

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Keterampilan Manajerial

Robert L. Katz, mengembangkan konsep dari seorang ahli teori manajemen terkenal, Henry Fayol. Konsep itu adalah tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.⁷

II.1.1. Pengertian Keterampilan Manajerial

i. Keterampilan teknis

Kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.

ii. Keterampilan manusiawi

Kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok.

iii. Keterampilan konseptual

Kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.⁸

II.1.2. Teori Keterampilan Manajerial

Henry Fayol adalah seorang “Bapak Teori Manajemen Modern” dan barangkali adalah industrialis Perancis (1916).⁹ Dia juga adalah orang pertama

⁷ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr, *Manajemen*, Edisi ke enam, Jilid I (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hlm. 17.

⁸ *Ibid.*

yang membuat tingkah laku manajerial menjadi sistematis. Sedangkan Robert L. Katz, yang meneruskan dan mengembangkan konsep keterampilan manajerial oleh Henry Fayol, adalah seorang pendidik dan manajer perusahaan (1974).¹⁰

Katz berpendapat, walaupun ketiga keterampilan ini penting untuk manajemen yang efektif, kepentingan relatifnya terutama tergantung pada peringkat manajer tersebut dalam organisasi.

Gambar Kebutuhan Keterampilan Relatif untuk Berprestasi secara Efektif di Tingkat Manajemen yang Berbeda¹¹

Manajemen Puncak	Konseptual		
Manajemen menengah		Manusiawi	
Manajemen Lini Pertama			Teknis

Keterampilan teknis adalah yang terpenting bagi manajer tingkat yang lebih rendah, karena manajer ini menyelia pekerja-pekerja yang membuat produk atau yang melayani pelanggan. Keterampilan manusiawi adalah sama pentingnya di semua tingkatan manajemen, dari penyelia lini pertama sampai kepada *CEO*. Sedangkan keterampilan konseptual adalah hal terpenting yang harus dimiliki oleh para manajer puncak, karena mereka harus dapat mengenali, memahami, serta menyeimbangkan aneka persoalan dan pandangan yang rumit.¹²

⁹ Harold Koontz, Cyrill O'Donnell, Heinz Weihrich, *Intisari Manajemen*, Edisi keempat (Jakarta; Bina Aksara, 1989), hlm. 15.

¹⁰ James A.F Stoner, *Manajemen*, Cetakan kedelapan, Jilid I (Jakarta : Erlangga, 1996), hlm. 21.

¹¹ Stoner, Freeman, Gilber Jr, *op. cit.*, hlm. 18.

¹² *Ibid.*

II.1.3. Penggunaan Keterampilan Manajerial

Baru sedikit penelitian yang menyelidiki interaksi antara faktor-faktor organisasional dan individual terhadap penggunaan keterampilan manajerial (Fagenson, 1990).¹³

Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ziguang Chen, Norihiko Takeuchi, dan Mitsuru Wakabayashi, yang mengambil judul *“Managerial Skill Utilization: Work Environment, Gender, and Training Incentive”*.

Penelitian di Cina ini memprediksi bahwa lingkungan bagi pengembangan manajerial memiliki efek positif lebih bagi manajer wanita dibandingkan manajer pria ketika insentif training adalah rendah dalam konteks 3 keterampilan manajerial oleh Katz.

Di lain pihak James A. F Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr, dalam buku yang berjudul *Manajemen* (1996), masih mempertanyakan model Katz mengenai tingkatan manajemen dan penggunaan keterampilan manajerial. Mereka mempertanyakan apakah model Katz masih terus berlaku dalam kompleksitas tugas manajerial, mengingat dunia sekarang yang berubah dengan cepat dan mengalami restrukturisasi seperti saat ini.

II.2. Lingkungan Kerja

Lingkungan yang terdiri dari kecenderungan dan kejadian dalam organisasi yang mempengaruhi manajemen karyawan dan budaya organisasi

¹³ Chen, Takeuchi, Wakabayashi, *loc. cit.*

disebut lingkungan internal¹⁴. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, lingkungan kerja yang menjadi fokus pembicaraan dalam penelitian ini adalah lingkungan yang memfasilitasi bagi pengembangan manajerial.

Pengembangan manajerial itu sendiri penting karena beberapa alasan, salah satunya adalah promosi dari dalam. Pengembangan manajemen memudahkan kesinambungan organisasi dengan mempersiapkan karyawan dan manajer untuk mengisi posisi tingkat yang lebih tinggi.¹⁵

II.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.¹⁶

II.2.2. Lingkungan Bagi Pengembangan Manajerial

Lingkungan kerja adalah penting bagi penerapan perilaku dan keterampilan yang baru diperoleh (Tracey, Tannenbaum, dan Kavanagh, 1995; Mc. Sherry dan Tailor, 1994).¹⁷ Lingkungan bagi pengembangan manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja yang berhubungan dengan perilaku dan keterampilan.

¹⁴ Chuck Williams, *Manajemen*, Edisi pertama (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 28-29.

¹⁵ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hlm. 297.

¹⁶ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalita*, Cetakan ketiga (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982), hlm. 183.

¹⁷ Chen, Takeuchi, Wakabayashi, *loc. cit.*

Jika suasana di tempat kerja tidak mendorong atau mendukung keterampilan dan pendekatan manajerial yang baru, keterampilan ini akan cepat meluntur.¹⁸

II.3. Jender

Angkatan kerja yang beraneka ragam dewasa ini salah satunya adalah semakin banyaknya karyawan wanita yang bekerja. Semua karyawan mempunyai kebutuhan yang berbeda dibanding stereotip tradisional dari seorang ayah yang bekerja dan isteri yang ditinggal di rumah dengan anak-anak.¹⁹

Schwartz menyarankan untuk wanita yang mengutamakan karier, pihak perusahaan harus dapat mengenali mereka, menawarkan kepada mereka tanggung jawab yang serupa kepada mereka, menerima mereka sebagai anggota penuh tim, dan menerima bahwa mereka akan lebih mengalami banyak stress dan lebih banyak kesulitan daripada rekan-rekan pria. Schwartz juga mengatakan bagi kaum wanita yang ingin menggabungkan pekerjaan dan keluarga, dia mengatakan bahwa organisasi agar menjadi lebih fleksibel, salah satunya dalam memberikan kebebasan untuk beristirahat (cuti).²⁰

II.3.1. Pengertian Jender

Konsep jender diartikan sebagai suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural.²¹ Berbeda dengan konsep sex (jenis kelamin) yang merupakan pembagian manusia

¹⁸ James A.F Stoner, R. Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi keempat, Jilid 1 (Jakarta : Intermedia, 1992), hlm. 62.

¹⁹ Williams, *op. cit.*, hlm. 231.

²⁰ Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *op. cit.*, hlm. 194.

²¹ Fakih, *loc. cit.*

secara biologis menjadi dua, yaitu berjenis kelamin perempuan dan berjenis kelamin laki-laki.

II.3.2. Perbedaan Gender

Sejarah perbedaan gender terjadi melalui proses yang sangat panjang. Melalui proses panjang, sosialisasi gender tersebut akhirnya dianggap menjadi ketentuan Tuhan - seolah-olah bersifat biologis yang tidak bisa diubah lagi, sehingga perbedaan-perbedaan gender dianggap dan dipahami sebagai kodrat laki-laki dan perempuan.²²

Perbedaan gender sesungguhnya tidaklah menjadi masalah sepanjang tidak melahirkan ketidakadilan, baik bagi kaum laki-laki dan perempuan.²³

Salah satu contohnya adalah penelitian yang dilakukan di Hong Kong oleh Chow (1996). Chow menemukan bahwa hanya sedikit proporsi manajer wanita dibandingkan manajer pria. Wanita yang berpendidikan cukup baik hanya bekerja pekerjaan kelas rendah di Hong Kong.²⁴

II.3.3. Teori Perbedaan Gender

Salah satu cara untuk menggambarkan perbedaan antara pria dan wanita adalah dengan menggunakan pandangan *instrumentality-expressiveness learning*. Menurut pandangan ini, *Instrumentality* (maskulin) diartikan sebagai kebebasan, percaya diri, pro-aktif, dan orientasi diri. Sedangkan *expressiveness* (feminin) diartikan sebagai kepedulian terhadap orang lain dan hubungan antara perseorangan. Pandangan maskulin ini memperkirakan bahwa pria akan lebih menekankan pada tujuan-tujuan pribadi dan lebih terdorong dibandingkan wanita.

²² Fakih, *loc. cit.*

²³ *Ibid.*, hlm. 12.

²⁴ Ebrahimi, *loc. cit.*

Sedangkan pandangan feminin memperkirakan bahwa wanita akan lebih menekankan pada hubungan kerja dan lingkungan kerja dibandingkan pria (Spence dan Helmerich, 1980).²⁵

II.4. Hipotesis Penelitian

Lingkungan kerja adalah penting bagi penerapan perilaku dan keahlian yang baru diperoleh (Tracey, Tannenbaum, dan Kavanagh, 1995; McSherry and Taylor, 1994). Salah satu contohnya adalah model proses transfer dari Baldwin dan Ford (1988) yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi pemeliharaan dan peningkatan keahlian-keahlian yang sudah terlatih. Penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Wakabayashi juga menyarankan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung dapat memfasilitasi pengetahuan keahlian manajerial (1997)²⁶. Oleh karena itu penulis mempunyai perkiraan bahwa lingkungan kerja yang memfasilitasi pengembangan manajerial mempunyai pengaruh yang positif terhadap penggunaan keterampilan manajerial.

Hipotesis 1: Lingkungan bagi pengembangan manajerial berpengaruh positif terhadap penggunaan keterampilan manajerial.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa wanita dalam dunia kerja lebih menyadari dan lebih memperhatikan lingkungan sosial di dalam suatu kelompok kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Tracey (1995) menemukan bahwa aplikasi perilaku dan keahlian yang baru diperoleh, lingkungan kerja lebih

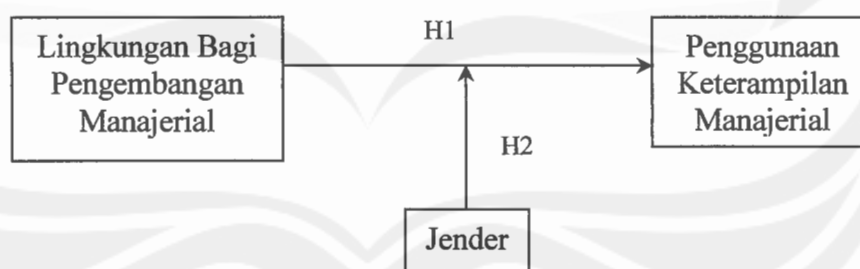
²⁵ Chen, Takeuchi, Wakabayashi, *loc. cit.*

²⁶ *Ibid.*, hlm. 3.

penting bagi manajer wanita dibandingkan manajer pria. Hal ini mengindikasikan bahwa proses pembelajaran keahlian bagi kaum wanita berhubungan dengan lingkungan sosial, sementara kaum pria berhubungan dengan individual dan strategi.²⁷ Oleh karena itu sangatlah beralasan jika penulis memperkirakan bahwa hubungan positif antara lingkungan kerja dan penggunaan keterampilan manajerial akan lebih berpengaruh kuat pada manajer wanita. Ini juga disebut sebagai efek lingkungan-jender.

Hipotesis 2: Terdapat efek interaksi antara lingkungan bagi pengembangan manajerial dan jender terhadap penggunaan keterampilan manajerial.

Gambar Keterkaitan Antar Variabel yang Diteliti



²⁷ *Ibid.*