

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Uraian Umum Manajer

##### 1. Pengertian manajer

Manajer merupakan 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. Kegiatan manajer

Menurut Manullang (1981) pada umumnya kegiatan-kegiatan manajer meliputi lima 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*. 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.

### 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.

## **B. Pengertian Motivasi**

Dalam bukunya, Siagian (1996) menulis bahwa 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. Namun, bagaimanapun motivasi itu didefinisikan, ada tiga 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.

Dengan mengacu pada teori-teori motivasi klasik dan penelitian terdahulu, Cox, R.F., Issa, R. and Frey A (2006) mengelompokkan konsep motivasi ke dalam lima bagian.

### **C. Model Motivasi Karyawan**

Model motivasi yang mengacu pada penelitian Cox, R.F., Issa, R. and Frey A (2006), terdiri dari beberapa tahapan-tahapan/langkah-langkah yang dikelompokkan dalam empat konsep motivasi yaitu : motivasi, motivasi melalui penentuan sasaran, kebutuhan karyawan, penghargaan/insentif karyawan.

#### **1. Motivasi (langkah satu)**

Teori McClelland menyatakan bahwa prestasi, kebersamaan, kompetensi dan kekuasaan adalah empat tipe motivasi yang dapat ditemukan pada setiap individu, yang menjadi *self motivator* tetapi tidak semua individu cukup untuk dimotivasi dari dalam. Terkadang juga membutuhkan motivasi dari luar (Cox, R.F., Issa, R. and Frey A, 2006).

#### **2. Penentuan sasaran/tujuan (langkah dua)**

Penentuan sasaran akan dapat menjadi motivasi yang efektif bagi para karyawan. Sasaran yang tidak tercapai akan dapat menimbulkan perasaan frustrasi,

sehingga setiap karyawan akan berusaha untuk dapat bekerja maksimal agar sasaran dapat tercapai, dan tidak terkena dampak frustrasi.

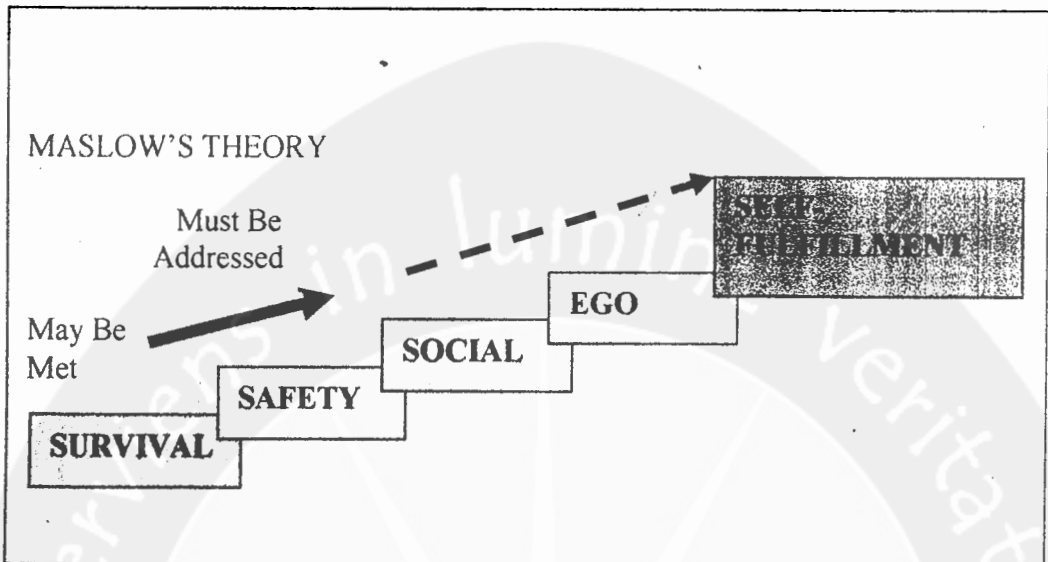
### **3. Kebutuhan karyawan (langkah tiga)**

Menurut Maslow, kebutuhan adalah titik awal dari semua perilaku motivasi. Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi 5 bagian yang tersusun menjadi sebuah hirarki. Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak akan dapat menjadi motivasi lagi. Orang akan termotivasi oleh kebutuhan yang belum dapat dipenuhinya (Goble F.G.,1993).

Dari hirarki Maslow dan teori yang dinyatakan diatas mengenai kebutuhan karyawan konstruksi, maka menurut Schrader (1972) dalam analisa dan ringkasan mengenai faktor-faktor motivasi yang relevan dengan karyawan konstruksi seperti ditunjukkan pada gambar 2.1.

### **4. Insentif (langkah empat)**

Ketika tujuan / sasaran telah dapat dicapai maka karyawan perusahaan konstruksi akan memperoleh insentif atau penghargaan. Ada dua macam insentif yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Ekstrinsik yaitu seperti uang, atau materi lainnya. Sedangkan intrinsik merupakan penghargaan internal yang dirasakan setiap individu. Menurut Dowling, W.F. dan Sayles, L.R. (1978), uang akan menjadi motivator yang efektif, namun tidak hanya uang yang menjadi sumber motivasi, masih ada faktor-faktor lainnya.



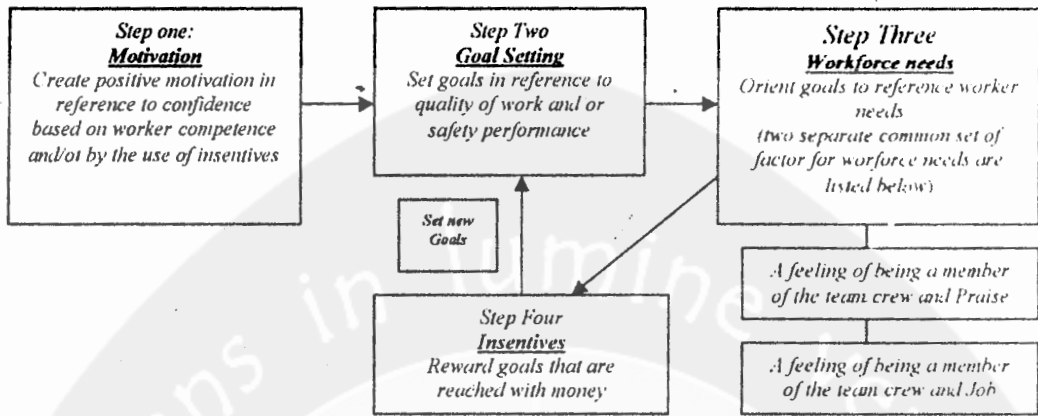
Gambar 2.1. Kebutuhan Karyawan Konstruksi Menurut Schrader

Sumber : Cox, R.F., Issa, R. and Frey A. "Proposed subcontractor-Based employee motivational model", *Journal of construction engineering and management*, February 2006, page 154

#### D. Aplikasi Motivasi dalam Bidang Konstruksi

Menurut Dowling, W.F. dan Sayles, L.R (1978), setiap supervisor harus dapat menjamin bahwa semua faktor dan bidang dalam lingkup pekerjaannya telah dapat berjalan sebagaimana mestinya setiap harinya. Kestabilan itu harus dapat dijaga dan dirawat setiap waktu agar roda kerja perusahaan tidak terganggu tetapi segala sesuatu yang rutin dan monoton tentu tidak dapat digunakan sebagai motivasi dalam bekerja. Untuk itu, sebagai seorang supervisor ia harus memiliki suatu program model motivasi bagi para karyawannya.

Dalam penelitiannya, Cox, R.F., Issa, R. And Frey A (2006) membuat sebuah model motivasi bagi para pekerja subsub-kontraktor. Model motivasi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. Model motivasional dasar subkontraktor

Sumber : Cox, R.F., Issa, R. and Frey A. "Proposed subcontractor-Based employee motivational model", *Journal of construction engineering and management*, February 2006, page 158