**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses yang secara langsung memberikan petunjuk pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan, sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan secara bersama-sama sehingga tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang terlihat jelas.

Pengertian manajemen menurut **Miftah (1983)** dikutip oleh **silalahi (2013:136)** mengatakan bahwa:

**Manajemen sebagai aktivitas menggerakan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.**

Teori menurut miftah yang dikutip oleh silalahi ini belum terlalu tepat dalam menjelaskan apa pengertian manajemen tersebut, karena hanya menjelaskan tentang aktivitas menggerakan dan mengarahkan segenap orang belum menjelaskan makna tersebut. Maka membutuhkan teori pelengkap dari pengertian yang lain yaitu menurut siagian yang dikutip oleh silalahi menjelaskan manajemen itu merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang untuk mencapai tujuanya.

Pengertian manajemen menurut **Siagian (1978)** yang dikutip oleh **silalhi (2013:137),** mengatakan bahwa:

**Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemmapuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan oranglain.**

Teori menurut siagian yang dikutip oleh silalahi sudah cukup menjelaskan pengertian dari manajemen yang lebih lengkap, karena didalamnya menjelaskan aktivitas dan tujuan dari manajemen. Selain pengertian manajemen yang harus lebih tepat, adapun elemen dasar menurut Kast Rosenzweing yang secara singkat dan jelas yaitu menjelaskan bagaimana agar manajemen tersebut mencapai tujuan.

**Kast dan Rosenzweing (2013: 137)** mengemukakan empat elemen dasar dari manajemen, yaitu:

1. **Menuju tercapainya suatu tujuan**
2. **Melalui orang-orang**
3. **Dengan teknik-teknik tertentu**
4. **Dalam suatu organisasi**

Teori elemen dasar menurut kast dan rosenzweing sudah cukup menjelaskan bagaiman me=ncapai tujuan tertentu, maka adapun komponen pelengkap dari manajemen yaitu merupakan prinsip prinsip dari manajemen itu menurut Usman yang menjelaskan secara singkat dan jelas yang didalamnya membahas tentang pembagian kerja sampai harus mengutamakan kepentingan kerja.

Prinsip-prinsip manajemen menurut **Usman Effendi (2015:16)** mengatakan bahwa:

1. **Division of work (Pembagian kerja)**
2. **Authority and responsibility (Wewenang dan tanggung**

**Jawab)**

1. **Dicipline (Disiplijn)**
2. **Unity of command (Kesatuan Perintah)**
3. **Unity of direction (Kesatuan Pengarahan)**
4. **General of interest is important (Utamakan kepentingan**

**Umum)**

1. **Remuneration of wquity (Adil dalam pemberian upah)**
2. **Loyality dan stability (Kesetian dan stabilitas)**
3. **Spirit of unity (Semangat bersatu)**

Didalam bagian manajemen selain adanya prinsip dari manajemen itu sendiri tentu, adanya fungsi-fungsi yang secara lengkap dijelaskan oleh handayaningrat yang didalamnya menjelaskan tentang fungsi perencanaan, karena fungsi perencanaan ( Planning) adalah yang paling utama dalam menentukan bagaimana sistem manajemen akan mencapai tujuan.

Fungsi-fungsi manajemen menurut **Handayaningrat (1985:21)** mengatakan bahwa:

1. **Perencanaan (Planning)**

**Perencanaan ini meliputi serangkaian keputusan-keputusan termasuk penentuan-penentuan tujuan, kebijaksanaan membuat program-program , menentukan metode dan prosedur serta menetapkan jadwal waktu pelaksanaan.**

1. **Pengorganisasian (Organizing)**

**Pengorganisasian yaitu penegelompokan kegiatan-kegiatan yang diwadahkan dalam unit-unit untuk melaksanakan rencana dan mennetapkan hubungan antara pimpinan dan bawahanya (atasan dan bawahan) didalam setiap unit.**

1. **Pengawasan (Controlling)**

**Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui bahwa hasil pelaksanaan pekerjaan sedapat mungkin sesuai dengan rencana. Hal ini menyangkut penentuan standar. Artinya memperbandingkan antara kenyataan dengan standar dan bila perlu mengadakan koreksi/pembetulan apabila pelaksanaan penyimpangan daripada rencana.**

Teori tentang fungsi-fungsi manajemen menurut **handayaningrat** sudah cukup menjelaskan bagimana manajemen dapat mencapai pada tujuan tertentu karena dengan adanya fungsi sebagai perencanaan , pengorganisasian dan pengawasan merupakan langkah awal dari pencapaian tujuan tersebut, sehingga semua komponen dan elemenya mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai.

* 1. **Manajemen Kepegawaian**

Pengertian manajemen kepegawaian menurut **John dan Mary** yang dikutip oleh **Moekijat (1999:7)**, mengatakan bahwa:

**Manajemen kepegawaian yaitu sebagai suatu proses untuk mengembangkan, menerapkan , menilai kebijaksanaan- kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang ada hubunganya dengan individu dalam organisasi.**

Teori manajemen kepegawaian menurut John dan Mary sangat tepat karena didalamnya menjelaskan secara jelas yaitu suatu proses bagimana cara untuk mengembangkan dan menerapkan program-program yang ada hubunganya dengan individu dalam organisasi tersebut. Adapun fungsi-fungsi yang menjadi pelengkap teori tersebut menurut Moekijat yang dijelaskan secara singkat bagaimana seperti bagaimana kegiatan manajemen kepegawaianya dari mulai analisis jabatan sampai penilaian jabatan.

Adapun Fungsi atau kegiatan manajemen kepegawaian itu luas sekali, seperti yang dikemukakan oleh **Moekijat (1999:9**), mengatakan bahwa:

1. **Analisis jabatan dan analisis beban kerja**
2. **Penilaian jabatan**
3. **Klasifikasi atau penggolongan jabatan**
4. **Kompensasi**
5. **Penarikan tenaga kerja dan sumbernya**
6. **Seleksi**
7. **Induksi dan pelatihan**
8. **Penilaian kecakapan pegawai**
9. **Penyesuaian jabatan**
10. **Pengawasan**
11. **Moril dan disiplin**
12. **Keselamatan dan kesehatan kerja**
13. **Pelayanan pegawai dan**
14. **Motivasi**

Teori fungsi atau kegiatan manajemen kepegawaian menurut moekijat ini sudah sangat jelas bagaimana kegiatan manajemen kepegawain tersebut dilaksanakan. Karena kegiatan manajemen kepegawaian ini merupakan bagian untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

* 1. **Pengertian Pengawasan**

Pengertian pengawasan menurut Saydam yang dikutip oleh Kadarisman (2012:188) mengatakan bahwa:

**Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan agar proses pekerjaan itu sesuai dengan hasil yang diinginkan.**

Teori menurut saydam ini belum terlalu tepat dalam menjelaskan pengertian pengawasan karena hanya menjelaskan bagaimana kegiatan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan . Adapun teori yang didapat untuk melengkapi pengertian pengawasan menurut stepen dan mary yaitu bagaimana proses kegiatan tersebut diselesaikan dan proses mengkoreksi dari setiap penyimpangan yang terjadi.

Pengertian pengawasan menurut **Stephen dan Mary** yang dikutip oleh **Usman Effendi (2015:224),** mengatakan bahwa:

**Pengawasan sama dengan pengendalian sebagai proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti**

Teori menurut stepen dan mary ini sudah sangat lengkap menjelaskan bagaimana pengawasan itu tapi adapun teori yang akan melengkapi menurut victor yang didalamnya menjelaskan bagaimana pengawasan itu mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas yang dilaksanakan dan bagaimana sasaran yang akan dicapainya.

Pengertian pengawasan menurut **Victor** yang dikutip oleh **Makmur (2011:176),** mengatakan bahwa:

**Pengawasan merupakan setiap usaha dan tindakan dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas yang dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai.**

Selain pengertian pengawasan yang sudah dijelaskan diatas maka adanya macam-macam pengawasan menurut handayaningrat yang didalamnya menjelaskan bagaimana pengawasan harus dimulai dari internal sampai ekternal agar maksud dan tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

Macam-macam pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:144)** mengatakan bahwa:

1. **Pengawasan dari dalam (Internal Control)**

**Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk didalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit pengawasan ini bertindak tas nama pimpinan organisasi. Pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi.Data-data dan informasi ini dipergunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan.Haili pengawasan ini pula dapat digunakan oleh pimpinan untuk menilai kebijaksanaan pimpinan.**

1. **Pengawasan dari luar organisasi ( External Control)**

**Pengawasan external berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaanya.**

1. **Pengawasan Preventif**

**Pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan.Maksud dari pada pengawasan preventif ini ialah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.**

1. **Pengawasan Repressif**

**Pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan.Maksud diadakanya pengawasan refressif untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.**

Selain macam-macam teori pengawasan yang sudah dijelaskan, adapun bagaimana metode-metode pegawasan secara tepat dilakukan menurut handayaningrat yang dari mulai melakukan pengawasan langsung sampai tidak langsung. Sehingga dalam melakukan pengawasan adanya metode-metode yang harus diterapkan.

Metode-metode pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:147)** mengatakn bahwa:

1. **Pengawasan langsung ialah apabila aparat pengawasan /pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan inspektif, vertikal maupun dengan sistem investigative.Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasanya ini disebut built in control.**
2. **Pengawasan tidak langsung ialah apabila aparat pengawasan atau pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk padanya.Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistic yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuia dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direnvanakan.Kelemahan daripada pengawasan tidak langsung ini tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaanya, sehimgga dapat menimbulkan kerugian besar.**
3. **Pengawasan formal ialah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit/aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan daripada pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah di tentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.**
4. **Pengawasan infiormal yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan.Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (Pribadi) atau secara incognito.Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaanya dari bawahanya.**

Metode pengawasan menurut handayaningrat sudah sangat cukup jelas dalam menjelaskan mulai dari mana pengawasan itu harus dilakukan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

* 1. **Pengertian Kinerja**

Pegawai yang memiliki kinerja yang sangat tinggi sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, karena dengan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mudah serta dapat mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi tersebut.

Pengertian kinerja menurut **Whitmore** yang dikutip oleh **Hamzah (2014:61),** mengatakan bahwa:

**Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.**

Teori menurut whitmore ini belum terlalu tepat dalam menjelaskan apa pengertian manajemen tersebut, karena hanya menjelaskan tentang kinerja suatu prestasi yang diperlihatkan seseorang dan belum menjelaskan terlalu dalam apa makna tersebut. Maka membutuhkan teori pelengkap dari pengertian yang lain yaitu menurut prawirosentono yang menjelaskan kinerja itu sebuah hasil kerja yang dicapai seseorang ataupun sekelompok dalam suatu organisasi.

Pengertian kinerja menurut **Prawirosentono** yang dikutip oleh **sinambela(2012:5),** mengatakan bahwa:

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.**

Teori menurut prawirosentono sudah cukup menjelaskan pengertian dari kinerja yang lebih lengkap, karena didalamnya menjelaskan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang ataupun kelompok tetapi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi. Selain pengertian kinerja yang harus lebih tepat, adapun elemen dasar menurut Kast Rosenzweing yang secara singkat dan jelas yaitu menjelaskan bagaimana agar manajemen tersebut mencapai tujuan.

Pengertian kinerja menurut **Armstrong** yang dikutip oleh **Emron dkk (2016:190),** mengatakan bahwa:

**Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesespakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.**

Selain teori prawirosentono yang sudah cukup menjelaskan bagaimana kinerja tersebut. Dalam melaksanakan suatu prosesnya Armstrong melengkapi teori prawirosentono yaitu adanya waktu periode tertentu yang sudah ditetapkan dalam kinerja seseorang ataupun kelompok.

* 1. **Hubungan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai**

Jalanya roda organisasi akan lebih lancar apabila organisasi tersebut terdapat kepemimpinan yang berhasil, sehingga terwujud suatu perilaku bawahan yang sesuai dengan yang diharapkan. Didalam suatu organisasi pimpinan memberikan pengarahan atau bimbingan kepada seluruh pegawai tentang apa yang harus dikerjakan serta memberikan penjelasan terhadap apa yang belum diketahui oleh mereka. Pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja anggota organisasinya untuk mengetahui pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.Adakah kendala atau hambatan yang dihadapinya, apabila ada maka sejauh mana pengaruh terhadap pelaksanaan tugas tercapainya tujuan organisasi.

Keberhasilan pemimpin salah satunya yaitu melaksanakan pengawasan secara efektif dan efisien. Karena pengawasan merupakan fungsi pimpinan yang pokok, pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia tetap harus menggunakan pertimbangan didalam pelaksanaan dan pengembanganya. Pengawasan arti fungsi pimpinan bukan dalam arti menguasai bawahanya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha bawahanya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Teori yang menghubungkan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai menurut **winardi (2012:397):**

**Mengukur hasil pekerjaan, Membandingkan hasil pekerjaan dengan standard dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan) dan Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.**

Dalam teori penghubung antara pengawasan dan kinerja menurut winardi belum jelas karena hanya menjelaskan mengukur hasil pekerjaan dan membandingkan pekerjaan tersebut. Maka belum tepat penjelasan dimana hubungan variabel bebas dan variabel terikatnya, sehingga harus mencari teori yang lain sebagai pelengkapnya yaitu teori dari Mockler yang didalamnya menejalaskan bahwa pengawasan dan kinerja mempunyai hubungan yang erat untuk menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil dengan kinerja yang diharapkan.

Hubungan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai menurut **Mockler (2002:317) menyatakian bahwa:**

**Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan.**

Teori menurut Mockler sudah cukup menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel bebas pengawasan dengan variabel terikat kinerja yang lebih lengkap, karena didalamnya menjelaskan proses dalam menetapkan ukuiran kinerja dalam pengambilan tindakan untuk pencapaian hasil yang sesuai dengan kinerja yang ditetapkan.