

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen memiliki begitu banyak pengertian dari para ahli. Beberapa pengertian manajemen adalah sebagai berikut. Menurut Koontz (1982), manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditentukan (Suharto, 1995).

Sedangkan menurut Haimann, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama (Manullang, 1981).

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber daya manusia

Manajemen terdiri dari bermacam-macam bidang. Salah satu bidang dari manajemen adalah manajemen sumber daya manusia. Bidang ini mengkhususkan pada sumber daya manusia yang pada umumnya memiliki peranan penting dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 1987).

Definisi tersebut menekankan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia yang diutamakan adalah mengelola manusia, bukan sumber daya lainnya. Hal ini penting karena keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

2.2 Manajer

2.2.1 Pengertian Manajer

Manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajerial agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain. Aktivitas manajemen yang dimaksudkan itu adalah kegiatan atau fungsi-fungsi yang dilakukan setiap manajer (Manullang, 1981).

2.2.2. Kegiatan Manajer

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan seorang manajer sering disebut dengan istilah proses manajemen fungsi-fungsi manajemen, bahkan ada yang menyebutnya unsur-unsur manajemen. Hingga saat ini belum ada konsensus diantara para praktisi maupun para teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi dari manajemen. Namun, menurut Manullang, 1981, pada umumnya kegiatan-kegiatan manajer meliputi 5 kegiatan yaitu:

1. *Planning* yaitu penentuan atau penetapan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Dalam hal ini, akan lebih tepat apabila dalam perencanaan juga tercakup penetapan *budget*. Sehingga, perencanaan dirumuskan sebagai penetapan tujuan, *policy*, prosedur, *budget*, dan program dari suatu organisasi.

2. *Organizing* yaitu keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk tercapainya tujuan yang telah direncanakan.
3. *Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi, mulai dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya, sampai dengan usaha agar setiap pekerja memberi daya guna maksimal kepada organisasi.
4. *Directing* yaitu fungsi manajer yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah atau instruksi kepada bawahannya.
5. *Coordinating* adalah fungsi manajer untuk melakukan berbagai kegiatan dengan menyatupadukan, menyelaraskan pekerjaan agar tidak terjadi kekacauan, sehingga dapat tercapai kebutuhan bersama.

2.2.3. Tingkatan Manajer

Dalam suatu perusahaan, terdapat lebih dari seorang manajer. Menurut Manullang, 1981, manajer-manajer tersebut dikelompokkan ke dalam beberapa tingkatan yaitu:

1. *Top manager* atau manajer tertinggi. Disebut juga pucuk pimpinan. Yang termasuk ke dalam golongan ini adalah anggota – anggota dewan direksi dan presiden perusahaan. Manajer tingkat ini salah satunya bertugas memimpin para manajer agar terdapat *team work*
2. *Middle manager* atau manajer menengah. Termasuk di golongan ini adalah kepala-kepala bagian, kepala divisi, dan kepala seksi. Manajer ini memimpin pekerja yang meliputi bidang-bidangnya (*managing the work*).

3. *Supervisory manager* atau manajer tingkat pertama bertugas memimpin para pekerja supaya melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.3 Motivasi

2.3.1 Uraian Umum

Manusia mempunyai kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan dasar (fisik) maupun kebutuhan sekunder (seperti kebutuhan sosial dan psikologis) yang cenderung akan memotivasi kita untuk bertindak. Dengan telah dipuaskannya kebutuhan-kebutuhan dasar, kebutuhan sekunder menjadi cenderung bertambah penting. Kebutuhan tersebut terdapat dalam tiap individu dalam kadar yang berbeda-beda (Kossen, 1986).

2.3.2 Pengertian Motivasi

Kebutuhan yang belum dapat terpenuhi akan menciptakan suatu “ketegangan” yang pada gilirannya akan menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan kata lain, bahwa ketegangan tersebut akan memotivasi sebuah tindakan, dan tindakan yang dilakukan tersebut akan dapat menghasilkan pencapaian cita-cita.

Lebih lanjut mengenai motivasi itu sendiri, kata motivasi sebenarnya berasal dari kata latin “*moverer*” yang berarti menggerakkan. Motivasi memiliki definisi : daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya, dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya, dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian,1996). Namun, bagaimanapun motivasi itu didefinisikan, ada 3 komponen penting yang terkait di dalamnya yaitu: tujuan,dorongan dan kebutuhan.

Pertama, motivasi berkaitan dengan apa yang menggerakkan tingkah laku manusia. Dalam hal ini, tujuan dan sasaran pribadi individu akan mengantar mereka untuk bertingkah laku.

Kedua, dorongan merupakan usaha pemenuhan kebutuhan secara terarah. Dorongan yang timbul pada diri seseorang akan mengarahkan seseorang kepada suatu orientasi. Dengan kata lain bahwa kebutuhan yang belum terpuaskan akan menjadi sebuah” dorongan” tertentu dalam diri individu untuk berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya.

Ketiga, motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan. Dalam usaha pemahaman motivasi dan aplikasinya, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik (Siagian,1996). Artinya bahwa kebutuhan itu timbul dalam diri seseorang apabila ia merasakan adanya kekurangan dalam dirinya. Dengan adanya kebutuhan itu, orang akan termotivasi untuk bertindak, dalam upaya memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.4. Teori Maslow

2.4.1. Tinjauan Historis

Salah seorang ahli psikolog yang mendalami teori motivasi yaitu Abraham H. Maslow, menyatakan bahwa secara keseluruhan, teori motivasi itu didasarkan

pada usaha pemenuhan kebutuhan-kebutuhan manusia (Siagian, 1996).

Pada mulanya Maslow mempelajari orang-orang yang bermental sehat sekedar untuk memuaskan rasa ingin tahunya. Penyelidikan tentang orang-orang yang teraktualisasikan dirinya muncul dari rasa ingin tahu Maslow ketika ia masih berstatus mahasiswa. Saat itu ia tengah mencoba mengenal secara lebih mendalam pribadi dua orang professor yang sangat dihormati dan dikaguminya. Rasa ingin tahu itulah yang kemudian mendorong Maslow untuk kemudian menganalisis apa gerakan yang telah membuat kedua tokoh tersebut begitu menonjol dari orang-orang lain pada umumnya. Melalui catatan yang ia buat tentang kedua tokoh tersebut, ditemukan adanya persamaan pribadi. Maslow pun berusaha terus mencari apakah jenis pribadi semacam itu, bisa juga ditemukan pada orang lain. Sasaran penelitiannya pun bertambah. Maslow kemudian kembali mengadakan penelitian dengan pemilihan tokoh-tokoh terkemuka masyarakat, maupun tokoh-tokoh besar dalam sejarah. Penyelidikan tentang tokoh-tokoh ini, kebiasaan mereka, sifat mereka, kepribadian mereka, kemampuan mereka, telah mengantar Maslow sampai pada definisinya tentang kesehatan mental dan teorinya tentang motivasi pada manusia. Maslow sengaja memilih subjek penelitiannya adalah mereka yang dianggapnya telah dapat mengaktualisasikan dirinya, ataupun mereka yang dinilai tengah berkembang ke arah aktualisasi diri, yang secara bebas digambarkan sebagai penggunaan dan pemanfaatan secara penuh bakat, kapasitas-kapasitas, potensi-potensi, dan sebagainya. Orang tersebut menurut Maslow telah memenuhi dirinya dan melakukan yang terbaik yang dapat dilakukannya. Subjek tersebut dipilih karena menurutnya, untuk mengetahui berapa cepat seseorang dapat lari menempuh jarak

satu mil, amatilah pelari yang memiliki kecepatan luar biasa. Dari kelompok pelari itulah anda akan mendapat gagasan mengenai kemampuan orang lari lebih cepat menempuh jarak satu mil (Goble,1993). Begitu pula halnya dengan aktualisasi. Sasaran penelitian yang paling tepat adalah mereka yang tergolong manusia “superior” yaitu mereka telah yang mengaktualisasikan diri mereka. Melalui penelitiannya itulah, pada akhirnya Maslow dapat merumuskan sebuah teori motivasi yang sampai sekarang masih banyak digunakan.

2.4.2. Teori Kebutuhan Maslow

. Pada intinya, teori motivasi yang dikembangkan Maslow tersebut mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada 5 hirarki kebutuhan, namun Maslow memperingatkan bahwa hirarki kebutuhan tersebut janganlah dipandang secara kaku. Tidak bisa dijamin bahwa kebutuhan akan rasa aman tidak bisa muncul sebelum kebutuhan akan makanan terpenuhi sepenuhnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut, menurut Maslow secara garis besar terdiri dari 2 bagian yaitu kebutuhan dasar dan kebutuhan untuk tumbuh. Kebutuhan dasar meliputi kebutuhan fisik dan kebutuhan akan rasa aman. Sedangkan kebutuhan untuk tumbuh meliputi kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (Goble,1993). Secara lebih jelasnya, teori kebutuhan menurut Maslow akan diuraikan berikut ini.

2.4.2.1.Kebutuhan Dasar

Manusia dimotivasikan oleh sejumlah kebutuhan dasar. Suatu sifat dapat dipandang sebagai kebutuhan dasar bila memenuhi syarat berikut ini (Goble, 1993).

- a. ketidakhadirannya menimbulkan penyakit.

- b. Kehadirannya mencegah timbulnya penyakit.
- c. Pemulihannya menyembuhkan penyakit.
- d. Dalam situasi-situasi tertentu yang sangat kompleks, dan dimana orang bebas memilih, orang yang berkekurangan ternyata mengutamakan kebutuhan itu dibandingkan jenis kepuasan lainnya.
- e. Kebutuhan itu tidak aktif, lemah atau secara fungsional tidak terdapat pada orang yang sehat.

Kebutuhan dasar itu sendiri, dalam hirarki kebutuhan Maslow terdiri dari:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar, paling kuat dan paling jelas dari antara sekalian kebutuhan manusia, karena berkaitan dengan kebutuhan manusia untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan ini meliputi: kebutuhannya akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Setiap orang akan mengabaikan atau menekan semua kebutuhan lain dulu, apabila kebutuhan fisik ini belum terpenuhi (Goble, 1993).

Kebutuhan fisiologis bersifat universal, tidak mengenal batas geografis, asal-usul, tingkat pendidikan, pekerjaan, umur, jenis kelamin, dan status sosial seseorang. Hanya saja memang terdapat perbedaan dalam kemampuan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis ini (Siagian, 1996).

2. Kebutuhan akan keamanan

Setelah kebutuhan - kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncullah apa yang oleh Maslow dilukiskan sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini harus dilihat dalam arti yang luas, bukan hanya dalam

arti keamanan fisik, tetapi juga termasuk keamanan dalam hal psikologis. Karena pemuasan kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan tugas pekerjaan seseorang, kebutuhan keamanan ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian. Keamanan fisik berarti keamanan di tempat kerja dan di lingkungan luar. Sedangkan keamanan psikologis berarti bebas dari ancaman, mendapat perlakuan yang manusiawi dan adil (Siagian,1996).

2.4.2.2.Kebutuhan Untuk Tumbuh

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan-kebutuhan lain yang tidak dapat digolongkan ke dalam kebutuhan dasar. Kebutuhan untuk tumbuh ini, dalam hirarki Maslow terdiri dari:

1.Kebutuhan sosial

Sebagai makhluk sosial, manusia hidup bersama dengan orang lain dan membutuhkan orang lain. Manusia akan mendambakan hubungan yang baik dengan sesamanya, perasaan diterima oleh kelompoknya, dan sebagainya. Menurut Siagian,1996, pada umumnya kebutuhan sosial manusia tercermin dalam empat bentuk perasaan yaitu:

- a. Perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. Tidak ada seorang manusia normal yang senang merasa terasing dari kelompok di mana ia menjadi anggota. Sebaliknya, kegairahan kerjanya akan meningkat apabila ia diterima sebagai anggota organisasi.
- b. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya

yang khas itu, setiap orang merasa dirinya penting. Tidak ada manusia yang senang diremehkan.

c. Kebutuhan akan perasaan maju. Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa pada umumnya manusia tidak senang bila mengalami kegagalan. Sebaliknya ia akan merasa senang dan bangga apabila ia dapat meraih kemajuan dalam bentuk apapun.

d. Kebutuhan akan perasaan diikuti sertakan. Kebutuhan ini terasa dalam banyak segi kehidupan organisasional. Mengikutsertakan seseorang dalam pengambilan keputusan atau suatu kegiatan akan memberi dampak psikologis yang sangat kuat. Ia akan merasa dihargai dalam organisasi tersebut.

2 Kebutuhan harga diri

Salah satu ciri dari manusia adalah bahwa ia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Menurut Maslow, setiap orang memiliki dua kategori kebutuhan akan penghargaan, yaitu (Goble, 1993):

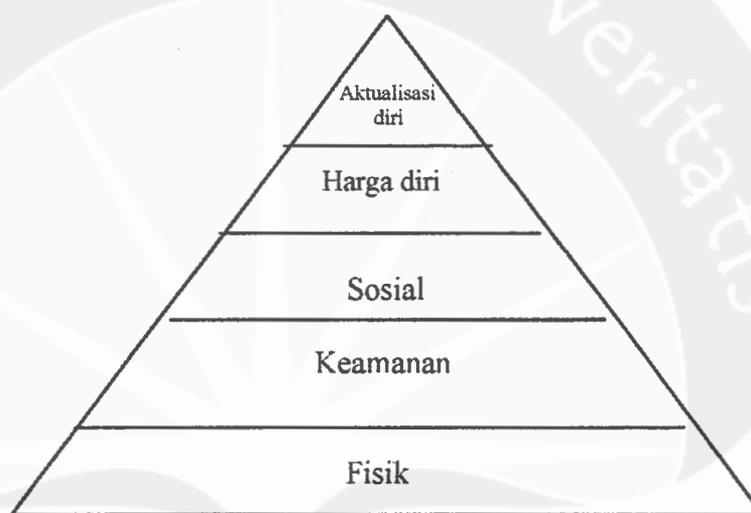
- a. Harga diri, meliputi kebutuhan akan kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidaktergantungan dan kebebasan.
- b. Penghargaan dari orang lain meliputi prestise, pengakuan, penerimaan, perhatian, kedudukan nama baik serta penghargaan.

3. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Dewasa ini semakin disadari oleh berbagai kalangan bahwa dalam diri setiap Orang terpendam potensi kemampuan yang belum seluruhnya dikembangkan. Setiap

orang memiliki potensi untuk berkembang sepenuh kemampuannya. Maslow menggambarkan bahwa proses aktualisasi merupakan perkembangan atau penemuan jati diri dan mekarnya potensi yang ada atau yang masih terpendam. Orang yang mengaktualisasikan diri bukan hanya tidak takut pada lingkungannya, ia juga tidak takut pada dirinya sendiri (Goble,1993).

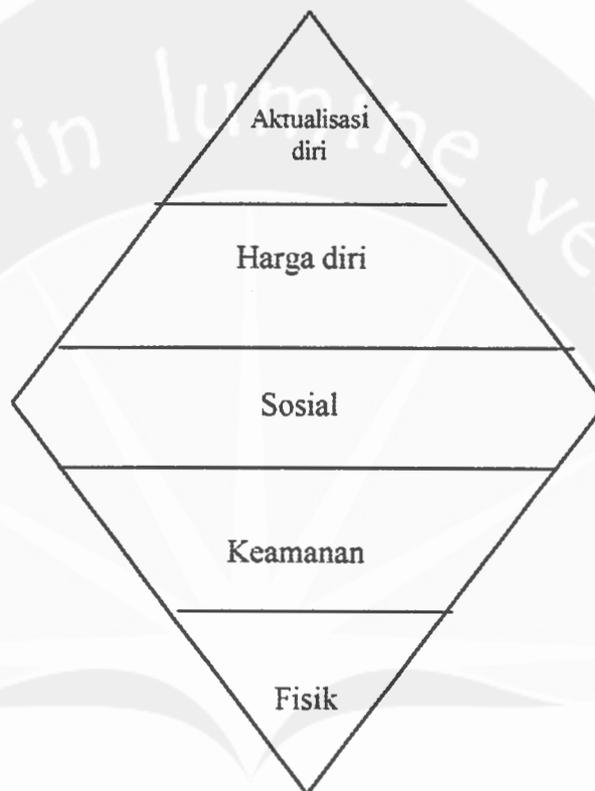
Secara umum, teori kebutuhan Maslow dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Konsep Hirarki Kebutuhan Maslow

Namun, ternyata tidak semua kebutuhan dapat digambarkan seperti piramida diatas. Karena ada kalanya, kebutuhan seseorang telah terpenuhi, sehingga kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi prioritas utama dalam pemenuhan kebutuhan. Sesungguhnya, kebutuhan Maslow seperti gambar piramida diatas barangkali lebih berlaku bagi orang dalam kelompok-kelompok penghasilan yang lebih rendah daripada masyarakat umumnya, karena kebutuhan dasar untuk makanan dan tempat bernaung sering sangat kurang terpenuhi. Sebagian yang cukup besar dari

populasi sebaliknya dapat dicirikan oleh campuran kebutuhan-kebutuhan Maslow yang penuh, seperti dilukiskan pada Gambar 2.2.

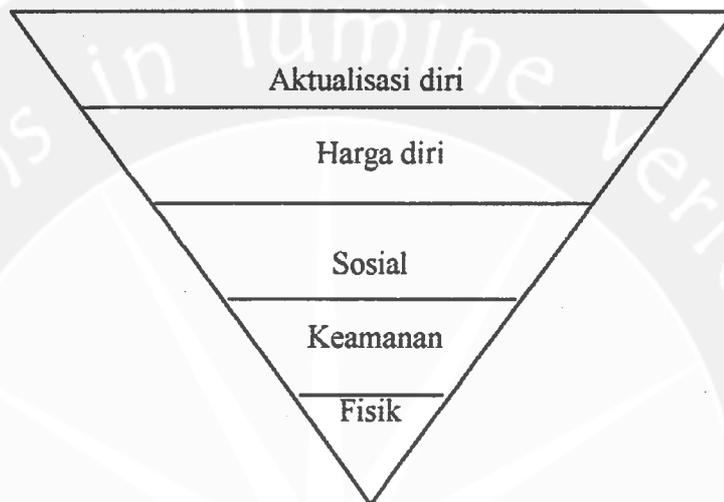


Gambar 2.2. Campuran Kebutuhan-Kebutuhan Maslow Yang Penuh

Pada Gambar 2.2. terlihat bahwa kebutuhan terkuat dari kelompok ini cenderung menjadi bersifat sosial, dengan penghargaan dan kebutuhan keamanan yang menjadi pokok nomor dua, sedangkan aktualisasi diri dan kebutuhan fisik menjadi yang kurang penting, karena mereka sudah terpenuhi secara lumayan.

Sedangkan untuk orang-orang yang termasuk dalam kelompok dengan penghasilan lebih tinggi, seperti seorang manajer, kiranya kebutuhan mereka dapat dilukiskan dengan suatu piramida terbalik seperti Gambar 2.3.

Bentuk piramida terbalik ini menunjukkan bahwa kebutuhan fisik, keamanan dan sosial telah cukup lumayan terpenuhi, sehingga yang menjadi prioritas dalam pemenuhan kebutuhan bagi mereka adalah harga diri dan aktualisasi diri (Kossen,1986).



Gambar 2.3. Campuran Kebutuhan-Kebutuhan Maslow Terbalik

Semua orang dari kelompok penghasilan khusus tidaklah perlu memiliki piramida yang sama bentuknya. Tiap orang berada secara unik dengan kebutuhan pribadinya sendiri. Demikian pula tidak usah campuran kebutuhan seseorang tetap konstan. Nilai-nilai yang berubah akan cenderung mengubah campuran tersebut menurut waktu (Kossen,1986).