

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Teori Agensi (*Agency Theory*)

Teori agensi menurut Scott (2015) yaitu suatu pengembangan dari teori yang mempelajari suatu desain kontrak dimana para agen (pihak manajemen) bekerja atas nama prinsipal (investor). Teori agensi berisi hubungan kontraktual antara dua pihak yaitu agen dan prinsipal, dimana investor atau pemilik perusahaan menunjuk agen sebagai manajemen yang mengelola perusahaan atas nama pemilik perusahaan. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan perintah kepada pihak lain yaitu agen untuk melakukan semua kegiatan atas nama prinsipal. Dalam hal ini prinsipal adalah Kepala Sekolah selaku pemberi perintah dan guru karyawan sebagai agen yang melaksanakan perintah atas nama prinsipal.

Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori keagenan adalah rancangan yang menjelaskan hubungan kontekstual antara prinsipal dan agen, yaitu antara dua orang ataupun lebih, sebuah kelompok ataupun organisasi. Pihak *principal* ialah pihak yang berhak mengambil sebuah keputusan untuk masa depan perusahaan dan memberikan tanggung jawab kepada pihak lain (agen). Teori keagenan (*agency theory*) yaitu hubungan antara 2 pihak yang pertama pemilik (*principal*) dan yang kedua manajemen (*agent*). Teori agensi menyatakan bahwa apabila terdapat pemisahan antara pemilik sebagai prinsipal dan manajer sebagai agen yang menjalankan perusahaan maka akan muncul permasalahan agensi karena masing masing pihak tersebut akan selalu berusaha untuk memaksimalkan fungsi utilitasnya (Astria, 2011).

Kepemilikan dan pengendalian yang terpisah dalam suatu perusahaan adalah salah satu faktor yang memicu timbulnya konflik kepentingan yang bisa disebut dengan konflik keagenan atau (*agency theory*). Konflik

keagenan timbul antara pihak yang memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda dapat menyulitkan dan menghambat perusahaan dalam mencapai kinerja yang positif guna menghasilkan nilai untuk perusahaan itu sendiri dan juga bagi *shareholders* (Putra, 2012). Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa teori agensi adalah teori yang timbul antara 2 pihak yaitu pemilik dengan manajemen. Kedua pihak ini mempunyai tujuan yang berbeda, pihak pemilik menginginkan laba yang sebesar-besarnya sedangkan pihak manajemen menginginkan bonus yang besar. Sehingga kedua pihak ini selalu terjadi konflik karena perbedaan tujuan tersebut.

Pada teori ini, masing – masing pihak hanya termotivasi dengan kepentingan pribadi sehingga sering menimbulkan konflik antara agen dan prinsipal. Ketika perbedaan kepentingan terjadi antara pihak prinsipal dan agen, maka akan terjadi perbedaan kinerja dari masing- masing agen. Untuk meminimalisasi konflik dibutuhkan kebijakan yang memberikan *Win – win Solutions* bagi kedua belah pihak. Dasar dari pengambilan keputusan tersebut bisa didapatkan dengan mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja agen.

Berdasarkan uraian tersebut, maka teori agensi ini dapat peneliti implikasikan pada objek penelitian dimana prinsipal yakni Kepala Sekolah selaku pemberi perintah memiliki kepentingan sendiri dalam memajukan sekolah, dan guru karyawan sebagai agen yang melaksanakan perintah atas nama prinsipal juga memiliki kepentingan pribadi yang dalam perjalanannya sering menimbulkan konflik.

2. Gaji

Gaji (*Sallary*) adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering dikaitkan dengan istilah lainnya yakni upah. Dalam UU No.13/2003 tentang Ketenagakerjaan atau PP No.35/2021 UU Cipta kerja, tidak ada istilah gaji di dalamnya dan lebih banyak disebutkan

mengenai upah. Sehingga dapat diasumsikan bahwa upah dan gaji adalah dua hal yang sama menurut undang – undang. Gaji dan upah sama-sama dianggap sebagai biaya yang dikeluarkan guna mendapatkan sumber daya manusia. Namun pada perkembangannya, kedua istilah tersebut secara konteks memiliki makna yang berbeda.

Menurut Mulyadi(2016), gaji pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jabatan manajer, umumnya gaji dibayarkan tetap per bulan. Sedangkan menurut Andrew F. Sikula (2007), gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberika kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa berupa uang yang dibayarkan kepada karyawan secara tetap per bulan.

Kadarisman(2012) menyebutkan beberapa tujuan pemberian gaji yaitu :

a. Ikatan kerja sama

Pemberian gaji menjadikan terjalinnya ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan juga wajib memberikan gaji yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

Karyawan akan bisa mencukupi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan juga egoistiknya sehingga mendapatkan kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program gaji ditentukan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan juga akan lebih mudah.

d. Motivasi

Apabila balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manager akan mudah dalam memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Menjalankan program kompensasi atas prinsip adil dan juga layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka dengan hal tersebut menjadikan disiplin karyawan juga akan semakin baik. Karyawan akan lebih menyadari dan juga mentaati peraturanperaturan yang telah ditetapkan.

g. Pengaruh serikat buruh

Menjalankan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh bisa terhindari dan karyawan akan lebih berkonsentrasi dan fokus pada pekerjaan masing-masing.

h. Pengaruh pemerintah

Apabila program gaji telah sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah bisa terhindarkan.

Gaji dapat menjadi pendukung tercapainya produktivitas yang tinggi dari perusahaan, sehingga gaji harus memenuhi beberapa syarat sebagaimana dikemukakan oleh Nitisemito (2002) yaitu :

a. Gaji harus dapat memenuhi kebutuhan minimum karyawan.

Perusahaan haruslah berusaha agar gaji terendah yang diberikan kepada karyawannya bisa memenuhi dan mencukupi kebutuhan para karyawan secara minimum. Artinya, gaji harus bisa memenuhi kebutuhan dasar untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan yang bermartabat. Kebutuhan dasar ini meliputi makanan, pakaian, tempat tinggal, pendidikan dan kesehatan.

b. Gaji harus dapat mengikat karyawan.

Agar bisa menentukan gaji yang mengikat, perusahaan harus mengetahui besarnya gaji yang telah diberikan oleh perusahaan

lainnya. Pekerjaan yang sama dan sejenis atau bahkan dapat memberikan yang lebih tinggi. Dengan memberikan gaji yang memadai, diharapkan dapat menghindarkan karyawan pindah ke perusahaan yang lain.

- c. Gaji harus menimbulkan semangat dan gairah kerja karyawan.

Gaji yang dapat mengikat karyawan belum tentu memunculkan semangat serta gairah kerja untuk karyawan. Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diterimanya masih belum atau kurang layak, dapat memungkinkan karyawan bekerja lagi diluar perusahaan guna dapat menambah penghasilannya. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap mental dan juga kedisiplinan kerja yang akan menurun.

- d. Gaji harus adil.

Pengupahan yang tepat dan sesuai tidak semata-mata karena jumlahnya saja namun juga harus mengandung unsur-unsur keadilan. Adil yang dimaksud ialah sesuai dengan hak dari para karyawan. Adil bukan berarti sama rata, tapi ada pertimbangan yang matang dan rasional dalam pemberian gaji. Gaji yang adil berarti memberikan kompensasi yang setara kepada karyawan berdasarkan nilai pekerjaan yang dilakukan.

- e. Gaji tidak boleh statis.

Pemberian gaji yang bersifat statis akan dapat menyebabkan kebosanan. Jika perusahaan setelah menetapkan besarnya gaji tidak ingin meninjau ulang, maka perusahaan itu dalam penentuan gaji dikatakan statis yang artinya tetap dan tidak berubah. Tidak adanya perubahan dalam jangka waktu yang lama sementara keadaan ekonomi dan harga sudah mengalami kenaikan berkali lipat akan berakibat tidak dapat terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan.

Menurut Sadili (2009) Gaji atau upah dapat disusun menurut prestasi kerja, lama kerja, senioritas, dan kebutuhan.

a. Menurut Prestasi Kerja

Pengupahan atau penggajian dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah atau gaji dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif

b. Menurut Lama Kerja

Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, atau per bulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja

c. Menurut Senioritas

Cara pengupah ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah semakin senior seorang karyawan, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi

d. Menurut Kebutuhan

Cara ini menunjukkan upah para karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

3. Budaya Kerja

Budaya dapat didefinisikan sebagai totalitas dari keyakinan, sikap, pola perilaku, kelembagaan, seni, tradisi, dan produk pikiran manusia yang

menjadi karakteristik dari suatu komunitas di dalam suatu lingkaran soisal. Budaya terbentuk dari berbagai simbol, ritual, upacara, tata nilai, keyakinan, gagasan, makna dan pola perilaku yang banyak digunakan di dalam kehidupan sehari-hari. Ki Hajar Dewantoro (1936) tokoh pendidikan nasional dan kebudayaan, mendefinisikan budaya sebagai buah dari keadaban manusia. Hartanto (2009) mengungkapkan adab itu sendiri adalah cermin dari keluhuran budi. Dia juga menambahkan bahwa budaya juga mencerminkan usaha manusia untuk memperbaiki hidupnya.

Hartanto (2009) juga menyebutkan bahwa budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Secara lebih spesifik, budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan didalam kehidupan kerja sehari-hari. Budaya kerja yang terdapat di suatu perusahaan adalah habitat, dimana anggota perusahaan berkiprah. Kualitas dan karakteristik budaya kerja inilah yang akan menentukan besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota perusahaan untuk memunculkan dan memanfaatkan potensi mereka untuk dikontribusikan pada proses penciptaan kinerja perusahaan.

Sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku, budaya kerja merupakan seperangkat pengetahuan yang built in di dalam individu manusia pekerja yang dengannya manusia bertindak atau berperilaku di dalam dunia kerja. Budaya kerja tersebut sudah menjadi bagian di dalam kehidupan seseorang sehingga tanpa pengawasan pun seseorang pasti akan melakukannya sebagaimana pedomannya tersebut. Menurut Rivai (2005) fungsi budaya kerja adalah Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lain; Budaya memberikan identitas bagi organisasi; Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu; Budaya itu mengingatkan kemantapan

sistem sosial; dan Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Robbins (2016) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri dan pimpinannya. Menurut Mangkunegara (2005) ada tiga macam proses terbentuknya budaya, yaitu “Budaya diciptakan oleh sendirinya; Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal; budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis” Sementara Gomes (2009) mengatakan bahwa satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki sasaran-sasaran dan target-target yang agung. Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel. Budaya kerja yang dihayati secara fanatic. Daya inovasi yang kreatif; Sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam. Orientasi pada mutu kesempurnaan dan kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.

Komponen-komponen budaya kerja menurut Ndraha (2005) yaitu :

1) Anggapan dasar tentang kerja

Anggapan dasar tentang kerja dapat diartikan sebagai sistem keyakinan, nilai dan norma yang dianut oleh suatu organisasi. Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris dan kesimpulan. Anggapan dasar tersebut dapat menjadi landasan perilaku anggota organisasi dalam mengatasi masalah dalam organisasi.

2) Sikap terhadap pekerjaan

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan ini berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya. Sikap terhadap pekerjaan adalah keyakinan seseorang

terhadap lingkungan kerja. Sikap kerja yang baik dapat mempengaruhi hasil kerja dan kesuksesan seseorang.

3) Perilaku ketika bekerja

Perilaku kerja mengacu pada aktivitas yang dilakukan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dan tujuan peran mereka. Perilaku kerja dapat berupa sikap, perbuatan, atau anggapan terhadap pekerjaan. Dari sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja. Perilaku kerja yang baik dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dan produktivitas kinerja.

4) Lingkungan kerja dan alat kerja

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif. Lingkungan kerja dapat berupa tempat kerja, fasilitas, dan alat bantu perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dan didukung oleh alat kerja yang memadai dapat memberikan rasa aman dan meningkatkan kinerja karyawan.

5) Etos Kerja

Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja. Etos kerja mencakup motivasi, karakteristik, dan prinsip yang diyakini dan diterapkan dalam bekerja. Etos kerja yang baik sangat penting bagi kesuksesan organisasi dan individu.

4. Kontrol Manajemen

Defenisi kontrol dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dapat ditafsirkan sebagai pengawasan atau pengendalian, sehingga dalam Bahasa Inggris pengertian pengawasan dan pengendalian

dikenal dengan istilah *controlling*. Istilah *controlling*, pengendalian atau pengawasan dalam konteks ilmu manajemen adalah sebuah usaha yang sistematis untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal dan kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya. Dengan demikian, *controlling* atau dalam istilah Indonesia bermakna pengendalian, pengawasan atau kontrol, secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu proses penyesuaian pergerakan antara organisasi dengan tujuannya. Kontrol adalah suatu proses yang dibutuhkan untuk menjamin agar semua keputusan, rencana dan seluruh pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan dengan hasil yang baik, efektif serta efisien. Kontrol merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna menjamin bahwa semua tugas dan pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari berbagai Bahasa, yang pertama yaitu bahasa Prancis kuno yakni *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Lalu, dalam bahasa Italia, yaitu *meneggiare* yang memiliki arti mengendalikan. Sedangkan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *manage* yang artinya mengelola atau mengatur. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah aktivitas mengatur dan mengelola.

Aditama (2020) menyebutkan definisi manajemen menurut para ahli di antaranya :

1) George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengadilkan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran- sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber- sumber lainnya.

2) John F. Mee

Menurut John F. Mee, manajemen didefinisikan sebagai seni mencapai hasil yang maksimal dengan usaha minimal supaya tercapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal, baik bagi pimpinan maupun para pekerja, serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

3) Marry Parker Follet

Manajemen adalah sebagai suatu seni. Tiap – tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain. Manajemen sebagai seni juga berarti kemampuan pengelolaan sesuatu yang merupakan seni menciptakan dan kreatif. Hal ini merupakan ketrampilan seseorang yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi.

4) James A. F. Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai proses pencapaian bisnis untuk mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan dengan menggunakan sumber daya organisasi.

Manajemen adalah ilmu, seni, dan profesi dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif. Dalam proses manajemen ada beberapa alat (*tools*) yang digunakan yaitu *man* (manusia), *money* (uang), *material* (bahan), *machines* (mesin- mesin), *method* (metode), dan *market* (pasar) yang juga disebut dengan istilah 6M. kelancaran proses manajemen sangat ditentukan ketersediaan 6M tersebut, semakin baik kualitas dan kuantitas 6M tersebut maka akan semakin baik proses manajemen. (Simarmata,2021)

Merchant (2017) menjabarkan pengendalian manajemen sebagai proses untuk memastikan orang-orang dalam organisasi tersebut bekerja sejalan dengan strategi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian manajemen juga dapat diartikan sebagai proses memotivasi, membuat, atau bahkan memaksa para pegawai bertindak sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen digunakan sebagai salah satu usaha dalam bentuk sistematis yang digunakan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dilakukan dengan melakukan perbandingan prestasi kerja yang ada dengan rencana serta membuat tindakan yang paling baik dan tepat untuk menghilangkan atau menstabilkan perbedaan yang ada. Elpisah (2022) menyebutkan fungsi dari adanya sistem pengendalian manajemen di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi yakni :

- a. Melakukan pengaturan yang tepat untuk perusahaan
- b. Melakukan koordinasi yang tepat antar divisi
- c. Melakukan proses korespondensi data yang baik
- d. Ambil pilihan pada sesuatu
- e. membujuk pekerja atau individu yang bekerja di perusahaan untuk memiliki perilaku atau nilai dan standar yang sesuai terhadap tujuan perusahaan.
- f. Asumsikan perintah atas semua yang terjadi di perusahaan
- g. Mensurvei pameran sumber daya yang tergabung dalam perusahaan
- h. Meningkatkan tanggung jawab sistem menjadi perusahaan
- i. Menyegarkan dan perasaan konsisten dengan prinsip – prinsip fungsional terkait.
- j. Lindungi semua sumber daya di perusahaan
- k. Menangani setiap gerakan yang akan terjadi pada perusahaan sehingga eksekusinya produktif dan bertenaga.

Dikutip dari laman Gramedia.Com “*Sistem Pengendalian Manajemen: Pengertian, Fungsi, Manfaat, Unsur, Tahapa, Faktor*” (nd), Sistem pengendalian manajemen memiliki beberapa unsur yang saling terhubung

antara satu sama lain sehingga membentuk sebuah proses kerja. Unsur – unsur tersebut yakni:

a. Detektor.

Unsur dari sistem pengendalian manajemen yang pertama adalah detektor yang merupakan alat sebuah perusahaan dalam mengidentifikasi apa yang sebenarnya terjadi dalam suatu proses pengendalian manajemen yang ada di sebuah perusahaan atau organisasi.

b. Selektor

Unsur dari sistem pengendalian manajemen yang kedua adalah selektor yang merupakan alat yang digunakan sebuah perusahaan untuk menilai signifikansi tentang apa yang terjadi atau peristiwa yang sedang terjadi di dalam proses pengendalian manajemen.

c. Efektor

Unsur dari sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah efektor yang merupakan alat yang digunakan sebuah perusahaan untuk mendorong perilaku maupun tindakan tertentu ketika aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan pedoman atau patokan yang ada.

d. Komunikator

Unsur dari sistem pengendalian manajemen yang keempat adalah komunikator yang merupakan alat yang digunakan untuk melakukan transmisi informasi antara bagian detector menuju assessor ataupun sebaliknya.

5. Kinerja

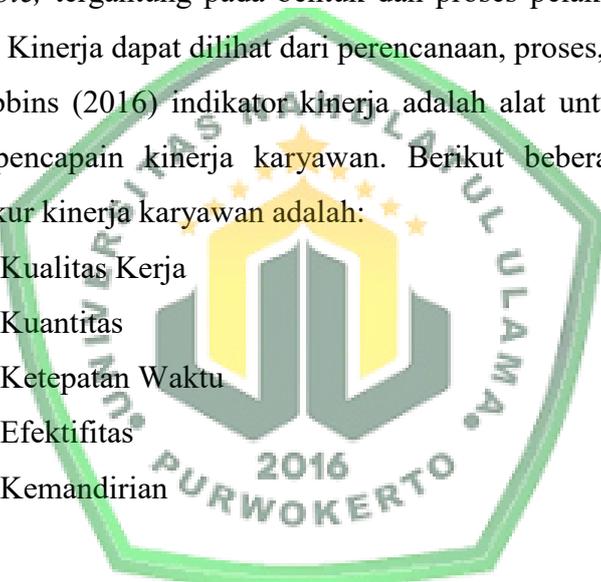
Menurut Mustopadidjaja (2000) kinerja adalah kemampuan dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik atau yang lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan. Mahmudi (2005) mendefinisikan kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan- kegiatan tertentu

selama kurun waktu tertentu. Nofriyansah (2018) dalam tulisannya menyebutkan bahwa Hasibuan (2003) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan. Hidayat Dkk (2023) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha karyawan yang dipegaruhi oleh kemampuan dan persepsi peran dan tugas.

Ukuran Kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal tersebut sangat berkaitan dengan fungsi organisasi atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja dapat dilihat dari perencanaan, proses, hasil dan *outcome*.

Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapain kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian



B. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris merupakan merupakan tinjauan dari hasil- hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan acuan dan pembanding serta landasan untuk melakukan penelitian. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan landasan untuk penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Ahmad Hidjri Alfian & MA Irfan Rahmana (2023). Analisis Dampak Beban Kerja dan Gaji Terhadap	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Beban gaji berpengaruh negatif	Pada penelitian ini peneliti menghilangkan Beban Kerja dan

	Kinerja Karyawan Tenaga Sukarela Rumah Sakit : Perspektif Potensi Kecurangan Yang Terjadi	terhadap kinerja karyawan sukarela di rumah sakit, sedangkan gaji berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sukarela di rumah sakit.	menggantinya dengan Budaya Kerja dan Kontrol Manajemen dengan objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
2	Sukartini & Porman Lumban Gaol (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Pejagan Kota Administrasi Jakarta Utara	Dari hasil penelitian yang dilakukan yaitu: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kelurahan Pejagan Kota Administrasi Jakarta Utara dengan besaran 0,472 atau 47.2%, sedangkan sisanya 52.8% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel penelitian ini.	Pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel besaran gaji dan kontrol manajemen. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
3	Feri Andrian Saputro dan Pujiono (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan dengan inovasi sebagai variabel moderating (Study kasus pada usaha jasa photocopy dan percetakan area ketintang Surabaya).	Hasil dari penelitian ini Adalah : inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. sistem pengendali manajemen positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. inovasi mampu memoderasi pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan.	Pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel besaran gaji dan budaya kerja. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
4	Ahmad Rivai (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi	Hasil dari penelitian ini Adalah : secara parsial kepemimpinan	Pada penelitian ini peneliti menghilangkan variabel

	Terhadap Kinerja Karyawan	transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.	kepemimpinan transformasional dan menambahkan variabel besaran gaji dan kontrol manajemen
5.	Reinaldi Pangaribuan, M.Ardi Nupi Hasyim, dkk.(2020) Peran Sistem Pengendalian Manajemen Pada Prestasi Karyawan Berdasarkan Kinerja Karyawan Di Pt Explorindo	Hasil dari penelitian ini Adalah : Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan positif pada prestasi karyawan. Kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.	Pada penelitian ini peneliti menghilangkan variabel prestasi karyawan dan menambahkan variabel besaran gaji dan Budaya Kerja Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
6.	Endang Sugiarti (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Expamet	Hasil dari penelitian ini Adalah : Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 62,4% sedangkan sisanya sebesar 37,6% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $F_{hitung} > F$	Pada penelitian ini peneliti mengganti variabel independennya menjadi besaran gaji, budaya kerja dan kontrol manajemen. objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan SMK Ma'arif NU 1 Cilongok

		tabel atau (43,076 > 2,780).	
7.	Muhammad Ras Muis,dkk (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini Adalah : Secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (persero) kanwil I-Medan Secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (persero) kanwil I-Medan Secara simultan, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (persero) kanwil I-Medan	Pada penelitian ini peneliti menghilangkan variabel komitmen organisasi dan menambahkan variabel besaran gaji dan kontrol manajemen. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
8.	Ike Ratnasari & Ashadi Mahmud (2020). Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Uniplastindo Interbuana Pandaan	Hasil dari penelitian ini adalah Gaji dan Insentif secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Pada penelitian ini peneliti menghilangkan variabel Insentif dan menambahkan variabel budaya kerja dan kontrol manajemen. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
9.	Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap	Pada penelitian ini peneliti menghilangkan variabel kompetensi dan motivasi dan menambahkan

		kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Perusahaan dapat menguatkan budaya organisasi guna peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV	variabel besaran gaji dan kontrol manajemen. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
10.	Sukartini & Porman Lumban Gaol (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel besaran gaji, dan kontrol manajemen. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok.
11.	Aminah Harahap dkk (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan CV. Koalesi Production	Hasil penelitian adalah Sitem Pengendalian Manajemen secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV Koalesi Production	Pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel besaran gaji dan budaya kerja. Objek penelitian pada penelitian ini peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok
12.	Melinda Jayauli Tambunan, dkk. (2022). Pengaruh Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus pada Bank Syariah Indonesia KCP Rancaekek)	Hasil Penelitian adalah :Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank	Pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel besaran gaji dan budaya kerja Objek pada penelitian ini

		Syariah Indonesia KCP Rancaekek.	peneliti menggunakan guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok.
13	Astiningrum Oktavia (2021). Pengaruh Gaji, Tunjangan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Nganjuk	<p>Hasil Penelitian adalah :</p> <p>Gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika gaji meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan.</p> <p>Tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika tunjangan kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika fasilitas kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>Secara bersama-sama ketiga variabel bebas yang terdiri dari gaji (X1), tunjangan kerja (X2), dan fasilitas kerja (X3) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti jika gaji, tunjangan dan</p>	<p>Pada penelitian ini peneliti menghilangkan variabel tunjangan dan fasilitas kerja dan menambahkan variabel budaya kerja dan kontrol manajemen.</p> <p>Pada penelitian ini peneliti menggunakan objek guru & Karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok</p>

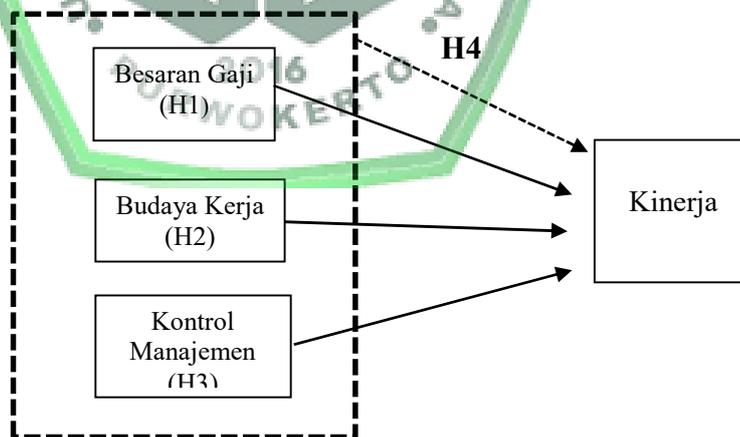
		fasilitas kerja meningkat secara bersama-sama maka akan meningkatkan kinerja pegawai.	
--	--	---	--

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu dasar pemikiran yang mencakup penggabungan antara teori, fakta, observasi, serta kajian pustaka, yang nantinya dijadikan landasan dalam melakukan menulis karya tulis ilmiah. Karena menjadi dasar, kerangka berpikir ini dibuat ketika akan memaparkan konsep-konsep dari penelitian.

Sugiyono mengatakan bahwa kerangka berpikir adalah suatu model konseptual yang digunakan sebagai landasan teori yang terkait dengan faktor-faktor dalam penelitian. Menurutnya, suatu penelitian membutuhkan kerangka berpikir agar bisa menjelaskan secara teoritis, dan dapat menjelaskan alasan adanya hubungan antara variabel. (Sampoernauniversity.ac.id,26 mei 2022).

Berikut gambaran kerangka berpikir dari penelitian yang dilakukan :



Gambar 1. 1 Kerangka Berpikir

Keterangan:

- : Pengaruh Parsial
- : Pengaruh Simultan

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, dapat diketahui bahwa variabel independen dalam penelitian ini adalah Besaran gaji, Budaya kerja dan kontrol manajemen. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja.

D. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah hasil dari suatu proses teoritik atau proses proses rasional, melalui tinjauan pustaka atau pengkajian konsep dan teori yang relevan (Djaali:2021). Hipotesis tidak lain jawaban sementara masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Secara sederhana hipotesis adalah hubungan antara variabel dengan variabel, yang bersifat sementara atau bersifat dugaan, atau yang masih lemah (anshori:2020). Karena hipotesis merupakan dugaan sementara, maka peneliti perlu melakukan rangkaian uji untuk mendapatkan jawaban yang relevan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi terutama sekali organisasi ekonomi seperti perusahaan. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan yang mulai secara serius membangun dan mengembangkan sumber daya manusianya.

Setiap perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah kinerja karyawannya. Setiap pimpinan dalam perusahaan akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisiensi. Agar tercapai tingkat efektifitas dan efisiensi yang diinginkan, maka dalam perusahaan tersebut harus memiliki sistem kerja yang baik atau memiliki kinerja yang baik . kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi (Robbins:2016).

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah gaji. Menurut Gupta dan Shaw (1998) semakin tinggi tingkat gaji maka akan membuat kinerja semakin meningkat, hal ini juga didukung oleh Lawler dan Jenkins (1992). Gerhart dan Milkovich (1992) menyatakan bahwa dalam literatur kompensasi, ternyata ditemukan bukti yang kuat bahwa insentif individu, tingkat gaji dan bonus akan membuat kinerja yang semakin baik bagi karyawan.

Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya kerja. Wahjono(2009) mengemukakan bahwa suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya organisasi yang kuat akan mampu memberikan suatu perbedaan perilaku dari semua karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sampai dengan hasil akhir yang dicapai karyawan.

Sistem pengendalian manajemen berfungsi untuk mengendalikan seluruh proses kegiatan organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar (Rukmana, et al., 2015). Sejalan dengan penelitian Henri (2006) di Kanada, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan diperkuat oleh kapabilitas.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas, maka peneliti melakukan dua uji untuk hipotesis sementara sebagai berikut :

- a. Pengaruh Besaran Gaji Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok

Penelitian yang dilakukan oleh Gardner (2004) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gupta dan Shaw (1998) semakin tinggi tingkat gaji maka akan membuat kinerja semakin meningkat, hal ini juga didukung oleh Lawler dan Jenkins (1992).

Penelitian Suharnomo (2011) tentang Pengaruh gaji terhadap kinerja Karyawan dengan *Self Esteem* sebagai variabel intervening (studi pada PDAM Kabupaten Grobogan) menunjukkan bahwa gaji dapat berpengaruh langsung ke kinerja dan dapat pula berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *self esteem* sebagai variabel intervening. Ayu Puspitasari (2023) meneliti tentang Pengaruh Gaji, Bonus, dan Tunjangan Kesehatan terhadap Kinerja

Karyawan pada PT Bima Sinar Terang menyatakan bahwa Gaji tidak berpengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menyimpulkan hipotesis awal bahwa :

H1 : Besaran gaji berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilogok.

b. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilogok

Penelitian Muhammad Ras Muis,dkk (2018) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan data bahwa secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (persero) kanwil I-Medan. Secara parsial, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (persero) kanwil I-Medan. Secara simultan, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (persero) kanwil I-Medan.

Penelitian Ahmad Rivai (2020) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan menyebutkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.

Sukartini & Porman Lumban Gaol (2022) tentang Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Pejagan Kota Administrasi Jakarta Utara menghasilkan data bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai Kelurahan Pejagan Kota Administrasi Jakarta Utara dengan besaran 0,472 atau

47.2%, sedangkan sisanya 52.8% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menyimpulkan hipotesis awal bahwa :

H2 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok

c. Pengaruh Kontrol Manajemen Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok

Dewi Sandy Trang (2013) dalam penelitiannya tentang Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara) menghasilkan data bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Reinaldi Pangaribua , M.Ardi Nupi Hasyim, dkk.(2020) yakni tentang Peran Sistem Pengendalian Manajemen Pada Prestasi Karyawan Berdasarkan Kinerja Karyawan Di Pt Explorindo menerangkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan positif pada prestasi karyawan.

Sedangkan Feri Andrian Saputro dan Pujiono (2018) pada penelitiannya tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan Dengan Inovasi Sebagai *variabel moderating* (Study kasus pada usaha jasa photocopy dan percetakan area ketintang Surabaya) menghasilkan data sistem pengendali manajemen positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menyimpulkan hipotesis awal bahwa :

H3 : Kontrol Manajemen berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok

- d. Pengaruh Besaran Gaji, Budaya Kerja dan Kontrol Manajemen terhadap kinerja guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok

Moh.Sutoro,dkk (2020) dalam penelitiannya Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi,Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap kinerja pegawai negeri sipil menerangkan bahwa secara simultan seluruh variabel memiliki peran yang penting dalam membangun kinerja yang lebih baik, dengan nilai peluang kontribusi sebesar 0,751. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi banyak faktor, dan di antaranya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan.

Desi Saputra Rafie,dkk (2018) dalam penelitiannya pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dan dampaknya terhadap kinerja pegawai kantor kementerian agama kabupaten Aceh Barat menyebutkan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai kantor kementerian agama kabupaten Aceh Barat.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu tersebut dapat di asumsikan bahwa :

H4 : Besaran Gaji, Budaya Kerja dan Kontrol Manajemen berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Cilongok