

II. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Menjalankan setiap kegiatan perusahaan diperlukan suatu manajemen yang baik dan tepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Seperti dijelaskan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2003 : 1), yang mengartikan bahwa:

“ Manajemen adalah ilmu dan seni, mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Definisi di atas menyatakan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah sebagai suatu proses yang berupa tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama sebelumnya melalui kegiatan-kegiatan orang-orang yang ada di dalamnya dan sumber daya lainnya.

Adapun yang terkandung dalam unsur-unsur manajemen adalah :

- a. Adanya proses perencanaan;
- b. Adanya proses pengorganisasian dalam menciptakan hubungan kerja yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai;
- c. Adanya proses menggerakkan, mengarahkan dan pembinaan dari pimpinan terhadap bawahannya;
- d. Adanya proses pengawasan dalam kegiatan yang dilakukan guna tercapainya tujuan yang di tentukan.

Suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam merencanakan, melaksanakan kegiatan dan mengendalikan organisasi atau perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan setiap perusahaan. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi dalam menjalankan kegiatan apapun. Sumber daya manusia dapat di kelola secara baik maka di perlukan tenaga manajemen sumber daya manusia, manfaatnya agar sumberdaya manusia atau karyawan dalam perusahaan dapat digunakan secara efektif maka karyawan perlu diorganisir dan diarahakan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi perusahaan, individu dan masyarakat.

Apabila manajemen dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka akan tercapai sasaran-sasaran organisasi yaitu diantaranya mewujudkan suatu kerja yang efektif dan efisien dalam suatu organisasi. Hal itu dapat tercapai apabila para pimpinan dan organisasi tidak mengabaikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia atau personalia.

Flippo sebagaimana dikutip oleh T.Hani Handoko (2001:3), definisi manajemen sumber daya manusia adalah :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan, kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Suatu jabatan dalam organisasi yang bertanggung jawab akan masalah-masalah yang dialami oleh sumber daya manusia tentu berada pada pucuk pimpinan dalam suatu organisasi. Pimpinan harus melakukan pembagian tugas yang sesuai dengan

kegiatan dan kebutuhan organisasi perusahaan serta melakukan pengawasan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan yang direncanakan. Pengawasan sangat mempengaruhi kinerja dan disiplin kerja setiap karyawan. Adanya sistem pengawasan karyawan berlomba-lomba dalam menghasilkan hasil kerja yang terbaik bagi perusahaan dan ini sangat menguntungkan bagi perusahaan.

2.2 Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dari manajemen, sehingga untuk mencapai tujuan perusahaan, pengawasan sangat berperan penting. Kegiatan pengawasan dapat dilakukan oleh pimpinan yang harus dilakukan secara sungguh-sungguh agar tujuan yang di harapkan dapat tercapai dan apabila pengawasan tidak berjalan dengan baik maka tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sulit akan tercapai.

Harahap (2004 :16) manajemen pengawasan adalah :

“Keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang manajer untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan di dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya untuk mencapai keseluruhan visi, misi dan tujuan organisasi/ perusahaan”.

Kegiatan pengawasan dalam suatu organisasi mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Sasaran pengawasan adalah mewujudkan dan meningkatkan keefektifan, keefesienan dan ketertiban dalam pencapaian organisasi. Pengawasan akan berjalan lancar jika proses dasar pengawasan diketahui dan dijalankan dengan baik. Apabila suatu organisasi berjalan tanpa adanya pengawasan maka akan adanya banyak masalah yang mengganggu proses kegiatan dalam perusahaan.

Proses pengawasan terdiri dari lima langkah, diantaranya yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan kegiatan

Langkah pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan.

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukur yang dapat digunakan sebagai patokan untuk menilai hasil-hasil. Tujuan sasaran dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

Tiga bentuk standar yang umum menurut M. Manullang (2001:184) adalah :

- a. Standar-standar dalam bentuk fisik yang meliputi kuantitas barang atau jasa, waktu, atau kualitas produk
- b. Standar dalam bentuk uang yang meliputi standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi
- c. Standar intangibel (standar dalam bentuk fisik maupun dalam bentuk uang) seperti mengukur sikap karyawan terhadap perusahaan.

Standar pelaksanaan merupakan patokan karyawan dalam mengetahui tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Standar pelaksanaan dapat diketahui oleh seluruh karyawan maka pimpinan harus memberitahukan dan menjelaskan kepada bawahannya. Standar pelaksanaan yang jelas maka akan mudah dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2. Penetapan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Langkah kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan penting berikut dapat digunakan sebagai indikator antara lain yaitu berapa kali (*How often*)

pelaksanaan seharusnya diukur : setiap jam, harian, mingguan atau bulanan?

bentuk apa (*What from*) pengukuran akan dilakukan : laporan tertulis, inspeksi

visual atau melalui telepon? Siapa (*Who*) yang akan terlibat : manajer, staff, departemen? Pengukuran ini sebaiknya sudah dilakukan dan sedapat mungkin diterangkan sebelumnya kepada karyawan.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran, yaitu dengan pengamatan (observasi), laporan-laporan inspeksi pengujian (*test*), atau dengan mengambil sampel. Banyak perusahaan saat ini menggunakan pemeriksaan internal sebagai pelaksanaan kegiatan.

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses penyimpangan adalah membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walau tahap ini paling mudah dilakukan tetapi kompleksitas dapat terjadi pada menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Ini penting bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

5. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

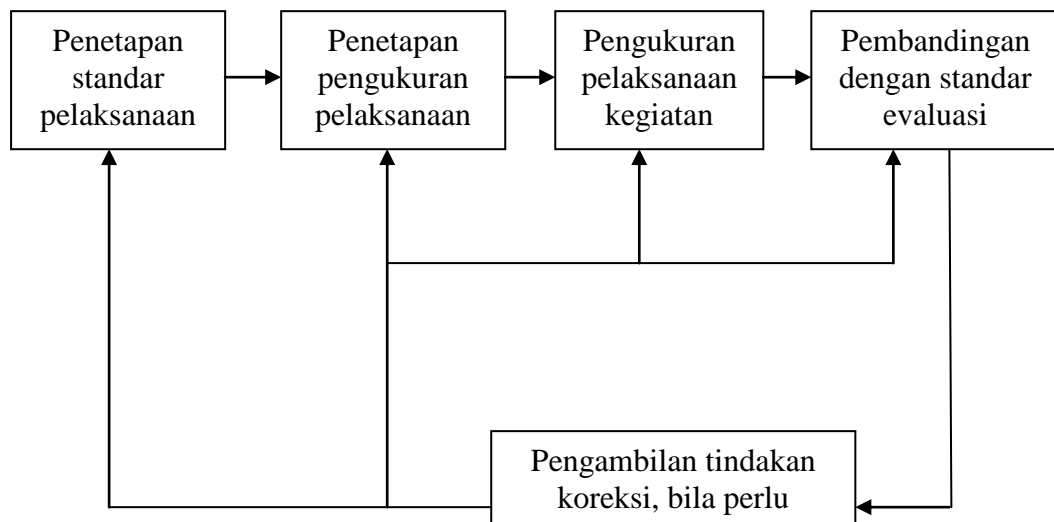
Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk.

Tindakan koreksi dapat berupa :

- a. Mengubah standar mula-mula (jika terlalu tinggi atau terlalu rendah);
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang, bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri);
- c. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Secara ringkas langkah – langkah proses pengawasan menurut T. Hani handoko (2000:364), dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2 : Langkah – langkah proses pengawasan, yaitu :



Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Sistem pengawasan diharapkan dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan, sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan tersebut dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan

selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar sesuai dengan yang direncanakan.

2.3. Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kedisiplinan maka karyawan akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya tepat pada waktunya. Demikian juga dengan tingkat ketidakhadiran karyawan akan semakin rendah dengan adanya pengawasan sehingga perusahaan akan semakin disiplin.

Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 190) mengatakan bahwa :

“Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal”.

Kesadaran merupakan sikap seseorang secara sukarela menaati semua peraturan dan menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan tempat dia bekerja. Sedangkan kesiediaan yaitu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan perusahaan dari awal bekerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin kerja ditegakkan dengan mengenakan sanksi atau hukuman disiplin bagi setiap pelanggar disiplin. Pelanggaran disiplin kerja merupakan setiap ucapan atau perbuatan karyawan yang tidak mengindahkan peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan baik

didalam maupun diluar jam kerja. Apabila karyawan ada yang terbukti melanggar peraturan tersebut maka akan dikenakan hukuman.

Tingkat dan jenis hukuman disiplin kerja karyawan dapat dibedakan menjadi 3, yaitu:

1. Hukuman disiplin ringan yang terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Hukuman disiplin sedang yang meliputi penundaan kenaikan gaji berkala, penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan berkala dan penundaan kenaikan pangkat.
3. Hukuman disiplin berat yang meliputi penurunan pangkat, yang setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan tidak hormat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja tersebut yakni :

1. Kesejahteraan

Menegakkan kedisiplinan tidak cukup hanya dengan ancaman-ancaman, tetapi perlu imbangannya yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup. Tingkat kesejahteraan yang kami maksud terutama adalah besarnya upah yang mereka terima, minimal mereka dapat hidup secara layak. Apabila mereka hidup dengan layak, maka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka akan lebih berdisiplin.

2. Ancaman

Menegakkan kedisiplinan kadangkala diperlukan adanya ancaman. Ancaman hukuman berlaku bagi setiap karyawan agar tidak ada perbedaan

antara bagian yang satu dengan yang lainnya. Ancaman ditetapkan agar mendidik semua karyawan supaya bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

3. Ketegasan

Menciptakan kedisiplinan kerja maka harus diperlukan peraturan yang dapat menjadi batasan-batasan bagi karyawan. Perusahaan juga dapat melakukan ketegasan terhadap karyawan yang menyalahi peraturan yang berlaku. Apabila ada karyawan yang melanggar peraturan tersebut dapat di tindak tegas sesuai dengan peraturan perusahaan yang harus di jalankan.

4. Tujuan dan Kemampuan

Peraturan dibuat dengan tujuan agar terciptanya kedisiplinan kerja agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal atau mencapai target yang menjadi tujuan perusahaan. Kinerja yang baik dapat dihasilkan dengan adanya disiplin kerja dan kemampuan yang sesuai dengan yang dikerjakan. Apabila tidak ada kemampuan atau keahlian pada bidang tersebut maka kinerja yang dihasilkan pun kurang baik.

5. Teladan Pimpinan

Seorang pimpinan memiliki andil yang sangat besar bagi perusahaan. Pimpinan dapat menjadi teladan atau contoh bagi bawahannya, sehingga pimpinan mempunyai pengaruh sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan kerja. Terutama pimpinan-pimpinan yang berhubungan langsung dengan karyawan. Apabila perusahaan menetapkan peraturan maka pimpinan harus dapat melaksanakan peraturan-peraturan tersebut,

sehingga bawahan pun tidak akan melanggar peraturan yang berlaku karena merasa segan terhadap pimpinannya.

2.4 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2002 : 67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil- hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing- masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan.

Mathis dan Jackson (2002 : 45), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang dipekerjaannya. Mathis dan Jackson (2002) mengatakan bahwa kriteria pekerjaan

menjelaskan apa yang dilakukan orang dipekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan.

Peningkatan kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen yang berada dalamnya. Maka untuk memperbaiki kinerja suatu organisasi perlu adanya pembinaan dari dalam yang bersifat internal. Selain itu juga pemimpin sangat memberikan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi, seperti memberikan promosi jabatan kepada para karyawannya agar karyawan termotivasi kerja, Sehingga kinerja suatu organisasi juga sangat dipengaruhi oleh manajemen pemimpin organisasi tersebut. Berhasilnya pencapaian target perusahaan tidak hanya dinilai secara kuantitas namun juga secara kualitas yang dicapai oleh karyawan. Kinerja merupakan hasil yang didapat seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja juga merupakan perwujudan yang dilakukan karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai tentunya penilaian atau evaluasi terhadap kinerja tersebut harus dilakukan. Penilaian tersebut dilakukan agar karyawan mengetahui tingkat kinerjanya dan dapat meningkatkan lagi kinerja yang sudah dilakukan penilaian kinerja karyawan merupakan proses melalui mana perusahaan mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.

Beberapa alasan untuk menilai kinerja karyawan antara lain :

1. Penilaian memberikan informasi mengenai penetapan gaji dan promosi jabatan yang dapat dilakukan. Apabila kinerjanya baik maka dapat dinaikkan jabatannya dan tentunya akan mempengaruhi penetapan gaji karyawan tersebut;
2. Penilaian memberikan satu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahannya. Penilaian berpusat pada kinerja karyawan pada sebelumnya.