

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi/insentif, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja.

Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia memberikan pandangan yang beragam tentang definisi manajemen sumber daya manusia, adapun definisi menurut beberapa para ahli sebagai berikut :

- a. Drs. Malayu S.P. Hasibuan, (2007: 10), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah *ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, guru, dan masyarakat.*

- b. Tadjuddin Noer Evvendi, (1995: 4), mengatakan bahwa manajemen Sumber daya manusia adalah *proses meningkatkan kemampuan manusia untuk melakukan pilihan-pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia (melalui investasi pada manusia itu sendiri) dan pada pemanfaatan kemampuan itu (melalui penciptaan kerangka keterlibatan manusia untuk mendapatkan penghasilan dan perluasan peluang kerja).*
- c. H. Handari Nawawi (2003: 9) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah meliputi tiga pengertian yaitu :
- 1) Sumber daya manusia adalah yang bekerja di lingkungan suatu organisasi.
  - 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
  - 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal didalam organisasi, yang dapat diwujudkan potensi nyata.
- d. Moses N. Kiggundu (1993: 11), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah *pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional.*
- e. Edwin B. flippo (1993: 12), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah *perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan,*

*pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.*

- f. M. Manullang (1996: 47), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah *seni, ilmu pengaduan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasi secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari tenaga kerja.*

Dari beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para pakar di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Pengertian dan Lingkup Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM (*development personnel*) pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi.

Menurut Wahyudi (1996: 15) bahwa :

“Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia (*development of personnel*) ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah

dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi”.

Malayu S.P. Hasibuan (2005: 69), mengemukakan pengertian pengembangan sebagai berikut : “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Pengembangan SDM tidak lepas dari pengembangan organisasi secara keseluruhan. Armstrong & Murlis (1994: 206) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima pegawai dan pelatihan dasar, dan mengubahnya dengan cara program-program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi pada saat sekarang dimasa yang akan datang.

Proses pengembangan SDM dimulai dengan perencanaan strategik perusahaan yang menetapkan tempat kegiatan usaha akan diadakan, dan banyaknya sumber yang dibutuhkan. Dengan kata lain bahwa titik awal program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi perusahaan yang dialihkan ke rencana sumber daya manusia tentang berapa banyak dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Ini berarti peran strategis pengembangan SDM selayaknya dimulai dengan analisis kompetensi SDM saat ini, kemudian membandingkannya dengan kebutuhan.

Untuk menentukan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM diperlukan sekurang-kurangnya tiga analisis sebagaimana dikemukakan oleh Goldstein dan Bukton Anwar Prabu (2000: 46) yaitu:

a. Analisis organisasi (*Organizational analysis*)

Analisis organisasi adalah suatu analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagian mana dari organisasi yang harus dikembangkan? Untuk hal tersebut cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Selain itu dapat juga memanfaatkan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan pegawai.

b. Analisis tugas (*Job or task analysis*)

Analisis tugas adalah suatu analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dipelajari para peserta agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Analisis ini merupakan dasar bagi pengembangan program pelatihan kerja. Sebagaimana suatu program pelatihan dimaksudkan adalah untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

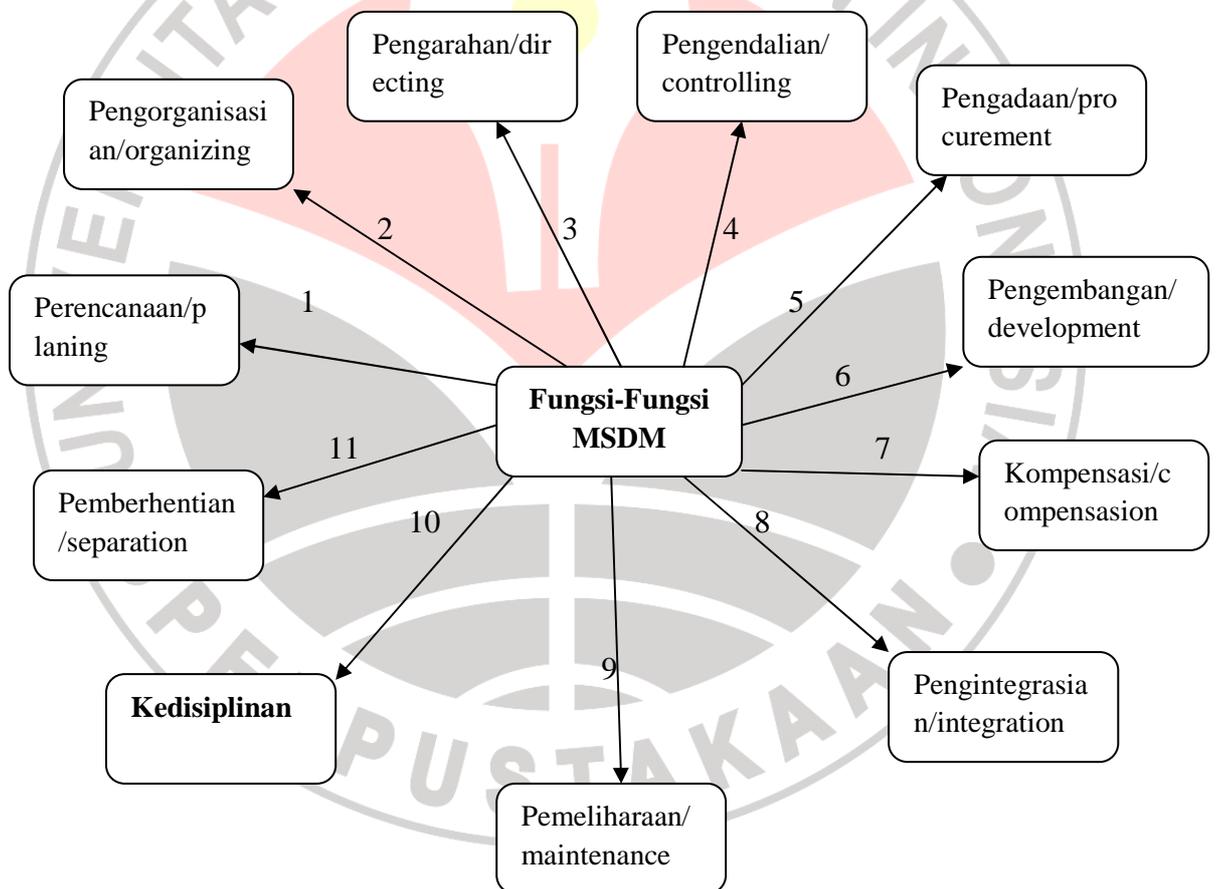
c. Analisis orang (*Person analysis*)

Analisis orang adalah suatu analisis dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang harus dikembangkan. Untuk hal tersebut maka peranan penilai-an kinerja menjadi dasar yang pokok bagi penentuan orang-orang yang harus dikembangkan oleh organisasi/perusahaan.

Menurut Anwar Prabu (2000: 47) bahwa analisis orang/pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada *job* nya. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

### 3. Fungsi- fungsi MSDM

Adapun fungsi-fungsi MSDM terlihat pada bagan berikut :



**Gambar 2.1 Konsep Fungsi-Fungsi MSDM**  
(Malayu S.P Hasibuan 2005 :25)

#### 4. Tujuan Pengembangan SDM

Ada beberapa tujuan pengembangan menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut :

a. Malayu S.P. Hasibuan (2003: 7072) mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia, diantaranya meliputi :

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2) Meningkatkan efisiensi.
- 3) Mengurangi kerusakan.
- 4) Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan.
- 5) Meningkatkan pelayanan yang lebih baik.
- 6) Moral karyawan lebih baik.
- 7) Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar.
- 8) Technical skill, human skill, dan managerial skill semakin baik.
- 9) Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik.
- 10) Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar.
- 11) Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

b. Moekijat (1993: 3) menjelaskan bahwa tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain :

- 1) Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif.

2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan)

c. Sedarmayanti (1997: 157) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan dan latihan bermaksud pada dasarnya untuk memperoleh tiga hal yaitu: menambah pengetahuan, menambah keterampilan, dan merubah sikap.

Melalui perpaduan berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan pegawai adalah selain untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya terhadap tugas-tugasnya maupun tanggung jawabnya terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan, juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya dalam rangka peningkatan karier bagi dirinya sendiri sehingga produktivitas kerjanya (kinerjanya) dalam mencapai tujuan akan tercapai secara efektif dan efisien.

## B. Konsep Pembinaan Disiplin Kerja

### 1. Pengertian pembinaan

Pembinaan kepegawaian adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan pegawai dengan tujuan untuk mampu melaksanakan tugas organisasi dengan efektif dan efisien. Pembinaan dilakukan adalah dengan tujuan untuk menghasilkan pegawai yang bermutu dan berkualitas yang berdaya guna dan berhasil guna, yang dilakukan secara sistematis dan pemanfaatan potensi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi .

Berikut adalah pengertian pembinaan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (Peorwadarmita, 1987) pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik.
- b. Menurut Thoha (1989: 7) pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu.
- c. Menurut Widjaja (1988) pembinaan adalah suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan

mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal.

Dari beberapa definisi pembinaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dari pembinaan itu sendiri bermuara pada adanya perubahan kearah yang lebih baik dari sebelumnya, yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang lebih baik.

Dalam perspektif yang lebih luas, dapat dikatakan bahwa pembinaan pada dasarnya merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, yang intinya adalah bagaimana memberikan treatment (perlakuan) terhadap sumber daya manusia yang ada agar sesuai dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Adapun ciri-ciri pembinaan menurut Mappa (1984: 24) adalah:

- a. Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai setinggi-tingginya tingkat kematangan dan tujuan pembinaan.
- b. Prosedur pembinaan dirancang sedemikian rupa agar tujuan yang hendak dicapai terarah
- c. Pembinaan sebagai pengatur proses belajar harus merancang dan memilih peristiwa yang sesuai dengan anak binaan
- d. Pembinaan diartikan sebagai usaha untuk menata kondisi yang pantas.

Alasan pentingnya pembinaan, pendidikan dan pelatihan terhadap sumber daya manusia (Mariot, 2005: 169) :

- a. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar dalam melakukan pekerjaan
- b. Adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Contohnya teknologi.
- c. Meningkatkan daya saing dan memperbaiki produktifitas kerja
- d. Menyesuaikan dengan peraturan yang ada.

Langkah-langkah dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pelatihan terhadap sumber daya manusia ini menurut Mariot (2005: 174) agar dapat terlaksana dengan efektif adalah :

- a. Menganalisis kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas dan kebutuhan pegawai.
- b. Menentukan sasaran dan materi program pendidikan
- c. Menentukan metode dan prinsip yang digunakan
- d. Mengevaluasi program pelatihan

## 2. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Berikut pengertian disiplin menurut para ahli :

- a. Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2005: 193) kedisiplinan adalah *kesadaran dan ketaatan seseorang terhadap peraturan perusahaan / lembaga dan norma sosial yang berlaku.*
- b. Menurut M.Sinungan (1997: 135) disiplin adalah *sikap dari seseorang/kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/ mematuhi segala aturan/keputusan yang ditetapkan.*
- c. Menurut T.Hani Handoko (1994: 208) Disiplin adalah *kegiatan manajemen untuk menjalankan standar- standar organisasional.*
- d. Menurut Siagian (1996: 145) disiplin kerja adalah *sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat.*

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup :

- 1) Adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan
- 2) Adanya kepatuhan para pengikut
- 3) Adanya sanksi bagi pelanggar

T. Hani Handoko (1994: 208) membagi 3 disiplin kerja yaitu :

- a) Disiplin Preventif yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
- b) Disiplin Korektif yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin.
- c) Disiplin Progresif yaitu kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Gouzali Saydam (1996: 202), faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada pada karyawan

- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

## C. Konsep Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa kinerja merupakan sebagai: Sesuatu yang dicapai, Prestasi yang diperlihatkan dan Kemampuan kerja.

Berikut pengertian kinerja yang berbeda-beda menurut para ahli :

- a. Fattah (1999: 19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) merupakan *ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.*
- b. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9), mengemukakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah *hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.*
- c. Sedarmayanti (2001: 50) bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.
- d. Samsudin (2005: 159) menyebutkan bahwa kinerja adalah *tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.*

- e. Gomes (2003: 142) mengatakan bahwa kinerja adalah *catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.*
- f. Rivai (2005: 14) mengemukakan bahwa kinerja adalah *hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.*
- g. Simamora (2004: 339) lebih tegas menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya atau kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha dalam pencapaian tujuan atau pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dan dalam waktu yang telah ditetapkan organisasi.

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

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2002: 92) mengatakan bahwa Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk,

antara lain: Kemampuan pribadi, Kemampuan manajer, Kesenjangan proses, Masalah lingkungan, Situasi pribadi, dan Motivasi.

Wood, at. al. (2001: 91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

### 3. Aspek-aspek standar kinerja

Malayu S. P. Hasibuan mengemukakan bahwa aspek-aspek kinerja mencakup sebagai berikut: Kesetiaan, Hasil Kerja, Kejujuran, Kedisiplinan, Kreativitas, Kerja sama, Kepemimpinan, Kepribadian, Prakarsa dan Kecakapan.

Sedangkan Husein Umar (1997: 266) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut: Mutu Pekerjaan, Kejujuran Karyawan, Inisiatif, Kehadiran, Sikap, Kerjasama, Keandalan, Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab dan Pemanfaatan waktu kerja.

Selanjutnya Sastrohardiwiryo (2002) menjelaskan bahwa umumnya unsur-unsur kinerja adalah sebagai berikut :

#### a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan didalam mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku tenaga kerja yang

bersangkutan dengan kegiatan sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap suatu perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan pengalaman, dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Serta dapat mengambil resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala aturan dan ketentuan serta pertauran perundang-undangan yang berlaku, mentaati peraturan kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah

ditentukan oleh perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran merupakan ketulusan hati tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah dibebankan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil suatu keputusan ataupun tindakan yang diperlukan tanpa diperintah oleh manajemen lainnya.

h. Kepemimpinan

Kepemimpin adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja yang mempunyai keyakinan dalam perusahaan, bagi top manajemen. Middle manajemen maupun lower manajemen.

#### 4. Penilaian Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Karena melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk perbaikan kinerja karyawan dan sebagai bahan bagi pimpinan untuk menaikkan jenjang karier karyawan yang berprestasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif. Untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian prestasi kerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional yang diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bernardin dan Russell (dalam Ruky, 2001: 12) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah :

*“A way of measuring the contribution of individuals to their organization”.*

Malayu S.P Hasibuan (2007: 88) memaparkan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Dengan demikian penilaian kinerja

merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.

Simamora (2004: 338) menyebutkan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan

Sementara Samsudin (2005: 159) menyebutkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Dengan demikian berdasarkan pendapat tentang penilaian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan.

## **5. Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Syafarudin Alwi (2000: 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan: Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* dan hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* harus menyelesaikan: Prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-

kelemahan individu yang menghemat kinerja dan prestasi-prestasi yang dikembangkan.

#### **D. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Jika disiplin kerja pegawai tinggi, maka organisasi akan mendapatkan banyak keuntungan dan artinya jika disiplin kerja menurun, maka organisasi akan mendapat banyak kerugian. Hal ini berdampak pada pelayanan terhadap publik. Kedisiplinan adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan sebagai faktor yang penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggungjawab seseorang dalam melakukan tugas - tugas yang diberikan kepadanya yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor ataupun perusahaan dengan teratur dan tepat waktu. Mereka berpakaian serba baik pada tempat bekerjanya. Mereka menggunakan bahan - bahan dan perlengkapan dengan hati - hati. Menurut Hasibuan (2007: 190) mereka yang menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan dan menyelesaikan dengan sangat baik.

Pentingnya peranan disiplin juga dikemukakan oleh Musanef (1994: 116) yang berpendapat bahwa:

”Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip - prinsip lainnya artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja.

Oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai-pegawainya. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu perlu ditanamkan kepada setiap pegawai disiplin yang sebaik-baiknya”.

Disiplin kerja adalah yang memberikan dorongan atau yang menyebabkan pegawai untuk berbuat dan melakukan semua kegiatan sesuai dengan aturan atau norma - norma yang telah ditetapkan Ig.Wursanto (1989: 108). Selanjutnya Sun Tzu dalam Triguno (2000: 50) menyatakan bahwa segala sesuatu itu tidak akan ada artinya jika tidak disiplin oleh para pelaksananya.

Menurut Keith Davis dan John W. Newtsone disiplin mempunyai 3 sifat yakni:

1. Preventif artinya tindakan tersebut mempunyai tujuan pokok yaitu mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin yang tinggi
2. Korektif artinya tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran yang tinggi
3. Progesif artinya tindakan disiplin berupa hukuman berat dengan maksud untuk memperbaiki sebelum hukuman lebih berat dijatuhkan.

Hal tersebut merupakan tindakan - tindakan didalam upaya mencapai tujuan organisasi yaitu mencapai kualitas atau keberhasilan (Triguno, 2000: 59).

Menurut Saydam (1996: 286-287) menjelaskan bentuk disiplin kerja yang baik yang tergambar pada suasana :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggungjawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

Sementara itu kelemahan disiplin kerja pegawai terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

1. Tingginya angka absensi pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggungjawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengombrol daripada kerja.
6. Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

Adapun contoh pelaksanaan disiplin kerja yang baik menurut *Strauss* (1985: 214) adalah sebagai berikut :

1. Masuk kerja tepat waktu
2. Mentaati instruksi kerja dari supervisor.

3. Menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian.
4. Mencetakkan jam kerja pada waktu hadir.

Begitu pula I. C. Wursanto (1985: 135), menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dan disiplin yang tinggi akan diperoleh apabila para pegawai terpenuhi kebutuhannya. Pada hakekatnya disiplin menurut WS.Widodo (1980: 60) terdiri dari beberapa unsur yaitu :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
2. Kesadaran bahwa disamping individu adalah sebagai orang yang dipercaya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sehingga mempunyai rasa tanggungjawab.
3. Ketaatan dan kepatuhan terhadap segala peraturan dan ketentuan - ketentuan yang berlaku.
4. Ketertiban dalam melaksanakan apa yang harus dikerjakannya sehingga dapat dihindari penyimpangan - penyimpangan yang mungkin terjadi.
5. Inisiatif dalam menyajikan apa yang harus dikerjakan sehingga dihindari penyimpangan - penyimpangan yang mungkin terjadi.
6. Inisiatif yang menunjang kelancaran pelaksanaan tugas - tugasnya, sehingga tidak melakukan seperti halnya melakukan pola kerja hanya itu - itu saja.
7. Rasa senang hati, tidak terpaksa dan dipaksa.
8. Dilaksanakannya sanksi dengan sungguh-sungguh.

Dalam disiplin kerja, kesadaran adalah inti dalam melaksanakan aturan kerja sehingga didalam pelaksanaan aturan ada tanggapan positif

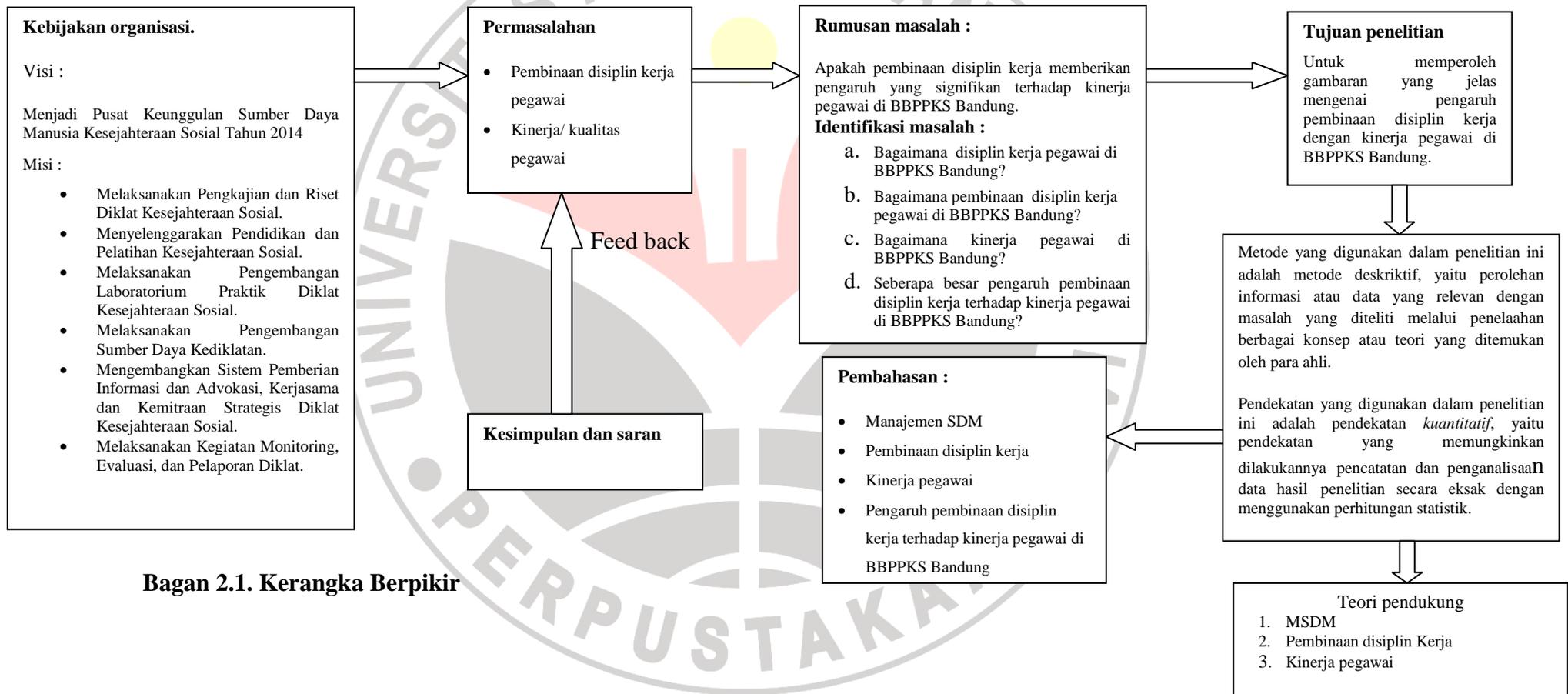
dari para pegawai, melaksanakan tugas dengan penuh rasa patuh, tertib dan penuh rasa tanggungjawab tanpa ada beban terpaksa (Juhro, 1978: 38).

Disiplin bila sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan akan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana mestinya. Dengan demikian disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggungjawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif. Disiplin kerja bila pegawai datang tepat waktu, mempergunakan alat kantor dengan rasa tanggungjawab, hasil pekerjaan memuaskan dan bila bekerja dengan semangat tinggi (Larternner, 1983: 71).

Berdasarkan pendapat ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

## E. Kerangka Berpikir Dan Hipotesis

Untuk memperjelas penelitian maka penulis menetapkan kerangka berpikir sebagai berikut :



**Bagan 2.1. Kerangka Berpikir**

Penjelasan:

Dalam suatu organisasi (lembaga) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam proses pencapaian tujuan. Eksistensi dan kelangsungan hidup suatu organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang merupakan faktor penggerak utama dalam operasional organisasi (lembaga) tersebut. Dalam hal ini pegawai aktif dalam menetapkan, mendukung serta melaksanakan rencana, proses, sistem dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (lembaga) yang telah ditetapkan.

Bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki oleh organisasi tanpa sumber daya manusia tidak akan berarti apa-apa karena hanya dengan sumber daya manusia segala teknologi yang dimiliki oleh suatu organisasi (lembaga) dapat dioperasikan dan berfungsi dengan efektif dan efisien. Terkait dengan sumber daya manusia, BBPPKS Bandung merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial. Untuk mencapai tujuan BBPPKS Bandung maka dibutuhkan pemanfaatan SDM yang optimal. Adapun visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan antara lain sebagai berikut :

Visi : Menjadi pusat keunggulan sumber daya manusia kesejahteraan sosial tahun 2014

Misi :

1. Melaksanakan pengkajian dan riset diklat kesejahteraan sosial.
2. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial.
3. Melaksanakan pengembangan laboratorium praktik diklat kesejahteraan sosial.

4. Melaksanakan pengembangan sumber daya kediklatan.
5. Mengembangkan sistem pemberian informasi dan advokasi, kerjasama dan kemitraan strategis diklat kesejahteraan sosial.
6. Melaksanakan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan diklat.

Pemamfaatan SDM merupakan salah satu faktor dalam pencapaian tujuan organisasi, Malayu S.P Hasibuan, (2007: 10), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang membantu terwujudnya tujuan organisasi, guru, dan masyarakat. Salah satu cara yang digunakan dalam mengatur SDM adalah organisasi membuat aturan-aturan agar tercipta kondisi kerja yang tertib dalam hal peningkatan disiplin kerja pegawai, dan dengan demikian kinerja pegawai akan meningkat sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manejer atau pemimpin selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, apabila bawahannya memiliki disiplin yang baik.

Maka dari itu demi meningkatkan dan memelihara disiplin yang baik adalah hal yang tidak mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi, baik itu dari pribadi seseorang maupun dari lingkungan sekitar. Untuk itu diperlukan adanya pembinaan disiplin kerja pegawai agar terciptanya tata tertib yang baik dalam lingkungan organisasi khususnya di BBPPKS Bandung.

