

II. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Suatu organisasi ataupun perusahaan dapat maju dan berkembang bila mampu melaksanakan sistem manajemennya dengan baik. Peranan manajemen sangat menentukan karena tidak hanya memperhatikan satu faktor saja, tapi seluruh faktor yang terdapat dalam suatu perusahaan karena manajemen adalah suatu cara atau teknik untuk mengatur sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Malayu S.P (2000 : 2) definisi manajemen adalah :

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

Menurut George R.Terry (2000 : 9)

Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu dan seni yang memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya yang ada dengan upayanya yang terbaik secara efektif dan efisien

melalui tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2 Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia merupakan salah satu cabang ilmu dari ilmu manajemen yang secara khusus menitikberatkan perhatiannya pada sumber daya manusia yang tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi melainkan sebagai aset perusahaan, yaitu bagaimana memanfaatkan sumber daya tersebut seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan dengan upaya yang terbaik yang diberikan oleh sumber daya manusia tersebut. Untuk memperjelas pengertian dan fungsi dari manajemen personalia, maka dapat diuraikan beberapa definisi sebagai berikut :

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2001 : 14)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan perencanaan sumber daya manusia dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu berupa tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan.

Menurut R. Wayne Mondy dan Robert M Noe (2005 : 4)

Human resource management is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.

(Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi, manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang memiliki kemajemukan keinginan dan tujuan. Hal ini tentu saja harus dikondisikan agar tujuan yang berbeda dari setiap individu dalam suatu organisasi

dapat disatukan sesuai dengan tujuan perusahaan demi tercapainya efektifitas dan efisiensi perusahaan. Menjadi tugas manajemen personalia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan masyarakat.

Menurut T. Hani Handoko (2000 : 5) fungsi pokok manajemen personalia adalah :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi.
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

Manajemen personalia mempunyai dua fungsi, yaitu :

1. Fungsi garis adalah fungsi yang sangat penting dan menyumbangkan secara langsung pencapaian tujuan organisasi yang utama. Dalam perusahaan industri, fungsi-fungsi yang biasa disebut dengan fungsi garis yaitu produksi, pemasaran, dan keuangan.
2. Fungsi staf adalah fungsi yang tidak menyumbangkan secara langsung dengan membantu dan memberikan fasilitas kepada pelaksana fungsi garis.

2.3 Pengertian Kepemimpinan

Sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen, sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran dari serangkaian fungsi kepemimpinan. Fungsi

kepemimpinan merupakan salah satu diantara peran manajer untuk mengajak semua bawahannya agar dengan penuh kesadaran memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi sesuai kemampuan bawahan secara maksimal.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler (2005 : 128), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang didalamnya individu-individu, melalui tindakan-tindakan, memudahkan pengerahan suatu kelompok menuju suatu sasaran umum atau bersama.

Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 13) mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta tanggungjawab terhadap pekerjaannya dalam mencapai suatu tujuan.

Kemudian Gouzali Syadam (2000 : 700), berpendapat bahwa definisi kepemimpinan merupakan fungsi dari pemimpin, pengikut dan parameter situasional, yang diperlihatkan pada rumus berikut :

$$\text{Kepemimpinan} = f(\text{Pemimpin, Pengikut, Situsalional})$$

Dengan kata lain bahwa kepemimpinan amat tergantung pada kualitas orang yang memimpin, kesediaan orang yang dipimpin dan situasi yang dihadapi.

Menurut Jhon Frech dan Bertram Raven (Malayu S.P. Hasibuan, 2000), faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut :

1. Otoritas-otoritas manajer untuk *coercive power*, *reward power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *reference power*.
2. Para karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerjasama, dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja.
3. Orang-orang mau bekerjasama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan (*limit factors*), keterbatasan fisik dan mental.
4. Orang-orang mau bekerjasama karena keinginan untuk mempertahankan hidup berkuasa, mendapat pujian dan pengakuan.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku orang lain agar mau melakukan sebuah kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasinya. Jadi, seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas agar para bawahannya mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut Mintzberg yang dikutip oleh Gary Yukl (1998 : 24-26), peran seorang manajer kebanyakan ditetapkan terlebih dahulu oleh sifat dari posisi manajerial, namun para manajer mempunyai beberapa fleksibilitas mengenai cara masing-masing peran tersebut diinterpretasikan dan diterapkan. Berikut adalah penjabaran dari sepuluh peran manajer dalam organisasi :

1. Peran Performa Pemimpin (*Figurehead Role*)

Sebagai konsekuensi dari kewenangan formal, pemimpin sebagai kepala dari sebuah organisasi atau dari salah satu unitnya, diharuskan untuk melakukan tugas-tugas simbolik tertentu yang bersifat legal dan sosial.

2. Peran sebagai Pemimpin

Para manajer bertanggungjawab agar sub-sub organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi dalam mengejar tujuan dasarnya. Oleh karena itu, manajer tersebut harus memberi pedoman kepada karyawannya, memastikan bahwa mereka termotivasi, dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

3. Peran sebagai Penghubung

Hakikat dari peran penghubung adalah untuk menciptakan kotak-kotak baru, tetap menjalin hubungan dan memberikan bantuan yang sebaliknya akan memungkinkan manajer tersebut untuk pada saatnya meminta juga kemurahan hati dari orang lain.

4. Peran sebagai Pemantau

Para manajer secara kontinyu mencari informasi dari sejumlah sumber seperti membaca laporan dan memo, hadir dalam pertemuan dan pengarahan serta melakukan perjalanan pengamatan.

5. Peran sebagai Pembagi Informasi (*Disseminator*)

Para manajer mempunyai akses khusus kepada sumber-sumber informasi yang tidak tersedia bagi para bawahan.

6. Peran sebagai Juru Bicara

Para manajer juga harus meneruskan informasi dan memberikan pernyataan-pernyataan tentang nilai kepada pihak yang berada di luar sub unit organisasi.

7. Peran sebagai Wirausahawan (*Entrepreneur*)

Manajer sebuah organisasi atau subunitnya bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang-peluang dalam memperbaiki kondisi yang sekarang ada.

8. Peran sebagai Penangan Kerusakan (*Disturbance Handler*)

Dalam peran ini, seorang manajer menghadapi sebuah krisis yang mendadak yang tidak dapat diabaikan, yang berbeda dengan masalah-masalah yang dipecahkan secara sukarela oleh manajer tersebut agar dapat memanfaatkan peluang-peluang (peran *entrepreneur*). Seorang manajer secara khas memberikan prioritas terhadap peran tersebut dibandingkan dengan yang lainnya.

9. Peran sebagai Pembagi Sumber Daya (*Resource Allocator*)

Alokasi sumber daya termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial mengenai apa yang akan dilakukan, dalam kewenangan manajer untuk mensahkan keputusan-keputusan yang diambil oleh para bawahan, dalam menyiapkan anggaran, dan dalam penjadwalan waktu manajer itu sendiri.

10. Peran sebagai Perunding

Manajer dapat ikut serta dalam berbagai jenis perundingan, termasuk perundingan dengan serikat pekerja yang menyangkut kontrak antara buruh dan manajemen atau mengenai tuntutan buruh, perundingan tentang

kontrak dengan pelanggan yang penting, para pemasok, atau konsultan, perundingan mengenai pemberian pekerjaan dengan pegawai-pegawai penting, dan perundingan lainnya yang tidak bersifat rutin.

Wahjosumidjo (1987 : 157) berpendapat bahwa peranan kepemimpinan (*Leadership Function*) pada hakekatnya merupakan serangkaian tugas-tugas atau bagaimana posisi seorang pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahannya, sehingga dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab bawahan berperilaku mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, *Leadership Function* akan efektif apabila penampilan pemimpin itu sendiri didukung penguasaan dan pengalaman teori kepemimpinan dalam arti :

1. Memiliki sifat-sifat pribadi yang positif yang mampu mewujudkan prinsip *Tepo Seliro*, keteladanan dan mawas diri, harga diri, rendah diri, percaya diri sendiri dan mampu membawakan diri.
2. Mampu berperilaku yang berorientasi tugas kepada bawahan atau hubungan kerjasama dan tugas atau hasil.
3. Selalu mampu menciptakan keseimbangan antara perilaku atau gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan kedewasaan bawahan.

2.4 Pengertian Motivasi

Salah satu cara manajemen personalia mencapai tujuan perusahaan adalah melalui pemberian motivasi kepada karyawan. Pemberian motivasi merupakan salah satu faktor yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Dalam rangka

meningkatkan produktivitas kerja, berbagai cara harus ditempuh oleh pihak perusahaan agar tenaga kerja bersedia melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar sehingga mempunyai dedikasi yang tinggi untuk perusahaan. Salah satu jalan yang ditempuh adalah dengan memotivasi karyawan dalam upaya peningkatan produktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sarwoto (1991 : 135) :

Motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Dengan demikian menjadi salah satu tugas pimpinan untuk bisa memberikan motivasi kepada karyawannya. Pimpinan harus berusaha agar karyawan dalam suatu perusahaan yang dipimpinnya mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Motivasi seseorang bekerja tidak hanya berbentuk kebutuhan ekonomis saja, tetapi dapat juga berbentuk non-ekonomis. Motivasi ekonomis misalnya uang, fasilitas kerja, insentif dan sebagainya. Sedangkan motivasi non-ekonomis dapat berupa lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atau pujian dari pimpinan, hubungan baik antara pimpinan dan karyawan, dan lain-lain.

Dengan demikian, motivasi merupakan proses untuk mencoba menghubungi seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan, agar orang-orang tersebut mau melakukan pekerjaan dengan giat, bermanfaat, dan sesuai dengan harapan yang diinginkan.

2.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Berbicara tentang motivasi, maka motivasi bukan merupakan suatu faktor yang berdiri sendiri. Pasti ada faktor lain yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Menurut Agus Hery Subagyo (1997) dalam penelitiannya di PT Sinar Ragamindo Utama Bandung (Ishak Arep, Hendri Tanjung, 2002 : 44).

Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. kesempatan
2. pekerjaan itu sendiri
3. pengakuan
4. pengembangan
5. prestasi
6. pengawasan
7. gaji/imbalan
8. atasan/bawahan
9. pengawasan teknis
10. kebijaksanaan dan administrasi

2.5 Pengertian Kinerja

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang

mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Sementara itu, 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.

(Veithzal Rivai dan Ahmad Fauzi Mohd. Basri, 2005 : 14)

2.5.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson, Ivancevich : 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

- a. harapan mengenai imbalan
- b. dorongan
- c. kemampuan, kebutuhan dan sifat
- d. persepsi terhadap tugas
- e. imbalan internal dan eksternal
- f. persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu :

(1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.