

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PENGERTIAN MANAJEMEN.

Pengertian Manajemen pada umumnya mempunyai kecenderungan rumusan yang relatif sama, dan hanya memberikan tekanan (nuansa) yang berbeda menurut selera masing-masing pemikir maupun penulis, dan tidak ada rumusan yang bisa diterima secara universal.

Menurut James A.F. Stoner pengertian Manajemen dirumuskan sebagai berikut:

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, dari seluruh upaya anggota organisasi dengan memproses dan menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁹⁾

Dari pengertian itu dapat ditelusuri unsur-unsurnya sebagai berikut:

1. Adanya proses pelaksanaan kerja (fungsi-fungsi) yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian,
2. Adanya kerja sama untuk melaksanakan kegiatan dari seluruh anggota,

⁹⁾ James A.F. Stoner, Op.cit, hal. 7.

3. Menggunakan sumber daya organisasi yang terdiri dari, manusia, uang (money) material, mesin dan metode.
4. Mencapai tujuan yang ditetapkan, termasuk memperoleh hasil atas pemasaran dari produk/jasa yang dibuat.

Dan selanjutnya menurut Robert Kreitner, pengertian manajemen dirumuskan sebagai berikut:

"Management is process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment" (Manajemen adalah proses kegiatan yang berkesinambungan yang dilaksanakan bersama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam suasana lingkungan yang selalu berubah.)¹⁰⁾

Dari pengertian di atas, dapat ditelusuri unsur-unsurnya sebagai berikut:

1. Adanya kerja-sama, yaitu bekerja bersama dan melalui orang lain.
2. Mencapai tujuan yang ditetapkan.
3. Kegiatan yang dilakukan memanfaatkan sumberdaya yang terbatas.
4. Terkandung unsur efektif dan efisien.
5. Suasana lingkungan yang selalu berubah.

¹⁰⁾ Robert Kreitener, Management, 4th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, page. 9.

Mengambil pengertian yang ditulis oleh Robert Kreitner tanpa mengabaikan pengertian dari James AF Stoner, maka kelima unsur itu satu per satu diuraikan sebagai berikut :

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain.

Dalam pelaksanaan Manajemen diperlukan kerja-sama dan pembagian tugas, karena pekerjaan yang dilakukan adalah dalam "jumlah" yang besar dan tidak mungkin ditangani oleh satu orang. Oleh karena itu pelaksanaan pekerjaan harus ditangani bersama-sama dengan menggunakan ketrampilan masing-masing. Seorang Manajer memimpin dan bertanggung-jawab atas pelaksanaan kegiatan tersebut dengan tepat dan benar.

2. Mencapai tujuan yang ditetapkan.

Suatu harapan dan perhatian yang diusahakan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Secara individu ia merasa tertantang bila tujuan tersebut belum dapat dicapai. Meskipun tujuan individu bisa tercapai. Kebutuhan individu harus tergabungkan ke dalam kebutuhan tujuan organisasi tertampung dalam kegiatan yang efektif.

3. Kegiatan memanfaatkan sumber daya yang terbatas.

Di dunia ini banyak sumber daya alam yang langka dan tidak

dapat diperbaharui. Tidak ada seorangpun yang memperhatikan bahwa untuk menggunakan sumber-sumber daya alam secara berlebihan, sedangkan sumber daya alam sendiri tidak dapat menghasilkan sumber-sumber daya alam yang baru, maka para ahli berpendapat pentingnya berusaha mendapatkan sumber daya alam alternatif dengan menggunakan teknologi baru. Karena keadaan sumber-sumber daya alam tersebut maka diupayakan agar pemanfaatannya bisa optimal.

4. Terkandung unsur efektivitas dan efisiensi.

Pengertian umum tentang efektivitas ialah suatu keadaan dimana upaya atau kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan bisa dicapai. Sedangkan pengertian efisiensi ialah suatu keadaan dimana tujuan yang bisa dicapai (efektif) itu adalah dengan mempergunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang hemat.

5. Suasana lingkungan yang selalu berubah

Perubahan lingkungan mempunyai karakteristik semakin lama semakin cepat dan semakin pendek jangka-waktunya. Para Manajer langsung menghadapi persiapan tugas yang selalu baru dan sekaligus menyesuaikan diri dengan perubahan yang

terus-menerus. Oleh karena itu Manajer dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis harus bersikap proaktif dan antisipatif.

Selanjutnya untuk melihat bagaimana seorang Manajer sebagai manusia biasa berperilaku dalam hubungannya dengan orang lain, diperlukan pengertian motif sosial dari Manajer. David Mc. Cleland mengatakan setiap Manusia dewasa mempunyai motif yang mendorong dirinya untuk berbuat sesuatu agar kebutuhan atau keinginannya terpenuhi. Dalam hubungannya dengan kehidupan sosial, sebagai tatanan kehidupan yang menyempurnakan kehidupan pribadi dan sebagai wadah pembentuk kepribadian, maka setiap diri Manusia terdapat berbagai motif untuk memenuhi kebutuhan sosialnya¹⁰⁾.

Menurut David Mc Cleland, ada tiga motif sosial yang pokok yaitu :

1. Motif bersahabat atau bekerja-sama.

Motif yang berhubungan dengan keinginan Manusia untuk bersahabat dan bekerjasama yang sebaik-baiknya dengan orang lain, karena adanya perasaan nilai yang sama dan sederajat antara diri-pribadi dengan orang lain. Kepuasan dalam hubungan kerjasama ini tercapai dengan nilai yang tinggi jika kehidupan itu berada dalam suasana yang akrab. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan, maka perilaku ini ditandai dengan:

¹⁰⁾ Pusat Produktivitas Nasional Departemen Tenaga Kerja, Pedoman Pelatihan Achievement Motivation, 1977, hal. 20.

- a. Pelaksanaan pekerjaan lebih efektif jika bekerjasama dengan orang lain
- b. Mencari persetujuan dan kesepakatan dengan orang lain.
- c. Lebih suka bekerja dengan orang lain daripada sendiri.

2. Motif kekuasaan

Motif yang berhubungan dengan keinginan Manusia untuk mempengaruhi orang lain dengan sebaik-baiknya. Pada dasarnya pengaruh yang diberikan didasari adanya nilai bahwa dirinya lebih unggul dibanding dengan yang lain. Dan kepuasan ini tercapai dengan derajat nilai yang tinggi jika dalam kehidupan itu orang lain tunduk dan patuh kepada dirinya. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan, maka perilaku ini ditandai dengan:

- a. Berusaha menolong orang lain dan menanam budi walau tidak diminta.
- b. Aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi walau dimanapun ia berada.
- c. Mengumpulkan benda atau menjadi anggota berbagai perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise pribadi. Peka terhadap struktur kedudukan di dalam organisasi.

3. Motif berprestasi atau kinerja

Motif yang berhubungan dengan keinginan Manusia untuk membuat dirinya unggul dalam menghasilkan suatu kinerja dibanding dengan orang lain. Motif ini didasari pada rasionalitas seseorang dalam mensukseskan kinerja pribadi yang bersangkutan. Dalam hubungannya dengan orang lain tidak mendasarkan kepada hubungan keakraban ataupun dalam hubungannya dengan kekuasaan terhadap orang lain. Tetapi lebih dititik-beratkan kepada bagaimana dirinya memperoleh informasi sehingga mencapai sukses. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan, maka perilaku ini ditandai dengan:

- a. Berusaha melakukan pekerjaan dengan cara baru atau reaktif.
- b. Mencari umpan-balik atas keberhasilannya, dan mencoba untuk melakukan perbaikan.
- c. Memilih resiko yang sedang dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga mempunyai peluang sukses yang tinggi.
- d. Bertanggung jawab secara pribadi atas perilakunya.
- e. Merasa dibatasi oleh waktu.¹²⁾

¹²⁾ Drs. Moh. As'ad, SU, Psikologi Industri, Edisi Ke IV, Liberty, Yogyakarta, hal. 52.

B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pada hakekatnya dalam suatu organisasi unsur terpenting yang menjamin keberhasilan adalah unsur Manusia. Manusia sebagai makhluk yang selalu berkembang mempunyai tuntutan hidup yang berbeda dan selalu berubah, serta ingin dihargai oleh orang lain. Manajer harus selalu mempertimbangkan secara matang perilaku Manusia yang ada di bawah kekuasaannya. Manajer senantiasa mengusahakan terbinanya sikap kerelaan, keamanan dan semangat-kerja. Manajer selalu mengarahkan Manusia yang menjadi pelaku organisasi agar selalu aktif dalam jangka-waktu panjang demi tercapainya tujuan organisasi dengan seefektif dan seefisien mungkin.

Menurut pendapat Edwin B. Flipppo tentang Manajer Sumber Daya Manusia:

Manajemen sumberdaya manusia adalah manajemen yang melaksanakan fungsi perencanaan karir, pengorganisasian atau penempatan, pengarahan atau peningkatan mutu, pemberian imbalan, pengintegrasian tugas, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, maupun organisasi dan masyarakat.¹³⁾

¹³⁾ Edwin B. Flipppo, Personnel Management, MC. Growhill Inc, Singapore, 1980, page. 5.

Robert Kreitner berpendapat :

"Human Resource Planning is the development of a comprehensive staffing strategy for meeting the organization's future human resource needs" (Perencanaan sumberdaya manusia adalah pengembangan yang meliputi strategi penyusunan kebutuhan unsur manusia pendukung organisasi, serta memperhitungkan kebutuhan sumberdaya manusia di dalam organisasi dimasa yang akan datang).¹⁴⁾

Adapun sebagai dasar rasional untuk menyusun strategi di dalam perencanaan Sumber Daya Manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi adalah dengan cara melakukan analisa-jabatan. Analisa-jabatan merupakan proses menentukan unsur dasar penyelesaian suatu pekerjaan dengan cara pengamatan lapangan untuk selanjutnya dianalisis. Hasil analisis jabatan disebut uraian jabatan yaitu uraian yang berisi tugas-tugas serta kualifikasi atau persyaratan untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas. Uraian-jabatan digunakan sebagai alat penyusunan jumlah, dan tingkat mutu personil/karyawan di dalam organisasi agar dapat mencapai produktivitas-kerja individual maupun organisatoris.

¹⁴⁾ Robert Kreitner, *Op.cit.*, hal. 348.

C. KERANGKA MANAJEMEN PARIPURNA ("MANAGEMENT EXCELLENCE FRAMEWORK") SEBAGAI ALAT PERENCANAAN SUMBER- DAYA MANUSIA.

1. PENGEMBANGAN DAN PERKEMBANGAN KONSEP "MANAGEMENT EXCELLENCE FRAMEWORK."

"Management excellence framework" merupakan model diskriptif yang disusun berdasarkan penelitian sejak tahun 1978 oleh Floretta R. Flanders dan Dennis Utterback dengan cara mengidentifikasi kegiatan dan tugas yang diperlukan oleh Manajer pada berbagai variasi yang luas. Dari hasil penelitian tersebut dapat terklasifikasi peranan dan tugas Manajer ke dalam tingkat jabatan, unsur-unsur tugas atau fungsi yang diperlukan, dan unsur kegiatan atau cara melaksanakan tugas. Penggabungan dari ketiga unsur yaitu Dimensi Fungsi Manajemen, Dimensi Ciri Efektivitas, dan Dimensi Tingkat Jabatan menjadi satu model yang dinamakan "Management Excellence Framework (MEF)" atau Kerangka Manajemen Paripurna. Dalam strategi pengembangan karier dan prestasi kerja untuk jajaran eksekutif, manajer-menengah maupun supervisor adalah memerlukan informasi tentang 12 fungsi-manajemen dan 10 ciri-efektivitas yang cukup untuk analisis. Dengan model MEF, para peneliti, konsultan maupun praktisi dapat menentukan desain survai, melaksanakan dan mengevaluasi hasil survai

bagi para pejabat manajerial dari organisasi/perusahaan. Dari hasil survei dapat diketahui sejauh mana tingkat perkembangan yang telah dicapai seorang karyawan.

Model MEF ini dikembangkan ke dalam bentuk survei manajerial oleh "Office of Personnel Management (OPM)" pada Pemerintahan Federal Amerika Serikat sejak tahun 1985.

Selanjutnya model MEF tersebut diadaptasi untuk keperluan analisis kemampuan-manajerial di Indonesia, dan dialih-namakan menjadi Kerangka Manajemen Paripurna (KMP). Dari 1987 Lembaga Administrasi Negara (LAN) mencoba mengadaptasinya. Sejak 1990 hingga sekarang LAN telah mencoba untuk mengukur dan menilai kemampuan berbagai jabatan-manajerial, baik di organisasi Pemerintah, dunia usaha, dan lembaga masyarakat.

2. DIMENSI KERANGKA MANAJEMEN PARIPURNA ("MANAGEMENT EXCELLENCE FRAMEWORK").

a. Fungsi manajemen meliputi :

1). Fungsi kebijaksanaan :

- a). Kesadaran atas pengaruh dari luar yang strategis.
- b). Penafsiran atas kejadian perubahan kebijaksanaan.

- c). Tanggung-jawab, promosi, ekspose, mewakili organisasi kepada masyarakat.
- d). Koordinasi eksternal.

2). Fungsi programatis :

- a). Perencanaan strategis
- b). Pelaksanaan dengan menggunakan pedoman-kerja
- c). Pemantauan program-kerja
- d). Penilaian program-kerja.

3). Fungsi sumberdaya dan pengembangan :

- a). Pengelolaan anggaran keuangan
- b). Pengelolaan material
- c). Pengelolaan personil (karyawan)
- d). Pensupervisian (penyeliaan) sumberdaya.¹⁵⁾

b. Ciri efektivitas kerja, meliputi

1). Ciri-ciri daripada lingkungan organisasi :

- a). Pandangan luas ke depan
- b). Berpikir strategis
- c). Kepekaan terhadap perubahan lingkungan.

2). Ciri-ciri daripada lingkungan tim :

- a). Kepemimpinan
- b). Keluwesan pembawaan diri
- c). Memfokuskan pada hasil kerja

¹⁵⁾ Lembaga Administrasi R.I., Modul I. Konsepsi Kerangka Manajemen Paripurna, LAN. R.I., Jakarta 1994, hal 16.

d). Memperhatikan kepada tindakan atau proses kerja.

3). Ciri-ciri pada lingkungan personil :

- a). Komunikasi antar-personil
- b). Kepekaan hubungan antar-pribadi
- c). Kemampuan teknis individu.¹⁶⁾

c. Tingkat jabatan meliputi :

1. Jabatan Eksekutif sebagai penentu kebijaksanaan
2. Jabatan Manajerial sebagai pelaksana kebijaksanaan
3. Jabatan Supervisor pelaksana tehnik harian.¹⁷⁾



¹⁶⁾ Ibid, hal 19.

¹⁷⁾ Ibid, hal 22.