

## BAB II

### KERANGKA TEORITIS

#### A. Tinjauan Pustaka

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan.

Pengertian Manajemen menurut Marwansyah yaitu pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.<sup>9</sup>

Menurut Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia di sebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, integritas, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 3

<sup>10</sup> Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia terjemahan Moh. Mas'ud, jilid 1*, (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 5

Menurut Sastrohadiwiryono Manajemen Sumber Daya Manusia diganti dengan manajemen tenaga kerja yaitu pendayagunaan, pembinaan, pengetahuan, pengaturan, pengembangan, unsur tenaga kerja, baik dan buruk karyawan ataupun pegawai untuk mencapai hasil guna dan dayaguna yang sebesar-besarnya sesuai organisasi.<sup>11</sup>

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki ruang lingkup yang sangat luas salahsatu pengertian dan batasan yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia, merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan oleh seseorang untuk menjalankan aspek sumber daya manusia dari posisi seorang manajer. Pada dasarnya yang menjadi kunci kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Kinerja Pegawai atau Karyawan

Tujuan suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif pegawai, secanggih apapun alat, mesin, dan sebagainya yang tersedia namun tanpa sumber daya manusia yang handal

---

<sup>11</sup> Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm 57.

maka keberadaan alat mesin dan sebagainya tidak dapat berfungsi secara maksimal.

Karyawan adalah orang yang bekerja pada orang lain dan menjual jasa mereka, waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapatkan kompensasi dari perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Di sini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sedangkan peranan manajemen sumber daya manusia yaitu mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup:

- 1) Jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Menetapkan penarikan seleksi dan penempatan karyawan.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- 4) Mengetahui undang-undang perburuhan.

Menurut Cut Zurnali calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi informasi

dan komunikasi yang disebut pekerja pengetahuan (*knowledge worker*)<sup>12</sup>

Pendapat Drucker, kontribusi manajemen yang paling penting adalah meningkatkan produktifitas kerja pengetahuan dan pekerja pengetahuan.<sup>13</sup>

Pada era sekarang ini sudah saatnya sebuah departemen sumber daya manusia merekrut karyawan-karyawan dengan kualitas pekerja pengetahuan agar sebuah organisasi atau perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang, sekaligus memberikan keuntungan kepada para *stakeholder* organisasi tersebut, tidak hanya pada saat ini tetapi juga di masa depan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik, maka harus ada sistem yang benar-bener strategis agar antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan mampu terealisasi dengan mudah yaitu:

1) Imbalan

- Imbalan harus adil dan sesuai, imbalan harus mampu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas.
- Melakukan penyesuaian yakni misalkan soal waktu pemberian gaji.

---

<sup>12</sup> Cut Zurnali, *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, (Bandung: Unpad Press, 2010), hlm.78

<sup>13</sup> Peter F Drucker, *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Terjemah M. Ansyar, (New York: Harper & Row, Publisier Ine, 2002), hlm. 135

## 2) Komunikasi

- Meningkatkan hubungan antar karyawan atau antar karyawan dengan atasan, sehingga tercipta hubungan yang harmonis.
- Mengantisipasi terjadinya konflik ketenaga kerjaan.
- Melakukan kegiatan yang kaitannya dengan integrasi sehingga tercapai kerjasama yang harmonis.

## 3) Informasi

- Mengetahui kepuasan karyawan.
- Mengetahui problematika karyawan.
- Menentukan langkah yang tepat untuk menentukan kebijakan perusahaan.
- Mengetahui perubahan baik internal maupun kondisi eksternal perusahaan.
- Melakukan analisis SWOT.

## 4) Produktifitas Karyawan

Produktifitas adalah kaluaran (*output*) produk ataupun jasa perusahaan masukan (*input*) sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi. Produktifitas dapat dinyatakan dalam ukuran fisik dan ukuran financial. Produktifitas merupakan suatu aspek yang penting bagi perusahaan, karena apabila dalam perusahaan memiliki kerja yang tinggi maka akan memperoleh keuntungan dan hidup perusahaan akan terjamin.

Untuk meningkatkan produktifitas kerja perlu adanya tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian bekerja, karena apabila tenaga kerja tidak memiliki keahlian dan keterampilan akan berakibat menurunnya produktivitas dan merugikan perusahaan.

Langkah-langkah berikut ini adalah tahapan yang harus dipertimbangkan dalam suatu rencana peningkatan produktifitas yang konperhensif dan terintegritas, yaitu :

- Analisis situasi
- Merancang program peningkatan produktivitas
- Menerapkan program
- Mengevaluasi program program dan memberikan umpan balik.<sup>14</sup>

Produktifitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung para karyawan yang mempunyai motivasi dan lingkungan kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Motivasi dapat menimbulkan kemampuan bekerja serta bekerjasama, maka secara tidak langsung maka akan meningkatkan produktivitas. Sedangkan apabila motivasi karyawan lebih tinggi tetapi tidak didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja maka hasil produktivitas kerja tidak baik.

---

<sup>14</sup> Joseph M. Putti, *Produktivitas Kerja*, (Jakarta. Kohlers 1989), hlm. 8

#### 5) Semangat kerja karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktifitas perlu adanya semangat kerja dari setiap karyawan.

Menurut Sculler dan Jakson semangat kerja merupakan kondisi bagaimana seseorang pegawai melakukan pekerjaan setiap hari. Semakin tinggi semangat kerja maka akan meningkatkan produktifitas kerja pegawai. Tingkat semangat kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran. Kegelisahan kerja, tingkat perpindahan, dan banayk tuntutan kerja pegawai.

Setiap pegawai pada perusahaan pastilah akan menghadapi permasalahan-permasalahan yang akan mengakibatkan tekanan kerja yang tinggi. Hal ini mengkondisikan pegawai sulit memiliki semangat dalam bekerja. Sehingga dibuat desain pekerjaan organisasi yang terstruktur dan jelas untuk membantu mempengaruhi secara positif kondisi kerja untuk membantu membangkitkan semangat kerja pada pegawai.

Desain pekerjaan adalah spesifikasi isi metode dan hubungan berbagai pekerjaan untuk memenuhi tuntutan bisnis dan kebutuhan pribadi pemegang kebutuhan secara

individu maupun tim.<sup>15</sup> Apabila desain pekerjaan yang diberikan kurang jelas akan mengakibatkan pegawai kurang mengetahui tugas dan tanggung jawab yang akan mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja.

Desain pekerjaan senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar perilaku individu-individu dalam perusahaan yang menciptakan motivasi pada setiap pegawai yaitu dengan cara membuat desain pekerjaan yang jelas dan signifikansi tugasnya.

b. Motivasi kerja karyawan

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri.

Menurut Siswanto motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik biologis serta sosial ekonomis. Akan tetapi yang lebih

---

<sup>15</sup> Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Yogyakarta: Amus, 2005), hlm.

penting adalah adanya kebutuhan (*needs*) yang bersifat sosial psikis, misalnya penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, jaminan sosial, dan sebagainya. Jadi secara singkat motivasi kerja diartikan sebagai bagian integral dan hubungan perburuan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia.

1) Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Menurut Rivai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a) Kemungkinan untuk berkembang
- b) Jenis pekerjaan
- c) Apakah mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja

Di samping itu terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu :

- a) Rasa aman dalam bekerja
- b) Mendapat gaji yang adil dan kompetitif
- c) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- d) Penghargaan atas prestasi kerja

e) Perlakuan yang adil dari manajemen<sup>16</sup>

## 2. Manajemen Sumber Daya Insani

### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Aali Hardana, manajemen sumber daya insani adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.<sup>17</sup>

Hal tersebut terungkap dalam al-Qur'an Surat Ar-Rum Ayat 30.<sup>18</sup> Dalam ayat tersebut menerangkan bahwa manusia merupakan makhluk yang tercipta sempurna dan memiliki banyak potensi dalam diri.

Manajemen Sumber Daya Insani memandang manusia sebagai makhluk individu, bukan sebagai komunitas, makhluk dengan seluruh totalitasnya, yakni jiwa dan raga, makhluk yang memiliki kecerdasan dan sifat yang berbeda dengan makhluk lain serta mengemban tanggung jawab sebagai khalifah Allah untuk memakmurkan bumi. Maka manajemen sumber daya insani dapat didefinisikan sebagai manajemen sumber daya manusia dengan menjadikan apa yang telah dipraktikkan oleh nabi Muhammad SAW sebagai model yang memiliki karakteristik dan telah diimplementasikan lebih dari empat belas abad yang lalu

---

<sup>16</sup> Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol.18 No. 1,2017, 9-15

<sup>17</sup> Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani," *Al-Masharif*, 1 (2015)

<sup>18</sup> Al-Qur'an, 30:30.

melalui bimbingan Wahyu dari Allah SWT.<sup>19</sup> Manajemen Sumber Daya Insani diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Manajemen sumber daya insani berfungsi untuk mengelola orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individual maupun kolektif, sebab mengatur karyawan itu rumit dan kompleks berbeda dengan mesin, modal, atau prasarana fisik lainnya. Manusia memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang berbeda yang dibawa ke dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya insani berfungsi untuk menghindari kekeliruan penempatan orang dalam suatu pekerjaan sebab keefektifan fungsi sumber daya insani berdampak besar terhadap kinerja organisasi, dan menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif.<sup>20</sup>

#### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani**

Menurut Randall S. Scuhuler yang dikutip Lina Marlina, terdapat tiga tujuan utama yaitu menarik potensi yang sesuai dengan kualifikasi pelamar kerja, memelihara pekerja-pekerja yang diinginkan,

---

<sup>19</sup> Lina Marlina, Manajemen Sumber Daya Insani (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2020), 19.

<sup>20</sup> Lina Marlina, Manajemen Sumber Daya Insani, 37.

memotivasi para pekerja. Menurut Cascio, tujuan manajemen sumber daya insani meliputi empat hal penting.<sup>21</sup>

1. Perekrutan karyawan yang profesional yang terdiri dari beberapa kegiatan yaitu mengidentifikasi tugas-tugas yang dibutuhkan organisasi, menentukan jumlah orang-orang dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerja-pekerjaan tersebut serta perektural, penyeleksian dan promosi calon yang memiliki kualifikasi.
2. Pemeliharaan karyawan, yang meliputi pemberian penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja efektif, memastikan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan maupun antar karyawan dengan manajer, memelihara kesejahteraan dan kesehatan lingkungan kerja.
3. Pengembangan, yaitu suatu fungsi dimana kegiatan-kegiatan dapat meningkatkan kompetensi kerja dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakter-karakter lainnya.
4. Penyesuaian-penyesuaian kerja, yang meliputi kegiatan mengintensifkan pemenuhan kebutuhan kebijakan organisasi dan stategi bisnis, seperti kedisiplinan.

Tujuan manajemen sumber daya insani adalah mengakomodir antara keinginan perusahaan yang menuntut kontribusi produk karyawan ditempat bekerja dan tujuan manusia bekerja. Secara umum,

---

<sup>21</sup> Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis* (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2014), 78.

tujuan pengelolaan sumber daya insani adalah meningkatkan kontribusi produktif sumber daya insani pada organisasi dengan cara bertanggung jawab dari sisi strategic, etik, dan sosial sedangkan manusia bekerja karena menginginkan sesuatu seperti gaji, penghargaan, pemanfaatan waktu, mencapai karir, dan lain-lain. Manajemen sumber daya insani menjadi win-win solution, melakukan sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu, sehingga dengan bekerja, manusia dapat memberikan kontribusi produktif dalam mewujudkan tujuan organisasi sekaligus dapat memenuhi tujuan pribadi dan mencapai derajat lebih tinggi yang memungkinkannya mencapai kebahagiaan dunia akhirat.<sup>22</sup>

### c. **Aktivitas Manajemen Sumber Daya Insani**

Aktivitas utama manajemen sumber daya insani terdiri dari lima yaitu :

#### 1. Perencanaan sumber daya insani

Perencanaan sumber daya insani pada dasarnya adalah memperkirakan kebutuhan pekerja mendatang (kualitas dan kuantitas) merencanakan orang-orang yang akan mengerjakan berbagai tugas dan pekerjaan dalam organisasi. Merencanakan sumber daya insani adalah proses menentukan jabatan apa yang harus diisi dalam organisasi dan bagaimana mengisinya.<sup>23</sup>

Perencanaan sumber daya insani meliputi analisis pekerjaan,

---

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hlm. 61

perekrutan, penyeleksian, sosialisasi, penempatan dan pemeliharaan.

## 2. Pengembangan sumber daya insani

Pengembangan sumber daya insani terdiri dari pelatihan dan pengembangan, motivasi, produktivitas dan hubungan kerja. Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya insaninya. Apalagi sumber daya insani berkualitas rendah, stagnan organisasi kemungkinan besar akan terjadi. Aktivitas pengembangan dirancang untuk mendidik karyawan sehingga mereka siap dipromosikan dan mampu memandang peran mereka dalam organisasi secara lebih luas.<sup>24</sup>

## 3. Pemeliharaan sumber daya insani

Pemeliharaan sumber daya insani meliputi gaji atau upah, insentif, kesejahteraan, kesehatan, keamanan, penghargaan.

## 4. Penilaian prestasi atau kinerja.

Fokus dari penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui seberapa besar produktivitas seorang karyawan dan apakah karyawan tersebut bisa bekerja dengan baik atau lebih efektif pada masa-masa yang akan datang, sehingga para karyawan organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan semuanya bisa memperoleh manfaat.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 39

<sup>25</sup> Abdus Salam, *Manajemen insani dalam Bisnis* (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2014, hlm.

## 5. Hubungan industrial

Hubungan industrial diartikan dengan hal-hal yang berkaitan dengan aturan, mekanisme, dan proses dari hubungan antara pekerja dengan organisasi dan pemerintah.

### 3. Pengertian Tiap Fungsi POAC

Fungsi POAC sendiri dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Berikut adalah pemaparan singkat tentang tiap bagian dari POAC, yang mana akan dibahas lebih dalam di bab lain :

#### a. *Planing*

*Planing* meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. *Planning* telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang menajajer kerjaan. Didalam *planning* penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen yang lain. Contohnya : setiap manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi.

Kesuksesan organisasi adalah mencapai tujuan yang telah disusun oleh manager pada periode awal membentuk organisasi. *Planning* adalah sebuah proses di mana seorang manajer memutuskan tujuan, menetapkan aksi untuk mencapai tujuan (strategi) itu, mengalokasikan tanggung jawab untuk

menjalankan strategi kepada tertentu, dan mengukur keberhasilan dengan membandingkan tujuan.

Sebelum mengetahui lebih lanjut tentang perencanaan terlebih dahulu mengenal pemberdayaan visi, misi, nilai dasar, dan tujuan. Ini menjadi salasatu titik awal dari perencanaan strategi. Keempat hal ini mengatur konteks landasan dari suatu proses dan untuk menjalankan sesuatu serta unit perencana yang tertanam dalam suatu organisasi. Perbedaan misi menggambarkan keinginan untuk masa depan, sering kali di gambarkan dengan jelas, menggugah, singkat oleh manajer suatu organisasi.

Nilai dasar menyatakan secara filosofis komitmen yang diprioritaskan oleh manajer sedangkan tujuan adalah keinginan masa depan dari suatu organisasi yang di usahakan untuk diwujudkan. Empat karakteristik tujuan :

- i. Tepat dan teratur. Tujuan yang teratur dapat memberikan seorang manajer standar pembanding terhadap hasil yang telah dilaksanakan.
- ii. Menyebutkan issue yang penting. Untuk membangun manajer harus memilih beberapa tujuan major untuk menaksir kinerja organisasi.
- iii. Menantang tapi realis. Memberikan sebuah tantangan tersendiri bagi semua karyawan, anggota organisasi untuk mengiprovisasi kinerja dalam organisasi. Jika tujuan tidak

realis atau terlalu mudah untuk membuat putus asa dan bosan pada diri karyawan atau anggota organisasi.

- iv. Menetapkan dalam periode waktu tertentu yang seharusnya dapat dicapai. Target waktu dapat menyuntikkan rasa urgensi dalam pencapaian tujuan dan bertindak sebagai motivator. Namun, tidak semua tujuan memerlukan kendala waktu.

Berikut adalah prinsip dari perencanaan :

- 1) Prinsip kontribusi

Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan pencapaian efektif dan efisien tujuan organisasi, dalam kenyataannya, kriteria dasar untuk perumusan rencana untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Pencapaian tujuan selalu tergantung pada rencana dan jumlah kontribusi organisasi terhadap perencanaan.

- 2) Prinsip suara dan Konsisten Premising.

Bangunan adalah asumsi mengenai kekuatan lingkungan seperti kondisi ekonomi dan pasar, sosial, politik, aspek hukum dan budaya, tindakan pesaing, dll ini adalah lazim selama periode pelaksanaan rencana. Oleh karena itu, rencana yang dibuat atas dasar tempat sesuai, dan masa depan perusahaan tergantung pada tingkat kesehatan rencana yang mereka buat sehingga untuk menghadapi keadaan tempat.

b. *Organizing*

*Organizing* adalah proses dalam memastikan kebutuhan manusia dan fisik setiap sumber daya tersedia untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan organisasi. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan di dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas.

Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Misalnya kepegawaian, untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Memekerjakan orang untuk pekerjaan merupakan aktifitas kepegawaian yang khas. Kepegawaian adalah suatu aktivitas utama yang terkadang diklasifikasikan sebagai fungsi yang terpisah dari *organizing*.

*Organizing*, atau dalam bahasa Indonesia pengorganisasian merupakan proses menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara

efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Definisi sederhana dalam dalam pengorganisasian ialah seluruh proses pengelompokan orang, alat, tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuanyang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Proses pengorganisasian dapat dilakukan secara efisien jika manager memiliki pedoman tertentu sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan dapat ditindak. Untuk mengatur secara efektif prinsip-prinsip organisasi berikut dapat digunakan oleh seorang manajer.

Menurut prinsip pekerjaan seluruh perhatian harus dibagi diantara bawahan atas dasar kualifikasi, kemampuan dan keterampilan. Ini adalah melalui pembagian kerja dapat dicapai yang menghasilkan organisasi yang efektif. Pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponen nya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas bukannya tugas secara keseluruhan.

Dengan kata lain, salah satu bagian penting *tugas pengorganisasian adalah mengharmonisasikan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan*

*memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemua kesuatu arah tertentu. (Terr, 1979)*

Maksud dari hal tersebut adalah dapat dihasilkan sinergisme, yang berarti perlu adanya tindakan-tindakan untuk mengelompokkan suatu kemampuan yang sesuai menjadi satu tempat dan memanfaatkan kemampuan tersebut agar dapat berguna bagi organisasi tersebut. Akan tetapi suatu pengorganisasian tidak hanya mengelompokkan sumber daya manusia saja, akan tetapi suatu pengorganisasian tidak hanya mengelompokkan sumber daya manusia saja, akan tetapi dengan sumber manusia lainnya agar dapat efektif. Jadi pengorganisasian merupakan sebuah kasus yang dapat menimbulkan efek yang sangat baik dalam upaya menggerakkan seluruh aktivitas dan potensi yang bisa diwadahi serta sebagai pengawasan manajerial.

c. *Actuating*

*Actuating* adalah peran manajer untuk mengarahkan pekerja yang sesuai dengan tujuan *organisasi*. *Actuating* membuat urutan rencana menjadi tindakan dalam dunia organisasi. Sehingga tanpa tindakan nyata, rencana akan menjadi imajinasi atau impian yang tidak pernah menjadi kenyataan.

*Actuating*, dalam bahasa Indonesia artinya adalah menggerakkan. Maksudnya, suatu tindakan untuk mengupayakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran

sesuai dengan tujuan organisasi. Jadi, *actuating* bertujuan untuk menggerakkan orang agar mau bekerja dengan sendirinyadan penuh dengan kesadaran secara bersama-sama untug mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisein. Dalam hal ini dibutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang baik

*Actuating* merupakan upaya untuk merealisasikan suatu rencana. Dengan berbagai arahan dengan memotivasi setiap karyawan untuk melaksanakan kegiatan dalam organisasi, yang sesuai dengan pera, tugas, dan tanggung jawab. Maka dari itu, *actuating* tidak lepas dari peranan kemampuan *leadership*.

*Actuating* jelas membutuhkan adanya kematangan pribadi dan pemahaman terhaap karakter manusia yang memiliki kecendrungan berbeda dan sifatnya dinamis. Maka dari itu, fungsi *actuating* ternyata lebih jauh lebih rumit dari kelihatannya, karena harus melibatkan fungsi dari *leadership*. Seorang karyawan selalu diasumsikan negative dan positif.

Di dalam proses *actuating* ini, keberadaan *leadership* adalah sebagai pendukung. Karena *actuating* sendiri memiliki tujuan sebagai penggerak, yang nantinya akan bertujuan mengefektifkan dan mengefisienkan kerja dalam organisasi.

Implementasi *actuating* merupakan hal penting yang dipertimbangkan dalam melakukan *actuating* adalah untuk memotivasi seorang karyawan untuk melakukan sesuatu, misalnya :

- i. Merasa yakin dan mampu melakukan suatu pekerjaan
- ii. Percaya bahwa pekerjaan telah menambahkan nilai untuk diri mereka sendiri.
- iii. Tidak terbebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak.
- iv. Tugas yang diberikan cukup relevan
- v. Hubungan harmonis antar rekan kerja.

d. *Controlling*

*Controlling*, memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Hal ini membandingkan antara kinerja actual dengan standar yang telah ditentukan. Jika terjadi pemberbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dan diharapkan, manajer harus mengambil tindakan yang sifatnya mengoreksi. Misalnya meningkatkan periklanan untuk meningkatkan penjualan.

Fungsi dari *controlling* adalah menentukan apakah rencana awal perlu direvisi, melihat hasil dari kinerja selama ini. Jika dirasa butuh ada perubahan, maka seorang manajer akan kembali pada proses *planning*. Dimana ia akan merencanakan sesuatu yang baru, berdasarkan hasil dari *controlling*.

Menurut G.R Terry, pengawasan dapat di definisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan,

menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Jelas sekali bahwa fungsi pengawasan yang diambil dari sudut pandang definisi sangat vital dalam suatu perusahaan. Suatu proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan dari rencana. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan. Hal ini dilakukan untuk pencapaian tujuan sesuai dengan rencana.

Dalam *controlling* ada beberapa proses dan tahapan, yaitu pengawasan. proses pengawasan dilakukan secara bertahap dan sistematis melalui langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian.
- b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai
- c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standard an menentukan penyimpangan jika ada.
- d. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.
- e. Meninjau dan menganalisis ulang rencana, apakah sudah realistis atau tidak. Jika ternyata belum realistis maka perlu diperbaiki.

Beberapa cara pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer yang meliputi pengawasan langsung, adalah pengawasan adalah yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer.

Pengawasan tidak langsung, adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan secara tertulis maupun lisan dari karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang dicapai. Pengawas berdasarkan pengecualian, adalah pengawasan yang dikhususkan untuk kesalahan yang luar biasa atau standar yang diharapkan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

Pengawasan dibedakan menurut sifat dan waktu:

- 1) *Preventive control*, adalah pengawasan yang dilakukan sebelum sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaannya. Pengawasan ini merupakan pengawasan terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan namun sifatnya prediktif.
- 2) *Repressive control*, adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya. Dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

- 3) Pengawasan saat proses dilakukan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.
- 4) Pengawasan berkala, adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misalnya perbulan, persemester, dan lain-lain.
- 5) Pengawasan mendadak (sidak) adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaannya dilakukan dengan baik atau tidak.
- 6) Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara *integrative* mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.<sup>26</sup>

Ada beberapa dasar proses dalam pengawasan, diantaranya adalah teknik pengendalian dan sistem yang pada dasarnya sama untuk kas, prosedur kantor, moral, kualitas produk atau apapun. Bisa diasumsikan bahwa baik rencana dan struktur organisasi yang jelas, lengkap, dan terintegrasi akan tercipta jika manajer yakin akan tugasnya jika manajer tidak yakin dan tidak memiliki kekuatan atau tidak tau bahwa dia memiliki kekuatan untuk melaksanakan tugasnya, akan menjadi sulit untuk menentukan siapa yang akan bertanggungjawab.

---

<sup>26</sup> Yohannes Dakhi, SE, MM, Jurnal Warta Edisi :50, (Oktober 2016)

POAC diterapkan dalam setiap organisasi diseluruh dunia guna mempertahankan kelanjutan organisasi. POAC adalah dasar manajemen untuk organisasi manajerial. Terdapat beberapa konsep proses manajemen, misalnya PDCE (*plan, do, check, evaluate*) dan PDCA (*plan, do, check, action*)

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Penulis (Tahun)	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Manajemen Sumber Daya Insani dalam Mengembangkan KSPPS BMT NU Cabang Tanah Merah Bangkalan	A. Muhyiddin Khotib, Syarifuddin, Chusnia Lailis Sholeh (2022)	Pengembangan manajemen di BMT NU tanah merah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan Latihan. Proses pengembangan mulai dari merekrut karyawan baru, seleksi, penempatan, dan pelatihan untuk memperbaiki	Objek penelitian yaitu manajemen sumber daya insani	Subjek penelitian, dan metode penelitian

			suatu pekerjaan <sup>27</sup>		
2	Peningkatan Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perbankan Syariah	Dinda Ayu Agustina, Dwi Maulidiyah, Amelia Eka Dimawan, Muhammad Faisal Rodho, Fitri Nur Latifah (2021)	Peningkatan kualitas sumber daya manusia padaperbankan syariah saat ini pegawai harus memiliki kompetensi sebagai ahli keuangan, dan diperlukan pelatihan untuk meningkatkan keahlian yang dimiliki <sup>28</sup>	Objek penelitian yaitu manajemen sumber daya manusia	Subjek penelitian dan metode penelitian
3	Analisis Manajemen Sumber Daya Insani pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	Linda Sari, Ridan Muhtadi, Mansur (2020)	Penerapan manajemen sumber daya insani di PT BPRS SPM Pemekasan dari proses rekrutmen seleksi, dan pelatihan yang dilakukan sudah sesuai dengan teori syariah <sup>29</sup>	Objek penelitian yaitu manajemen sumber daya insani	Subjek penelitian, dan metode penelitian
4	Penerapan Prinsip Manajemen	Nadya Amira Husna, Nur	Perusahaan Kampung Cokelat Blitar	Objek penelitian yaitu	Subjek penelitian

<sup>27</sup> Khotib, Syarifuddin, and Sholeh, "Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Mengembangkan KSPPS BMT NU Cabang Tanah Merah Bangkalan."

<sup>28</sup> Agustina et al., "Peningkatan Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah."

<sup>29</sup> Sari, Muhtadi, and Mansur, "Analisis Manajemen Sumber Daya Insani Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah."

	Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar	Aini Latifah (2018)	sudah menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah dalam proses rekrutemen, seleksi, dan pelatihan. Selama penerapan manajemen tidak ada kendala dalam pengimplementasiannya. Untuk meminimalisir adanya kendala perusahaan menggunakan sistem <i>reward and punishment</i> <sup>30</sup>	penerapan manajemen sumber daya insani, dan metode penelitian	dan metode penelitian
--	--	---------------------	--	---	-----------------------

### C. Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya insani merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya seorang pemimpin di sebuah perusahaan menginginkan dan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI)

---

<sup>30</sup> Husna and Latifah, "Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani Di Kampung Cokelat Blitar."

adalah salah satu modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, pada dasarnya setiap karyawan harus memiliki wawasan mengenai manajemen dari pekerjaannya. Tujuan dari manajemen itu sendiri adalah efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas-tugas dilaksanakan dengan benar dan terorganisir<sup>31</sup>. Jika setiap karyawan di suatu perusahaan dapat bekerja dengan efektif dan efisien, maka tujuan-tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cepat. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dimulai dari peningkatan kinerja karyawannya.

Peningkatan kinerja karyawan ini dilakukan melalui manajemen sumber daya insani (MSDI) yang ada pada perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya insani ini akan mempunyai dampak yang sangat luas terhadap peningkatan kualitas suatu perusahaan. Dengan kata lain salah satu peningkatan kualitas suatu perusahaan ditentukan oleh keberhasilan manajemen sumberdaya insani nya.

Manajemen sumber daya insani adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara

---

<sup>31</sup> Arman Paramansyah, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam persepektif Islam...*, hlm. 6

maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Sumber daya insani merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh *resources* yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja di ciptakan untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh karena itu sumber daya insani yang ada harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggung jawabannya kelak.

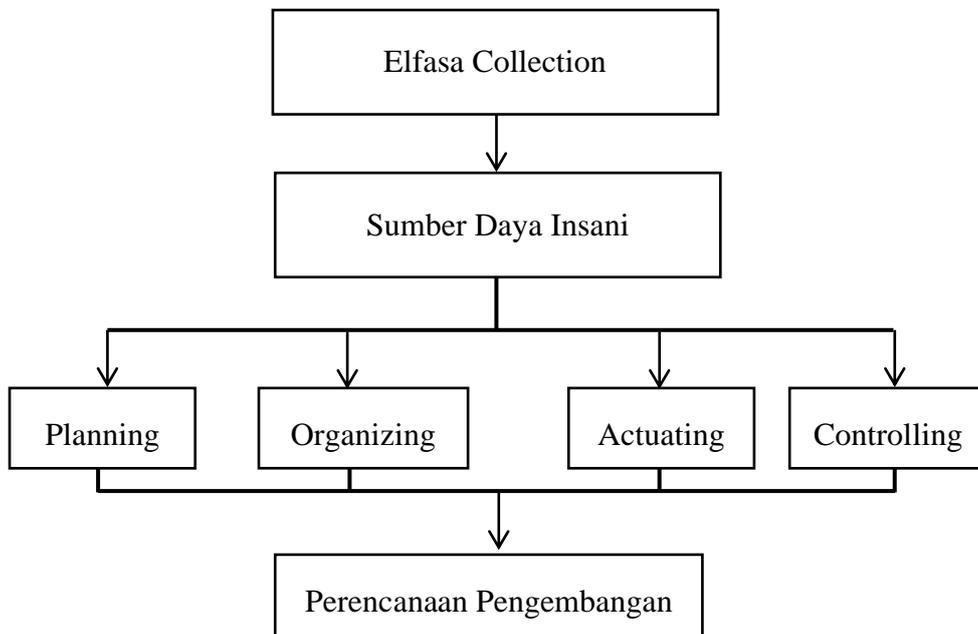
Manajemen sumber daya insani tentunya sangat diinginkan oleh setiap karyawan dan perusahaan tersebut. Dimana, Manajemen sumber daya insani adalah upaya menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya insani melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya insaninya.<sup>32</sup>

Maka daripada itu, manajemen sumber daya insani ini penting untuk dilakukan pada suatu perusahaan. Dampak dari tidak adanya manajemen sumber daya insani ini perusahaan menjadi stagnan, tidak berkembang dan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Sehingga jika dibiarkan dalam jangka panjang maka perusahaan bisa mengalami pailit.

Dengan demikian untuk mengetahui bagaimana manajemen pengembangan sumber daya manusia di perusahaan Elfasa *Collection*, penulis sangat tertarik untuk mencoba melakukan pada perusahaan tersebut.

---

<sup>32</sup> H. Ali Hardana, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan) hlm, 115



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**