

BAB II KERANGKA TEORI

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁹

Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.¹⁰

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).¹¹

⁹ Melayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 1.

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015), hlm. 1.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 2.

Menurut James A.F. Stoner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹²

Menurut George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹³

Manajemen menurut penulis yaitu proses pemanfaatan sumber daya-sumber daya melalui fungsi manajemen untuk mencapai tujuan bersama secara baik dan teratur.

b. Fungsi Manajemen

1) Perencanaan

Perencanaan dalam fungsi manajemen amat penting. Suatu kegiatan yang sukses biasanya merupakan indikasi dari perencanaan yang matang. Bahkan dalam kegiatan-kegiatan tertentu perlu menyiapkan beberapa rencana agar kegiatan tersebut dapat sukses secara maksimal.

¹² Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 3.

¹³ *Ibid.*, hlm. 4.

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tidak dapat berjalan.¹⁴

Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi dimasa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian perencanaan berisi tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perencanaan juga bisa berdampak negatif karena jika perencanaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka waktu, tenaga, dan pikiran manajer dan staf akan terbuang percuma. Penekanan yang terlalu berlebihan pada perencanaan juga tidak menguntungkan karena fungsi manajerial yang lain akan terabaikan. Manajer harus bisa

¹⁴ Feriyanto, dkk, *Pengantar Manajemen (3 in 1) Untuk Mahasiswa dan Umum*, (Yogyakarta: Mediatara, 2015), hlm. 13-14.

menyeimbangkan perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.¹⁵

Walaupun efektivitas penting bagi seorang manajer, seringkali dalam pengembangan perencanaan yang efektif manajer mengalami hambatan-hambatan. Terdapat dua hambatan utama dalam pengembangan rencana yang efektif, yaitu:¹⁶

- a) Penolakan dari dalam perencanaan terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Langkah awal dalam perencanaan adalah menetapkan tujuan-tujuan, manajer yang tidak mampu dalam menetapkan tujuan yang bermanfaat tidak akan mampu membuat rencana yang efektif.
- b) Keengganan yang lazim dari para anggota organisasi untuk menerima rencana karena perubahan yang akan terjadi. Terdapat tiga alasan mengapa anggota organisasi dapat menolak perubahan-perubahan yang akan terjadi, yaitu ketidakpastian mengenai sebab dan akibat dari perubahan, keengganan untuk melepaskan keuntungan yang ada, dan kesadaran akan kelemahan dalam perubahan yang diusulkan.

Perencanaan juga memiliki asas, Asas (prinsip) merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas ini sifatnya

¹⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 55.

¹⁶ Amirullah, *Pengantar Manajemen, Fungsi-Proses-Pengendalian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm. 71.

permanen, umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki asas yang mencerminkan “intisari” kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut. Asas adalah dasar tetapi bukanlah sesuatu yang absolut atau mutlak. Artinya, penerapan asas harus mempertimbangkan keadaan-keadaan khusus dan keadaan yang berubah-ubah.¹⁷

Dibawah ini merupakan asas perencanaan yang umum dilaksanakan pada perusahaan atau organisasi.¹⁸

- a) *Principle of contribution to objective* (asas pencapaian tujuan). Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditujukan kepada pencapaian tujuan.
- b) *Principle of efficiency of planning* (asas efisiensi perencanaan). Suatu perencanaan efisien jika perencanaan itu dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan biaya uang sekecil-kecilnya.
- c) *Principle of primary of planning* (asas pengutamaan perencanaan). Perencanaan adalah keperluan utama para pemimpin dan fungsi-fungsi lainnya, *organizing, staffing, directing, controlling, evaluating, reporting*. Seseorang tidak akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya

¹⁷ Malayu, Hasibuan, *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), hlm. 93.

¹⁸ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 55-57.

tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam menjalankan kebijaksanaan.

- d) *Principle of pervasiveness of planning* (asas pemerataan perencanaan). Asas pemerataan perencanaan memegang peranan penting mengingatkan pemimpin pada tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana tersebut.
- e) *Principle of planning premise* (asas patokan perencanaan). Patokan-patokan perencanaan sangat berguna bagi lamaran, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukkan kejadian-kejadian yang akan datang.
- f) *Principle of policy frame work* (asas kebijaksanaan pola kerja). Kebijaksanaan ini mewujudkan pola kerja, prosedur-prosedur kerja, dan program-program kerja terusan.
- g) *Principle of timing* (asas waktu) adalah perencanaan waktu yang relatif singkat dan tepat.
- h) *Principle of planning communication* (asas tata hubungan perencanaan). Perencanaan dapat disusun dan dikoordinasikan dengan baik, jika setiap orang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memperoleh penjelasan yang memadai mengenai bidang yang akan dilaksanakannya.
- i) *Principle of alternative* (asas alternatif). Alternatif ada pada setiap rangkaian kerja dan perencanaan meliputi pemilihan

rangkaian alternatif dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

- j) *Principle of limiting factor* (asas pembatasan faktor). Dalam pemilihan alternatif, pertama-tama harus ditujukan pada faktor-faktor yang strategis dan dapat membantu pemecahan masalah. Asas alternatif dan pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.
- k) *The commitment principle* (asas keterikatan). Perencanaan harus mempertimbangkan jangka waktu keterkaitan yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan.
- l) *The principle of flexibility* (asas fleksibilitas). Perencanaan yang efektif memerlukan fleksibilitas, tetapi tidak berarti mengubah tujuan.
- m) *The principle of navigation* (asas ketetapan arah). Perencanaan yang efektif memerlukan pengamatan yang terus menerus terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan.
- n) *The principle of strategic planning* (asas perencanaan strategis). Dalam kondisi tertentu manajer harus memilih tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan rencana agar tujuan tercapai dengan efektif.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (sub sistem) serta penentuan hubungan-hubungan.

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen kedua dan dilakukan secara langsung dari dasar yang telah dibuat oleh perencanaan yang baik. Sekali rencana-rencana dibuat, tugas manajer adalah untuk mengatur sumber-sumber daya sesuai tujuan yang tepat.

3) Pengarahan

Pengarahan merupakan istilah yang sering dikenal sebagai penggerakan atau pengawasan yaitu fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Pengarahan dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan, maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai.¹⁹

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 152.

G. R. Terry mengemukakan “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”. (Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian).²⁰

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengarahan adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi

M. Manullang mengemukakan prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan dalam memberikan pengarahan, yaitu:²¹

a) Pengarahan harus jelas

Salah satu kesalahan umum dalam pengarahan adalah anggapan bahwa perintah yang diberikan atasan sudah cukup jelas. Hal ini karena perintah tidak diberikan secara teratur, diberikan tergesa-gesa, atau sambil lewat. Perintah seperti ini umumnya adalah perintah yang diberikan secara lisan. Sedangkan perintah tertulis pada umumnya sudah dipersiapkan terlebih dahulu sehingga perintah tertulis lebih jelas daripada perintah lisan.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 152.

²¹ *Ibid.*, hlm. 159-160.

b) Pengarahan diberikan satu per satu

Kesalahan lain yang sering dilakukan adalah pemberian perintah yang terlalu banyak pada saat yang sama sehingga memberikan kesan tidak baik bagi penerima perintah. Perintah harus diberikan satu per satu, bahkan walaupun perintah itu mempunyai pertalian yang erat satu sama lain.

c) Pengarahan harus positif

Memberikan perintah dengan memulai perkataan “jangan” dapat menimbulkan salah pengertian bagi penerima perintah. Dalam memberikan perintah, sebaiknya tidak menggunakan perintah yang negatif, lebih baik menggunakan perintah yang positif sebab dengan perintah yang positif, tegas, dan jelas apa yang harus dikerjakan oleh bawahan.

d) Pengarahan harus diberikan kepada orang yang tepat

Perintah harus diberikan kepada orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman di bidangnya. Kecukupan waktu juga harus diperhitungkan kepada tugas yang diberikan sebelumnya.

e) Pengarahan harus erat dengan motivasi

Pemberian perintah harus dibarengi pemberian motivasi dalam bentuk material dan immaterial agar bawahan lebih semangat mengerjakan tugas yang diberikan. Jika balas jasa

yang diberikan hanya material saja, maka ada kecenderungan mengendornya semangat kerja bawahan.

f) Perintah satu aspek berkomunikasi

Perintah merupakan alat komunikasi dari pimpinan kepada bawahan. Sebagai alat komunikasi, pemimpin harus sanggup menyusun perintah sedemikian rupa agar berkesan dihati bawahannya dan mau mengerjakan perintah tersebut.

4) Pengendalian

Pengendalian adalah fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Pengendalian dalam sebuah organisasi terhadap suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan merupakan perbaikan-perbaikan demi tercapainya tujuan organisasi. Masalah yang dihadapi dalam pengendalian organisasi adalah mengubah pola pikir yang bersifat otokratif dan korektif menjadi konstruktif dan kreatif.

Dengan adanya suatu pengendalian proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

Pengendalian merupakan suatu aktivitas yang memungkinkan adanya intervensi positif dalam memeriksa arah yang diambil dan mengevaluasi hasil atau penyimpangan dari perencanaan

sebelumnya, oleh karena itu pengendalian harus bersifat komprehensif dan terbuka terhadap berbagai hasil kinerja yang dilakukan.

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut:²²

- a) Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.
- b) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
- c) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
- d) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut.

- a) Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah apakah dikerjakan dengan

²² *Ibid.*, hlm. 245-246.

benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya.

- b) Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.
- c) Pengawasan berdasarkan kekecualian adalah pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung atau tidak langsung oleh manajer.

2. Fungsi Pengorganisasian

a. Pengertian Organisasi

Organisasi dalam pengertian statis adalah merupakan suatu wadah atau tempat kerja sama untuk melakukan tugas-tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.²³

²³Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2012), hlm. 57.

Dan organisasi dalam pengertian dinamis adalah merupakan suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.²⁴

Sedangkan, tinjauan teratas dari *organizing* adalah untuk membantu orang-orang dalam bekerja sama secara efektif,²⁵

Eksistensi manajemen dalam organisasi menjadi sangat penting karena tanpa manajemen tidak akan ada tujuan organisasi yang akan dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentu sangat ditentukan kompetensi individu yang mengendalikan manajemen atau disebut dengan manajer.²⁶

Adapun penulis mengatakan bahwa organisasi adalah suatu perusahaan atau kelompok yang dapat melaksanakan suatu perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sesuai kesepakatan bersama.

b. Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan

²⁴*Ibid.*, hlm. 57.

²⁵George R. Terry dan Leslie w. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2010), hlm. 82.

²⁶Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, & Perubahan Organisasi)*, ..., hlm. 165.

kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (sub sistem) serta penentuan hubungan-hubungan.²⁷

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen kedua dan dilakukan secara langsung dari dasar yang telah dibuat oleh perencanaan yang baik. Sekali rencana-rencana dibuat, tugas manajer adalah untuk mengatur sumber-sumber daya sesuai tujuan yang tepat.²⁸

Selanjutnya Netti Siska Nurhayati mengemukakan empat pilar pengorganisasian (*four building blocks of organizing*) yaitu:²⁹

- 1) Pembagian Kerja (*division of work*) yaitu upaya untuk menyederhanakan keseluruhan kegiatan dan pekerjaan (yang telah disusun dalam proses perencanaan) yang bersifat kompleks yang lebih sederhana dan spesifik yaitu setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan pada kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut.
- 2) Pengelompokan Pekerjaan (*departementalization*). Setelah pekerjaan di spesifikkan, kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokan dan penanaman bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu.

²⁷ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 111.

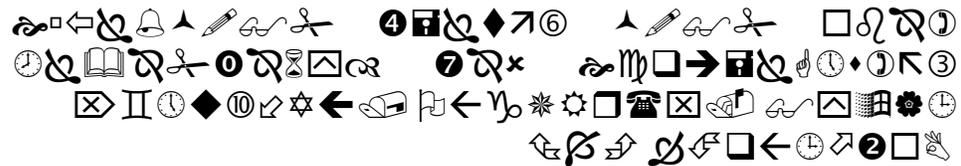
²⁸ Amirullah, Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, Ed. Kedua, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 166.

²⁹ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 115.

- 3) Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*). Hirarki adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal.
- 4) Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*). Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

c. Pentingnya Pengorganisasian

Berdasarkan firman Allah dalam surat ash-Shaff yang berbunyi:



Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*” (QS. Ash-Shaff [61]: 4)³⁰

Maksud dari ayat diatas, adanya suruhan untuk masuk dalam sebuah barisan jika dikaitkan dengan pengorganisasian dalam fungsi manajemen sebuah barisan tersebut berarti organisasi. Dengan adanya organisasi tersebut supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan terjemah*, hlm. 551.

Manajer giat melakukan pengorganisasian untuk tiga alasan penting. Pertama, pengorganisasian meningkatkan efisiensi dan kualitas dari pekerjaan organisasi. Ketika tugas-tugas organisasi dibagi, peluang untuk mencapai sinergi akan tercipta. Kedua, pengorganisasian menetapkan akuntabilitas, sebab partisipan dalam tiap usaha adalah lebih efektif ketika mereka memahami tanggung jawab khusus mereka. Alasan ketiga adalah untuk memfasilitasi komunikasi, sebab komunikasi formal secara langsung mengikuti otoritas organisasi.³¹

d. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Agar hubungan-hubungan keorganisasian yang tidak lain adalah hubungan-hubungan otoritas dalam struktur organisasi menjadi jelas, maka pengorganisasian perlu didasarkan atas prinsip-prinsip hubungan keorganisasian, yaitu:³²

- 1) Prinsip skalar. Prinsip ini mengisyaratkan makin jelas garis otoritas dari manajer lebih puncak kepada setiap manajer yang lebih bawah dalam suatu organisasi, semakin efektiflah pengambilan keputusan yang bertanggung jawab dan sistem komunikasi organisasi.
- 2) Prinsip delegasi. Prinsip ini mengisyaratkan bahwa otoritas yang didelegasikan kepada manajer-manajer harus layak untuk memastikan kemampuan mereka untuk mencapai hasil-hasil yang diharapkan dari mereka.

³¹ Silalahi, Ulber, *Asas-Asas Manajemen*, hlm. 188.

³² *Ibid.*, hlm. 226.

- 3) Prinsip kemutlakan tanggung jawab. Prinsip ini mengisyaratkan bahwa tanggung jawab para bawahan kepada kepada atasan atas prestasi adalah mutlak, dan para atasan tidak dapat menghindari tanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tiap unit organisasi dibawah lingkup otoritas mereka.
- 4) Prinsip keseimbangan otoritas dan tanggung jawab. Prinsip ini mengisyaratkan bahwa tanggung jawab atas tindakan-tindakan tidak bisa lebih besar atau lebih kecil dari yang diisyaratkan oleh otoritas yang didelegasikan dan atau yang diterima.

e. Proses Pengorganisasian

Proses pengorganisasian merupakan kegiatan-kegiatan utama yang harus dilakukan para manajer dalam kegiatan pengorganisasian. Proses pengorganisasian memiliki dua tahapan yang dimulai dari pembagian kerja sampai ke aktivitas koordinasi kegiatan yang terdapat pada berbagai jenjang organisasi.³³

1) Pembagian Kerja

Tahap pertama dalam pengorganisasian adalah membagi seluruh beban kerja menjadi tugas-tugas yang secara logis dapat dikerjakan oleh individu-individu maupun kelompok dalam suatu organisasi (perusahaan).

³³ Ismail, Solihin, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2014), hlm. 140.

2) Departementalisasi

Tahap kedua dalam proses pengorganisasian adalah mengelompokkan tugas-tugas dan sumber daya manusia yang memiliki kesamaan rumpun tugas kedalam suatu kelompok.

Dalam buku lain dijelaskan dalam pelaksanaan proses organisasi yang sukses akan membuat suatu organisasi akan mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yaitu.³⁴

- 1) Pembagian kerja.
- 2) Departementalisasi.
- 3) Bagan organisasi formal.
- 4) Rantai perintah dan kesatuan perintah.
- 5) Tingkatan hierarki manajemen.
- 6) Saluran komunikasi.
- 7) Penggunaan komite.
- 8) Rentang manajemen dan kelompok - kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

f. Misi dan Tujuan Organisasi

Sebelum organisasi menentukan tujuan, terlebih dahulu menetapkan misi atau maksud organisasi.³⁵ Menurut Hani Handoko, misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi suatu

³⁴ Usman, Effendi, *Asas Manajemen*, Ed. 1. Cet. 1, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 132.

³⁵Hani Handoko, *Pengantar Manajemen Edisi Kedua*, ... , hlm. 108.

organisasi adalah khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan jasa.³⁶

Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan strategi perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, serta menunjukkan bidang-bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan utama yang akan dipuaskan perusahaan.³⁷

Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai di waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi. Jadi, dua unsur penting tujuan adalah (1) hasil-hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dengan mana (2) usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan sekarang diarahkan. Tujuan-tujuan ini dapat berupa tujuan umum atau khusus, tujuan akhir, ataupun tujuan.³⁸

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Berbagai fungsi tujuan antara lain sebagai berikut:³⁹

1. Pedoman bagi kegiatan

Melalui penggambaran hasil-hasil akhir di waktu yang akan datang, tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarahan dan

³⁶*Ibid.*, hlm. 108.

³⁷*Ibid.*, hlm. 108.

³⁸*Ibid.*, hlm. 109.

³⁹*Ibid.*, hlm. 110.

penyaluran usaha-usaha dan kegiatan para anggota organisasi. Dalam hal ini, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang “harus” dan “tidak harus” dilakukan.

2. Sumber legitimasi

Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi melalui pembenaran kegiatan-kegiatannya, dan disamping itu, keberadaannya di kalangan kelompok-kelompok seperti pelanggan, politikus, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan atas legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan sekitarnya.

3. Standar pelaksanaan

Bila tujuan dinyatakan secara jelas dan dipahami, hal ini akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi. Setelah organisasi menetapkan tujuan-tujuan dalam bidang-bidang yang dapat dikuantifikasikan seperti penjualan, posisi padar, atau laba, derajat kesuksesan yang dicapai dapat dengan mudah diukur.

4. Sumber motivasi

Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota. Fenomena ini tampak paling jelas dalam organisasi yang menawarkan bonus bagi

pencapaian tingkat penjualan tertentu, dan sebagainya, yang dikaitkan secara langsung dengan laba tahunan.

5. Dasar rasional pengorganisasian

Dinyatakan secara sederhana, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan, pola penggunaan sumberdaya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi, pola komunikasi, mekanisme pengawasan, departementalisasi, dan sebagainya.

g. Tipe-tipe Tujuan Organisasi

Klasifikasi dalam tipe-tipe tujuan organisasi dibedakan menjadi lima tipe tujuan menurut sudut pandang mereka yang berkepentingan yaitu masyarakat, langganan, investor, eksekutif puncak atau lainnya. Kelima tujuan tersebut dapat diperinci sebagai berikut:⁴⁰

1. Tujuan kemasyarakatan (*societal goals*)

Keterangan: masyarakat pada umumnya. Sebagai contoh: memproduksi barang dan jasa, mempertahankan pesanan, mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya, dan sebagainya. Kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 112.

2. Tujuan keluaran (*output goals*)

Keterangan: publik dalam hubungannya dengan organisasi. Kategori ini berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh, barang-barang konsumen jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, pendidikan, dan sebagainya.

3. Tujuan sistem (*system goals*)

Keterangan: pernyataan atau cara pelaksanaan fungsi organisasi, tidak tergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh: penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun.

4. Tujuan produk (*product goals*)

Keterangan: berbagai karakteristik barang-barang atau jasa-jasa yang diproduksi. Contoh: penekanan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keanekaragaman atau pembaharuan produk.

5. Tujuan turunan (*derived goals*)

Keterangan: tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain. Contoh: maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan investasi, dan lokasi pabrik yang mempengaruhi keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu, dan sebagainya.

h. Unsur-unsur suatu organisasi

Jika kita memperhatikan penjelasan di atas tentang pengertian organisasi maka dapatlah dikatakan bahwa setiap bentuk organisasi akan mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu:⁴¹

1. Sebagai wadah/tempat untuk bekerja sama

Organisasi adalah merupakan suatu wadah atau tempat di mana orang-orang dapat bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya organisasi maka sulit bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak tahu bagaimana cara kerja sama tersebut akan dilaksanakan. Pengertian tempat di sini bukan dalam arti yang konkrit, tetapi dalam arti yang abstrak, sehingga dengan demikian tempat di sini adalah dalam arti fungsi yaitu menampung atau mewadahi keinginan kerja sama dari beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Proses kerja sama sedikitnya antara dua orang

Suatu organisasi, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama sedikitnya antara dua orang. Dalam praktek bila proses kerja sama tersebut dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi untuk itu harus disusun dengan lebih sempurna. Dengan kata lain proses kerja sama yang dilakukan dalam suatu organisasi, mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan dengan lebih baik. Hal ini berarti tanpa suatu organisasi maka proses kerja sama itu hanya bersifat

⁴¹Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, ... , hlm. 58.

sementara, di mana hubungan kerja sama antara pihak-pihak yang bersangkutan kurang dapat diatur dengan sebaik-baiknya.

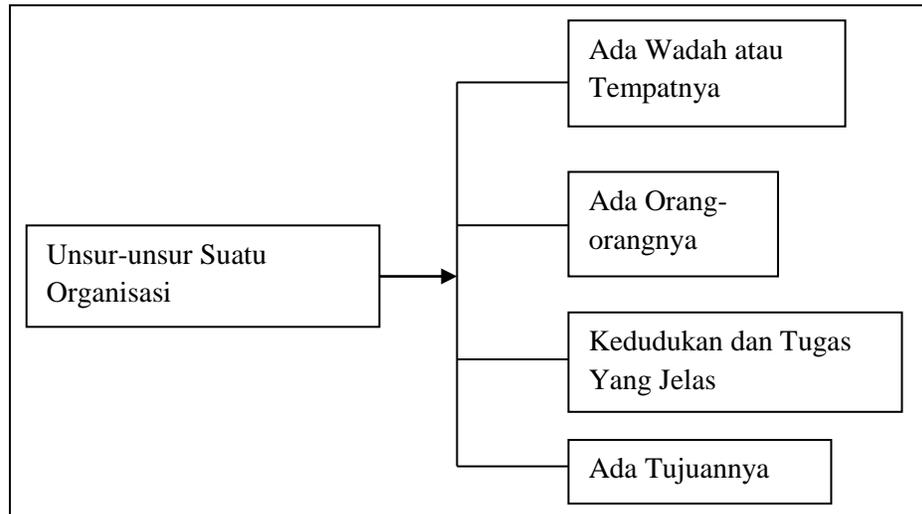
3. Jelas tugas dan kedudukannya masing-masing

Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukannya masing-masing orang atau pihak seta hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas. Dengan demikian kesimpangsiuran *double* pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan. Dengan kata lain tanpa organisasi yang baik mereka akan bingung tentang apa tugas-tugasnya dan bagaimana hubungan antara yang satu dengan yang lainnya.

4. Ada tujuan tertentu

Organisasi dibentuk adalah untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga demikian organisasi tidak dapat dibentuk tanpa ditetapkan tujuan sebelumnya. Pembentukan secara paksa suatu organisasi tanpa tujuan, maka organisasi tersebut akan tidak dapat berfungsi lagi, karena orang-orangnya tidak akan tahu apa yang harus di perbuat.

Menurut penulis dalam unsur organisasi bahwa organisasi harus memiliki tujuan supaya jelas apa yang ingin dicapai dan untuk mencapai tujuan tersebut semakin mudah bila dibagikan dan dikelompokan sesuai kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan dan dalam merumuskan tujuan usahakan bisa merangkul seluruh ide dan gagas supaya tujuan itu menjadi kesepakatan bersama.



Gambar 2. 1 Unsur-Unsur Suatu Organisasi

i. Asas-asas organisasi

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya asas-asas atau prinsip-prinsip tertentu. Atau dengan kata lain suatu organisasi yang baik perlu dilandasi oleh suatu asas-asas atau prinsip-prinsip tertentu.⁴²

Menurut Syamsir Torang, asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi yang perlu kita ketahui untuk berjalannya sebuah organisasi antara lain sebagai berikut:⁴³

⁴²*Ibid.*, hlm. 60.

⁴³*Ibid.*, hlm. 60-63

1. Asas perumusan tujuan

Dalam menyusun suatu organisasi, maka asas pertama yang harus diperkirakan adalah asas perumusan tujuan. Dengan asas tersebut maka hal ini berarti bahwa sebelum organisasi tersebut disusun, maka kita terlebih dahulu harus mengetahui tujuan dari organisasi itu dibentuk. Dengan kata lain maka penyusunan organisasi tersebut dengan maksud agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

2. Asas pembagian kerja

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam pembentukan atau penyusunan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Dan karena suatu organisasi selalu membutuhkan tenaga-tenaga orang lain yang kadang tidak sedikit jumlahnya, maka perlu adanya pembagian kerja yang baik. Dengan adanya pembagian kerja yang baik maka tiap orang/bagian akan dapat mengetahuinya secara jelas tugas dan tanggung jawab serta kedudukannya masing-masing dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, akan dapat diharapkan tidak terjadinya kesimpangsiuran dalam pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

3. Asas pendelegasian wewenang

Bagi manajer sulit untuk melakukan seluruh pekerjaan seorang diri baik karena keterbatasan kemampuan, waktu dan sebagainya. Untuk itu

perlu bagi seorang manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, menyerahkan sebagian yang tidak begitu penting kepada bawahannya. Untuk itu dalam penyusunan suatu organisasi maka asas/prinsip pendelegasian wewenang perlu dikemukakan.

4. Asas koordinasi

Dengan adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi, maka diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya jangan sampai terjadi kesimpangsiuran. Akan tetapi, dalam praktek tanpa adanya koordinasi yang baik maka memungkinkan kesimpangsiuran itu tetap ada, sebab ada kecenderungan setiap orang atau setiap bagian mempunyai egoism untuk berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Tindakan ini pada prinsipnya baik, tetapi jika tindakan ini berlebih-lebihan artinya tidak memperhatikan kegiatan-kegiatan lain maka justru akan menyulitkan

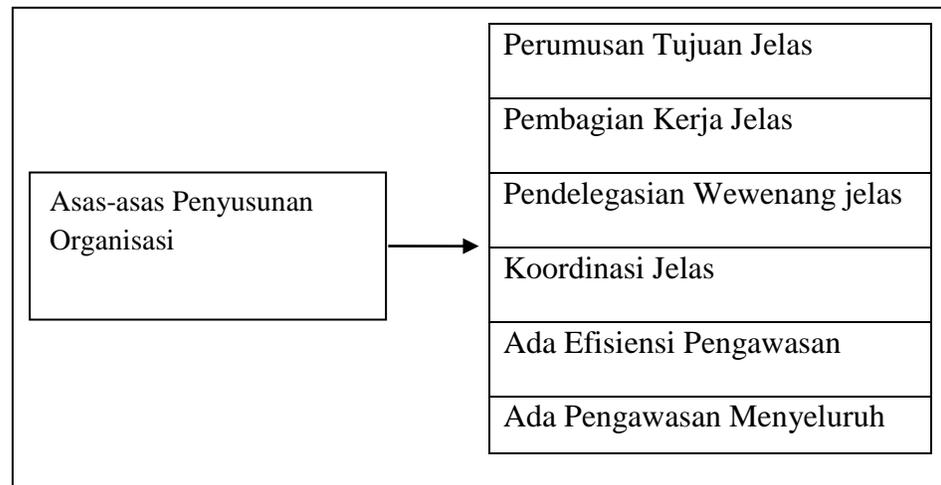
5. Asas batas efisiensi pengawasan

Dalam menetapkan tugasnya masing-masing orang/bagian tersebut mempunyai beberapa orang yang di bawah pengawasannya. Untuk itu batas-batas efisiensi pengawasan harus betul-betul diperhatikan, artinya bila batas pengawasan orang hanya lima orang maka janganlah orang tersebut dibebani untuk mengawasi delapan orang. Beberapa batas yang tepat, sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisi masing-masing yang tidak dapat dibuat standar secara tegas, perbedaan kecakapan yang

memimpin, sifat pekerjaan dan faktor-faktor lain ikut pada menentukan beberapa batas yang paling baik.

6. Asas pengawasan umum

Suatu organisasi tidak dapat terjamin kelancarannya bila pengawasannya kurang baik, untuk itu maka dalam penyusunan organisasi harus dilakukan sedemikian rupa, misalnya diusahakan penyusunan organisasi yang sederhana sehingga dengan demikian pemimpin akan mampu melakukan pengawasan secara keseluruhan.



Gambar 2. 2 Asas-Asas Organisasi

3. Pengelolaan Sumber Daya Insani

1. Pengertian Pengelolaan Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya manusia menurut Anwar P. Mangukenagara manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan

pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegritasan, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi⁴⁴

Garry Dessler mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.⁴⁵

Marihot AMH. Manullang dalam bukunya manajemen personalia mengatakan manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat terealisasi secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja.⁴⁶

T. Hani Handoko dalam bukunya manajemen personalia dan sumber daya manusia cetakan keenambelas edisi 2, mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut Flippo, dimana manajemen mengatakan manajemen personalia adalah perencanaan, Pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.⁴⁷

⁴⁴ Melayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 146.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 146.

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 147.

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 147.

Sumber daya insani adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Sedangkan manajemen sumber daya insani merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.⁴⁸

Manajemen sumber daya insani adalah contributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika manajemen sumber daya insani tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pegawai dan keberhasilan organisasi. Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, manajemen sumber daya insani dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.⁴⁹

Manajemen sumber daya insani merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi.⁵⁰

Sebuah organisasi atau perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* yang dapat dijadikan sebagai *output* berupa produk barang atau jasa pelayanan. Sumber daya tersebut juga merupakan

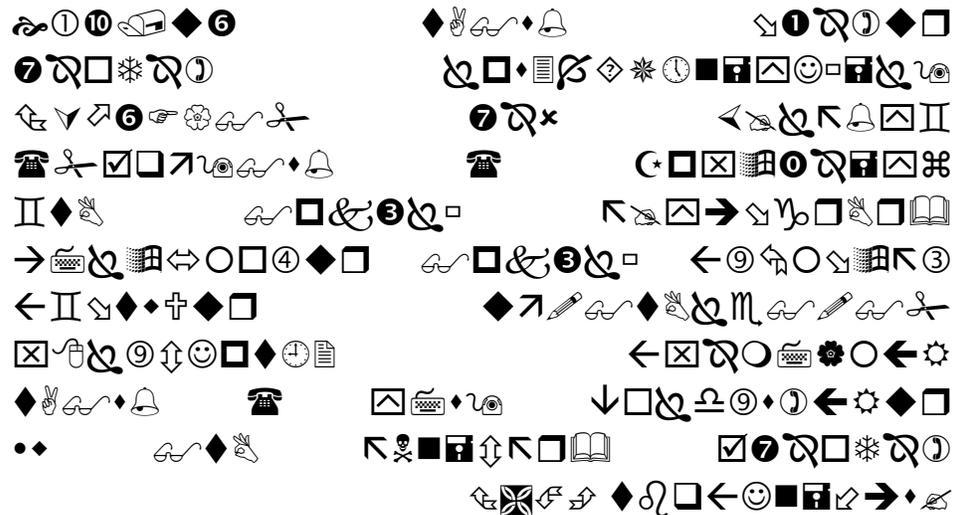
⁴⁸ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital...*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 4.

⁴⁹ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), hlm. 4.

⁵⁰ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offse, 2008), hlm. 2.

unsur-unsur dari manajemen yang dikenal dengan 6M meliputi *man* (manusia), *money* (uang atau modal), *materials* (bahan-bahan), *mechines* (mesin atau teknologi), *methods* (metode) serta *market* (pasar). Dari berbagai unsur-unsur manajemen tersebut, sumber daya insani mempunyai peran yang sangat penting karena dari keenam unsur tersebut, kecuali unsur manusia, merupakan benda mati yang tidak dapat berbuat apa-apa jika tidak digerakkan oleh manusia.

Begitu dalam islam, kedudukan sumber daya insani sangat unik, karena manusia diciptakan oelh Allah sebagai Khalifah atau pemimpin, seperti dijelaskan firman Allah dalam QS. Al-Baqarah: 30.⁵¹



Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan

⁵¹ Departemn Agama RI, *Al-Qur'an dan terjemah*, hlm. 6.

memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.""

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa manusia telah diberikan kepercayaan untuk dapat mengatur dan mengelola bumi dengan baik sesuai dengan ketentuan yang Allah telah tetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Manajemen sumber daya insani berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

2. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Insani

Tujuan pokok adanya manajemen sumber daya insani secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi atau perusahaan. Menurut Cushway sebagaimana dikutip dalam manajemen sumber daya manusia oleh priyono, tujuan manajemen sumber daya insani, yaitu:⁵²

- a) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya insani untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

⁵² Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 9

- b) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya insani yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implementasi sumber daya insani.
- d) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya insani.

3. Tugas dan Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani memiliki tugas untuk mengelola sumber daya manusia sebaikmungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya insani yang merasa puas dan memuaskan.

Adapun fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya insani, sebagai berikut:⁵³

- a) Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja

⁵³ Viethzel Rivai, *Islamic Human Capital*, ..., hlm. 24.

1) Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan (*forecast*) akan pekerjaan yang ada, jumlah, waktu, dan lain sebagainya.

Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departement yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2) Rekrutment tenaga kerja

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan juga spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

3) Seleksi tenaga kerja

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menentukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah

menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (curriculum vitae/CV) milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja atau interview dan proses seleksi lainnya.

b) Pengembangan dan evaluasi karyawan

Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada agar lebih menguasai dan ahli dibidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang paling tinggi.

c) Memberikan kompensasi dan proyeksi pada pegawai.

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan dikemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proyeksi juga perlu

diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusinya maksimal.

4. Koperasi Syariah

a. Pengertian Koperasi Syariah

Koperasi berasal dari kata *cooperation* (bahasa Inggris), yang berarti kerjasama. Sedangkan menurut istilah yang dimaksud dengan koperasi adalah suatu perkumpulan yang dibentuk oleh para anggota peserta yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya dengan harga yang relative rendah dan bertujuan memajukan tingkat hidup bersama.⁵⁴

Dalam pasal 1 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2015 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah, koperasi disebutkan bahwa KSPPS adalah koperasi yang kegiatan usahanya meliputi simpanan, pinjaman dan pembiayaan sesuai prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infaq, sedekah dan wakaf.⁵⁵

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2012 tentang perkoperasian adalah sebagai berikut: koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama

⁵⁴ Hendi Suhendi, *Fiqh Muamalah*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016), hlm. 289.

⁵⁵ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2015 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Oleh Koperasi.

dibidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan dan prinsip koperasi.⁵⁶

Berdasarkan batasan koperasi ini koperasi Indonesia mengandung lima unsur sebagai berikut:⁵⁷

- 1) Koperasi adalah badan usaha (*business enterprise*) sebagai badan usaha maka koperasi harus memperoleh laba. Laba merupakan elemen kunci dalam suatu sistem usaha bisnis dimana sistem itu akan gagal bekerja tanpa memperoleh laba.
- 2) Koperasi adalah kumpulan orang-orang dan atau badan-badan hukum koperasi.
- 3) Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan prinsip-prinsip koperasi.
- 4) Koperasi Indonesia adalah gerakan ekonomi rakyat, ini berarti bahwa koperasi Indonesia merupakan bagian dari sistem perekonomian nasional dengan demikian kegiatan usaha koperasi tidak semata-mata hanya ditunjukan kepada anggota tetapi juga kepada masyarakat umum.

Koperasi Indonesia adalah berdasarkan kekeluargaan dengan asas ini keputusan yang berkaitan dengan usaha dan organisasi dilandasi dengan jiwa kekeluargaan. Segala keputusan diambil seyogyanya berdasarkan musyawarah mufakat. Inti dari asas kekeluargaan yang

⁵⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2012 tentang Perkoperasian

⁵⁷ *Ibid.*

dimaksud adalah adanya rasa keadilan dan cinta kasih dalam setiap aktivitas yang berkaitan dengan kehidupan berkoperasi.

Menurut Masjuk Zuhdi, yang dimaksud dengan koperasi adalah suatu perkumpulan atau organisasi yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang bekerjasama dengan penuh kesadaran untuk meningkatkan kesejahteraan anggota atas dasar sukarela secara kekeluargaan.⁵⁸

Koperasi syariah itu koperasi yang prinsip kegiatan, tujuan dan kegiatan usahanya berdasarkan pada syariah islam yaitu Al-quran dan Al-hadist sebagai pedoman hidup.

Berdasarkan hal tersebut, maka koperasi syariah tidak diperkenankan berusaha dalam bidang-bidang yang didalamnya terdapat unsur-unsur *riba*, *maysir*, dan *gharar*. Disamping itu, koperasi syariah juga tidak diperkenankan melakukan transaksi-transaksi *derivatif* sebagaimana lembaga keuangan syariah lainnya.

b. Landasan dasar sistem koperasi syariah

Dalam koperasi syariah yang menjadi landasan dasar yaitu mengacu pada sistem ekonomi islam itu sendiri seperti tersirat dalam fenomena alam semesta dan juga tersurat dalam al qur'an serta al hadist. Landasan dasar koperasi syariah antara lain:⁵⁹

⁵⁸ Hendi Suhendi, *Fiqh Muamalah*,... , hlm. 289.

⁵⁹ Nur s. buchori, *koperasi syariah*, (Sidoardjo: Kelompok Masmedia Buana Pustaka, 2009), hlm. 16.

1) Koperasi melalui pendekatan syariah

Koperasi melalui pendekatan sistem syariah yang pertama merupakan sistem yang integral dan merupakan suatu kumpulan dari barang-barang atau bagian yang bekerja secara bersama-sama sebagai suatu keseluruhan.

2) Tujuan sistem koperasi syariah

Adapun tujuan dari sistem koperasi syariah secara umum adalah sebagai berikut:⁶⁰

- a) Mensejahterakan ekonomi anggotanya sesuai norma dan moral islam;
- b) Menciptakan persaudaraan dan keadilan sesama anggota;
- c) Pendistribusian pendapatan dan kekayaan yang merata sesama anggota berdasarkan kontribusinya;
- d) Kebebasan pribadi dalam kemaslahatan sosial yang didasarkan pada pengertian bahwa manusia diciptakan hanya tunduk kepada Allah.

c. Tujuan koperasi syariah

Tujuan koperasi syariah adalah mensejahterakan ekonomi anggotanya sesuai dengan norma dan moral islam dan menciptakan persaudaraan dan keadilan sesama anggota. Koperasi syariah ini juga

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 18.

dalam melaksanakan kegiatannya berdasarkan pada prinsip-prinsip syariah islam, yaitu:⁶¹

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka;
- 2) Keputusan ditetapkan secara musyawarah dan dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen (*istiqomah*);
- 3) Pengelolaan dilakukan secara transparan dan professional;
- 4) Pembagian sesuai hasil usaha dilakukan secara adil, sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota;
- 5) Pemberian balas jasa modal dilakukan secara terbatas dan profesional menurut sistem bagi hasil;
- 6) Jujur, amanah dan mandiri;
- 7) Mengembangkan sumber daya manusia, sumber daya ekonomi dan sumber daya informasi secara optimal;
- 8) Menjalin dan menguatkan kerjasama diantara anggotanya, antar koperasi serta dengan dan/atau lembaga lainnya.

Usaha koperasi syariah meliputi semua kegiatan usaha yang halal, baik dan bermanfaat (*thayyib*), serta menentukan dengan sistem bagi hasil dan tanpa riba, judi, ataupun ketidakjelasan (*gharar*). Untuk menjalankan fungsi perannya, koperasi syariah menjalankan usaha sebagaimana tersebut dalam sertifikat usaha koperasi.

Usaha-usaha yang diselenggarakan koperasi syariah harus sesuai fatwa dan ketentuan Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia

⁶¹ Idri, “*Ekonomi Dalam Persektif Hadist Nabi*”, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 261.

(DSN MUI). Usaha-usaha yang diselenggarakan koperasi syariah harus tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁶²

d. Fungsi koperasi syariah

Fungsi koperasi syariah bisa kita analisis sebagai berikut:⁶³

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, guna meningkatkan kesejahteraan sosial ekonominya;
- 2) Memperkuat kualitas sumber daya insani anggota, agar menjadi lebih amanah, professional (*fathonah*), konsisten, dan konsekuen (*istiqomah*) di dalam menerapkan prinsip-prinsip ekonomi islam dan prinsip-prinsip syariah islam;
- 3) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi;
- 4) Sebagai mediator antara menyanggah dana dengan penggunaan dana, sehingga tercapai optimalisasi pemanfaatan harta;
- 5) Menkuatkan kelompok-kelompok anggota, sehingga mampu bekerjasama melakukan kontrol terhadap koperasi secara efektif;

⁶² *Ibid.*, hlm. 262.

⁶³ *Ibid.*, hlm. 254.

- 6) Mengembangkan dan memperluas kesempatan kerja;
- 7) Menumbuhkan-kembangkan usaha-usaha produktif anggota.

e. Jenis-jenis koperasi

Sesuai ketentuan yang terdapat dalam pasal 16 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 beserta penjelasannya dikatakan bahwa “jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya”.

Penjelasan koperasi dapat ditinjau dari berbagai sudut pendekatan antara lain sebagai berikut:⁶⁴

- 1) Berdasarkan pada kebutuhan dan efisiensi dalam ekonomi sesuai pendekatan sejarah timbulnya gerakan koperasi, maka dikenal jenis-jenis koperasi sebagai berikut: a). Koperasi Konsumsi; b). Koperasi Produksi; c). Koperasi Jasa; d). Koperasi Distribusi.
- 2) Berdasarkan golongan fungsional maka dikenal jenis koperasi sebagai berikut: a). Koperasi Pegawai Negeri (KPN); b). Koperasi Angkatan Darat (KOPAD); c). Koperasi Angkatan Laut (KOPAL); d). Koperasi Angkatan Udara (KOPAU); e). Koperasi Angkatan Kepolisian (KOPOL); f). Koperasi Pensiunan Angkatan Darat; g). Koperasi Pensiunan (KOPPEN); h). Koperasi Karyawan; i). Koperasi Sekolah.
- 3) Berdasarkan lapangan usaha, maka dikenal koperasi antara lain sebagai berikut: a). Koperasi Desa; b). Koperasi Konsumsi; c).

⁶⁴ *Ibid.*, hlm. 256-258.

Koperasi Peternakan; d). Koperasi Pertanian; e). Koperasi Perikanan; f). Koperasi Kerajinan Atau Industri; g). Koperasi Simpan Pinjam Atau Kredit; h). Koperasi Unit Desa.

- 4) Berdasarkan jenis anggotanya, koperasi antara lain dapat dikelompokkan menjadi: a). Koperasi Karyawan; b). Koperasi Pedagang Pasar; c). Koperasi Angkutan Kota; d). Koperasi Mahasiswa; e). Koperasi Pondok Pesantren; f). Koperasi Peran serta Wanita; g). Koperasi Pramuka dan lain sebagainya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu terkait yang berhubungan dengan penelitian ini baik sejenis:

1. Pengelolaan Sumber Daya Insani Dalam Memasarkan Produk dan Jasa Lembaga Keuangan Syariah oleh Muhammad Isa pada jurnal tahun 2016.⁶⁵ Dalam jurnal ini menyebutkan perkembangan bank dan lembaga keuangan syariah yang semakin pesat dewasa ini merupakan sesuatu yang patut disyukuri. Dengan perkembangan bank dan lembaga keuangan syariah yang semakin pesat ini diharapkan kegiatan perekonomian umat akan semakin maju dan mampu menunjukkan bahwa islam bukan hanya sekedar ajaran yang berupa konsep saja tetapi bisa diimplementasikan dalam berbagai aspek kehidupan. Perkembangan bank dan lembaga

⁶⁵ Muhammad Isa, *Pengelolaan Sumber Daya Insani dalam Memasarkan Produk dan Jasa Lembaga Keuangan Syariah*, Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman, vol. 2, No. 02, tahun 2016.

keuangan syariah ini perlu diimbangi dengan penyedia sumber daya insani yang kompeten, handal dan professional dalam bidang ekonomi dan bisnis syariah. Salah satu kuncinya adalah pada aspek sumber daya insani yang dimiliki perusahaan perlu disempurnakan dan ditata ulang dengan baik.

2. Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Hasanah Sekampung) oleh Dedik Irawan, dkk Fakultas Pertanian Universitas Lampung, 2013.⁶⁶. Peneliti menganalisis tentang analisis SWOT tentang 10 faktor internal dan 10 faktor eksternal berpengaruh terhadap perkembangan BMT hasanah. Peneliti membentuk persamaan dengan penelitian tersebut bahwa sama dalam meneliti tentang lembaga keuangan mikro syariah atau *baitul maal wa tamwil* Hasanah sekampung dan perbedaannya yaitu penelitian yang diteliti oleh peneliti bahwa lembaga keuangan mikro syariah yaitu koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah Mitra Insan Mandiri. untuk mengetahui perkembangan lembaga keuangan mikro syariah dan tidak menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi melainkan menganalisa koperasi syariah dari manajemen pengelolaan untuk perkembangan koperasi syariah.
3. Implementasi Fungsi Pengorganisasian Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja pada Lembaga Miftahul Ulum di Bandar Lampung, oleh Fahri

⁶⁶ Dedik Irawan, dkk, *Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Hasanah Sekampung)*, Skripsi Mahasiswa Fakultas Pertanian Universitas Lampung, tahun 2013.

Azhar Mahasiswa Manajemen Dakwah, Universitas Islam Raden Intan Lampung 2017.⁶⁷ Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi pengorganisasian dalam meningkatkan kualitas kinerja pada lembaga Miftahul Ulum, pada implementasinya fungsi pengorganisasian dalam meningkatkan kualitas kinerja pada lembaga Miftahul Ulum tidak berjalan dengan cukup baik. Persamaannya yaitu menganalisis implementasi fungsi pengorganisasian dalam organisasi sedangkan perbedaannya dalam organisasi yang diteliti yang mana penulis meneliti di koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah.

4. Sistem pengelolaan kopontren Darussalam dalam meningkatkan ekonomi pondok pesantren Darussalam kabun kecamatan Kabun kabupaten Rohul oleh Mudia Yanti Mahasiswa Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim 2013⁶⁸, menganalisis permasalahan yang berkenaan dengan sistem pengelolaan kopontren Darussalam dalam meningkatkan ekonomi di pondok pesantren Darussalam. Analisis dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif yaitu bermaksud menyelidiki orang-orang atau subyek penelitian secara alamiah dan dengan cara tidak memaksa, kemudian dengan penelitian kualitatif ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana mereka berfikir dan bertindak, hasil penelitiannya bahwa pengelolaan

⁶⁷ Fahri Azhar, *Implementasi Fungsi Pengorganisasian Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja pada Lembaga Miftahul Ulum di Bandar Lampung*. Skripsi Mahasiswa Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, tahun 2017.

⁶⁸ Mudia Yanti, *Sistem Pengelolaan Kopontren Darussalam dalam Meningkatkan Ekonomi Pondok Pesantren Darussalam Kabun Kecamatan Kabun kabupaten Rohul*. Skripsi Mahasiswa Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, tahun 2013.

kopontren Darussalam kabun mampu meningkatkan ekonomi di pondok pesantren tersebut meskipun mengalami sedikit hambatan dalam pelaksanaannya. Peneliti berpendapat bahwa persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang koperasi syariah sedangkan perbedaannya adalah kopontren ini dibandingkan dengan koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah yang didirikan oleh masyarakat umum.

5. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, Implementasi pada Industri Perbankan Syariah oleh Rozalinda pada Jurnal tahun 2016.⁶⁹ Pada jurnal ini disebutkan bahwa kunci penting untuk menjaga kualitas kerja Bank Syariah Mandiri (BSM) adalah dengan mengembangkan dan mendidik pegawai secara berkesinambungan dengan peningkatan kualitas pegawai dengan menyediakan pendidikan pegawai baru dan memberikan promosi kerja dengan diadakannya kompetensi dalam peningkatan kinerja pegawai.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berdasarkan pembahasan diatas, maka kerangka pemikiran teoritis yaitu implementasi fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan sumber daya insani di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Mitra Insan Mandiri (KSPPS MIM).

⁶⁹ Rozalinda, *Konsep MSDM, Implementasi pada Industri Perbankan Syariah*. Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan Syariah, vol. 1, tahun 2016.

Koperasi berasal dari kata *cooperation* (bahasa Inggris), yang berarti kerjasama. Sedangkan menurut istilah yang dimaksud dengan koperasi adalah suatu perkumpulan yang dibentuk oleh para anggota peserta yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya dengan harga yang *relative* rendah dan bertujuan memajukan tingkat hidup bersama.⁷⁰

Keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuan dapat diukur dari peningkatan kesejahteraan anggota. Selain masyarakat umum, tujuan utama pendirian koperasi adalah peningkatan kesejahteraan anggota dengan memberikan pelayanan usaha secara maksimal.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian merupakan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (sub sistem) serta penentuan hubungan-hubungan.⁷¹

Dalam menyusun suatu organisasi, maka asas pertama yang harus dipikirkan adalah asas perumusan tujuan. Dengan asas tersebut maka hal ini berarti bahwa sebelum organisasi tersebut disusun, maka kita terlebih dahulu harus mengetahui tujuan dari organisasi itu dibentuk. Dengan kata lain maka penyusunan organisasi tersebut dengan maksud agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

⁷⁰ Hendi Suhendi, *Fiqh Muamalah*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016), hlm. 289.

⁷¹ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 111.

Pembagian Kerja (*division of work*) yaitu upaya untuk menyederhanakan keseluruhan kegiatan dan pekerjaan (yang telah disusun dalam proses perencanaan) yang bersifat kompleks yang lebih sederhana dan spesifik yaitu setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan pada kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut.

Suatu organisasi selalu membutuhkan tenaga-tenaga orang lain yang kadang tidak sedikit jumlahnya, maka perlu adanya pembagian kerja yang baik. Dengan adanya pembagian kerja yang baik maka tiap orang/bagian akan dapat mengetahuinya secara jelas tugas dan tanggung jawab serta kedudukannya masing-masing dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, akan dapat diharapkan tidak terjadinya kesimpangsiuran dalam pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

Pengelompokan Pekerjaan (*departementalization*). Setelah pekerjaan di spesifikkan, kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Departementalisasi pada dasarnya adalah proses pengelompokan dan penanaman bagian atau kelompok pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu.

Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*). Hirarki adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Bagi manajer sulit untuk melakukan seluruh pekerjaan seorang diri baik karena keterbatasan kemampuan, waktu dan sebagainya. Untuk itu perlu bagi seorang manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, menyerahkan sebagian yang tidak begitu penting kepada bawahannya. Untuk itu dalam penyusunan suatu organisasi maka asas/prinsip pendelegasian wewenang perlu dikemukakan.

Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*). Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Dengan adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi, maka diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya jangan sampai terjadi kesimpangsiuran. Akan tetapi, dalam praktek tanpa adanya koordinasi yang baik maka memungkinkan kesimpangsiuran itu tetap ada, sebab ada kecenderungan setiap orang atau setiap bagian mempunyai egoism untuk berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Tindakan ini pada prinsipnya baik, tetapi jika tindakan ini berlebih-lebihan artinya tidak memperhatikan kegiatan-kegiatan lain maka justru akan menyulitkan

Pengelolaan sumber daya insani ini sebagai penguat koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah dalam penerapan fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan sumber daya manusia di koperasi syariah agar mampu menjadi menarik masyarakat supaya bisa menjadi anggota koperasi syariah dan memanfaatkan produk-produk koperasi syariah baik *funding* maupun *leanding*.

Kemudian dengan penelitian ini menghasilkan pemikiran baru terkait pembinaan karyawan maupun anggota koperasi syariah, meningkatkan kemampuan pengurus koperasi syariah dalam membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat umum maupun anggota koperasi syariah dan mengembangkan koperasi syariah baik dalam keuangan maupun koperasi syariah dalam membantu perekonomian keumatan dengan mesejahterakan anggota dan lingkungannya.

Dengan menganalisa implementasi fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan sumber daya insani di koperasi syariah dalam pengelolaannya, maka ada aspek yang menjadi dasar pemikiran supaya koperasi syariah dikatakan *sustainable* atau keberlanjutan yaitu aspek sumber daya insani baik pengurus, karyawan dan juga anggota koperasi syariah.

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

