

BAB II

LANDASAN TEOERI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

- A. Prestasi Kerja Pegawai**
 - 1. Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan ukuran kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya, sehingga dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai pegawai. Menurut Hasibuan (2010:105), Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Cooper dalam Sadili Samsudin (2010: 159) mendefinisikan prestasi kerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Wilson Bangun (2012: 231) berpendapat “Prestasi kerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)”.

Cooper dalam Sadili Samsudin (2010: 159) mendefinisikan prestasi kerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan empat pendapat tersebut menunjukkan adanya kesamaan dari unsur-unsur prestasi kerja, yaitu:

- 1) Prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang pegawai.
- 2) Prestasi kerja diukur berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu yang sudah ditetapkan organisasi atau perusahaan.
- 3) Pencapaian prestasi kerja dilakukan dengan menggunakan pengalaman, kecakapan, dan keterampilan seorang pegawai.

Berdasarkan kesamaan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara efisien dan efektif yang diukur berdasarkan standar persyaratan kerja yang ditetapkan sebelumnya oleh organisasi atau perusahaan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kecakapan, keterampilan, dan kesungguhan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Menurut Zeitz dalam Baron & Byrne (2011: 282), prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal.

Faktor terpenting secara organisasional adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya. Faktor organisasional meliputi sistem

imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja.

Sedangkan Gibson dalam Husaini Usman (2009:2) berpendapat bahwa, “efektivitas kerja dapat dipengaruhi oleh: 1) faktor individu, 2) faktor kelompok, dan 3) faktor organisasi”.

Faktor individual yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain ditentukan oleh pengetahuan, sikap, kemampuan, keterampilan, motivasi, dan stres. Faktor kelompok ditentukan oleh kekompakan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma. Sedangkan faktor organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan *strategic*, struktur, proses, dan budaya

Nanang Fatah (2012:20-21) menyatakan. faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain:

a. Yang bersumber dari individu itu sendiri, meliputi:

- 1) kemampuan intelektual
- 2) kondisi psikologis
- 3) kondisi fisiologis
- 4) motivasi
- 5) faktor perdonalitas
- 6) preparasi posisi
- 7) keusangan dan ketuaan
- 8) orientasi nilai.

b. Yang bersumber dari dalam organisasi, antara lain:

- 1) sistem organisasi
- 2) peranan organisasi
- 3) kelompok-kelompok dalam organisasi
- 4) perilaku yang berhubungan dengan pengawasan
- 5) iklim organisasi

c. Yang bersumber dari lingkungan eksternal organisasi:

- 1) Keluarga
- 2) kondisi ekonomi
- 3) kondisi hokum
- 4) nilai-nilai social

- 5) peranan kerja
- 6) perubahan teknologi
- 7) perkumpulan-perkumpulan

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kompleks, yang secara garis besarnya jika dikelompokkan terdiri dari tiga faktor, yaitu faktor individu, lingkungan organisasi, dan faktor eksternal organisasi.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Pengukuran prestasi kerja pegawai dilakukan untuk menilai prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja dilakukan secara terus menerus sehingga dapat digunakan mengukur perkembangan prestasi kerja setiap individu dalam organisasi sehingga. Manfaat penilaian prestasi kerja adalah untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak pegawai, selain itu penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan sebagai dasar mutasi pegawai untuk menempati posisi yang tepat, promosi, maupun demosi.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai dalam suatu unit organisasi atau perusahaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat dijadikan pedoman dalam penempatan pegawai, promosi pegawai maupun degradasi pegawai. Menurut Wilson Bangun (2012: 231) penilaian prestasi kerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk

mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Sadili Samsudin (2010: 139) berpendapat “penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

T. Hani Handoko (2010: 135) berpendapat “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Manullang, (2010: 138) berpendapat “Penilaian prestasi kerja pegawai adalah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasan atau beberapa ahli yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu.

Berdasarkan empat pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses evaluasi terhadap pelaksanaan kerja pegawai berdasarkan standar kerja yang ditetapkan.

Manfaat dilaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai menurut T. Hani Handoko (2010: 135-136) bermanfaat dan berfungsi sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
- b. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-Keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau

- antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
 - e. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti
 - f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
 - g. Ketidak-akuratan Informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.
 - h. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
 - i. Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
 - j. Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Berdasarkan pendapat tersebut, menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai merupakan unsur penting dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Sebagaimana dikemukakan Wilson Bangun (2012: 233) “ penilaian prestasi kerja memiliki manfaat antara lain: 1) evaluasi antar individu dalam organisasi, 2) pengembangan dalam diri setiap individu, 3) pemeliharaan sistem, dan 4) dokumentasi.

Faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja, Hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas kerja, Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.
- c. Keandalan, Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.
- d. Inisiatif, Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif. Memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
- e. Kerajinan, Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
- f. Sikap, Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja
- g. Kehadiran, Keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan.

Selain factor tersebut di atas, penilaian prestasi kerja harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku

atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya 2 kriteria, yakni validitas dan reliabilitas. Alat penilaian kerja yang validitasnya tinggi apabila alat ukur itu mengukur apa yang harus diukur. Sedangkan alat ukur yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang ajeg (*consistent*)
- c. Praktis, Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan
- d. dimengerti seta digunakan, baik oleh penilai prestasi kerja maupun karyawan. Cara penilaian prestasi kerja dapat dilakukan melalui pengamatan-pengamatan, baik pengamatan langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilaksanakan apabila para penilai secara nyata atau visual melihat pelaksanaan kerja yang dinilai (karyawan). Sedangkan penilaian tidak langsung terjadi kalau penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan kerja melalui simulasi atau tiruan. Tes tertulis untuk menceritakan prosedur mengoperasikan suatu alat adalah salah satu bentuk penilaian secara tidak langsung suatu penampilan kerja.

4. Indikator Prestasi Kerja

Prestasi kerja pegawai dalam pelaksanaan dilakukan berdasarkan ukuran berupa standar pekerjaan yang ditentukan dengan tujuan untuk mempermudah penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Standar prestasi kerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin di capai. Hal ini berarti bahwa, prestasi kerja dilakukan dengan membandingkan antara hasil kerja dengan standar pekerjaan. Apabila prestasi kerja pegawai lebih besar dari standar pekerjaan dapat dikatakan prestasi kerja baik. Untuk mengukur prestasi kerja pegawai dibutuhkan indikator pengukuran yang harus ditetapkan.

Hani T. Handoko (2010:139) indikator prestasi kerja meliputi:

- a. Melaksanakan Kerja yang benar. Bekerja adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan yang dipandang sebagai, penggerak atau pembangkit perilaku, sedangkan tujuan berfungsi mengarahkan perilaku. Efektifitas pekerjaan, harus dilakukan sesuai rencana yang ditetapkan, tidak menyimpang dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Jadi bila pegawai dapat melakukan pekerjaan yang benar maka ia telah bekerja secara efektif.
- b. Penggunaan Sumber daya tepat. Untuk menciptakan efektivitas kerja maka penggunaan sumber daya harus sesuai dengan kebutuhan dan tepat dengan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan tersebut, sehingga tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan yang mengakibatkan bekerja tidak efektif.
- c. Penggunaan Metode atau Teknik Kerja Tepat. Setiap pekerjaan memiliki metode dan teknik yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Bila pemilihan metode atau teknik kerja tepat akan memudahkan pelaksanaan kerja serta dapat mempercepat penyelesaian dari pekerjaan yang dilakukan.
- d. Ketepatan Penggunaan Waktu. Ketepatan penggunaan waktu akan tercapai bila pegawai memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan secara benar, menggunakan sumber daya secara tepat, memiliki metode atau cara kerja yang tepat serta mampu menetapkan target waktu yang dibutuhkan. Untuk mencapai

semua ini perlu adanya perencanaan dan kedisiplinan dalam bekerja sehingga hasilnya maksimal sesuai yang ditetapkan oleh organisasi.

Wilson Bangun (2012: 233-235) berpendapat, indikator prestasi kerja meliputi:

- a. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut, baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian yang lain.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. Kemampuan kerjasama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai dapat diukur berdasarkan indikator-indikator

sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan kerja yang benar.
- 2) Penggunaan sumber daya tepat.
- 3) Ketepatan penggunaan waktu.
- 4) Jumlah pekerjaan.

- 5) Kualitas pekerjaan.
- 6) Kehadiran.
- 7) Kecakapan
- 8) Keterampilan pegawai
- 9) Pengalaman
- 10) Kesungguhan

B. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diaturnya berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari *Men, Money, Method, Materials, Machinedan Market* yang disingkat 6M. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena manajemen merupakan “alat” dan “wadah” (tempat) untuk mengatur 6M dan semua aktivitas proses perusahaan dalam mencapai tujuannya. Walaupun manajemen hanya merupakan alat saja, tetapi harus diatur sebaik-baiknya, karena jika manajemen ini tepat maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen ini penulis mengutip

beberapa definisi sebagai berikut:

Menurut **G.R Terry** yang dikutip oleh **Kartono (2011:168)** dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia”.

Menurut **Mary Parker Follet** manajemen adalah : “Suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri”.

Menurut **Panji Anoraga** dalam bukunya **Manajemen Bisnis (2009:109)** mengatakan bahwa: “Manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut **Hasibuan (2012:1)** dalam buku manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengarahan, pengendalian, melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Fungsi Manajemen

Menurut George R Terry (2012:33) Fungsi utama manajemen secara umum ada empat, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*, biasa disingkat fungsi manajemen POAC.

a. Planning (Fungsi Perencanaan)

Fungsi *planning* meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam fungsi

perencanaan kita harus memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu juga harus direncanakan cara dan metode terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut.

Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan. Setelahnya akan dilihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan menjadi proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Tanpa adanya perencanaan maka fungsi-fungsi yang lainnya tidak akan dapat berjalan.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi planning/perencanaan

- 1) Menetapkan arah dan tujuan perusahaan
- 2) Menentukan sumber daya yang akan digunakan
- 3) Menyusun langkah dan metode untuk mencapai tujuan
- 4) Menetapkan standar kesuksesan dalam berjalannya perusahaan

Manfaat fungsi perencanaan

- 1) Mempermudah pelaksanaan tugas agar tepat dan terfokus ke arah tujuan yang ditetapkan
- 2) Menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi
- 3) Memudahkan proses pengawasan karena sudah direncanakan
- 4) Menjadi pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas di masa

mendatang.

b. *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian)

Fungsi organizing dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Lebih detailnya berarti proses mengelompokkan semua orang, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang yang dimiliki hingga memunculkan kesatuan yang bisa digerakkan dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian akan mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi. Aspek utama lain dari organizing adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi organizing/pengorganisasian

- 1) Membagi dan menetapkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan
- 2) Menetapkan struktur perusahaan beserta wewenang dan tanggungjawabnya
- 3) Merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja yang dibutuhkan

- 4) Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang paling tepat dan sesuai kemampuan

Manfaat fungsi pengorganisasian

- 1) Menghasilkan pembagian tugas yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan
- 2) Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- 3) Memperjelas struktur perusahaan dari atas sampai bawah
- 4) Mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing yang akan dijalankan.

c. *Actuating* (Fungsi Pelaksanaan)

Fungsi *actuating* meliputi pelaksanaan kerja dan tugas yang diberikan. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama antar semua anggota.

Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, keahlian dan kompetensi masing-masing yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *actuating*/pelaksanaan

- 1) Melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan
- 2) Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan
- 3) Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan

4) Memastikan tanggungjawab yang diberikan telah dikerjakan

Manfaat fungsi pelaksanaan

- 1) Tiap pekerjaan bisa terselesaikan dengan terorganisir
- 2) Tiap tugas dan pekerjaan dapat dipantau dengan jelas
- 3) Tiap pekerja memiliki tugas dan arahan yang pasti dan sesuai

d. *Controlling* (Fungsi pengendalian)

Fungsi controlling meliputi kegiatan dalam menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan jika dibutuhkan. Pengontrolan dibutuhkan agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja perusahaan.

Media pengendalian pun bervariasi, bisa dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Yang terpenting terjadi pengawasan pada hal-hal menyimpang agar diketahui lebih dini dan bagaimana tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi controlling/pengendalian

- 1) Melakukan evaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan sesuai indikator yang ditetapkan
- 2) Memastikan tiap penyimpangan yang terjadi sudah diatasi sejak dini
- 3) Memberi alternatif solusi atas masalah yang terjadi dalam

mencapai tujuan yang ditetapkan

4) Menentukan arahan selanjutnya jika tugas sudah diselesaikan

Manfaat fungsi pengendalian

1) Tugas dapat diselesaikan tepat waktu dengan baik

2) Penyimpangan yang terjadi bisa diatasi sejak dini dengan cepat

3) Tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai indikator yang ditetapkan.

3. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur Manajemen dalam pelaksanaannya saling berkaitan erat satu sama lainnya. Masing-masing dari faktor hal yang demikian tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Tanpa adanya salah satu karenanya pengaplikasian fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan bagus.

Prinsip Manajemen

Dalam buku yang berjudul “Administration Industrielle et Generale” yang ditulis oleh Henry Fayol (2012:15), seorang spesialis manajemen dan administrasi dari Perancis, mengatakan sedikitnya ada sekitar 14 prinsip dalam manajemen. Berikut penjelasannya :

a. *Division of Work* (Pembagian kerja)

Dalam manajemen, pekerjaan patut dibagi menjadi faktor-faktor yang lebih kecil atau di spesialisasi supaya hasil hasilnya meningkat seiring dengan peningkatan kesanggupan dan keahlian pada tugas yang diembannya.

b. *Authority & Responsibility* (Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)

Para Manager memiliki wewenang dalam memerintah bawahan untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Diperhatikan karyawan diberi wewenang untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Perlu diingat, wewenang berasal dari suatu tanggung jawab. Tiap

dari itu, wewenang dan tanggung jawab patut seimbang, makin besar wewenangnya makin besar pula pertanggungjawabannya.

c. *Dicipline* (Disiplin)

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, disiplin yaitu hal yang sangat penting dan berdampak dalam kemajuan perusahaan.

Kedisiplinan yaitu dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

d. *Unity of Command* (Kesatuan Perintah)

Kesatuan instruksi yaitu sebuah prinsip dimana tidak dibiarkan adanya dua pimpinan yang memberikan instruksi ke bawahannya, maksudnya yaitu dalam sebuah organisasi atau perusahaan besar orang yang bertugas untuk memberikan instruksi terhadap bawahannya patut satu orang saja, karena bila lebih dari satu yang memberikan instruksi karenanya bisa dipastikan pekerjaannya bakal acak-acakan karena tidak bisa fokus.

Dalam mengerjakan pekerjaan, para pekerja harusnya melihat prinsip prinsip kesatuan instruksi supaya pekerjaan bisa dikerjakan dengan bagus. Diperhatikan karyawan patut mengenal terhadap

siapa ia patut bertanggungjawab yang layak dengan kewenangan yang didapatnya.

Perintah yang diberi manajer lain terhadap karyawan yang sama bisa menyebabkan rusaknya wewenang dan tanggungjawab serta

- pembagian kerja. Tiap dari itu, sebaiknya, pekerja hanya memiliki satu atasan tanpa ada instruksi dari yang lain.
- e. *Unity of Directions* (Kesatuan Elemen)
Kesatuan Elemen yaitu salah satu prinsip manajemen yang dimana tiap kelompok pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, patut memiliki satu rencana dan hanya dipimpin oleh satu manajer saja. Upah dibedakan, dengan *unity of command* yang berkaitan dengan jalannya fungsi personalia meski *unity of direction* berkaitan dengan struktur. Dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab, pekerja perlu dituntun menuju sasarannya. Kesatuan nasihat ini berkaitan dengan pembagian kerja. Prinsip kesatuan nasihat juga bergantung terhadap kesatuan instruksi.
- f. *Subordination of Individual Interest to General Interest* (Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Menurut)
Prinsip ini mengemukakan bahwa tiap karyawan telah selayaknya mengabdikan terhadap perusahaan atau organisasi. Prinsip ini seperti prasyarat yang penting supaya pekerjaan berjalan dengan bagus dan lancar. Prinsip ini terjadi ketika karyawan memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadinya sesungguhnya tergantung pada sukses atau tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip manajemen ini bisa terbentuk bila karyawan merasa bersuka cita dan nyaman dalam berprofesi.
- g. Pemberian Perintah Pegawai
Menurut Henry Fayol, prinsip ini yaitu pemberian bayaran dan sistem pembayaran yang adil serta memberi kepuasan yang

maksimal terhadap para pegawai. Dengan mengaplikasikan sistem bayaran atau gaji yang memuaskan nantinya bisa menstimulasi pegawai supaya berprofesi lebih rajin dan bersemangat.

h. *Centralitation* (Pemusatan)

Prinsip pemusatan mengemukakan bahwa seluruh organisasi atau perusahaan patut memiliki pusat. Maksudnya yaitu, sebuah perusahaan patut memiliki pusat yang terang untuk menampilkan sampai batas mana kewenangan itu di prioritaskan atau dibagi pada suatu organisasi perusahaan.

Tanggungjawab yang paling besar di sebuah organisasi berada pada orang yang mengendalikan kewenangan tertinggi atau pucuk pimpinan (manajer). Pemusatan ini juga berfungsi sebagai bentuk usaha untuk memberikan kejelasan instruksi dan untuk menghindari adanya simpang siur kewenangan dan tanggungjawab.

i. *Chain of Command* (Hierarki/Rangkaian Perintah)

Rangkaian Perintah yaitu prinsip manajemen yang mewajibkan instruksi dari atas kebawah patut selalu mengambil jarak yang terdekat. Hierarki ini dibutuhkan untuk kesatuan arah instruksi. Rantai instruksi ini berhaluan terhadap jumlah jenjang yang ada pada hierarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada sebuah organisasi. Garis otoritas jaraknya tidak boleh terlalu jauh.

j. *Order* (Ketertiban)

Prinsip ini bisa dibidang sebagai prasyarat utama karena pada biasanya tidak ada orang yang bisa berprofesi dalam keadaan

kacau. Ketertiban pada suatu pekerjaan bisa terbentuk bila seluruh karyawan memiliki ketertiban dan disiplin yang tinggi.

k. *Equity* (Keadilan)

Prinsip keadilan menurut Henry Fayol dianggap sebagai sesuatu yang bisa menimbulkan ketaatan dan kesetiaan para karyawan dengan sistem mengkoordinasikan keadilan dan kebaikan para manajer dalam memimpin para bawahan dan memicu tumbuhnya rasa patuh terhadap kekuasaan dari atasan.

l. *Stability of Tenur of Personel* (Stabilitas Masa jabatan dalam Kepegawaian)

Perputaran karyawan yang tinggi bisa menyebabkan ongkos yang tinggi dalam pengerjaan produksi, karenanya dari itu prinsip ini dikerjakan. Karyawan akan berprofesi dengan lebih bagus bila memperoleh stimulus keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti. Butuh waktu untuk seorang karyawan supaya bisa menyesuaikan diri dari jabatan atau fungsinya yang baru supaya bisa menunaikan tugas dengan bagus.

m. *Inisiative* (Prakarsa)

Prinsip ini mengucapkan bahwa seorang pimpinan (manajer) patut cerdas dalam memberikan keputusan. Inisiatif atau prakarsa ini terhimpun dari perasaan, pikiran, skill, kehendak dan pengalaman seseorang yang nantinya akan direalisasikan.

Diperhatikan prakarsa atau inisiatif yang datang patut patut dihargai setinggi tingginya bila inisiatif hal yang demikian bisa memberikan nilai manfaat yang luar umum bagi organisasi sehingga karyawan yang memberi inisiatif hal yang demikian dan

juga manajemen akan mendapatkan kepuasan serta materi yang setimpal.

n. Espirit de Corps

Espirit de corps yaitu sebuah prinsip manajemen dimana tiap pegawai patut memiliki rasa kesatuan senasib sepenangungan yang bisa menghasilkan motivasi kerja sama yang lebih bagus. Tiap kesatuan ini bisa timbul bila tiap-tiap karyawan memiliki kesadaran bahwa tiap pekerja berarti bagi pekerja yang lain dan pekerja lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Pemimpin yang bagus akan bisa menimbulkan motivasi kesatuan ini.

4. Indikator Manajemen

Menurut George R Terry (2012:33) fungsi utama manajemen sekaligus sebagai indikator manajemen secara umum ada empat, yaitu :

- a. planning,*
- b. organizing,*
- c. actuating dan*
- d. controlling.*

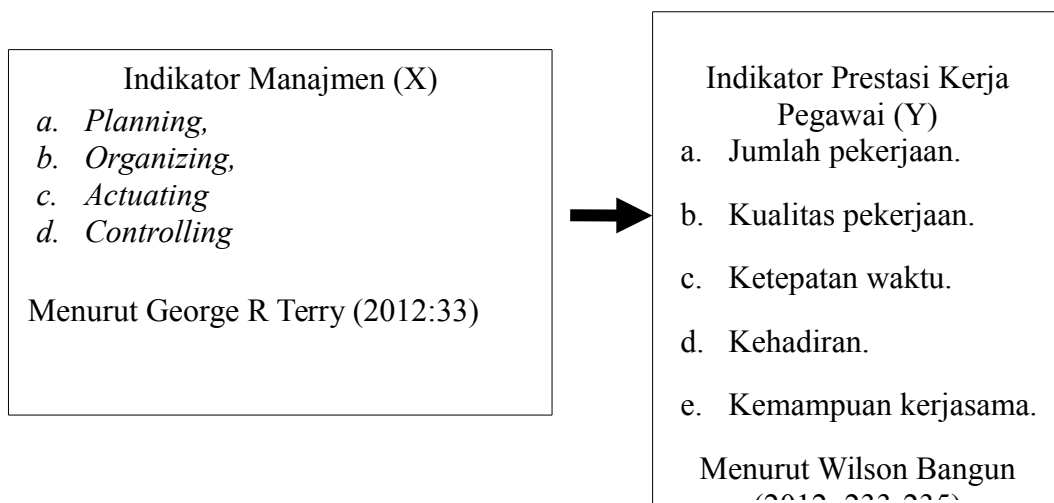
C. Kerangka Pikir

Prestasi kerja merupakan hasil kerja setiap pegawai, sebagai akibat dari pelaksanaan hak dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Tingginya prestasi pegawai mencerminkan kinerja pegawai tersebut secara individu dan organisasi secara keseluruhan. Artinya semakin tinggi prestasi pegawai setiap pegawai akan menunjukkan semakin tinggi kinerja

organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, untuk membentuk sifat pegawai yang mampu memiliki prestasi pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah manajemen kerja.

Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik apabila manajemen kerja tersebut dijalankan dengan baik dan optimal. Hasil prestasi pegawai dapat diukur dengan manajemen kerja suatu organisasi, semakin baik manajemen kerja organisasi maka semakin baik pula hasil kerja pegawai, sebaliknya apabila manajemen kerja kantor tidak diterapkan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai tersebut. Oleh karena itu ada dugaan bahwa manajemen yang baik akan dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai, khususnya di Dinas Pariwisata Kabupaten Pesawaran.

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir



D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Ada pengaruh manajemen terhadap prestasi kerja pegawai Dinsa Pariwisata Kabupaten Pesawaran”.