyawan
Pr	: Perencanaan
Pg	: Pengorganisasian
Ph	: Pengarahan
Pw	: Pengawasan
$\alpha$	: Variabel/bilangan konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	: Koefisien Regresi
$\varepsilon$	: Variabel pengganggu

---

<sup>75</sup>Sofyan Siregar, *Statistik deskriptif untuk penelitian*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010), h. 301.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum BNI Syariah**

###### **a. Sejarah Perusahaan**

Terpaan Krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No. 10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu, termasuk di Medan saat ini terdapat satu Kantor Cabang dan tiga Kantor Cabang Pembantu. Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (office channeling) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH. Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.<sup>76</sup>

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No. 19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.<sup>77</sup>

Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 Payment Point. BNI Syariah Cabang Medan merupakan cabang yang ke-11 dan didirikan pada tanggal 15 Agustus 2002 yang diresmikan oleh Agoest Soebhakti, Direktur Ritel Bank Negara Indonesia. BNI

---

<sup>76</sup> <http://www.bni.co.id/id-id/tentangkami/sejarah.aspx>

<sup>77</sup> <http://www.bnisyariah.tripod.com/profil.html>

Syariah adalah satu dari beberapa cara Bank BNI untuk melayani masyarakat yang menginginkan sistem perbankan yang berdasarkan prinsip syariah dalam rangka mewujudkan Bank BNI sebagai Universal Banking, BNI Syariah merupakan unit tersendiri yang secara struktural tidak terpisahkan dengan unit-unit lain di Bank BNI dan bergerak khusus di perbankan syariah. Namun demikian dalam operasional pembukuannya sama sekali terpisah dengan Bank BNI yang melakukan kegiatan umum, tanpa mengurangi fasilitas pelayanan yang ada di Bank BNI. Alasan pembukuan Cabang Syariah yaitu:

- 1) Menyediakan layanan perbankan yang lengkap untuk mewujudkan BNI sebagai Universal Banking.
- 2) Berdasarkan data Majelis Ulama Indonesia (MUI), sebanyak 30% masyarakat Indonesia menolak sistem bunga.
- 3) Landasan operasional Perbankan Syariah sudah kuat.
- 4) Berdasarkan hasil survei, respon dan kepercayaan masyarakat yang besar atas kehadiran Bank Syariah.

BNI Syariah menghadirkan produk-produk yang menjawab kebutuhan nasabah, mulai dari individu, usaha kecil, hingga institusi, dilengkapi dengan kemudahan, fleksibilitas dan fasilitas untuk kenyamanan dan kemudahan nasabah. Apapun segala kebutuhan nasabah mulai dari produk pendanaan, produk pembiayaan, produk investasi, produk simpanan, dan jasa-jasa perbankan lainnya sesuai prinsip syariah yang dijalankan secara profesional di bawah pengawasan Dewan Pengawas Syariah dan Bank Indonesia.<sup>78</sup>

#### 1) Produk Pendanaan

##### a) Tabungan iB Haji Hasanah

Tabungan iB Haji Hasanah adalah bentuk investasi dana untuk perencanaan haji yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad Mudharabah dengan sistem setoran bebas atau bulanan, bermanfaat sebagai sarana pembayaran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH).

##### b) Tabungan iB Hasanah

Tabungan iB Hasanah adalah bentuk investasi dana yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad Mudharabah atau Simpanan dana yang menggunakan akad Wadiah yang memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan bagi nasabah dalam mata uang rupiah.

##### c) Tabungan iB Prima Hasanah

---

<sup>78</sup> <http://www.bnisyariah.tripod.com/produk.html>

Tabungan iB Prima Hasanah adalah bentuk investasi dana yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan Akad Mudharabah yang memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan bagi nasabah segmen high networth individuals secara perorangan dalam mata uang rupiah dan bagi hasil yang lebih kompetitif.

d) Tabungan iB Tapenas Hasanah

Tabungan iB Tapenas Hasanah adalah tabungan yang dikelola berdasarkan prinsip Mudharabah merupakan tabungan berjangka, diesain untuk membantu perencanaan masa depan nasabah yang dilengkapi dengan asuransi jiwa bebas premi.

e) Tabungan iB Bisnis Hasanah

Tabungan iB Bisnis Hasanah adalah tabungan dengan prinsip Mudharabah untuk usaha kecil atau usaha perorangan dengan mutasi rekening yang lebih detail dalam buku tabungan dilengkapi dengan kartu ATM Gold dan fasilitas eksekutif Longue.

f) TabunganKu iB

TabunganKu iB adalah produk simpanan dana dari Bank Indonesia yang dikelola sesuai dengan prinsip syariah dengan akad wadiah dalam mata uang rupiah untuk meningkatkan kesadaran menabung masyarakat.

g) Deposito iB Hasanah

Deposito iB Hasanah (BNI Syariah Deposito) adalah investasi berjangka yang dikelola berdasarkan prinsip syariah yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan, dengan menggunakan prinsip Mudharabah.

h) Giro iB Hasanah

Giro iB Hasanah (BNI Syariah Giro) adalah titipan dana dari pihak ketiga yang dikelola dengan prinsip syariah dengan akad Wadiah yang penarikannya dapat dilakuka setiap saat dengan menggunakan Cek, Bilyet Giro, Sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan pemindah bukuan.

2) Produk pembiayaan

a) Flexi Syariah

Adalah fasilitas pembiayaan konsumtif bagi pegawai/karyawan perusahaan/lembaga/ instansi yang bekerja sama dengan BNI Syariah dengan fixed income yang diberikan atas dasar akad murabahah (jual beli) untuk pembelian barang, misalnya emas, kendaraan, barang elektronik dan lain-lain.

Dalam kerja sama ini perusahaan melakukan debetan gaji untuk kepentingan angsuran pegawai.

b) iB Hasanah Card

Kartu pembiayaan yang berfungsi seperti kartu kredit berdasarkan prinsip syariah yaitu dengan sistem perhitungan biaya bersifat fix, adil, transparan, dan kompetitif tanpa perhitungan bunga.

c) Pembiayaan Griya iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan konsumtif dengan akad murabahah (jual beli) untuk membeli, membangun, merenovasi rumah/ruko ataupun untuk membeli kepling siap bangun (KSB) dengan sistem angsuran tetap hingga akhir masa pembiayaan sehingga memudahkan nasabah mengelola keuangannya.

d) Pembiayaan Haji iB Hasanah

Fasilitas pengurusan pendaftaran ibadah haji melalui penyediaan talangan setoran awal untuk mendapatkan nomor porsi sesuai biaya penyelenggaraan ibadah haji (BPIH) yang diatur kementrian agama dengan menggunakan akad ijarah.

e) Rahn Emas iB Hasanah

Merupakan solusi bagi nasabah yang membutuhkan dana cepat dengan sistem pinjaman berupa emas didukung administrasi dan proses persetujuan yang mudah.

f) Multijasa iB Hasanah

Merupakan fasilitas pembiayaan dengan prinsip ijarah diberikan kepada individu untuk kebutuhan jasa dengan jaminan fixed asset atau kendaraan bermotor. Multiguna iB Hasanah fasilitas pembiayaan konsumtif bagi karyawan perusahaan/lembaga/instansi atau profesional berlandaskan akad murabahah untuk pembelian barang dengan agunan berupa fixed asset.

g) CCF iB Hasanah

CCF iB Hasanah adalah pembiayaan yang dijamin dengan cash, yaitu dijamin dengan simpanan dalam bentuk Deposito, Giro, dan Tabungan yang diterbitkan BNI Syariah.

h) Wirausaha iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan produktif berlandaskan akad murabahah, musyarakah atau mudharabah yang dianjurkan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan

usaha produktif (modal kerja dan investasi) bagi UKM (usaha kecil menengah) sesuai prinsip syariah.

i) Tunas Usaha iB Hasanah

Fasilitas pembiayaan modal kerja dan atau investasi berlandaskan akad murabahah yang diberikan untuk usaha produktif yang feasible namun belum bankable dengan prinsip syariah.

j) Linkage Program iB Hasanah

Adalah fasilitas pembiayaan dimana BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola executing kepada Lembaga Keuangan Syariah (LKS) (BMT, BPRS, KJKS, dan lain-lain) untuk diteruskan ke end user (pengusaha mikro, kecil, dan menengah syariah). Kerjasama dengan LKS dapat dilakukan secara langsung ataupun melalui lembaga pendamping.

k) Kopker/Kopeg iB Hasanah

Adalah fasilitas pembiayaan mudharabah produktif dimana BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola executing kepada Koperasi Karyawan (Kopkar) koperasi pegawai (Kopeg) untuk disalurkan secara prinsip syariah ke end user/pegawai.

l) Usaha Kecil iB Hasanah

Adalah pembiayaan syariah yang berlandaskan akad murabahah, musyarakah, mudharabah yang digunakan untuk tujuan produktif berdasarkan prinsip-prinsip pembiayaan syariah.

m) Usaha Besar iB Hasanah

Adalah pembiayaan syariah yang digunakan untuk tujuan produktif kepada pengusaha berbadan hukum skala menengah dan besar dalam mata uang rupiah maupun valas.

n) Sindikasi iB Hasanah

Adalah pembiayaan yang diberikan oleh dua atau lebih lembaga keuangan untuk membiaya suatu proyek/usaha dengan syarat-syarat dan ketentuan yang sama, menggunakan dokumen yang sama dan di administrasikan oleh agen yang sama pula.

o) Multifinance iB Hasanah

Adalah penyaluran pembiayaan langsung dengan pola executing kepada multifinance untuk usahanya dibidang perusahaan dibidang perusahaan pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah.

### 3) Produk Jasa dan Layanan

#### a) *Payroll Gaji*

adalah layanan pembayaran gaji yang dilakukan oleh BNI Syariah atas dasar perintah dari perusahaan pembayaran gaji untuk mendebet rekeningnya ke rekening karyawannya.

#### b) *Cash Management*

Adalah jasa pengelolaan seluruh rekening seperti corporate internet banking yang dapat digunakan oleh perusahaan/lembaga/instansi.

#### c) *Payment Center*

Adalah kerjasama BNI Syariah dengan perusahaan dalam hal jasa penerimaan piayaan untuk kepentingan perusahaan. Jasa ini dapat digunakan untuk penerimaan pembayaran uang kuliah/ tagihan listrik dan sebagainya.

## 2. Profil Responden

Dalam bagian ini penulis menyajikan data terkait dengan responden penelitian, yaitu karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Penelitian ini dilakukan dengan responden sebanyak 36 karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan. Untuk mengetahui profil responden, berikut ini akan diuraikan berdasarkan jenis kelamin, dan bagian pekerjaan.

### a) **Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil penelitian dari 36 responden, diperoleh karyawan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 19 orang (52,8%) dan perempuan berjumlah 17 orang (47,2%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Presentase</b>
<b>Laki-laki</b>	<b>19 Orang</b>	<b>52,8%</b>
<b>Perempuan</b>	<b>17 Orang</b>	<b>47,2%</b>
<b>Total</b>	<b>36 Orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Oktober 2018*

### b) Bagian pekerjaan

Karakteristik responden bagian pekerjaan yaitu pada bagian operational sebanyak 6 orang, bagian financing sebanyak 5 orang, bagian consumer processing sebanyak 6 orang, bagian sales sebanyak 5 orang, bagian customer service sebanyak 4 orang, bagian teller sebanyak 3 orang, bagian administrasi sebanyak 4 orang dan bagian funding sebanyak 3 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan**

Bagian pekerjaan	Jumlah Karyawan	Presentase
Operational	6 Orang	16,6%
Consumer Processing	6 Orang	16,6%
Financing	5 Orang	13,8%
Sales	5 Orang	13,8%
Administrasi	4 Orang	11,1%
Customer Service	4 Orang	11,1%
Teller	3 Orang	8,3%
Funding	3 Orang	8,3%
Jumah	36 Orang	100%

*Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Oktober 2018*

### 3. Deskripsi Variabel

#### a) Variabel Perencanaan

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel fungsi perencanaan didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat pada jawaban yang tersebar. Berdasarkan jawaban responden dapat dideskripsikan variabel perencanaan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Perencanaan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah
		SS		S		KS		TS		STS		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	X1.1	30	83,3	6	16,7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	174
2	X1.2	5	13,9	31	86,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	149
3	X1.3	32	88,9	4	11,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	176
4	X1.4	16	44,4	20	55,6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	160

<b>Rata-rata</b>	<b>20,5</b>	<b>57,6</b>	<b>15,2</b>	<b>42,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>165</b>
------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------

*Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Oktober 2018*

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa pada pernyataan pertama (X1.1) bahwa perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi dengan tujuan penggunaan sumber daya secara efektif, sebanyak 30 responden (83,3%) menjawab sangat setuju, 6 responden (16,7%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kedua (X1.2) bahwa menetapkan target yang harus dicapai oleh karyawan, sebanyak 5 responden (13,9%) menjawab sangat setuju, 31 responden (86,1%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketiga (X1.3) bahwa Menganalisa keadaan perusahaan saat ini dari sumber daya yang tersedia, sebanyak 32 responden (88,9%) menjawab sangat setuju, 4 responden (11,1%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keempat (X1.4) bahwa Mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat menimbulkan masalah, sebanyak 16 responden (44,4%) menjawab sangat setuju, 20 responden (55,6%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas variabel perencanaan maka dapat disimpulkan bahwa fungsi perencanaan telah dijalankan dengan cukup baik.

#### **b) Variabel Pengorganisasian**

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel fungsi pengorganisasian didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat pada jawaban yang tersebar.

Data interval tersebut juga dapat dianalisa dengan menghitung rata-rata jawaban berdasarkan skoring setiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan dapat dihitung sebagai berikut.

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Pengorganisasian**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah
		SS		S		KS		TS		STS		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	X2.1	10	27,8	26	72,2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	154
2	X2.2	12	33,3	24	66,7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	156
3	X2.3	31	86,1	5	13,9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	175
4	X2.4	10	27,8	26	72,2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	154
5	X2.5	31	86,1	5	13,9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	175
<b>Rata-rata</b>		<b>18,8</b>	<b>52,2</b>	<b>17,2</b>	<b>47,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>163</b>

*Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Oktober 2018*

Pada pernyataan pertama (X2.1) bahwa menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan, sebanyak 10 responden (27,8%) menjawab sangat setuju, 26 responden (72,2%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kedua (X2.2) bahwa menetapkan struktur perusahaan, sebanyak 12 responden (33,3%) menjawab sangat setuju, 24 responden (66,7%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketiga (X2.3) bahwa merekrut, menyeleksi dan melakukan pelatihan kepada SDM, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 5 responden (13,9%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keempat (X2.4) bahwa menempatkan tenaga kerja pada posisi yang pas dan paling tepat, sebanyak 10 responden (27,8%) menjawab sangat setuju, 26 responden (72,2%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kelima (X2.5) bahwa memberitahukan persyaratan atau tugas dengan jelas dan menjelaskan tugas secara rinci, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 5 responden (13,9%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas variabel insentif maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kinerja karyawan mengatakan setuju dengan rata-rata skor 163 bahwa pengorganisasian mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.

### c) Variabel Pengarahan

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel fungsi pengarahan didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat pada jawaban yang tersebar.

Data interval tersebut juga dapat dianalisa dengan menghitung rata-rata jawaban berdasarkan skoring setiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan dapat dihitung sebagai berikut.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Pengarahan**

No	Per-nyataan	Jawaban Responden										Juml ah
		SS		S		KS		TS		STS		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	X3.1	31	86,1	5	13,9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	175
2	X3.2	31	86,1	3	8,3	2	5,6	0	0,00	0	0,00	173
3	X3.3	31	86,1	5	13,9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	175
4	X3.4	31	86,1	5	13,9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	175
5	X3.5	10	27,8	26	72,2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	154
6	X3.6	9	25	27	75	0	0,00	0	0,00	0	0,00	153
	<b>Rata-rata</b>	<b>23,8</b>	<b>66,2</b>	<b>11,8</b>	<b>32,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>157,5</b>

Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Oktober 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui pernyataan variabel pengarahan, yaitu:

Pada pernyataan pertama (X3.1) bahwa menolak permintaan yang tidak masuk akal, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 5 responden (13,9%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kedua (X3.2) bahwa memanipulasi situasi untuk membatasi pilihan orang lain, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 3 responden (8,3%) menjawab setuju, 2 responden (5,6%) menjawab kurang setuju untuk jawaban tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketiga (X3.3) bahwa secara terbuka membandingkan kinerja orang dengan standar yang ditetapkan, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 5 responden (13,9%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keempat (X3.4) bahwa menyatakan konsekuensi atas kinerja yang dibandingkan dengan standar, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 5 responden (13,9%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kelima (X3.5) bahwa menuntut kualitas dan sumber daya yang baik kemudian mengatakan konsekuensi atas ketidak mampuan, sebanyak 10 responden (27,8%) menjawab sangat setuju, 26 responden (72,2%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keenam (X3.6) bahwa menghasilkan informasi yang tepat agar manajemen dapat mengambil tindakan atau menanggapi suatu masalah yang ada, sebanyak 9 responden (25%) menjawab sangat setuju, 27 responden (75%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas variabel pengarahan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mengatakan setuju dengan rata-rata skor 157,5 bahwa pengarahan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### d) Variabel Pengawasan

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel fungsi pengawasan didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat pada jawaban yang tersebar. Data interval tersebut juga dapat dianalisa dengan menghitung rata-rata jawaban berdasarkan skoring setiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan dapat dihitung sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Pengawasan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah
		SS		S		KS		TS		STS		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	X4.1	31	86,1	3	8,3	2	5,6	0	0,00	0	0,00	173
2	X4.2	32	88,9	4	11,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	176
3	X4.3	16	44,4	20	55,6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	160
4	X4.4	30	83,3	6	16,7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	174
	<b>Rata-rata</b>	<b>27,5</b>	<b>75,7</b>	<b>8,5</b>	<b>22,9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170,7</b>

Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Oktober 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui pernyataan variabel pengawasan, yaitu:

Pada pernyataan pertama (X4.1) bahwa menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan karyawan, sebanyak 31 responden (86,1%) menjawab sangat setuju, 3 responden (8,3%) menjawab setuju, 2 responden (5,6%) menjawab kurang setuju dan untuk jawaban tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kedua (X3.2) bahwa mengawasi pekerjaan karyawan, sebanyak 32 responden (88,9%) menjawab sangat setuju, responden (11,1%) menjawab setuju dan untuk

jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketiga (X3.3) bahwa membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang sudah ditentukan, sebanyak 16 responden (44,4%) menjawab sangat setuju, 20 responden (55,6%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keempat (X3.4) bahwa tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan, sebanyak 30 responden (83,3%) menjawab sangat setuju, 6 responden (16,7%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas variabel pengawasan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mengatakan setuju dengan rata-rata skor 170,7 bahwa pengarahan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### e) Variabel Kinerja Karyawan

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang disebar. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah
		SS		S		KS		TS		STS		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	Y1	14	38,9	22	61,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	158
2	Y2	32	88,9	4	11,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	176
3	Y3	16	44,4	20	55,6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	160
4	Y4	14	38,9	22	61,1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	158
5	Y5	7	19,4	29	80,6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	151
6	Y6	30	83,3	6	16,7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	174
7	Y7	16	44,4	20	55,6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	160
8	Y8	30	83,3	6	16,7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	174
9	Y9	20	55,6	16	44,4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	164
	<b>Rata-rata</b>	<b>19,9</b>	<b>55,2</b>	<b>16,1</b>	<b>44,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>163,8</b>

Sumber Data Primer (Kuesioner), diolah Agustus 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui pernyataan variabel kinerja karyawan, yaitu:

Pada pernyataan pertama (Y1) bahwa melakukan pekerjaan dengan benar ketika tidak ada atasan yang melihat, sebanyak 14 responden (38,9%) menjawab sangat setuju, 22

responden (61,1%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kedua (Y2) bahwa bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan, sebanyak 32 responden (88,9%) menjawab sangat setuju, 4 responden (11,1%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketiga (Y3) bahwa hasil kerja karyawan selalu mencapai target yang ditentukan, sebanyak 16 responden (44,4%) menjawab sangat setuju, 20 responden (55,6%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keempat (Y4) bahwa menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu, sebanyak 14 responden (38,9%) menjawab sangat setuju, 22 responden (61,1%) dan untuk menjawab kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan kelima (Y5) bahwa tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan menaikkan hasil kerja, sebanyak 7 responden (19,4%) menjawab sangat setuju, 29 responden (80,6%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan keenam (Y6) bahwa karyawan dapat bekerja secara mandiri dan mampu menjalankan fungsi kerjanya, sebanyak 30 responden (83,3%) menjawab sangat setuju, 6 responden (16,1%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketujuh (Y7) bahwa karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor, sebanyak 16 responden (44,4%) menjawab sangat setuju, 20 responden (55,6%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketujuh (Y8) bahwa saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya, sebanyak 30 responden (83,3%) menjawab sangat setuju, 6 responden (16,7%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Pada pernyataan ketujuh (Y9) bahwa saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja, sebanyak 20 responden (55,6%) menjawab sangat setuju, 16 responden (44,4%) menjawab setuju dan untuk jawaban kurang setuju, tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada responden yang memilih.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas variabel kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mengatakan setuju dengan rata-rata skor 163,8 atas kinerja karyawan yang dilakukan oleh mereka.

#### 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### a) Uji Validitas

Validitas atas kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it successfully measure the phenomenon*). Uji tingkat validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $R_{hitung}$  dengan  $R_{tabel}$  untuk *degree of freedom* ( $df$ )= $n-2$ , dalam penelitian ini jumlah sampel ( $n$ )= 36 dan besarnya  $df= 36-2= 34$ , dan *alpha* 0,05 didapat  $R_{tabel}$  0.3291 (dengan uji dua sisi).

Hasil uji validitas yang diolah dengan menggunakan program *software* SPSS ver 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	<i>Corrected item total correlation</i> ( $R_{hitung}$ )	$R_{tabel}$	Keterangan
Variabel Perencanaan (X1)	X1.1	0,742	0,3291	Valid
	X1.2	0,533	0,3291	Valid
	X1.3	0,775	0,3291	Valid
	X1.4	0,754	0,3291	Valid
Variabel Pengorganisasian (X2)	X2.1	0,781	0,3291	Valid
	X2.2	0,378	0,3291	Valid
	X2.3	0,814	0,3291	Valid
	X2.4	0,591	0,3291	Valid
	X2.5	0,431	0,3291	Valid
Variabel Pengarahan (X3)	X3.1	0,904	0,3291	Valid
	X3.2	0,352	0,3291	Valid
	X3.3	0,557	0,3291	Valid
	X3.4	0,904	0,3291	Valid
	X3.5	0,557	0,3291	Valid
	X3.6	0,904	0,3291	Valid
Variabel Pengawasan (X4)	X1	0,782	0,3291	Valid
	X2	0,556	0,3291	Valid
	X3	0,721	0,3291	Valid
	X4	0,666	0,3291	Valid
Variabel Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,665	0,3291	Valid
	Y2	0,567	0,3291	Valid
	Y3	0,806	0,3291	Valid
	Y4	0,606	0,3291	Valid

	Y5	0,371	0,3291	Valid
	Y6	0,662	0,3291	Valid
	Y7	0,806	0,3291	Valid
	Y8	0,698	0,3291	Valid
	Y9	0,790	0,3291	Valid

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Dari tabel diatas terlihat bahwa  $R_{hitung}$  pada kolom *Corrected item total orrelation* untuk masing-masing item memiliki  $R_{hitung}$  lebih besar dan positif dibandingkan  $R_{tabel}$  untuk  $df=36-2=34$  dan  $alpha$  0,05 dengan uji dua sisi di dapat  $R_{tabel}$  sebesar 0,3291 maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari kelima variabel X1, X2, X3, X4, dan Y adalah valid.

#### b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah uji untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode *Cronbach's Alpha* untuk menilai apakah kuesioner ini realibel atau tidak. Skala tersebut dapat dikelompokkan menjadi 5 kelas range yang sama, maka ukuran ketetapan Alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

#### Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Tingkat Alpha

No	Alpha	Tingkat Reliabilitas
1	0,00 s/d 0,20	Kurang reliable
2	0,21 s/d 0,40	Agak reliable
3	0,41 s/d 0,60	Cukup reliable
4	0,61 s/d 0,80	Reliabel
5	0,81 s/d 1,00	Sangat reliable

Sumber: Triton

Berdasarkan hasil dari jawaban responden, maka hasil uji reliabilitas untuk seluruh variabel adalah sebagai berikut:

#### 1) Pengujian Reliabilitas Variabel Perencanaan

Hasil uji reliabilitas variabel perencanaan yang diolah dengan menggunakan program *software* SPSS ver 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Uji Reliabilitas Variabel Perencanaan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,648	4

*Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018*

Pada item ini tingkat signifikan 5% koefisien Alpha ,648 (dibaca 0,648), kemudian nilai ini dibandingkan dengan nilai r tabel dengan nilai N=36 dan diperoleh nilai r tabel sebesar 0,329, ini berarti  $r_{\text{alpha}} > r_{\text{tabel}}$ . Sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diuji berada pada kategori “reliabel” karena nilai berada pada rentang 0,60 – 0,80

**2) Pengujian Reabilitas Variabel Pengorganisasian**

Hasil uji reliabilitas variabel pengorganisasian yang diolah dengan menggunakan program *software* SPSS ver 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas Variabel Pengorganisasian**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,535	5

*Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018*

Pada item ini tingkat signifikan 5% koefisien Alpha ,535 (dibaca 0,535), kemudian nilai ini dibandingkan dengan nilai r tabel dengan nilai N=36 dan diperoleh nilai r tabel sebesar 0,329, ini berarti  $r_{\text{alpha}} > r_{\text{tabel}}$ . Sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diuji berada pada kategori “cukup reliabel” karena nilai berada pada rentang 0,40 – 0,60.

**3) Pengujian Reliabilitas Pengarahan**

Hasil uji reliabilitas variabel pengarahan yang diolah dengan menggunakan program *software* SPSS ver 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Uji Reliabilitas Variabel Pengarahan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	6

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Pada item ini tingkat signifikan 5% koefisien Alpha ,769 (dibaca 0,769), kemudian nilai ini dibandingkan dengan nilai r tabel dengan nilai N=36 dan diperoleh nilai r tabel sebesar 0,329, ini berarti  $r_{\text{alpha}} > r_{\text{tabel}}$ . Sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diuji berada pada kategori “reliabel” karena nilai berada pada rentang 00,60 – 0,80.

**4) Pengujian Reliabilitas Pengawasan**

Hasil uji reliabilitas variabel pengawasan yang diolah dengan menggunakan program *software* SPSS ver 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**

**Uji Reliabilitas Variabel Pengawasan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,589	4

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Pada item ini tingkat signifikan 5% koefisien Alpha ,589 (dibaca 0,589), kemudian nilai ini dibandingkan dengan nilai r tabel dengan nilai N=36 dan diperoleh nilai r tabel sebesar 0,329, ini berarti  $r_{\text{alpha}} > r_{\text{tabel}}$ . Sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diuji berada pada kategori “cukup reliabel” karena nilai berada pada rentang 0,40 – 0,60.

**5) Pengujian Reliabilitass Kinerja Karyawan**

Hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan yang diolah dengan menggunakan program *software* SPSS ver 20.0 dapat dilihat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**

**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,844	9

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Pada item ini tingkat signifikan 5% koefisien Alpha ,844 (dibaca 0,844), kemudian nilai ini dibandingkan dengan nilai r tabel dengan nilai N=36 dan diperoleh nilai r tabel sebesar 0,329, ini berarti  $r_{\text{alpha}} > r_{\text{tabel}}$ . Sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diuji berada pada kategori “sangat reliabel” karena nilai berada pada rentang 0,80 – 1,00.

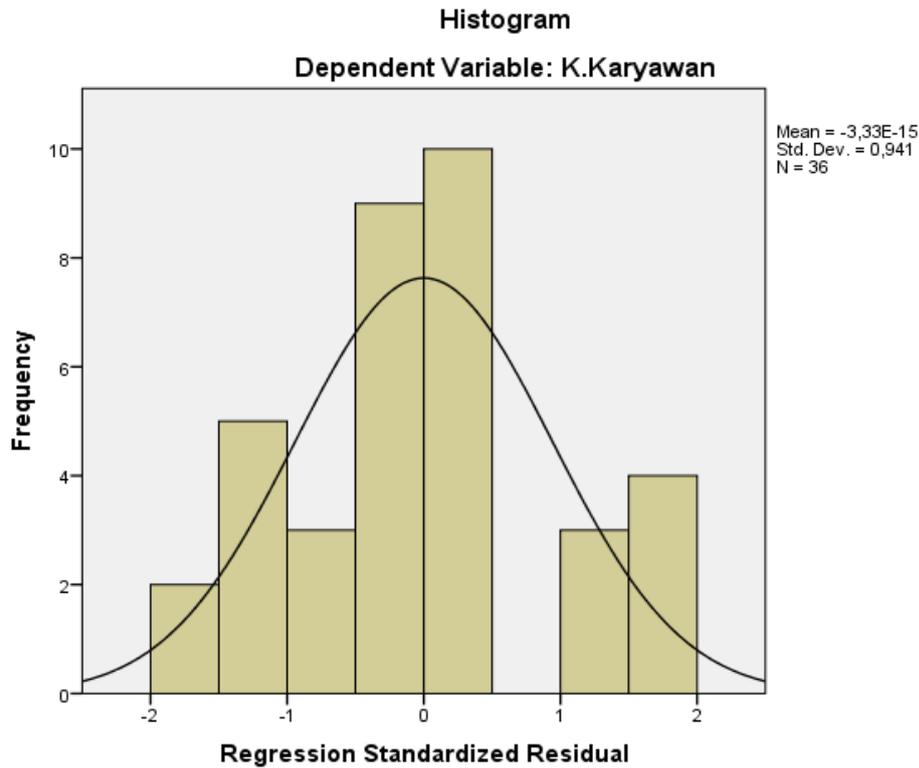
Secara komprehensif variabel yang diteliti pada taraf signifikan 95% adalah valid dan dapat dipercaya (reliabel). Dengan demikian, item-item dalam penelitian ini dapat diaplikasikan untuk penelitian selanjutnya. Ini mengindikasikan bahwa seluruh item telah memenuhi standar kelayakan untuk selanjutnya diaplikasikan kepada seluruh responden dan tidak ada perbaikan kuesioner.

**5. Uji Asumsi Klasik**

**a) Uji Normalitas**

Uji normalitas merupakan salah satu bagian dari uji analisis data, artinya sebelum melakukan analisis yang sesungguhnya, data penelitian tersebut harus diuji kenormalan distribusinya. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

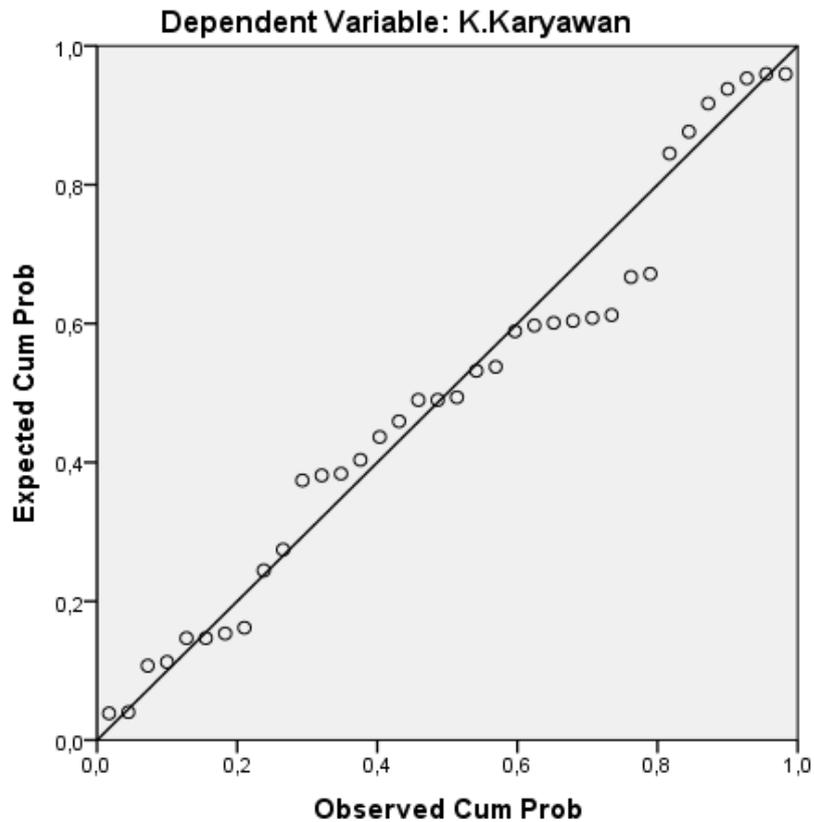
Normalitas dapat dilihat dari normal *p-plot* dan grafik histogram. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila gambar terdistribusi dengan titik-titik data searah mengikuti garis diagonal. Data juga dapat dikatakan normal jika berbentuk kurva yang kemiringannya cenderung seimbang, baik kemiringan sisi kiri maupun kanan, dan bentuk kurva hampir menyerupai lonceng yang sempurna. Hasil uji normalitas dengan pengujian grafik histogram dapat ditunjukkan pada gambar berikut:



**Gambar 4.2 - Histogram Display Normal Curve Kinerja Karyawan**

Berdasarkan gambar histogram diatas, dapat dilihat bahwa kurva Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan memiliki kemiringan yang cenderung seimbang dari sisi kanan dan kiri, serta garisnya juga menyerupai lonceng, artinya kinerja karyawan memiliki kecenderungan berdistribusi normal. Normalitas data juga dapat dilihat di sisi output kurva normal *P-Plot*. Data pada variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data searah mengikuti garis diagonal. Hasil uji normalitas dengan pengujian Normal P-Plot dapat ditunjukkan pada gambar berikut:

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 4.3 - Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Pada prinsipnya Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika titik-titik mendekati garis diagonal, maka dapat dikatakan data penelitian tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya, jika titik-titiknya menjauhi garis diagonal maka data tersebut tidak berdistribusi normal. Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dengan demikian maka model regresi memenuhi asumsi normalitas karena model penelitian ini berdistribusi normal.

Cara lain pengujian normalitas dapat dilakukan dengan Uji Kolmogorov-Smirnov. Sampel penelitian ini diuji dengan pengujian Kolmogorov-Smirnov menggunakan SPSS 20.0 untuk mengetahui apakah sampel merupakan jenis distribusi normal. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

Ho: Distribusi populasi normal, jika probabilitas  $> 0,05$ , Ho diterima dan

Ha: Distribusi Populasi tidak normal, jika probabilitas  $< 0,05$ , Ho ditolak.

Hasil uji normalitas dengan pengujian Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		UXall V
N		36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,70626179
	Absolute	,131
Most Extreme Differences	Positive	,131
	Negative	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,786
Asymp. Sig. (2-tailed)		,567

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018*

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel diatas, didapatkan nilai signifikansi pada baris Asympy. Sig (2-tailed) sebesar  $0,567 > 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

**b) Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dilakukan pengujian dengan menggunakan metode glejser untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Kriteria terjadinya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi adalah jika signifikansinya  $< 0,05$ , yang berarti bahwa

apabila signifikansinya  $> 0,05$  penelitian dapat dilanjutkan. Hasil glejser dapat ditunjukkan pada tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Uji Heteroskedastisitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3,697	4,446		-,832	,412
1 F.perencanaan	,408	,339	,420	1,203	,238
F.pengorganisasian	,065	,147	,084	,442	,661
F.pengarahan	,006	,099	,011	,057	,955
F.pengawasan	-,226	,328	-,244	-,689	,496

a. Dependent Variable: RESUC

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Dari hasil uji heteroskedastisitas pada tabel diatas menunjukkan bahwa terhadap masing-masing variabel independen diperoleh *p-value* (sig-t) > 0,05. Untuk variabel Perencanaan sebesar 0,238, variabel Pengorganisasian sebesar 0,661, variabel Pengarahan sebesar 0,955 dan variabel Pengawasan sebesar 0,496 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada masing-masing variabel independen.

### c) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya muktikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance < 0,10 atau nilai VIF > 10 dengan tingkat kolonieritas 0,95, dan ikhtisar hasil multikolinearitas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	12,246	7,216			
1 F.perencana	,650	,551	,264	,246	4,057
F.pengorganisasi	-,296	,239	-,150	,845	1,184
F.pengarahan	-,013	,161	-,010	,811	1,232
F.pengawasan	1,302	,532	,555	,241	4,153

a. Dependent Variable: K.Karyawan

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Hasil uji multikolinearitas pada tabel diatas, antar variabel bebas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel bebas tidak lebih dari 10 yaitu pada variabel Perencanaan sebesar 4,057, variabel Pengorganisasian sebesar 1,184, variabel Pengarahan sebesar 1,232 dan variabel Pengawasan sebesar 4,153. Selain itu, nilai tolerance dari masing-masing variabel tidak kurang dari 0,10 yaitu pada variabel Perencanaan sebesar 0,246, variabel Pengorganisasian sebesar 0,854, variabel Pengarahan sebesar 0,811 dan variabel Pengawasan sebesar 0,241. Dengan demikian dapat disimpulkan antara keempat variabel yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi tersebut.

## 6. Uji Hipotesis

### a) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai Koefisien ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi dan variabel terikat (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X). Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ( $R^2=0$ ), artinya variasi dari variabel Y tidak dapat dijelaskan oleh variabel X sama sekali. Sementara bila  $R^2 = 1$ , artinya variasi dari variabel Y secara keseluruhan dapat dijelaskan oleh variabel X. Dengan kata lain, jika  $R^2$  mendekati 1 maka variabel independen mampu menjelaskan perubahan variabel dependen, tetapi jika  $R^2$  mendekati 0, maka variabel independen tidak mampu menjelaskan variabel dependen. Dan jika  $R^2 = 1$ , maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian baik atau buruknya persamaan regresi ditentukan oleh  $R^2$  nya yang mempunyai nilai nol dan satu.

Hasil uji determinasi  $R^2$  yang diolah menggunakan software SPSS versi 20.0 dapat dilihat pada tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,786 <sup>a</sup>	,617	,568	1,81300

a. Predictors: (Constant), F.pengawasan, F.pengarahannya, F.pengorganisasi, F.perencana

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai koefisien determinasi  $R^2$  (R Square) sebesar 0,617 atau 61,7%. Hal ini menunjukkan bahwa Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan berpengaruh sebesar 61,7% terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan, sedangkan sisanya sebesar 38,3 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

**b) Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau individual. Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji T.

Untuk mengetahui signifikansi bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$  atau  $T_{hitung} < T_{tabel}$  (koefisien regresi X tidak signifikan)

$H_a : \beta \neq 0$  atau  $T_{hitung} > T_{tabel}$  (koefisien regresi X signifikan)

Tingkat signifikan :  $\alpha = 0,05$

Daerah kritis : sig =  $\alpha$  :  $H_0$  ditolak

Hasil uji statistik t yang diolah menggunakan software SPSS dapat dilihat pada tabel 4.19.

**Tabel 4.19**  
**Uji Statistik t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	T	Sig.
(Constant)	2,127	,001
1 F.perencanaan	3,844	,000
F.pengorganisasian	4,171	,000
F.pengarahan	3,254	,000
F.pengawasan	6,595	,000

a. Dependent Variable: K.karyawan

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Rumus untuk mencari nilai  $T_{tabel}$  adalah:

$$Df = (\alpha/2 ; n-k-1)$$

Keterangan:

$$\alpha = 0,05 \text{ (5\%)}$$

n = Jumlah responden

k = Jumlah variabel independen (bebas)

Jadi,  $df = 0,05/2 ; 36-4-1$

$$= 0,025 ; 31$$

$$= 2,039$$

$H_{01}$ : Perencanaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{a1}$ : Terdapat pengaruh antara Perencanaan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

Hasil uji T pada variabel Perencanaan (X1) diperoleh probabilitas Sig 0,00. Nilai Sig  $0,00 < 0,05$  dan diperoleh nilai  $T_{hitung}$  sebesar 3,844 dan diketahui  $T_{tabel}$  sebesar 2,039 (lihat  $T_{tabel}$ ).  $3,844 > 2,039$ , maka keputusannya adalah  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima, artinya Perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{02}$ : Pengorganisasian tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{a2}$ : Terdapat pengaruh antara Pengorganisasian terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

Hasil uji T pada variabel Pengorganisasian (X2) diperoleh probabilitas Sig 0,00. Nilai Sig  $0,00 < 0,05$  dan diperoleh nilai  $T_{hitung}$  sebesar 4,171 dan diketahui  $T_{tabel}$  sebesar 2,039 (lihat  $T_{tabel}$ ).  $4,171 > 2,039$ , maka keputusannya adalah  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, artinya Pengorganisasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{03}$ : Pengarahan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{a3}$ : Terdapat pengaruh antara Pengarahan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

Hasil uji T pada variabel Pengarahan (X3) diperoleh probabilitas Sig 0,00. Nilai Sig  $0,00 < 0,05$  dan diperoleh nilai  $T_{hitung}$  sebesar 3,254 dan diketahui  $T_{tabel}$  sebesar 2,039 (lihat  $T_{tabel}$ ).  $3,254 > 2,039$ , maka keputusannya adalah  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima, artinya Pengarahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{04}$ : Pengawasan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

$H_{a4}$ : Terdapat pengaruh antara Pengawasam terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

Hasil uji T pada variabel Pengawasan (X4) diperoleh probabilitas Sig 0,00. Nilai Sig  $0,00 < 0,05$  dan diperoleh nilai  $T_{hitung}$  sebesar 6,595 dan diketahui  $T_{tabel}$  sebesar 2,039 (lihat  $T_{tabel}$ ).  $6,595 > 2,039$ , maka keputusannya adalah  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima, artinya Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

### c) Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05

Hasil uji signifikan simultan (uji statistik f) yang diolah menggunakan software SPSS versi 20.0 dapat dilihat pada tabel 4.20

**Tabel 4.20**

## Uji Statistik F

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	164,409	4	41,102	12,505	,000 <sup>b</sup>
Residual	101,897	31	3,287		
Total	266,306	35			

a. Dependent Variable: K.karyawan

b. Predictors: (Constant), F.pengawasan, F.pengarahan, F.pengorganisasian, F.perencanaan

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Rumus untuk mencari nilai  $F_{\text{tabel}}$  adalah:

$$F_{\text{tabel}} = k ; n-k$$

Keterangan:

k = Jumlah variabel independen (bebas)

n = Jumlah responden

Jadi,  $F_{\text{tabel}} = 4 ; 36-4$

= 4 ; 32

= 2,67 (lihat tabel F)

Statistika uji:

$$F_{\text{hitung}} = 12,505$$

$$\text{Sig} = 0,000$$

$$F_{\text{tabel}} = 2,67$$

Keputusan Hasil Analisis:

Nilai  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  yaitu  $12,505 > 2,67$

Signifikan  $0,000 < 0,05$

Maka keputusannya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Kesimpulan:

Karena nilai  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  yaitu  $12,505 > 2,67$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka artinya terdapat pengaruh signifikan

antara Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Medan.

## 7. Uji Model

Analisis regresi linier berganda pada dasarnya merupakan studi menguji pengaruh variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi nilai rata-rata variabel independen yang diketahui.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menjelaskan kekuatan dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 20.0. Hasil uji model yang diolah menggunakan software SPSS versi 20.0 dapat dilihat pada tabel 4.21.

**Tabel 4.21**  
**Uji Model**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11,969	5,508		2,127	,001
1 F.perencanaan	,650	,098	,481	3,844	,000
F.pengorganisasian	,783	,137	,548	4,171	,000
F.pengarahan	,626	,087	-,468	3,254	,000
F.pengawasan	1,033	,179	,685	6,595	,000

a. Dependent Variable: K.karyawan

Sumber: data primer (kuesioner) diolah SPSS 20.0 Oktober 2018

Pada tabel diatas, dapat diketahui dari hasil analisis regresi diperoleh persamaan regresi yaitu:

$$KK = 11,969 + 0,650Pr + 0,783Pg + 0,626Ph + 1,033Pw + \epsilon$$

Keterangan:

KK : Kinerja Karyawan

Pr	: Perencanaan
Pg	: Pengorganisasian
Ph	: Pengarahan
Pw	: Pengawasan
$\alpha$	: Variabel/bilangan konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	: Koefisien Regresi
$\varepsilon$	: Variabel pengganggu

Persamaan Regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 11,969 artinya jika tidak ada variabel perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan, maka kinerja karyawan akan sebesar 11,969 poin.
- Koefisien regresi variabel Perencanaan sebesar 0,650 berarah positif, artinya setiap peningkatan pada kualitas perencanaan sebesar 1 poin dan variabel lainnya tetap, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,650 poin.
- Koefisien regresi variabel Pengorganisasian sebesar 0,783 berarah positif, artinya setiap peningkatan pada kualitas pengorganisasian sebesar 1 poin dan variabel lainnya tetap, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,783 poin.
- Koefisien regresi variabel Pengarahan sebesar 0,626 berarah positif, artinya setiap peningkatan pada kualitas pengarahannya sebesar 1 poin dan variabel lainnya tetap, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,636 poin.
- Koefisien regresi variabel Pengawasan sebesar 1,033 berarah positif, artinya setiap peningkatan pada kualitas pengawasan sebesar 1 poin dan variabel lainnya tetap, maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 1,033 poin.

## **B. Pembahasan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya dan pengawasan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Maka dalam penelitian ini hasil diperoleh dengan menyebarkan angket (kuesioner) kepada responden dan mengumpulkan kembali. Peneliti melakukan pengujian analisis data dengan menggunakan program SPSS versi 20.0. Dari keempat variabel independen (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahannya dan Pengawasan) yang dimasukkan ke dalam pengujian statistik, maka didapat hasil:

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini diketahui bahwa fungsi perencanaan yang diatur oleh manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajemen melakukan penerapan fungsi perencanaan secara efektif, dimana tujuan dari fungsi perencanaan itu sendiri sudah tercapai, yaitu mempermudah pelaksanaan tugas menjadi lebih tepat, efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan laba bagi perusahaan. Hal ini serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyu Rishandi yang berjudul "*Penerapan Fungsi Manajemen Perencanaan dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan yang Sehat pada PT. Soeloeng Laoet Kebun Sinah Kasih Kabupaten Serdang Bedagai*" pada tahun 2013, yang mana hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. Soeloeng Laoet Sinah Kasih Kabupaten Serdang Bedagai telah menjalankan fungsi perencanaan dengan baik, dengan berjalannya fungsi perencanaan dengan baik maka fungsi-fungsi manajemen lainnya dapat berjalan dengan semestinya.

Kemudian hasil analisis fungsi pengorganisasian juga diketahui bahwa fungsi pengorganisasian yang diatur oleh manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajemen melakukan penerapan fungsi pengorganisasian secara efektif, dimana tujuan dari fungsi pengorganisasian itu sebagai suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan seperti menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya sudah tercapai, sehingga rencana yang ditetapkan dapat tercapai. Hal ini serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atang Budiman yang berjudul "*Analisis Pengaruh Pengorganisasian Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Banjar*" pada tahun 2013, yang mana hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa fungsi pengorganisasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena fungsi pengorganisasian merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

Hasil analisis penelitian ini juga diketahui bahwa fungsi pengarahan yang diatur oleh manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Adanya pengaruh signifikan mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajemen melakukan penerapan fungsi pengarahan secara efektif, dimana tujuan dari fungsi pengarahan itu sendiri adalah manajer dituntut untuk mampu

membimbing, memberi intruksi, dan memberi motivasi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan kepada karyawan, hal ini dapat tercapai sehingga tingkat penggunaan waktu dalam melakukan kegiatan bekerja lebih efisien dan terciptanya lingkungan kerja yang sehat. Hal ini serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariyanti Saleh yang berjudul *“Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Pengarahan Terhadap Kinerja Perawat pada RS Khusus Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”* pada tahun 2013, yang mana hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan fungsi pengarah sesuai standar yang dilaksanakan secara berkesinambungan akan meningkatkan kemampuan perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan.

Untuk hasil analisis penelitian fungsi pengawasan ini juga diketahui bahwa fungsi pengawasan yang diatur oleh manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Medan. Hal ini mengindikasikan bahwa fungsi perencanaan yang diterapkan di BNI Syariah Cabang Medan berhasil diterapkan secara efektif dan efisien, dimana tujuan dari fungsi pengawasan itu sendiri adalah mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang direncanakan dan mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Hal ini serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sulaiman Zuhdi yang berjudul *“Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai DISPERINDAG Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau”* pada tahun 2017, yang mana hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel pengawasan yang meliputi setiap kegiatan selalu menetapkan standar, mampu mengukur kinerja diri sendiri atau bawahan, membandingkan kinerja dengan standar yang ditetapkan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sub bidang pengawasan barang dan jasa di Disperindag Provinsi Riau.

Dari hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis ini menunjukkan kesesuaian dengan hipotesis penelitian, kinerja karyawan dipengaruhi oleh keempat variabel yang diteliti, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan. Hasil pengujian regresi linear berganda menunjukkan bahwa angka koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,617 atau 61,7%. Hal ini berarti bahwa variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat sebesar 61,7% sedangkan sisanya 38,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk ke dalam penelitian ini.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Permasalahan pertama penelitian ini adalah tentang pengaruh fungsi perencanaan terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa perencanaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan.

Permasalahan kedua penelitian ini adalah tentang pengaruh fungsi pengorganisasian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa pengorganisasian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan.

Permasalahan ketiga penelitian ini adalah tentang pengaruh fungsi pengarahan terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa pengarahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan.

Permasalahan keempat penelitian ini adalah tentang pengaruh fungsi pengawasan terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan.

Permasalahan kelima penelitian ini adalah tentang pengaruh fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Medan.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada pihak manajemen BNI Syariah Cabang Medan adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertahankan faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta dapat mensosialisasikan akad-akad pembiayaan dengan prinsip syariah kepada masyarakat melalui sistem informasi teknologi sehingga dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam bertransaksi secara syariah dan yang terpenting masyarakat terbebas dari nilai-nilai riba.

Saran untuk peneliti berikutnya kiranya bisa menambah variabel selain dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan agar lebih memahami variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan terjemahannya. Departemen Agama RI. Bandung: Syaamil Al-Qur'an, 2007.
- Alewine, Thomas C. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja/ Performance", Penilaian Kinerja dan Standard Kinerja*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002.
- Anoraga, Pandji. *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.
- As'ad, Moh. *Psikologi Industri*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1991.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana, 2017.
- Gibson. *Organisasi : Perilaku Struktur, Proses*, Jakarta: Erlangga, 1987.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013.
- Hafidhuddin, Didin. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Herujitno, Yayat M. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Grafindo Persada, 2001.
- Husein, Umar. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2008.
- Ikhsan, Arfan. *Pengantar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing, 2015.
- Ilyas. *Teori Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Jawad, Muhammad Abdul. *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani, 2000.
- Karim, Rasyid Abdul. *330 Hadits Pilihan*, Jakarta: Darus Sunnah, 2002.
- Kurniawan, Arief R. *Panduan Lengkap Manajer dan Supervisor*, Yogyakarta: Buku Pintar, 2013.
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama, 2006.
- Manulang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada, 2006.
- Manulang, M. *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: Gajah Mada, 2002.

- Mathis, Robert and Jhon Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Moehertonao. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012.
- Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2008.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Noor, Juliansyah. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Prawirosentono, Suyudi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFU UGM, 1992.
- Setiawan, Ebta. "Kinerja", <http://kbbi.web.id/kinerja> diunduh pada tanggal 11 agustus 2018.
- Shihab, Quraish. *Tafsir Al-Mishbah*. Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE: YKPN, 1997.
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: FE UI, 2005.
- Siregar, Sofyan. *Statistik deskriptif untuk penelitian*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sugiyono. *Mixed Methods*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suharyadi dan Purwanto. *Statistik untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Sujarweni, V. Wiratna. *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: PT. Pustaka Baru, 2014.
- Sujianto, Agus Eko. *Aplikasi Statistik Dengan SPSS*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2009.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Syahrum dan Salim. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Cipta Pustaka Media, 2012.
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Tani, Handoko T. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFU-Yogyakarta.
- Tarigan, Azhari Akmal. et, al. *Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi Ekonomi Islam IAIN Sumatera Utara*, Buku, Tidak diterbitkan: 2013.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: RajaGrafindo, 2007.

Wursanto. *Pokok-Pokok Perencanaan*, Yogyakarta: Kanisius, 1987.

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**  
**KATA PENGANTAR KUISIONER**

Dengan Hormat,

Perkenankanlah saya meminta kesediaan Bapak, Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisisioner ini, penelitian ini digunakan untuk menyusun skripsi dengan judul "Analisis Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" Untuk itu diharapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenarnya demi membantu penelitian ini, atas waktu dan kesediaannya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Medan, 05 Oktober 2018



Penulis

**PETUNJUK PENGISIAN JAWABAN**

1. Mohon kuisisioner diisi oleh Bapak / Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat anda dan berilah tanda (√) pada jawaban yang anda pilih.  
Keterangan.  
SS = Sangat Setuju  
S = Setuju  
R = Ragu-ragu  
TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju
3. Dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini tidak ada yang salah, oleh sebab itu, usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Saya mengucapkan terima kasih pada Bapak / Ibu atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

**IDENTITAS RESPONDEN**

Sebelum anda memberikan jawaban terhadap beberapa pertanyaan di bawah ini, tuliskan terlebih dahulu identitas Anda dengan benar.

Mohon diisi dengan jujur, jelas dan lengkap:

1. Nama : .....
2. JenisKelamin : a. Laki – laki  
b. Perempuan
3. Jabatan : .....

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Fungsi Manajemen					
1.	Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi dengan tujuan penggunaan sumber daya secara efektif					
2.	Menetapkan target yang harus dicapai oleh karyawan					
3.	Menganalisa keadaan perusahaan saat ini dari sumber daya yang tersedia					
4.	Mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat menimbulkan masalah					
5.	Menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan					
6.	Menetapkan struktur perusahaan					
7.	Merekrut, menyeleksi dan melakukan pelatihan kepada SDM					
8.	Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang pas dan paling tepat					
9.	Memberitahukan persyaratan atau tugas dengan jelas dan menjelaskan tugas secara rinci					
10.	Menolak permintaan yang tidak masuk akal					
11.	Memanipulasi situasi untuk membatasi pilihan orang lain					
12.	Secara terbuka membandingkan kinerja orang dengan standar yang ditetapkan					
13.	Menyatakan konsekuensi atas kinerja yang dibandingkan dengan standar					
14.	Menuntut kualitas dan sumber daya yang baik kemudian mengatakan konsekuensi atas ketidak mampuan					
15.	Menghasilkan informasi yang tepat agar manajemen dapat mengambil tindakan atau menanggapi suatu masalah yang ada					
16.	Menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan karyawan					
17.	Mengawasi pekerjaan karyawan					
18.	Membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang sudah ditentukan					
19.	Tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan					
	Kinerja Karyawan					
20.	Melakukan pekerjaan dengan benar ketika tidak ada atasan yang melihat					

21.	Bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan					
22.	Hasil kerja karyawan selalu mencapai target yang ditentukan					
23.	Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu					
24.	Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan menaikkan hasil kerja					
25.	Karyawan dapat bekerja secara mandiri dan mampu menjalankan fungsi kerjanya					
26.	karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor					
27.	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
28.	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja					



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Willem Iskandar Pasar V Medan Estate 20371 Telp. (061) 6615683 – 6622925  
Fax. (061) 6615683 Email : febi@iainsu.ac.id

Nomor : B-1616/EB/PP.009/07/2018

23 Juli 2018

Sifat : Penting

Lamp : 1 (satu) berkas

Perihal: **Penunjukan Pembimbing Skripsi**

Yth,

1. **Drs. Sugiarto, MA**

2. **Rahmi Syahriza, MA**

Dosen Fak. Ekonomi dan Bisnis Islam UIN SU

Medan

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, dengan ini menunjuk saudara sebagai pembimbing skripsi terhadap mahasiswa:

Nama : **Jusnanda Putra Tanjung**  
NIM : **51143182**  
Jurusan : **Ekonomi Islam**

adalah benar mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, sedang dalam menyelesaikan skripsi dengan judul:

*"Analisis Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus BNI Syariah Cabang Medan)"*

Selanjutnya kami mengharapkan kesediaan saudara:

1. **Drs. Sugiarto, MA** untuk menjadi Pembimbing I, dengan tugas utama membimbing isi/materi.
2. **Rahmi Syahriza, MA** untuk menjadi Pembimbing II, dengan tugas utama membimbing metodologi.

Bersama ini kami lampirkan Proposal Penelitian Skripsi tersebut untuk dikoreksi sebagaimana mestinya

Demikian kami sampaikan untuk dipedomani, atas perhatiannya diucapkan terima kasih

Wassalam

an. Dekan  
Fak. Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara

**Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag**  
NIP. 19760423 200312 1 001

Tembusan:  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara

Medan, 05 Oktober 2018

No. : MES/01/993

Lamp : -

**Kepada Yth.**  
**Dekan Bidang Akademik**  
**Universitas Islam Negeri Sumatera Utara**  
Fakultas Ekonomi & Bisnis Islam  
Jl. William Iskandar Pasar V Medan Estate  
Medan

Hal : Izin Riset

Surat Saudara No: B-2092/EB.III/PP.00.9/09/2018 tanggal 17 September 2018

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Menunjuk surat Saudara tersebut diatas perihal pokok surat, dengan ini Kami beritahukan kepada Saudara bahwa nama siswa dibawah ini :

Nama : **Jusnanda Putra Tanjung**  
NPM : 51143182  
Program Studi : IX/Ekonomi Islam

Skripsi yang berjudul "*Analisis Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. BNI syariah*" dapat kami berikan izin riset. Kepada Mahasiswa yang melakukan riset harus mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT. Bank BNI Syariah.

Demikian Kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

**PT. Bank BNI Syariah**  
**Kantor Cabang Medan**



**Arivanto Wibisono**  
Operational Manager