II. LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen

2.1.1. Pengertian

Menurut Handoko (2001: 8), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengewasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara menurut Terry dalam siagian (2000: 24), manajemen merupakan sebuah kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upaya terbaiknya melalui tindakan-tindakan yang telah diterapkan sebelumnya. Manajemen pengadaan bahan baku merupakan rangkaian kegiatan manajemen yang dilakukan dalam usaha mengadakan bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi suatu perusahaan.

2.1.2. Fungsi Manajemen

Menurut Terry dalam Siagian (2000: 25-29), fungsi manajemen meliputi :

a. Fungsi Perencanaan

   Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk

mencapai hasil yang diinginkan. Dengan perencanaan manajemen yang baik, maka perusahaan dapat melihat keadaan ke depan, memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, serta menjabarkan kegiatan dan membuat urutan prioritas utama yang ingin dicapai perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses. Manusia merupakan unsur penting melalui pengorganisasian manusia di dalam tugas-tugas yang saling berhubungan. Pengorganisasian mencakup beberapa hal sebagai berikut :

1. Membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan kedalam kelompok-kelompok.
2. Membagi tugas kepada manajer untuk melakukan pengelompokan tersebut.
3. Menentukan wewenang diantara kelompok atau unit organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (2000: 26), pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan. Sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam penyelenggaraan fungsi pengorganisasian sangat penting adanya hubungan dan interaksi serta komunikasi yang baik yang bertujuan untuk:

1. Penumbuhan dan pengembangan sikap kebersamaan.
2. Penghindaran sikap yang terkotak-kotak.
3. Kesatuan tindakan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan.
4. Pencegahan timbulnya konflik antar kelompok.

c. Fungsi Penggerakan

Penggerakan *(actuating)* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan-kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan dapat tercapai. Selanjutnya menurut Siagian (2000: 27), penggerakan didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan, usaha, cara, tehnik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, ekonomis.

d. Fungsi Pengawasan

Pengendalian *(controling)* adalah kelanjutan dari tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegaitan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pengedalian merupakan evaluasi pelaksanaan kegaiatan dan penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki dengan cara merubah rencana bahkan tujuan, mengatur kembali tugas-tugas dan wewenang. Sedangkan menurut Siagian (2000: 28), pengawasan merupakan suatu usaha sadar dan sistematik untuk lebih menjamin bahwa semua tindakan operasional yang diambil dalam organisasi benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya agar kegiatan pengawasan membuahkan hasil yang diharapkan, perhatian serius

perlu diberikan kepada berbagai dasar pemikiran yang sifatnya fundamental, diantaranya adalah:

1. Efisien
2. Efektifitas
3. Produktivitas
4. Dilaksanakan pada waktu kegiatan sedang berlangsung
5. Tanggung jawab manajer
6. Proses dasar pengeawasan.

Proses hasil pengawasan adalah penentuan standar hasil kerja, pengukuran hasil pekerjaan, koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi. (Sumber: Siagian, 2000: 25-29).

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1. Pengertian

Manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan pada salah satu faktor produksi yaitu tenaga kerja atau sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manausia diperlukan untuk sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Menurut Handoko (2001: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

> "Perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian atas pengedaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masayarakat".

Dari definisi diatas, dapat disimpilkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana cara memperoleh tenaga kerja yang baik dan cakap melalui proses *planning, organizing, controling,* serta mempertahankan tenaga kerja guna meningkatkan produktivitasnya sehingga tujuan organisasi atau perusahaan sekaligus tujuan karyawan dapat tercapai.

2.3. Disiplin Kerja

2.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Pengertian Disiplin Kerja menurut T. Hani Handoko (2000:190) adalah:

> "Kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional".

Sedangkan Hasibuan (2003:192) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut:

> "Bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku".

Di dalam disiplin kerja yang menjadi faktor pokok adalah kesadaran dan keinsyafan terhadap aturan dan ketentuan yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin sangat penting dalam usaha untuk menjamin terpeliharanya tata tertib serta kelancaran pelaksanaan setiap tugas. Tanpa adanya disiplin yang tinggi sulit bagi perusahaan akan berhasil.

Disiplin kerja dapat didefinisikan:

> "Sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, hal yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya"(Sastrohadiwiryo, 2001).

2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Untuk menegakkan kedisiplinan dalam suatu perusahaan, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Beberapa indikator yang dapat menjadi tolak ukur tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi antara lain : (Malayu S.P. Hasibuan, 2000: 191)

1. Tujuan dan Kemampuan

   Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin karyawan. Tujuan yang ingin dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

   Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemempuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan Kepemimpinan

   Teladan kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan disiplin karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh berdisiplin baik, jujur serta adil sesuai kata-kata dan perbuatannya.

   Dengan teladan kepemimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pemimpinnya kurang baik, maka para bawahan pun akan kurang disiplinnnya.

3. Balas Jasa (Gaji)

   Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan.

4. Keadilan

   Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplian karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi keadilan harus ditetapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Sanksi Hukuman

   Sanksi hukuman berperan penting dalam memilahara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukum yang sangat berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diteteapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas

kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau berat supaya hukuman itu mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya wajar untuk setipa tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memlihara kedisiplinan karyawan.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menereapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya. Bahkan sikap indisipliner karyawan akan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi.

7. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Human Relationship yang serasi akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.3.3. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Tujuan utama pengadaan sanksi disiplin kerja bagi para tenaga kerja yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran disiplin. Sanksi pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima.

Pada umumnya tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi Disiplin Berat

   Sanksi disiplin berat misalnya:

   a. Demosi jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
   b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
   c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
   d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

2. Sanksi Disiplin Sedang

   Sanksi disiplin sedang misalnya:

a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancangkan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
b. Penurunan upah sebesar satu kali upah biasanya duberikan secara harian, mingguan atau bulanan.
c. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi Disiplin Ringan

Sanksi disiplin ringan misalnya:

a. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.
b. Teguran tertulis.
c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Penetapan sanksi disiplin akan dijatuhkan kepada tenaga kerja yang melanggar hendaknya dipertimbangkan dengan cermat, teliti dan seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang diperbuat. Oleh sebeb itu, sanksi disiplin tersebut dapat diterima oleh rasa keadilan. Kepada tenaga kerja yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulanginya lagi pada kasus yang sama, perlu dijatuhi sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

2.3.4 Pengukuran Disiplin Kerja

Menurut Wexley dan Yuxl (2000:249) ukuran penilaian disiplin kerja dalam suatu perusahaan yang mempunyai jam kerja dan peraturan, maka disiplin kerja diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kepatuhan terhadap tata tertib
2. Waktu masuk kerja
3. Waktu bekerja

2.4. Kinerja

2.4.1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2002:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kusriyanto, dalam Mangkunegara (2002:9), mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimny per jam).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja *(output)* baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2. Tolak Ukur Kinerja

Suatu cara departemen personalia untuk meningkatkan motivasi, dan kinerja pegawai adalah melalui penetapan tolak ukur kinerja yang merupakan bagian dari aktifitas balas jasa. Apabila pegawai dapat memenuhi atau melebihi anggaran dari bobot tolak ukur kinerja yang telah ditetapkan perusahaan, maka pegawai akan

mendapatkan tambahan kompensasi sebesar persentase pencapaian, sehingga pegawai mendapatkan kepuasan kinerja dan kinerjanya meningkat. Hal ini dapat lebih memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerjanya sehingga dengan sendirinya apa yang diharapkan oleh instasi dan para pegawai sama-sama dapat tercapai.

Menurut Ruky (2002) program manajemen kinerja dapat diartikan :

> Berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakasai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Memperhatikan definisi tersebut, maka konsep dasar pengaturan kompensasi tidak berdasarkan elemen pangkat, masa kerja dan eselon melainkan berdasarkan pada beban kerja. Beban kerja dihitung dengan metode-metode tertentu yang menghasilkan suatu besaran yang kemudian dijadikan dasar untuk besarnya kompensasi. Kompensasi yang diterima pegawai akan dipengaruhi oleh besaran yang tercermin pada tunjangan prestasi kerja.

Selanjutnya menurut Ruky (2002) dengan menerapkan manajemen kinerja akan diperoleh manfaat yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik sebagai individu maupun kelompok, sampai setingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memnuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan kata lain,

peningkatan produktifitas suber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja secara perorangan (individu).

3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasi mereka.
4. membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karywan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dengan diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Untuk itu perusahaan atau instansi harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja dari para pegawainya. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat selesai, sedangkan kegairahan kerja adalah kesengan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Balai Pengembangan Daerah, terdapat lima faktor yang menentukan kinerja pegawai, yaitu :

1. Siakap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, dan bekerja dalam satu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan dan latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknisi industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercantum dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui lingkaran pengawasan mutu,
4. Efisiensi tenaga kerja seperti, perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas-tugasnya.
5. Kewiraswastaan yang tercermin dalam pengembalian resiko, kekreatifan dalam berusaha dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Disamping hal tersebut diatas, terdapat pula berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Hasibuan, 2003), diantaranya adalah :

1. Pengetahuan

   Pengetahuan karyawan tentang produk, bagaimana memberikan pelayanan terhadap konsumen dan pengetahuan lain yang berkaitan dengan produk.
2. Keterampilan

   Karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar, selalu berhasil melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diukur melalui pelaksanaan tugas, hasil kerja, penguasaan teknis dan pola kerja, keuletan dan tanggung jawab.

3. Hubungan antar manusia

   Karyawan memiliki kepekaan dan empati terhadap kebutuhan konsumen, mampu mengendalikan diri dan mengontrol emosi, memiliki sikap yang hormat kepada atasan kerjadan sikap menghargai kepada rekan kerja.

4. Prakarsa dan Dedikasi Kerja

   Karyawan memiliki inisiatif dan dedikasi kerja yang diukur melalui sikap inisiatif, kreatifitas, loyalitas kerja dan berusaha mengembangkan diri.

5. Kejujuran

   Kejujuran dalam ruang lingkup kinerja berarti kejujuran dalam perbuatan, kejujuran dalam memberikan informasi, dan kejujuran dalam mengekui kesalahan.

2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Beberapa tujuan penilaian kinerja diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagaian dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan, khususnya kinerja pegwai dalam bekerja.
6. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan lebih mengenal bawahan sehingga dapat lebih memotivasi bawahan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.4.4 Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (2000:45), kinerja karyawan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
2. Kualitas hasil kerja, yaitu meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai stndar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
3. ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.