

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni sehingga bisa mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian suatu tujuan tersebut tidak hanya dilakukan oleh satu orang melainkan banyak orang. Makin kita melibatkan orang lain didalam pencapaian tujuan maka makin besar peranan manajemen.

Diantara pendapat para ahli tentang manajemen adalah :

Menurut Malayu (2007 : 1) definisi manajemen adalah:

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

Menurut M. Manullang (2000 : 10)

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan dari pada *human* dan *natural resources* (terutama *human resources*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan adanya tiga unsur yaitu :

1. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni.
2. Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
3. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien

Unsur tersebut tidak dapat dipisahkan satu dan yang lainnya, dengan kata lain ketiganya merupakan suatu sistem dimana satu dengan yang lainnya saling berkaitan.

## **2.2 Pengertian Fungsi-Fungsi Manajemen**

### **1. Perencanaan**

Perencanaan merupakan suatu fungsi yang vital dari manajemen, perencanaan berarti merupakan apa yang dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dengan demikian perencanaan dapat dianggap sebagai suatu keputusan yang dibuat sekarang sebagai tindakan-tindakan untuk masa yang akan datang.

### **2. Pengorganisasian**

Setelah perusahaan menentukan fungsi-fungsi yang dijalankan oleh perusahaan, maka harus dibentuk suatu organisasi yang merupakan alat untuk mencapai tujuan, sehingga pengorganisasian dapat diartikan juga sebagai penentuan dalam penggolongan, dan penyusunan alat-alat dan pendelegasian wewenang yang ditugaskan dalam bidang aktivitas masing-masing.

### **3. Pengarahan**

Jika sudah mempunyai rencana dan mempunyai organisasi yang melaksanakan pekerjaan atau rencana tersebut maka fungsi selanjutnya adalah melaksanakan

pekerjaan tersebut, pengarahan disini merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota hingga mereka mau dan berkeinginan serta berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian pada fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efisien, untuk menyukai pekerjaannya dan mengembangkan keahlian serta kemampuan dalam rangka mencapai tujuan.

#### 4. Pengawasan

Fungsi pengawasan yaitu mengamati serta membandingkan pelaksanaan dengan rencana serta mengoreksinya apabila terjadinya penyimpangan dan jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat. Dengan kata lain pengawasan berarti apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai rencana yang telah dibuat sebelumnya.

### **2.2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia**

Sampai saat ini belum ada perusahaan atau instansi yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa memerlukan personalia meskipun ditemukan mesin-mesin modern yang serba otomatis. Yang disebut dengan personalia disini adalah tenaga kerja atau karyawan didalam perusahaan itu.

Manajemen personalia merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen yang menitikberatkan pada faktor tenaga kerja dan sering disebut juga masalah kepegawaian dan dalam hubungannya dengan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan.

Untuk memahami konsep manajemen personalia, penulis akan menjelaskan beberapa definisi manajemen personalia menurut pendapat para ahli.

Menurut Mangkuprawira (2001 : 14)

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

Menurut Flippo, (2001) yaitu :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan ataupun organisasi dan masyarakat.

Dari definisi yang disebutkan, tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa secara efektif dalam perusahaan atau organisasi serta dapat meningkatkan efektifitas dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan atau telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya adanya pelaksanaan dari kegiatan perusahaan.

### **2.2.2 Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Personalia**

#### **1. Pengadaan**

Fungsi operasional manajemen personalia yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya dan menentukan kebutuhan tenaga kerja. Sedangkan seleksi dan

penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir lamaran, test psikologis dan wawancara.

## 2. Pengembangan

Pengembangan ini dilakukan sehingga dapat meningkatkan keterampilan lewat latihan-latihan yang diadakan, yang tujuannya dapat menjalankan tugas dengan baik, kegiatan makin penting, karena berkembangnya teknologi serta makin kompleksnya tugas-tugas manajer, sehingga diperlukan tenaga kerja atau karyawan yang mempunyai keterampilan dan keahlian di masing-masing bidang.

## 3. Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai bukti pemberian penghargaan yang adil serta layak terhadap tenaga kerja atau karyawan sesuai dengan sumbangan mereka pada perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun berbagai penelitian moral karyawan pada akhir-akhir ini menunjukkan kecenderungan berkurang arti pentingnya "*monetry income*" tetapi walaupun demikian pemberian kompensasi tetap merupakan salah satu fungsi terpenting.

## 4. Intergrasi

Meskipun kita sudah memperoleh karyawan, mengembangkan mereka dan memberikan kompensasi yang wajar, kita tetap menghadapi masalah yang sangat sulit, yakni intergrasi disini menyangkut penyesuaian dari keinginan individu dengan keinginan organisasi serta masyarakat. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap dari karyawan untuk dipertimbangkan didalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

## 5. Pemeliharaan

Fungsi operasional yang terakhir adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini akan dan tentu saja mengharuskan dilaksanakannya ke (4) empat fungsi lainnya secara terus menerus, akan tetapi pada fungsi ini menitikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari karyawan yaitu kesehatan dan keamanan serta pemeliharaan sikap yang menyenangkan dimana menyangkut program-program pelayan karyawan.

### 2.3 Pengertian Motivasi

Menurut Stephen P, (2003 : 92)

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu.

Menurut Hodgetss dan Luthans dalam A. Dian Setiati (2004:144)

Pengertian motivasi adalah proses psikologi melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan dan didorong ke pencapaian tujuan/insentif.

Faktor utama dalam setiap proses motivasi adalah motif yang bertindak yang berupa sebab, keinginan ataupun kebutuhan yang belum terpenuhi. Dengan demikian motif merupakan sesuatu yang dapat menyebabkan atau mempengaruhi kegiatan yang dilakukan seseorang.

Seorang manajer dalam suatu perusahaan tidak dapat bekerja sendiri melainkan dengan bantuan orang lain, dalam hal ini adalah karyawan atau bawahannya. Karena

itu salah satu tugas seorang pemimpin adalah harus dapat memberikan suatu motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan tujuan yang dicapai.

Menurut Malayu S, (2000 : 149), alat motivasi adalah :

1. *Material incentive*, motivasi yang bersifat materil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan.
2. *Non material incentive*, motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi.

Sejauh ini, pihak perusahaan telah memberikan *Material incentive* kepada karyawan berupa pemberian bonus, jasa asuransi, fasilitas kerja dan liburan. Sedangkan untuk *Non material incentive* berupa pujian, sertifikat penghargaan, penghargaan masa bakti kerja dan cuti serta menciptakan hubungan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan. Proses pemberian motivasi apabila dilaksanakan secara terus-menerus sesuai dengan situasi, kondisi, serta kebutuhan karyawan akan meningkatkan prestasi kerjanya. Produktivitas kerja yang baik dapat dilihat dari peningkatan efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia yang ditunjukkan dengan hasil yang diharapkan sehingga tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

Menurut Hasibuan (2000:30) jenis-jenis motivasi adalah :

1. *Material Incentive*, yaitu segala daya rangsangan yang dapat dinilai orang.
2. *Semi Material Incentive*.
3. *Non Material Incentive*, yaitu segala daya rangsangan yang tidak dapat dinilai dengan uang, misalnya :

- a. Penempatan yang tepat
- b. Pekerjaan yang menjamin
- c. Kondisi kerja yang menyenangkan
- d. Fasilitas rekreasi
- e. Penyediaan kesehatan
- f. Turut sertanya para wakil-wakil pegawai dalam pengambilan keputusan
- g. dan lain-lain.

Dari jenis-jenis motivasi tersebut diatas, maka terlihat bahwa motivasi itu tidak hanya kebutuhan yang bersifat ekonomis saja seperti uang atau insentif yang diberikan akan tetapi dapat juga yang bersifat tidak ekonomis artinya yang tidak dapat dinilai dengan uang seperti yang telah dikemukakan tersebut. Hal ini dapat merupakan acuan manajer atau pimpinan dalam memberikan suatu motivasi pada karyawanya.

Macam-macam pemberian motivasi yang lain :

#### 1. Motivasi positif

Adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi kegiatan orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Hadiah disini dapat berwujud tambahan uang, penyediaan fasilitas penghargaan dan lain sebagainya. Penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil didalam jangka panjang. Karyawan akan mempunyai semangat yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam jangka panjang.

## 2. Motivasi Negatif

Adalah suatu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat ancaman, yaitu apabila seseorang tidak melakukan sesuatu mungkin akan mendapat hukuman atau kehilangan sesuatu. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penggunaan ancaman sering kali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas kerja dalam jangka pendek. Jadi pemberian motivasi negatif mempunyai pengaruh dalam meningkatkan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek.

Kedua jenis motivasi ini dapat digunakan tetapi harus pula diperhatikan penggunaannya serta kita kapan kita menggunakannya. Dengan kata lain penggunaan masing-masing jenis dari motivasi ini, dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi kondisi yang ada.

Teori-teori Motivasi :

### 1. *Content Theory*

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Tiap individu tentu mempunyai kebutuhan yang menyebabkan mereka untuk memenuhinya, yang diperlukan manajer adalah dapat menebak kebutuhan mereka dengan mengamati perilaku mereka dan kemudian memilih cara yang bisa digunakan supaya mereka mau bekerja sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

## 2. *Process Theory*

Pada pendekatan ini menekankan bagaimana tujuan setiap individu di motivasi, kebutuhan adalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana individu bertingkah laku. Dasar pada teori ini adalah hanya *expectancy* (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Misalnya apabila seseorang percaya bahwa bila bekerja maksimal akan dapat memperoleh penghargaan atau sebaliknya akan mendapatkan teguran bila bekerja tidak maksimal, dan ia lebih senang mendapat sesuatu penghargaan maka ia akan bekerja secara maksimal.

## 3. *Reinforcemen theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang didalam suatu proses. Dalam pandangan ini maka individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berakibat menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak baik atau tidak menyenangkan, mereka akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi menyenangkan tersebut.

## **2.4 Produktivitas Kerja**

Pengertian produktivitas kerja diartikan sebagai sumbangan antara hasil yang nyata maupun fisik (barang/jasa) dengan masukan sebenarnya. Sumber daya terdiri dari faktor produksi seperti mesin, tanah, bahan mentah, dan sumber daya manusia. Dalam hal ini produktivitas kerja manusia merupakan sasaran strategis, karena peningkatan

produktivitas faktor-faktor lain tergantung kepada kemampuan manusia untuk memanfaatkannya .

Produktivitas menurut Sedarmayanti (2004) yaitu :

Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara lebih efisien.

Menurut Simamora (2004) usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas dapat dilakukan melalui :

1. Peningkatan produktivitas melalui prestasi yaitu dengan cara mencari berbagai perbaikan pada pelaksanaan tugas dengan menggunakan pendidikan teknologi.
2. Peningkatan produktivitas melalui peningkatan partisipasi mempunyai ruang lingkup dalam pendidikan dan pendidikan.

Pemberian motivasi yang tinggi karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Di samping hal tersebut, terdapat pula berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya adalah :

1. Sikap mental berupa :

- Motivasi kerja
- Disiplin kerja
- Etika kerja

2. Pendidikan

Seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas.

Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal maupun pendidikan non formal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

Sedangkan menurut Muchdarsyah (1997:8) yang mengutip batasan produktivitas dari Greenberg mengatakan bahwa :

“Produktivitas merupakan perbandingan antara totalitas keluaran pada waktu tertentu dibagi dengan totalitas masukan selama periode tersebut”.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa didalam produktivitas mengandung unsur-unsur masukan (*input*) dan keluaran (*output*) dalam suatu periode waktu yang sama.

Metode-metode berikut dapat digunakan untuk menentukan keandalan sistem penilaian keproduktivan kerja yaitu :

a. Metode tes-tes ulang (Test retest method)

Menilai kendalan ukuran produktivitas dari segi stabilitas dari suatu periode ke periode yang lain.

b. Keandalan antar penilai (Interrater reliability)

Dinilai dengan menentukan konsisten diantara dua atau lebih penilaian dalam mengevaluasi seorang karyawan secara independen. Sebuah ukuran kinerja mempunyai keandalan antar penilai apabila dua individu memberikan evaluasi yang sama (mendekati sama) terhadap produktivitas kerja seseorang.

c. Konsistensi Internal (Internal Consistency)

Ukuran keandalan skala penilaian lainnya adalah konsisten internal yang memberikan indikasi homogenitas atau kemiripan unsur-unsur yang membentuk skala. Ukuran ini menjawab pertanyaan apakah semua unsur skala menilai dimensi yang sama (misalnya, perhatian atas mutu).

Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antar hasil yang telah dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (masukan). Tingkat produktivitas yang dicapai merupakan suatu indikator terhadap efisiensi dan kemajuan ekonomi untuk ukuran suatu bangsa, suatu industri maupun untuk ukuran pendidikan.

Pengertian produktivitas dengan kata lain dapat diartikan memiliki dua dimensi, yaitu dimensi keefektifan dan keefisienan. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja menurut pusat produktivitas nasional Departemen Tenaga Kerja dapat dilakukan melalui :

1. Peningkatan produktivitas melalui prestasi yaitu dengan cara mencari berbagai perbaikan pada pelaksanaan tugas dengan menggunakan pendidikan teknologi. Salah satu konsep pendidikan tersebut melalui

pengendalian mutu terpadu. Pengendalian mutu terpadu adalah sistem manajemen yang mengikutsertakan secara aktif karyawan pada berbagai bagian dalam perusahaan secara nasional untuk mencapai hasil dan teknologi yang baik demi kepuasan semua pihak yang memanfaatkannya.

2. Peningkatan produktivitas melalui peningkatan partisipasi mempunyai ruang lingkup dalam pendidikan dan latihan.
3. Pemberian motivasi yang tinggi terhadap karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Perusahaan akan selalu berusaha agar produktivitas kerja dari karyawannya dapat ditingkatkan. Untuk itu, perusahaan harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja dari para karyawannya. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat selesai, sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

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

Menurut balai Pengembangan produktivitas Daerah, terdapat enam faktor yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu :

1. Sikap 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 teknik industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercantum dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitian mengenai kerja unggul.
4. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja seperti : perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas-tugasnya.
6. Kewiraswastaan yang tercermin dalam pengembalian resiko, kekreatifan dalam berusaha dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.