

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. PENGERTIAN MANAJEMEN PADA UMUMNYA

Pada saat ini makin terasa pentingnya hal-hal yang berkenaan dengan manajemen di tengah-tengah kehidupan masyarakat, terutama setelah dihubungkan dengan kemajuan teknologi. Keadaan demikian sangatlah menggembirakan, mengingat akan pentingnya peranan manajemen guna pemecahan masalah-masalah yang timbul di perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan.

Mengingat terbatasnya kemampuan fisik dan biologis, maka manusia mau tidak mau harus menyadari untuk mengadakan kerjasama dengan sesamanya, di dalam usahanya untuk mencapai maksud serta tujuan tertentu. Kerjasama individu-individu untuk mencapai tujuan harus terkoordinasi melalui suatu wadah atau organisasi, baik yang secara formal maupun yang secara informal.

Kata Manajemen saat ini sudah banyak dikenal di Indonesia, baik di lingkungan Pemerintah maupun di lingkungan swasta. Bahkan di beberapa Perguruan Tinggi, Manajemen telah diajarkan sebagai mata-kuliah inti. Demikian pula, seminar tentang Manajemen telah muncul di mana-mana. Kenyataan-kenyataan ini menunjukkan bahwa

Manajemen telah diterima kehadirannya dalam negara Indonesia, baik sebagai ilmu maupun seni. Banyak penulis-penulis yang telah berusaha untuk memberikan definisi atau batasan-batasan tentang Manajemen.

Menurut Harold Koont and O'Donnell dalam bukunya *Principles of Management*, bahwa :

Management is the function of getting things done through people in bringing about this coordinating of group activity, the manager as a managers, plans, organizes, staffs, directs and control the activity of others.1)

artinya : Manajemen adalah fungsi untuk mendapatkan suatu kegiatan melalui orang lain, dengan mengadakan koordinasi dari aktivitas-aktivitas, manager sebagai seorang manager, merencanakan, menyusun, membentuk staf, menggerakkan dan mengadakan kontrol/pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas tersebut.

Menurut George R.Terry dalam bukunya *Principles of Management*, bahwa :

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by use of human being and other resources.2)

artinya : Manajemen adalah suatu proses nyata yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, dengan seni dan ilmu pengetahuan untuk setiap fungsi itu dan merupakan petunjuk dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan terlebih dahulu.

---

1) Harold Koont dan O'Donnell, Principles of Management, Kagakusha Coy Ltd, 1969, second edition, page

2) George R.Terry, Principles of Management, Richard D.Irwin Inc., Homewood Illinois, 1977, seven edition, p4.

Menurut James A.F.Stoner, dalam bukunya *Management*, bahwa :

Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational members resources in order to achieve stated organizational goals.3)

artinya :

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengumpulan, penuntunan dan pengawasan dari usaha-usaha anggota suatu organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan-kegiatan tersebut, agar supaya dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.

Menurut Sukanto ReksHADiprodjo M.Com., yang di sadur oleh Drs.ec. Alex.S. Nitisemito dalam bukunya Manajemen suatu dasar dan pengantar, mengatakan sebagai berikut :

Manajemen adalah suatu kegiatan/usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisiensi dan efektif.4)

Untuk menerapkan Fungsi-fungsi Manajemen agar supaya mencapai tujuannya, yaitu memperoleh efisiensi serta efektivitas dalam suatu kegiatan, maka perlu sarana-sarana manajemen.

Sarana-sarana manajemen tersebut adalah :

- *Man* (manusia)
- *Money* (uang)
- *Method* (cara/sistem)

3) James A.F.Stoner, Management, Printice Hall Of India private Limited, 1982, second edition, p 8.

4) Alex. S. Nitisemito, Suatu dasar dan Pengantar, Ghalia Ind., 1982, cetakkan ke III, hal. 10

Dalam kegiatan *business* masih diperlukan sarana-sarana, lain yaitu ;

- *Machine* (mesin-mesin)
- *Market* (pasar tempat melempar hasil produksi).<sup>5)</sup>

#### Faktor Manusia dalam Manajemen

Bertitik tolak pada definisi Harold Koont/O'Donnel, maka yang menjadi persoalan pokok pada manajemen adalah mengapa orang-orang itu mau melaksanakan perintah sedangkan orang-orang itu mengetahui bahwa hasil pelaksanaan perintah tersebut bukan sepenuhnya bagi kepentingan mereka, melainkan seolah-olah untuk kepentingan yang memerintah.

Tentu saja banyak dan berbagai macam alasan untuk menjawab pertanyaan di atas, tetapi yang terpenting untuk menjawab mengapa orang-orang yang diperintah itu mau menerima dan melaksanakan perintah orang lain dengan senang hati, adalah apabila kebutuhan-kebutuhan pokoknya secara minimal dipenuhi.

Ada 5 (lima) tingkatan kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh Abraham H.Maslow, yaitu :

1. Kebutuhan pokok manusia sehari-hari untuk makan, minum, berpakaian, bertempat tinggal .
2. Kebutuhan-kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari ancaman-ancaman yang membahayakan kelangsungan hidupnya.

---

5) M. Manullang, Dasar-dasar Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1981, cetakan ke tujuh, hal 17.

3. Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menjadi anggota kelompok pergaulan yang lebih besar (*Social Needs*).
4. Kebutuhan-kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, penghormatan, pujian, penghargaan dan pengakuan.
5. Kebutuhan-kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, kekaguman, keagungan dan kemasuran sebagai seseorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasinya yang luar biasa.<sup>6)</sup>

## B. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Para penulis mengemukakan tentang Fungsi-fungsi Manajemen yang berbeda antara satu dengan lainnya, tetapi kita masih melihat kesamaannya. Setiap penulis dalam mengemukakan Fungsi-fungsi Manajemen selalu menyebutkan ada tiga unsur pokok yaitu *planning*, *organizing* dan *controlling*.

Fungsi-fungsi Manajemen menurut G.Terry adalah sebagai berikut :

- \* *Planning*
- \* *Organizing*
- \* *Actuating*
- \* *Controlling*.<sup>7)</sup>

Sedangkan fungsi-fungsi manajemen menurut Koot dan O. Donnel terdiri dari :

- \* *Planning*
- \* *Organizing*
- \* *Directing*

- 
- 6) Drs. Suryo Putro, Human Relation, Diktat, tahun 1986, hal. 17
  - 7) M. Manullang, Dasar-dasar Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1981, cetakan 8, hal. 19

\* *Staffing*

\* *Controlling*.E)

*Planning* (perencanaan).

Perencanaan itu perlu dalam setiap usaha pencapaian tujuan, dari usaha yang kecil sampai yang besar-besarnya.

Sebelum perencanaan dibuat, seorang Perencana harus menjawab terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. What will be done (apa yang akan dikerjakan)
2. Why will it be done (mengapa dikerjakan)
3. Where will it be done (dimana akan dikerjakan)
4. When will in be done ( kapan akan dikerjakan)
5. Who will do it (siapa yang akan dikerjakan)
6. How will it be done (bagaimana akan mengerjakan).<sup>9)</sup>

Dalam merencanakan sesuatu seorang Perencana dituntut mempunyai pandangan yang luas dan jauh ke depan. Agar perencanaan itu baik, maka perencanaan harus bersifat rasional, luwes/lentur dan terus-menerus/kontiniu. Berarti perencanaan harus dibuat berdasarkan pemikiran-pemikiran dan perhitungan secara matang dan sehat, disesuaikan dengan situasi dan kondisi.

8) *Ibid*, hal. 19

9) Lily Roesma. M.Lib, Organisasi & Mng Perpus. PT,  
Makalah Ilmiah warkat warta BM-PTSI will.III, 1995.

Rencana mempunyai bentuk yang bermacam-macam yaitu :

- a. Kebijakan (*policy*) dari pimpinan yang menjadi pedoman dalam pemikiran dan penindakan bawahannya. Mereka tidak mutlak mengikuti kebijakan tersebut, karena *policy* tidaklah dapat diperinci, maka bagi mereka diberi ruang untuk menafsirkan dan mempertimbangkan dalam tindakan sehari-hari.
- b. Prosedur, ini adalah rencana yang meliputi pemilihan tindakan yang harus diambil kelak.
- c. Budget, suatu ikhtisar dari hasil yang diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tertentu, yang tercatat dalam angka-angka.
- d. Program, adalah campuran antara kebijaksanaan dan prosedur yang biasanya didukung oleh budget, yang tujuannya untuk menetapkan suatu rangkaian tindakan jangka pendek dan jangka panjang.

Yang dapat mempengaruhi kegagalan suatu rencana yaitu :

- 1) Faktor perencanaan yang tidak cakap
- 2) Instruksi dan pengarahan kepada pelaksanaan kurang tegas.
- 3) Kurang biaya
- 4) Faktor pelaksana yang tidak cakap.
- 5) Tidak ada bantuan moril dari masyarakat.

## 2. *Organizing.*

Kalau memperhatikan pengertian Organisasi seperti yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya, maka dapatlah dikatakan bahwa setiap bentuk Organisasi akan mempunyai unsur-unsur tertentu, yang antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai suatu wadah/tempat untuk bekerja sama.
2. Proses kerja-sama sedikitnya antara dua orang.
3. Jelas tugas dan kedudukan masing-masing.
4. Ada tujuan tertentu.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan semula, perlu adanya prinsip-prinsip yang antara lain sebagai berikut :

- a. Azas perumusan tujuan.
- b. Azas pembagian tugas.
- c. Azas pendelegasian wewenang.
- d. Azas koordinasi.
- e. Azas efisiensi pengawasan (*span of control*)
- f. Azas pengawasan umum.<sup>9)</sup>

## 3. *Directing.*

Bagaimanapun baiknya Perencanaan dan Organisasi suatu perusahaan, tetapi apabila Manajer tidak dapat melaksanakan fungsi *Directing* atau dengan kata lain Manajer tidak mampu menggerakkan orang-orangnya, maka

---

9) M. Manullang, Pengembangan Pegawai, Ghalia Indonesia, Medan, 1975, hal 27

dapatlah dikatakan bahwa Perencanaan dan Organisasi yang baik tersebut hampir tidak ada artinya.

Menggerakkan di sini adalah dalam arti menggerakkan sesuai dengan yang diinginkan, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam menggerakkan orang-orangnya sesuai dengan yang diinginkan, maka salah satu alat utamanya adalah perintah-perintah. Dengan kata lain seorang Manager dengan perintah-perintahnya harus dapat menggerakkan karyawannya sesuai dengan yang diinginkan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

#### 4. Staffing.

Staffing adalah suatu fungsi yang penting dalam manajemen personalia, yang meliputi usaha-usaha antara lain :

1. Penarikan tenaga-kerja (*Recruitment*)
2. Seleksi (*selection*)
3. Latihan (*training*)
4. Pemberian promosi (*promotion*)
5. Pemberhentian (*retirement of subordinates*).<sup>10</sup>

Staffing adalah penyediaan dan penempatan tenaga kerja dan pemberian tugas-tugas tertentu kepada sekelompok karyawan di dalam suatu perusahaan, yang dipimpin oleh seorang pimpinan guna mencapai tujuan

-----  
 10) James A.F. Stoner/Charles Wankel, Manajemen, Intermedia, Jakarta, 1988, hal 64

yang telah ditentukan semula. Sehingga semboyan "*The Right Man In The Right Place*", dapat terlaksana.

5. *Controlling* (pengawasan). Yang dimaksud dengan *controlling* /pengawasan adalah suatu usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana, saran-saran, instruksi-instruksi yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya-tidaknya diperkecil. Hal ini berarti dengan adanya pengawasan yang baik, dapat lebih diharapkan bahwa tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.

#### C. PENGERTIAN DARI PADA MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

Manajemen Personalia atau Manajemen Kepegawaian sebenarnya merupakan alih-bahasa dari kata *Personnel Management*. Ada istilah lain yang sama atau hampir sama dengan *Personnel Management*, yaitu *Manpower Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia), *Personel Administration*, *Labour Management*, *Industrial Relation* dan sebagainya.

Manajemen Personalia didefinisikan sebagai berikut ;  
 Suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen antara lain *planning*, *organizing*, *controlling* sehingga *effektivitas* dan *effisiensi* personalia dapat

ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.11)

Sedangkan menurut Drs. M.Manullang adalah sebagai berikut ;

Manajemen Personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna, sekaligus adanya kegairahan bekerja dari pada para pekerja.12)

Menurut Edwin B.Flippo, adalah sebagai berikut;

*Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration and maintenance of human resources and that organizational and societal objectives may be accomplished.13)*

artinya :

Manajemen Personalia meliputi Fungsi-fungsi Manajemen dan fungsi-fungsi pelaksanaan, fungsi-fungsi manajemen itu yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/ penggerakan dan pengawasan, sedangkan fungsi-fungsi pelaksanaan meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Personalia bertujuan agar setiap petugas dalam sesuatu organisasi dapat bekerja sama dengan teman-temannya untuk merealisasi tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Manajemen Personalia banyak sekali berhubungan dengan manusia, maka alat yang diperlukan dalam usaha mengembangkan Manajemen Personalia dan usaha

11) Alex S. Nitisemito, opcit, hal. 1

12) M.Manullang, Manajemen Personalia, cetakan ke VI Penerbit Ghalia Ind., Medan, 1981, Hal.14.

13) Edwin B.Flippo, Personnel Management, fifth edition, 1976, Mc.Graw Hill Kagakusha, Ltd., p.16

menerapkannya dalam praktek, adalah ilmu dan pengalaman dalam bidang yang berhubungan dengan manusia. Untuk itu maka perlu sedikit pengetahuan tentang psikologi, baik yang bersifat materi maupun yang bersifat non-materi, agama, adat-istiadat dan sebagainya.

Kalau kita memerlukan pengetahuan psikologi misalnya, tidaklah berarti kita harus menjadi seorang Psikolog. Demikian pula kalau kita memerlukan pengetahuan agama, tidaklah berarti kita harus menjadi seorang Ulama. Tetapi karena bagaimanapun pengetahuan-pengetahuan tersebut penting dalam pengembangan dan penerapan Manajemen Personalia, maka sedikit banyak pengetahuan tentang hal-hal tersebut perlu kita ketahui. Kita harus sadar bahwa manusia bukanlah benda mati, sebab mereka mempunyai perasaan, mereka dapat bergembira dan sakit hati, mereka dapat senang dan susah, mereka bukan hanya memerlukan butuhan-kebutuhan materi, tetapi mereka juga membutuhkan pengakuan dan penghargaan.

Dengan bekal pengetahuan psikologi, kita akan mendorong semangat dan kegairahan kerja, membina hubungan yang lebih baik, meningkatkan partisipasi dan sebagainya.

#### D. FUNGSI DAN TUGAS DARI MANAJEMEN KEPEGAWAIAN

Fungsi Personalia merupakan salah-satu fungsi dari setiap manajer. Terutama karena para pimpinan menghasilkan (memperoleh hasil) melalui bawahannya dan agar bawahan dapat berprestasi tinggi dan cakap bekerja, para pemimpin harus memberikan perhatian khusus kepada hal-hal yang berhubungan dengan fungsi Manajemen Personalia.

F.W. Taylor sebagai pelopor atau Bapak dari *Scientific Management*, berpendapat bahwa salah-satu *Duties of management* ialah memilih pekerja yang terbaik untuk setiap tugas tertentu, untuk selanjutnya melatih dan mendidiknya.

Dalam perusahaan kecil, fungsi Manajemen personalia dilaksanakan langsung oleh Pucuk-pimpinan, jadi segala sesuatu yang berhubungan dengan kepegawaian, seperti pengangkatan, pendidikan, promosi, tingkat upah, dan pemberhentian karyawan, langsung dikerjakan oleh Pucuk- pimpinan.

Pada perusahaan besar, sebagian dari aktivitas Fungsi Manajemen personalia didelegasikan kepada masing-masing Manager, termasuk kepada Kepala Bagian Personalia.

Pembagian kerja dalam bidang Personalia, tidaklah berarti bahwa segala masalah telah dapat diatasi.

Bertambah besarnya perusahaan dan semakin kompleknya aktivitas perusahaan, bukan saja menambah kesibukan pada fungsi pokok, tetapi juga pada fungsi Manajemen personalia.

Setiap Manager dalam perusahaan mempunyai fungsi dan tanggung jawab di bidang Personalia di lingkungannya masing-masing. Sekilas tampak seakan-akan terjadi duplikasi fungsi Personalia, karena Kepala Bagian Personalia dan masing-masing Manager sama-sama mempunyai fungsi Personalia. Hal demikian merupakan suatu tantangan dan seringkali timbul dalam kenyataan, tentunya bila status dan fungsi masing-masing jabatan tidak jelas. Oleh karena itu harus ada pembatasan dari setiap Manager di bidang Personalia.

Perlu adanya kesepakatan, bahwa di dalam sesuatu perusahaan, Kepala Bagian Personalia bertugas memberi nasihat dan *Service* (layanan) di bidang personalia kepada setiap Manager di dalam perusahaan. Bagian Personalia tidak sama dengan Bagian Produksi atau bagian Pemasaran, sebab Bagian Personalia merupakan sebuah *Service Department* (Bagian Pembantu). Kepala Bagian Personalia berstatus sebagai tenaga staff, dan sering disebut a *specialized staff*. Sebagai a *specialized staff*, maka Kepala Bagian Personalia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Ia terbatas dalam pemberian nasihat dan bantuan, dan tidak mempunyai kekuasaan terhadap elemen-elemen lain di dalam organisasi.
- b. Nasihat dan bantuan yang diberikan ditujukan kepada seluruh Bagian.
- c. Ia memberikan nasihat dan bantuan khusus di bidang Personalia.

Pada garis besarnya, aktivitas-aktivitas yang tercakup dalam fungsi Personalia, meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Membuat anggaran tenaga-kerja yang dibutuhkan, termasuk di dalamnya Penarikan tenaga-kerja.
2. Membuat *job analysis*, *job description* dan *job specification*.
3. Menilai dan memilih sumber-sumber tenaga-kerja.
4. Mengadakan seleksi tenaga-kerja.
5. Melatih dan mendidik tenaga-kerja.
6. Memindahkan dan mempromosikan tenaga-kerja.
7. Mengadakan pemberhentian tenaga-kerja.
8. Melakukan pemensiunan tenaga-kerja.

Kelalaian dalam bidang Personalia akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

#### E. Pengembangan Karier Tenaga Kerja

Sebelum membahas Pengembangan Karier Tenaga Kerja, penulis ingin menerangkan beberapa pengertian tentang pengembangan.

Batasan pengembangan menurut *Edwin B.Fippo* adalah sebagai berikut :

Pengembangan yang terdiri dari pelatihan akan membuat bertambahnya keahlian dan pengetahuan terhadap pekerjaan dan pendidikan yang mana adalah merencanakan dengan gebrakan biasa terhadap keahlian yang faham atas latar belakangnya.14)

Perlu diketahui bahwa orang sering menyamaratakan arti Pelatihan, Pendidikan dan Pengembangan. Pelatihan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *training*, Pendidikan dari bahasa Inggris "*education*", Pengembangan dari bahasa Inggris *Development*.

William G.Scott, D.B.A. merumuskan Latihan sebagai berikut :

Latihan dalam ilmu pengetahuan tentang tingkah laku adalah suatu kegiatan lini dan staff yang tujuannya adalah pengembangan pemimpin untuk memperoleh efektifitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan-hubungan antar perorangan dalam organisasi yang baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana dari seluruh lingkungannya. 15)

---

14) Edwin B.Flipppo, *op. cit.* hal. 201

15) Moekijat, Latihan dan Pengembangan Pegawai, cetakan kedua, 1981, hal. 21