

**ALEXANDER NOVA  
VERNANDO**



# **PENGANTAR MANAJEMEN**

Penerbit:



**AKADEMI ENTREPRENEURSHIP TERANG  
BANGSA**

# **PENGANTAR MANAJEMEN**

**Alexander Nova Vernando**

**Penerbit: Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa**

# **PENGANTAR MANAJEMEN**

Penulis: Alexander Nova Vernando, S.E., M.M

Cet. II – Semarang: Penerbit Akademi

Entrepreneurship Terang Bangsa,

2023 58 halaman; 13.5 x 19.5 cm

ISBN : 978-623-09-3734-7

Penerbit Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa, Cetakan Pertama :  
Mei 2023

Editor : Fransiskus Ian Sutanto, S.Kom

Cover : Swanly Debby Vergynfebiola, A.Md. Ak.

Layout : Amy Puji Pratama, S.E.

Diterbitkan pertama kali oleh:

**AKADEMI ENTREPRENEURSHIP TERANG BANGSA**

Jl. Arteri Utara

Kompleks Grand

Marina Gedung A Lt.8

Semarang,50144

Email : [info@aeterbang.ac.id](mailto:info@aeterbang.ac.id)

Website : [www.entrepreneurship-terangbangsa.ac.id](http://www.entrepreneurship-terangbangsa.ac.id)

Copyright © Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa, 2023

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Dilarang memperbanyak, mencetak ataupun menerbitkan sebagian maupun seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan Buku Pengantar Manajemen ini. Adapaun tujuan dari disusunnya buku ini adalah sebagai bahan pengetahuan dan referensi untuk kalangan umum baik masyarakat maupun tenaga pendidik serta akademik.

Tersusunnya buku ini tentu bukan dari usaha penulis seorang. Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini. Untuk itu, penulis ucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral serta material bagi tersusunnya buku ini.

Buku yang tersusun ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya.

Semarang, Mei 2023

Penulis

# Daftar Isi

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>Daftar Isi</b> .....	ii
<b>Manajemen Ilmu dan Seni</b> .....	1
<b>ARTI MANAJEMEN</b> .....	1
<b>PERGERAKAN SCIENTIFICT MANAGEMENT</b> .....	2
<b>PENGERTIAN MANAJEMEN</b> .....	3
<b>FUNGSIONAL-FUNGSIONAL <i>MANAGEMENT</i></b> .....	6
<b>GAMBARAN <i>EXECUTIVE</i></b> .....	7
<b>KONTRIBUSI TAYLOR</b> .....	8
<b>MUTUALISME TANGGAPAN PEGAWAI MANAJEMEN YANG-YANG PATUT</b> .....	11
<b>KEGIATAN BAGIAN SAMPAI KEDUDUKAN TERATAS</b> .....	12
<b><i>Planning</i></b> .....	16
<b>DEFINISI PLANNING</b> .....	16
<b>PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	18
<b>PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)</b> .....	19
<b>PROSES PERENCANAAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	20
<b>Jenjang Karir</b> .....	22
<b>Pengembangan Karyawan</b> .....	23
<b>PENGERTIAN PRESTASI KERJA</b> .....	25
<b>UNSUR-UNSUR PENILAIAN PRESTASI KERJA</b> .....	26
<b>PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA</b> .....	26
<b>FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA</b> .....	27
<b>TUJUAN DAN KEGUNAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA</b> .....	28
<b>Organization</b> .....	31
<b>PENGERTIAN ORGANIZATION</b> .....	31
<b>PROSES</b> .....	33
<b>Staffing</b> .....	37
<b>PENGERTIAN <i>STAFFING</i></b> .....	37
<b>KAJIAN TEORI</b> .....	38
<b>Directing</b> .....	41

<b>LANDASAN TEORI .....</b>	<b>42</b>
<b>ANALISIS .....</b>	<b>52</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>55</b>

## **Manajemen Ilmu dan Seni**

---

### **ARTI MANAJEMEN**

Pada beberapa tahun terakhir ini, lingkungan bisnis telah berubah dan berada dalam masa transisi dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi dan komunikasi. Perubahan ini dipicu oleh perubahan teknologi sebagai denominator, khususnya pada tiga sektor utama yaitu:

- (1) teknologi transportasi
- (2) teknologi manufaktur
- (3) teknologi informasi dan komunikasi

Perubahan yang terjadi cenderung bersifat revolusioner dari pada evolusioner.



Gambar 1.1. Arti Manajemen

Perubahan inilah mungkin kata kunci yang paling mendasar dalam menyikapi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya dalam bidang industri. Perubahan tidak hanya mencakup pada bidang industri saja, namun seluruh aspek kehidupan manusia menuju



keseimbangan yang dinamis. Oleh karenanya siapapun, aspek apapun mau tidak mau bersegera mengikuti perubahan itu, jika ia tidak mau mengikutinya, maka dapat dipastikan ia akan tertinggal. Maka tidak salah mengutip filsuf Yunani, Heraclitus, “Satu-satunya hal yang konstan di dunia ini adalah perubahan”.

## PERGERAKAN SCIENTIFICT MANAGEMENT

Taylor (2006) mulai menelitinya sekitar tahun 1885, walaupun orang banyak bicara tentang bagaimana memperbaiki cara kerja sebuah perusahaan, tetapi hanya beberapa orang yang mencoba menyelidiki cara kerja yang sistematis. Penelitian kajian kritis ini dilakukan terhadap buku karya Wren dan Bedeian yang berjudul *The Evolution of Management Thought*. Buku ini merupakan sebuah rangkuman berbagai pemikiran terkait konsep dan teknik manajemen dari masa ke masa yang rangkai dengan tanpa menghilangkan originalitas ide penemunya. Evolusi pemikiran manajemen tersebut dikelompokkan menjadi empat masa atau era yaitu:

- 1) era pemikiran awal manajemen
- 2) era manajemen ilmiah
- 3) era manusia sosial
- 4) era modern

Pada setiap era manajemen tersebut, setiap pemikir menularkan pemikiran manajemen yang unik, meskipun tetap merupakan kelanjutan dari atau bahkan berbeda jauh dari pemikir sebelumnya.



Gambar 1.2. Gerakan *Scientifict Management*



## PENGERTIAN MANAJEMEN

Manajemen adalah sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Secara etimologi, kata manajemen diambil dari bahasa Prancis kuno, yakni *management* yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien serta efektif.



Gambar 1.3. Pengertian Manajemen

Efektif dalam hal ini adalah untuk mencapai tujuan sesuai perencanaan dan efisiensi untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar serta terorganisir.

- a. George R. Terry, manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan.
- b. Mary Parker Follet, manajemen adalah sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dengan kata lain, seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan.

- c. Henry Fayol, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan atau kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif serta efisien.
- d. Lawrence A. Appley, manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu.
- e. Oey Liang Lee, manajemen adalah ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- f. Bennett N. B. Silalahi, manajemen adalah ilmu tentang perilaku yang terdiri dari aspek sosial eksak, bukan dari tanggung jawab keselamatan dan kesehatan kerja, baik dari sisi mengorganisasi serta mengendalikan.

Pengertian manajemen dalam bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus atau mengelola. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pimpinan dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin, disebut manajer. Pengertian manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi atau perusahaan, baik sumber daya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resource or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Sari (2012) manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada serta memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata *management*, terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam bahasa Indonesia, istilah Inggris tersebut lalu di Indonesia menjadi manajemen. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan melalui aspek-aspeknya antara lain *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Dalam kamus bahasa

Indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan serta pencapaian tujuan. Secara umum pengelolaan merupakan kegiatan merubah sesuatu hingga menjadi baik berat memiliki nilai-nilai yang tinggi dari semula. Pengelolaan dapat juga diartikan sebagai untuk melakukan sesuatu agar lebih sesuai serta cocok dengan kebutuhan sehingga lebih bermanfaat. Nugroho (2003) mengemukakan bahwa pengelolaan merupakan istilah yang di pakai dalam manajemen. Secara etimologi istilah pengelolaan berasal dari kata kelolah (*to manage*) yang biasanya merujuk pada proses mengurus atau menangani sesuatu yang untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi pengelolaan merupakan ilmu manajemen yang berhubungan dengan proses mengurus dan menangani sesuatu untuk mewujudkan tujuan tertentu yang ingin di capai. Sedangkan menurut Syamsu menitikberatkan pengelolaan sebagai fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengontrolan untuk mencapai efisiensi pekerjaan. Pendapat Pramudji mengenai pengelolaan terlihat menitikberatkan pada 2 faktor yaitu:

- a. Pengelolaan sebagai pembangunan yang merubah sesuatu sehingga menjadi baru dan memiliki nilai yang lebih tinggi.
- b. Pengelolaan sebagai perubahan yaitu usaha untuk memelihara sesuatu agar lebih cocok dengan kebutuhan-kebutuhan.

Menurut T. Hani Handoko, ada tiga alasan utama mengapa manajemen diperlukan:

- Manajemen diperlukan agar tujuan pribadi dan organisasi dapat tercapai
- Berikutnya, manajemen juga diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran, dan kegiatan, yang saling bertentangan dari pihak yang punya kepentingan dalam organisasi
- Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi

Sebuah organisasi yang sedang berkembang membutuhkan manajemen dalam manusia, produksi, pemasaran, dan manajemen lainnya.

## **FUNGSIONAL-FUNGSIONAL MANAGEMENT**

Dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengordinasi, dan mengendalikan adalah peran fungsi manajemen sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer (seseorang yang mengelola manajemen). Terdapat lima (5) fungsi utama manajemen dalam perusahaan yang mengacu pada pengertian manajemen di atas, yaitu:

### **A. Merencanakan**

Tanpa disadari, dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya kita sudah sering membuat perencanaan. Seperti perencanaan singkat Ketika ingin tidur kita berencana besok ingin bangun pukul lima pagi, beribadah, mandi, sarapan lalu ke kantor. Begitu pula halnya dengan dunia kerja atau organisasi, setiap individu yang terlibat di dalamnya sudah pasti memiliki perencanaan bahkan terkoordinasi dan dilakukan dengan baik. Mulai dengan perencanaan harian dan menuliskannya di sebuah memo atau buku agar perencanaan berjalan dengan efektif. Agar kegiatan sebuah organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik, sangat diperlukan adanya perencanaan.

### **B. Pengorganisasian**

Perusahaan bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara teori kontingensi dengan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan pengembangan dan isi teori ini memiliki argumen bahwa teori kontingensi mengandalkan materi dicey serta dengan sedikit model menafsirkan. Sistem akuntansi manajemen tergantung pada faktor situasional yang ada di masing-masing situasi. Dalam perusahaan akuntansi manajemen, pendekatan kontingensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang menyebabkan sistem pengendalian manajemen lebih efektif. Hubungan yang lebih baik antara sistem pengendalian dengan antisipasi variabel kontingensi akan meningkatkan kinerja organisasi. Pendekatan kontingensi menjadi tema utama dalam penelitian tentang sistem pengendalian manajemen dimasa mendatang. Para peneliti telah memberikan kontribusi positif terhadap popularitas dan penerapan sistem pengendalian manajemen.

### **C. Menempatkan**

Namun penggunaannya lebih luas yang mirip dengan *organizing*. Apabila *organizing* telah memperhatikan *management* Sumber Daya Manusia, maka *staffing* lebih memperhatikan

sumber daya secara umum. Beberapa sumber daya tersebut diantaranya adalah peralatan, perlengkapan, dan inventaris yang ada pada perusahaan.

#### D. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi manajemen dalam bisnis yang terakhir adalah sebagai suatu tindakan yang mengupayakan agar setiap bisnis atau kelompok mampu mencapai sasaran dan target sesuai prosedur manajerial yang sudah direncanakan. Seorang manajer akan melakukan pengarahan jikalau terjadi masalah yang dikerjakan tidak sesuai dengan yang direncanakan.

#### E. Pengawasan (*controlling*)

Dari serangkaian rencana dan tindakan yang telah dijalankan, perlu adanya pengawasan atau *controlling*. Fungsi manajemen bisnis dalam hal ini adalah melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kinerja sumber daya perusahaan. Manajer secara aktif akan melakukan pengawasan terhadap sumber daya yang telah diorganisasi sebelumnya dan memastikan apa yang dikerjakan sesuai dengan yang direncanakan. Adanya kesalahan atau penyimpangan dalam menjalankan tugas dapat dikoreksi untuk menjadi pembelajaran pada perencanaan tahap berikutnya.



Gambar 1.4. Fungsi-fungsi Manajemen

### **GAMBARAN EXECUTIVE**

Semua orang bisa menjalankan bisnis, apabila memiliki modal, maka mereka bisa memulai usahanya. Dalam bisnis ada banyak komponen yang diatur agar mencapai tujuan bersama dan menjulang keuntungan. Bisnis bisa berjalan dengan baik jika di dalamnya terdapat sistem yang berjalan baik. Umumnya sistem itu berhubungan dengan manajemen bisnis yang baik diikuti dengan inovasi yang terus dilakukan tanpa henti. Istilah manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian sampai pengendalian kegiatan apapun termasuk usaha.



Gambar 1.5. Pengertian Eksekutif

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang tujuan utamanya adalah menyajikan laporan keuangan kepentingan pihak internal perusahaan, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan pihak internal lainnya.

Pada abad ke 20 merupakan kurun waktu timbulnya manajemen sebagai suatu disiplin ilmu pengetahuan (*science*). Dimana manusia mulai menyadari perlunya kerja sama secara efisien didalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Namun manajemen sebagai seni (*art*) atau manajemen dalam prakteknya timbul bersama dengan peradaban manusia dari kenyataan tersebut, bahwa manajemen terdiri dari dua unsur yaitu unsur keilmuan dan unsur seni.

### **KONTRIBUSI TAYLOR**

Penerapan manajemen produksi dan operasi di era globalisasi, perlu mendapatkan perhatian khusus dari top manajemen, karena tuntutan pelanggan di pasar domestik serta internasional akan kualitas, harga dan pengiriman sangat dinamis serta tinggi, dan itu menjadi ukuran kepuasan pelanggan.



Frederick Winslow Taylor

Gambar 1.6. Kontribusi Taylor



Taylor (20 Maret 1856 sampai 21 Maret 1915) adalah seorang insinyur mesin Amerika. Dia dikenal luas karena metodenya untuk meningkatkan efisiensi industri. Dia adalah salah satu konsultan manajemen pertama. Taylor adalah salah satu pemimpin intelektual gerakan efisiensi dan ide-idenya, yang dipahami secara luas, sangat berpengaruh di era progresif (1890-an sampai 1920-an). Pada tahun 1911, Taylor menyimpulkan Teknik efisiensinya dalam bukunya *The Principles of Scientific Management* yang, pada tahun 2001, *Fellows of the Academy of Management* terpilih sebagai buku manajemen paling berpengaruh di abad kedua puluh. Karya perintisnya dalam menerapkan prinsip-prinsip teknik pada pekerjaan yang dilakukan di lantai pabrik berperan penting dalam penciptaan dan pengembangan cabang teknik yang sekarang dikenal sebagai teknik industri. Taylor membuat namanya, dan sangat bangga dengan karyanya, dalam manajemen ilmiah; namun, ia memperoleh keuntungan besar dengan mematenkan perbaikan proses baja. Taylor juga seorang atlet yang berkompetisi secara nasional di tenis.

Bethlehem Steel Corporation adalah produsen baja terbesar kedua di Amerika Serikat, dengan kendali atas sumber pasokan, produksi, dan distribusi, dari bahan mentah hingga beragam produk pabrik baja. Bethlehem juga merupakan perusahaan reparasi kapal dan anjungan pengeboran lepas pantai yang sudah lama beroperasi serta produsen penempaan serta pengecoran, Bethlehem telah membatasi banyak dari aktivitas ini selama akhir 1990-an. Perusahaan ini adalah pemasok baja nomor satu bagi industri konstruksi dalam negeri, serta pemasok utama perusahaan kereta api dan mobil. Itu memproduksi hampir sepuluh juta ton baja setiap tahun, sepersepuluh dari pasokan negara.

*Scientific management*, atau dalam bahasa Indonesia disebut manajemen ilmiah, pertama kali dipopulerkan oleh Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam bukunya itu, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sebagai salah seorang tokoh aliran manajemen ilmiah gagasan pemikiran Taylor sering mendapat kritik karena cenderung mengabaikan faktor-faktor psikologi dan sosial para *employee* (pekerja). Gagasannya yang menekankan pada efisiensi dianggap memperlakukan pekerja layaknya sebagai mesin. Akan tetapi kalau ditelaah lebih jauh pemikiran beliau dalam buku yang berjudul *The Principles of Scientific Management*, kritik tersebut terbantahkan. Gagasan-gagasannya justru sangat manusiawi, yaitu menciptakan situasi yang harmonis dalam perusahaan.

Dalam penjelasan yang disampaikan dalam suatu testimoni dihadapan masyarakat ahli teknik Amerika Serikat (*The American Society of Mechanical Engineers*), ditegaskan bahwa perhatian utama dari manajemen ilmiah adalah bagaimana menciptakan suatu kondisi yang memaksimalkan kesejahteraan baik bagi *employer* (pemilik perusahaan) maupun inti dalam perusahaan tersebut akan tercipta suatu situasi yang kondusif bagi terwujudnya harmoni dalam organisasi perusahaan, *positive sum game*, bukan situasi destruktif sampai antagonistik antar perusahaan sampai pekerja atau *zero* bahkan *negative sum game*.

### **MUTUALISME TANGGAPAN PEGAWAI MANAJEMEN YANG-YANG PATUT**

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang (Fishbein & Ajzen, 1975). Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Menurut Spencer dan Spencer (1993), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang serta dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan (Sutrisno, 2015).



Gambar 1.7. Mutualisme Tanggapan Pegawai Manajemen Yang-yang Patut

Mullins (2005) menjelaskan bahwa, *managerial effectiveness has to be defined in terms of output rather than input, by what a manager achieves rather than by what he does*. Efektivitas manajerial didefinisikan sebagai hasil keluaran dari pada masukan, dengan apa yang manajer hasilkan dari pada yang manajer kerjakan. *Managerial effectiveness results from a combination of personal attributes and dimensions of the manager's job in meeting the demands of the situation, and satisfying the requirements of the organization*. Hasil dari efektivitas *managerial* adalah

sebuah kombinasi atribut pribadi dan dimensi pekerjaan manajer dalam memenuhi tuntutan situasi serta memuaskan persyaratan organisasi.

*Personal quality management* diartikan sebagai suatu keterampilan yang dimiliki seseorang dalam mengelola diri sendiri agar mampu mencapai kualitas pribadi yang bermanfaat bagi diri sendiri, orang lain dan lingkungannya, meliputi keluarga, lingkungan kerja, serta masyarakat. Sikap mental yang positif perlu dikembangkan agar interaksi antar manusia berjalan dengan semestinya, dan menghindari terjadinya konflik yang tidak perlu. Sering kali seseorang melihat tingkah laku orang lain pada permukaannya, dan tanpa analisis mendalam sudah langsung memvonis tindakan orang lain dengan kaca matanya sendiri. Kecuali, bagi individu yang sudah memiliki pengelolaan kepribadian yang berkualitas, sebelum memvonis tindakan orang lain, maka ada proses melihat ke dalam dan ke luar diri, sehingga menjadi lebih obyektif dalam mencermati tingkah laku.

### **KEGIATAN BAGIAN SAMPAI KEDUDUKAN TERATAS**

Dalam sebuah perusahaan ada 7 (tujuh) anak tangga yang harus dilewati guna mencapai posisi puncak dalam jenjang karier seseorang, sehingga ia mampu mencapai posisi manajer eksekutif, atau posisi direktur:

- a. Sudi melakukan dengan gigih (*willing to do persistently*).

Dalam kehidupan manusia tidak terlepas dari adanya masalah, oleh sebab itu kemampuan pemecahan masalah merupakan salah satu kemampuan yang diperlukan dalam perusahaan. Sebagai mana yang diungkapkan dalam NCTM (2000) bahwa pemecah masalah yang baik dapat menghasilkan keuntungan yang besar dalam kehidupan sehari-hari dan di tempat kerja. Dengan belajar memecahkan masalah dalam perusahaan, seseorang akan memiliki cara berpikir, kegigihan dan rasa ingin tahu, serta keyakinan dalam menghadapi situasi asing yang akan menjadikan mereka cakap di luar lingkungan perusahaan.

- b. Pintar bekerja sama dengan orang lain (*getting things done with and through people*).

Perbanyaklah teman dengan orang-orang di bawah ataupun orang-orang di atas kita. Murah hati, banyak senyum kepada bawahan, dan patuh serta disiplin menghadapi atasan. Hindarkan permusuhan. Enggan menggunakan tenaga orang lain, maka tujuan mudah tercapai. Inilah yang disebut dengan manajemen yaitu ilmu atau seni menggunakan tenaga orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Penampilan yang baik (*good appearance*).

Ini bukan berarti penampilan *body face* atau muka elok, paras cantik. Akan tetapi lebih ditekankan kepada penampilan perilaku jujur, disiplin. Banyak orang tertipu dengan rupa nan elok, tapi orangnya penipu ulung. Ingatlah pribadi yang baik, jujur akan disenangi orang dimana-mana dan dia akan sukses bekerja dengan siapa saja.

d. Yakin (*self confidence*).

Kita harus memiliki keyakinan diri yang kuat, bahwa kita akan sukses melakukan suatu usaha, jangan ragu dan bimbang. Niatlah akan bekerja baik, kemudian berserah diri, pasrah kepada Tuhan.

e. Berpendidikan (*college education*).

Zaman sekarang pendidikan adalah nomor satu. Tenaga terdidik harganya murah sekali. Sebaliknya orang terdidik, memiliki ilmu dan keterampilan akan dibayar mahal. Pendidikan ini bukan berarti harus masuk perguruan tinggi, tetapi pendidikan itu berarti juga dalam bentuk kursus-kursus, penataran dikantor, membaca buku dan sebagainya. Yang penting disini ialah adanya tambahan pengetahuan.

f. Ambisi untuk maju (*ambition drive*).

Janganlah loyo, pasrah, dan menyerah tak mau berjuang. Haruslah punya semangat tinggi, dan mau berjuang untuk maju. Orang-orang yang gigih dalam menghadapi pekerjaan dan tantangan, biasanya banyak berhasil dalam kehidupan. Apapun jenis pekerjaan yang dilakukan, profesi apapun yang dihadapi, haruslah mampu melihat kedepan, dan berjuang untuk apa yang diidam-idamkan.

g. Pandai berkomunikasi (*ability to communicate*).

Cerdas berkomunikasi berarti pandai mengorganisasi buah pikiran ke dalam bentuk ucapan-ucapan yang jelas, menggunakan tutur kata yang enak, dan elok untuk didengar, mampu menarik perhatian orang lain. Komunikasi baik, diikuti dengan perilaku yang jujur, konsisten dalam pembicaraan akan sangat membantu seseorang dalam mengembangkan karier masa depannya. Akhirnya dengan keterampilan berkomunikasi itu, seseorang dapat mencapai puncak karier, meraih kursi empuk yang menjadi idaman setiap orang.



Gambar 1.8. Uaha Untuk Mencapai Posisi Puncak

Dalam perusahaan modifikasi puncak kekuasaan seseorang untuk mencapai cita-citanya, bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan ada tiga tingkatan manajemen yang memberikan isyarat, menurut Murpy dan Peck (1980), yakni *lower level manager*, *middle level manager*, serta *top level manager*. Dalam struktur organisasi bisnis, peran manajemen pada umumnya dibedakan dalam tiga strata, yaitu *lower*, *middle*, dan *top level*. Semakin ke atas, semakin sedikit jumlah manajer, tapi semakin besar tanggung jawab dan semakin luas kewenangannya. Selain itu, tingkatan manajemen perusahaan juga ditentukan oleh skala bisnis dari organisasi bersangkutan. Bisnis kecil atau menengah tentu memiliki struktur hierarki yang lebih sederhana dibanding perusahaan multi nasional.

Secara konseptual ada dua batasan yang perlu dikemukakan di sini, yakni istilah *organization* sebagai kata benda dan *organizing* (pengorganisasian) sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis. Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di

dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, serta dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Champoux, 2003).

## *Planning*

---

### **DEFINISI PLANNING**

Mengenai perencanaan strategi sumber daya manusia dalam organisasi yang berpengaruh pada prestasi karyawan. Tersedianya sumber daya manusia bagi suatu perusahaan dalam menghadapi globalisasi, dilakukan dengan cara mengidentifikasi kebutuhan kerja, serta mengembangkan tenaga kerja itu menjadi sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang ada di dalamnya memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan serta sikap yang unggul sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi. Melalui perencanaan sumber daya manusia, diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat, dan melalui evaluasi serta penilaian prestasi kerja yang dilakukan, dapat membantu memonitor kemampuan dan kinerja karyawan.



Gambar 2.1. Definisi *Planning*



Era globalisasi merupakan suatu masa yang harus dilalui setiap perusahaan dalam menjalankan operasional guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi perlu mempersiapkan langkah dan rencana yang matang dalam era persaingan tersebut agar perusahaan tidak mengalami ketertinggalan dengan perusahaan lain.

Perusahaan harus menyiapkan diri sedini mungkin untuk menghadapi era tersebut. Berbagai fungsi perusahaan dan budaya perusahaan harus disiapkan guna menyesuaikan dengan kondisi global tersebut, terutama pada fungsi alokasi sumber daya manusia. Fungsi ini memegang peranan penting dalam eksisnya sebuah organisasi serta menjadi ujung tombak dalam era persaingan dengan perusahaan lain.

Tersedianya sumber daya manusia bagi suatu perusahaan dalam menghadapi globalisasi, dilakukan dengan cara mengidentifikasi kebutuhan kerja, serta mengembangkan tenaga kerja itu menjadi sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk membuat suatu perencanaan strategis sumber daya manusia yang mengedepankan langkah-langkah, kebijakan-kebijakan serta program-program perusahaan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia perusahaan yang memiliki kompetensi, skill, dan sifat inovatif dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat adaptif dengan visi, misi, serta tujuan organisasi yang direncanakan bersama.

Melalui perencanaan strategis sumber daya manusia dapat memunculkan berbagai keuntungan-keuntungan untuk mendukung jalannya organisasi seperti peningkatan nilai, keunikan dan kualitas organisasi, dimana wujudnya berupa kemampuan inovatif, dapat membuat keputusan yang berkualitas saat menghadapi berbagai perubahan, bekerja secara profesional, serta program-program yang berorientasi pada daya saing dan signifikan dalam memajukan organisasi terutama kemajuan pada prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Perusahaan atau organisasi dapat menjadikan prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, memotivasi, meningkatkan keterampilan kerja, dan termasuk untuk mutasi pada jenjang karier, pemberhentian, serta penghargaan atau penggajian. Oleh sebab itu, dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, perencanaan strategis sumber daya manusia sangat penting dilakukan oleh organisasi.

## PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian sumber daya manusia dibedakan secara makro dan mikro. Nawawi (2007) mengatakan bahwa pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua manusia sebagai warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan.



Gambar 2.2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Selanjutnya, pengertian sumber daya manusia secara mikro dapat di lihat dari tiga sudut di lingkungan sebuah perusahaan yaitu:

- a) Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset perusahaan maupun organisasi yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Dalam pengertian ini, fungsi sumber daya manusia tidak berbeda dari fungsi aset lainnya, sehingga dikelompokkan dan disebut sebagai sarana produksi bagi organisasi, sebagaimana sebuah mesin, komputer (sumber daya teknologi), investasi (sumber daya finansial), gedung, mobil (sumber daya material), dan lain-lain.
- b) Manusia sebagai sumber daya manusia adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan yang maha esa, sebagai penggerak perusahaan, berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya, mengharuskan sumber daya manusia diperlakukan secara berlainan dengan

sumber daya lainnya. Dalam nilai-nilai kemanusiaan itu terdapat potensi berupa keterampilan, keahlian dan kepribadian termasuk harga diri, sikap, motivasi, kebutuhan dan lain-lain yang mengharuskan dilakukan perencanaan strategi sumber daya manusia, agar sumber daya manusia yang dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun organisasi.

- c) Sumber daya manusia adalah potensi yang menjadi motor penggerak perusahaan atau organisasi. Setiap sumber daya manusia berbeda-beda potensinya, maka kontribusinya dalam bekerja untuk mengkonkritkan rencana operasi bisnis menjadi kegiatan bisnis tidak sama satu dengan yang lain. Kontribusi itu sesuai dengan keterampilan dan keahlian masing-masing harus dihargai antara lain dalam bentuk finansial. Dalam kenyataannya semakin tinggi keterampilan dan keahlian, maka semakin besar pula penghargaan finansial yang harus diberikan, yang berpengaruh pula pada biaya (*cost*) produksi, sehingga sumber daya manusia berfungsi juga sebagai investasi.

### **PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)**

Sondang (2009) mengatakan bahwa perencanaan strategi sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Dalam hubungan ini harus dilihat secara kontekstual, dan dapat dikaitkan dalam tiga hal yaitu:

- a) Penuaian kewajiban sosial organisasi
- b) Pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan
- c) Pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.



Gambar 2.3. Pengertian Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Nawawi (2007), perencanaan strategi sumber daya manusia adalah proses bagaimana memenuhi kebutuhan kerja saat ini dan masa yang akan datang. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan.

## PROSES PERENCANAAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan strategi sumber daya manusia memiliki beberapa proses:

### Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Perencanaan strategi sumber daya manusia akan sia-sia, apabila tidak diikuti dengan kegiatan rekrutmen dan seleksi yang berpedoman dengan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Tes atau *interview* yang dipergunakan harus difokuskan pada usaha mengungkapkan apakah calon-calon tenaga kerja atau karyawan memenuhi kualifikasi yang ditetapkan di dalam perencanaan sumber daya manusia.



Gambar 2.4. Proses Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia

Menurut Sondang (2009), proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran-lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya adalah sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.

Nawawi (2007) mengatakan bahwa kualifikasi yang ditetapkan di dalam strategi sumber daya manusia tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a) Kualifikasi umum, yang dapat dipergunakan oleh semua jenis organisasi atau perusahaan, seperti pengetahuan umum, intelegensi, kepribadian, Kesehatan, dan lain-lain.
- b) Kualifikasi umum, yang ditingkatkan untuk jenis pekerjaan atau jabatan tertentu, seperti kejujuran, pendengaran, penglihatan, tidak mudah *stress*, hubungan masyarakat, dan lain-lain.
- c) Kualifikasi khusus, yang ditetapkan sesuai dengan bidang bisnis yang dipergunakan dalam kegiatan-kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berupa keterampilan atau keahlian tertentu, seperti ahli kimia, apoteker, mekanik, ahli listrik, arsitek, teknik sipil, teknik mesin, akuntansi, manajemen, dan lain-lain.

Penentuan kualifikasi sumber daya manusia ini bukan saja untuk kemampuan, keterampilan dan keahlian tenaga kerja, tetapi juga kemampuan manajerial yang berbeda untuk setiap lini. Prawira (2009) mengatakan ada 2 (dua) metode rekrutmen tenaga kerja atau karyawan:

- a) Rekrutmen internal, merupakan rekrutmen yang meliputi penempatan pekerjaan, inventarisasi keahlian, penawaran pekerjaan, dan rekomendasi karyawan.
- b) Rekrutmen eksternal, merupakan rekrutmen yang mencakup dari kalangan lembaga pendidikan, lembaga swasta, lembaga pemerintah, dan melalui penggunaan advertensi serta agen atau biro pencarian kerja.

Menurut Rosidah (2009) bahwa arti penting aktivitas rekrutmen semakin besar dewasa ini dikarenakan beberapa sebab antara lain:

- a) Mayoritas organisasi baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan pegawai yang memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk pegawai-pegawai modern.
- b) Perampingan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibandingkan sebelumnya.

### **Jenjang Karir**

Menurut Sondang (2009), karir adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku selama berkarya. Nawawi (2007) mengatakan ada 3 (tiga) fase dalam mendesain program pengembangan karir, yaitu:

#### a) Fase Pengarahan

Fase ini dimaksud untuk membantu pegawai agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan menetapkan tipe karir yang diinginkan dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh melalui 2 (dua) pendekatan, yaitu:

1. Pengarahan dengan cara penyelenggaraan konseling karir,
2. Menyelenggarakan pelayanan pemberian informasi yang mencakup kegiatan:
  - a. Sistem pemberian pekerjaan secara terbuka
  - b. Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pegawai
  - c. Informasi tentang aliran karir

#### b) Fase Perencanaan

Merupakan aktivitas-aktivitas yang menyelaraskan rancangan karyawan dan perusahaan mengenai pengembangan karir. Tujuan fase ini adalah mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas.

#### c) Fase Pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang dipergunakan pegawai untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Selama fase ini pegawai dapat melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau keahlian serta sikapnya, sebagaimana dipersyaratkan oleh posisi tersebut. Kegiatan dalam fase pengembangan antara lain.

1. Penyelenggaraan sistem mentor,
2. Pelatihan,
3. Program beasiswa atau ikatan bisnis.

### **Pengembangan Karyawan**

Sistem pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan. Perusahaan menghadapi tantangan dari lingkungan yang kompleks, maka konsekuensinya perusahaan akan selalu menghadapi perubahan secara lebih khusus mereka akan mengadakan investasi agar para anggota perusahaan (tenaga kerja) dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang selalu terjadi. Oleh karena itu, para manajer akan semakin menyadari bahwa pengembangan adalah suatu proses yang berkesinambungan.

Sondang (2009) mengatakan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum serta pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Adapun manfaat pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kenaikan produktivitas baik kuantitas maupun jumlah kualitas atau mutu tenaga kerja. Dengan program latihan dan pengembangan yang dilakukan akan meningkatkan produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.



- 2) Kenaikan moral kerja karyawan lewat pengembangan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam perusahaan.
- 3) Menurutnya pengawasan karena karyawan atau pekerja semakin percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat mengadakan pengawasan.
- 4) Menurutnya angka kecelakaan atau kesalahan, karena dengan adanya kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para karyawan dari kesalahan.
- 5) Mengembangkan pertumbuhan pribadi.

Hariandja (2009) mengatakan ada 2 (dua) metode pengembangan tenaga kerja atau karyawan, yaitu:

*On the Job Training*, yaitu latihan di tempat kerja, bentuknya berupa:

a) *Job Instruction Training*

Bentuk pelatihan ditentukan supervisor yang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

b) *Coaching*

Bentuk pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan bimbingan petugas melalui pekerjaan secara optimal, misalnya bagaimana cara melakukan pekerjaan.

c) *Job Rotation*

Program formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan dan dalam bagian yang berbeda untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan.

d) *Apprenticeship Training* atau dikenal dengan magang

Pelatihan dengan mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan. Teori yang diberikan di kelas dipraktikkan langsung di lapangan.

*Off the Job Training*, yaitu bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak langsung di lapangan. Bentuknya meliputi:

a) *Lecture*

Presentasi yang diberikan pelatih kepada kelompok pendengar dan memberikan kesempatan kelompok bertanya lewat diskusi.

b) *Video Presentation*

Pelajaran yang diberikan lewat film, televisi atau video tentang pengetahuan bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

c) *Vestibule Training*

Pelatihan yang diberikan di sebuah tempat khusus yang dirancang menyerupai tempat kerja dan juga peralatannya.

d) *Case Study*

Pelajaran dengan memberikan peserta beberapa kasus, kemudian diminta memecahkan kasus tersebut.

e) *Self Study*

Peserta diminta belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik seperti bahan bacaan, video, dan kaset.

## **PENGERTIAN PRESTASI KERJA**

Menurut Mathis dan Jackson (2009) prestasi kerja merupakan hasil kerja dalam beberapa periode baik hasilnya secara kualitas maupun kuantitas yang diperoleh oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Soeprihanto (2009) mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti target, standar, sasaran, dan kriteria-kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu serta telah disepakati.



Gambar 2.5. Pengertian Prestasi Kerja

## UNSUR-UNSUR PENILAIAN PRESTASI KERJA

Soeprihanto (2009) mengatakan bahwa yang menjadi unsur-unsur dalam prestasi kerja yaitu:

- a) Sikap terhadap pekerjaan, yaitu selalu mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b) Rasa tanggung jawab dan disiplin, artinya semua pekerjaan dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai beban yang diberikan serta taat pada peraturan dalam perusahaan.
- c) Kemampuan bekerja sama, artinya karyawan selalu mampu bekerja sama dengan orang lain menurut waktu serta bidang tugas yang ditentukan.
- d) Kecakapan dan keterampilan, yaitu karyawan mempunyai kecakapan serta keterampilan dalam melaksanakan seluk-beluk pekerjaan dan bidang lainnya yang berhubungan dengan tugasnya.
- e) Ketelitian bekerja, karyawan teliti bekerja serta tidak pernah berbuat kesalahan.
- f) Inisiatif, karyawan mempunyai inisiatif tinggi dan memberikan ide-ide yang dianggap berguna sesuai dengan bidang tugasnya baik diminta maupun tidak diminta.
- g) Kemampuan bekerja sendiri, para karyawan mempunyai kemampuan melaksanakan tugas sendiri dengan baik menurut ketentuan dan dapat sepenuhnya dilepaskan.



Gambar 2.6. Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

## PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Menurut Veithzal (2009), penilaian prestasi kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan serta tingkat kemampuan tertentu dan penilaian prestasi kerja mengacu pada suatu sistem formal

serta terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku serta hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Sulistiyani (2009) mengatakan bahwa pada prinsipnya penilaian prestasi kerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian prestasi kerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.



Gambar 2.7. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA**

Achmad (2009) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu:

- a) Motivasi
- b) Kemampuan mereka
- c) Dukungan yang diterima
- d) Hubungan mereka dengan organisasi
- e) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan



Gambar 2.8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja dapat dicapai apabila sumber daya manusianya memiliki kualitas yang mengacu pada:

1. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas dari karyawan.
2. *Abilities*, yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.
3. Keterampilan (*Skill*), yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.

### **TUJUAN DAN KEGUNAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Menurut Veithzal (2009) bahwa kegunaan suatu perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

- a) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap prestasi kerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- b) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan dan melakukan perbaikan prestasi kerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan serta keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara manajer dengan para karyawannya.



Gambar 2.9. Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2008) yang menjadi tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja yaitu:

- Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk promosi, demosi, pemberhentian, penetapan balas jasa.
- Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan perusahaan.
- Untuk mengukur prestasi kerja.
- Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektivitas, jadwal kerja, metode kerja, serta gaya pengawasan.
- Sebagai indikator menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan.
- Sebagai alat untuk melihat kelebihan dan kekurangan karyawan.
- Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

- h) Sebagai kriteria untuk seleksi dan penempatan karyawan.
- i) Sebagai bahan pertimbangan dalam mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan.
- j) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan, sebuah organisasi perlu memberikan perhatian pada perencanaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Artinya, organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang ada di dalamnya memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan serta sikap yang unggul sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi.

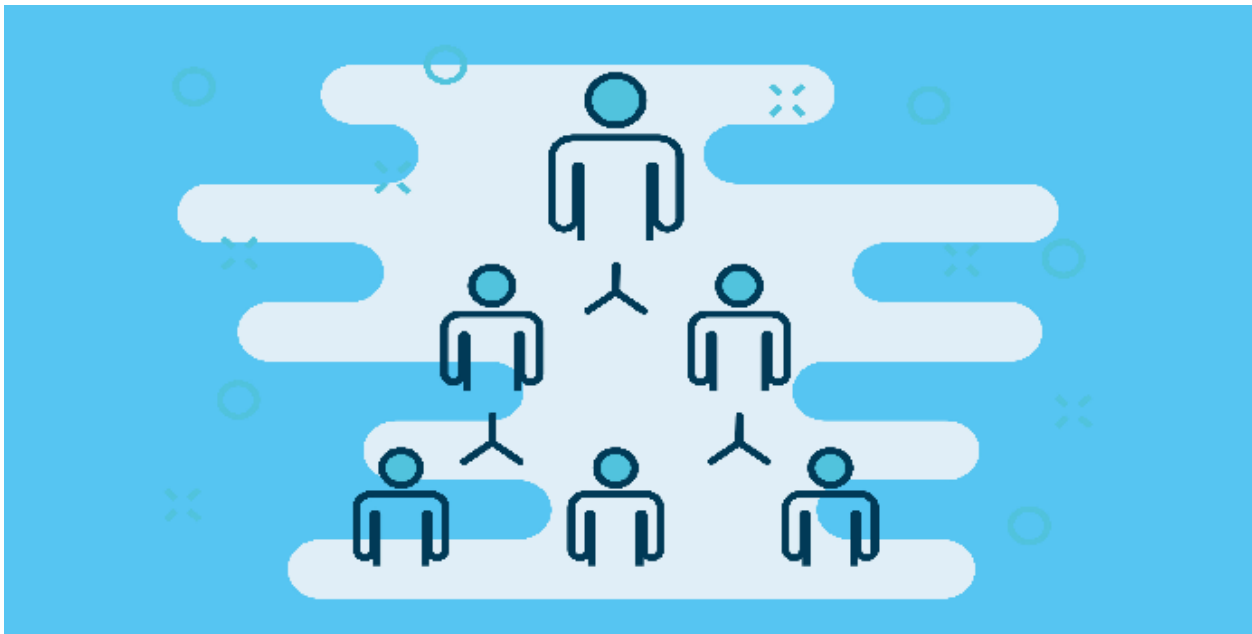
Oleh sebab itu, organisasi perlu melakukan perencanaan strategis sumber daya manusia yang dimilikinya melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, serta tidak kalah penting dengan cara melakukan pelatihan dan pengembangan karir sumber daya manusia. Melalui usaha-usaha tersebut, diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat, dan melalui evaluasi serta penilaian prestasi kerja yang dilakukan, dapat membantu memonitor kemampuan serta kinerja karyawan.

## Organization

---

### PENGERTIAN ORGANIZATION

Manusia adalah makhluk hidup yang memiliki setumpuk keinginan dan berbagai macam kebutuhan. Silih berganti keinginan dan kebutuhan merasuki alam pikiran serta kehidupan manusia. Ketika satu keinginan menjelma menjadi kebutuhan. Dengan berbagai cara, seseorang berhasil memenuhi kebutuhan tersebut sehingga muncul keinginan dan kebutuhan baru. Demikian seterusnya, seolah-olah manusia tidak pernah merasa puas meski kebutuhan-kebutuhannya telah terpenuhi. Kondisi inilah yang menyebabkan manusia sering dijuluki sebagai *the wanting creature*. Julukan ini menyiratkan bahwa keinginan, kebutuhan, dan upaya untuk mencapai titik kepuasan merupakan kodrat manusia yang selalu melekat pada diri seseorang. Dorongan dan motivasi seseorang untuk melakukan berbagai macam tindakan sering kali dilandasi oleh kodrat tersebut.



Gambar 3.1. Pengertian *Organization*



Kelompok sosial adalah himpunan atau kesatuan manusia yang hidup bersama oleh karena adanya hubungan di antara mereka. Hubungan tersebut menyangkut hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi dan juga suatu kesadaran saling menolong. Adapun pengertian kelompok sosial menurut beberapa ahli yaitu (Haryanto, 2011). Menurut Daulay (2016) dalam setiap kelompok dimana kita menjadi anggota, kita memainkan peran yang berbeda-beda, sebagai ayah, suami, istri, ketua, bendahara, anggota, karyawan, kepala bagian dan seterusnya dengan tugas serta tanggung jawab yang berbeda-beda.

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektif, manusia dapat berlaku sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan serta dengan potensi objektif, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya. Secara antropologis, dapat diyakini bahwa, sebagai makhluk hidup manusia akan selalu mengalami perubahan, pertumbuhan dan perkembangan. Proses ini akan berjalan secara alamiah. Menurut Rachman (2015) karena hal tersebut manusia diberikan banyak julukan atau istilah oleh para ahli ada yang memberi julukan *homo socius* (makhluk sosial), ada yang memberi nama *homo laden* (makhluk bekerja), ada juga yang menjuluki *homo symbolicum* (makhluk yang suka menggunakan lambang-lambang), makhluk organisasional, *homo homini socius* (sosok manusia sebagai makhluk individu tapi pada saat bersamaan manusia sebagai kawan sosial bagi manusia lainnya), bahkan sebaliknya ada juga yang menjuluki *homo homini lupus* (manusia sebagai serigala bagi manusia yang lain, dan istilah lainnya).

Sebagai kekuatan atau energi atau tenaga penggerak sebuah organisasi maka dinamika organisasi mempunyai fungsi antara lain:

- (1) Membangun kerja sama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup (merupakan sifat alami manusia yang selalu membutuhkan pertolongan manusia lain)
- (2) Memudahkan segala pekerjaan yang ada dalam kelompok atau organisasi (banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain)
- (3) Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga terselesaikan secara cepat, efektif serta efisien (pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai dengan kelompok masing-masing atau sesuai dengan keahliannya)

- (4) Menciptakan iklim yang demokratis dalam organisasi (setiap individu dapat memberikan masukan dan berinteraksi serta mempunyai peran yang sama dalam organisasi)

Menurut Rachman (2015) dari sinilah perlunya pengorganisasian sebagai sebuah ilmu atau sebagai sebuah seni dalam melakukan pengelolaan organisasi tersebut dibutuhkan serta diperlukan oleh manusia itu sendiri. Fungsi mengumpulkan sumber daya, mengalokasikan sumber daya, dan tugas penataan untuk memenuhi rencana organisasi disebut pengorganisasian (Wijono, 2018).

Pada abad 21 ini banyak terjadi persaingan yang tinggi di segala bidang, terutama dalam bidang perdagangan bebas dunia. Lebih dari satu dekade lalu, para pemimpin negara-negara ASEAN (Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar, dan Kamboja) sepakat membentuk sebuah pasar tunggal di kawasan Asia Tenggara pada akhir 2015. Untuk menghadapi MEA Indonesia sebagai salah satu negara Asia Tenggara harus menyiapkan strategi dalam menghadapi pasar bebas tenaga kerja, antara lain menyiapkan tenaga kerja dengan mental dan kemampuan yang baik. Strategi yang diatur tidak hanya *tangible resource* saja melainkan juga sumber daya tanpa wujud (*intangible resources*), seperti *knowledge management*. Menurut Rachman (2015) sebagai negara yang berpenduduk mayoritas Islam, Indonesia juga merupakan negara dengan berpenduduk muslim terbesar didunia, sehingga tidak dapat kita pungkiri bahwa hal tersebut baik secara langsung ataupun tidak akan memberikan pengaruh dalam kehidupan sosial kita sebagai manusia, tak terlepas juga akan memberikan pengaruh pada bentuk, model, dan sistem organisasi yang ada di Indonesia.

## **PROSES**

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan serta spesialisasi mereka masing-masing. Berikut ini peneliti akan kemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli. Menurut Robbins (1994) mengatakan, bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.



Gambar 3.2. Pembahasan *Organization*

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani, yakni *organon* atau alat. Dalam lingkup ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari sebagai objek penelitian oleh antara lain ilmu sosiologi, ekonomi, politik, psikologi, antropologi, sejarah, dan manajemen. Secara konseptual terdapat dua pengertian yang berbeda untuk istilah organisasi (*organization*) sebagai kata benda, yakni wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dan pengorganisasian (*organizing*) sebagai kata kerja, yakni suatu proses serta serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis sebagai bagian dari upaya membangun dan mengembangkan organisasi atau sebagai salah satu fondasi manajemen.

Prinsip manajemen sangat diperlukan bagi perusahaan dan pelaku bisnis. Pasalnya, tanpa menerapkannya, maka kegiatan organisasi yang ada di dalamnya bisa tidak terkendali. Anda juga perlu menerapkannya agar dapat mengatur berbagai kepentingan dan mencapai tujuan.

Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian dari wewenang pejabat atasan kepada bawahan tersebut membantu dalam melaksanakan tugas-tugas kewajibannya untuk bertindak sendiri. Pelimpahan wewenang ini dimaksudkan untuk menunjang kelancaran tugas dan ketertiban

alur komunikasi yang bertanggung jawab. Sepanjang tidak ditentukan secara khusus oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, pelimpahan wewenang yang dapat dilimpahkan kepada pejabat bawahannya adalah wewenang penandatanganan.

Koordinasi dan kinerja adalah dua pengertian yang saling kait-mengkait, karena koordinasi hanya dapat dicapai sebaik-baiknya dengan melakukan kinerja yang efektif. Kinerja pegawai adalah bentuk komunikasi administrasi, yang membantu tercapai koordinasi. Oleh karena itu dikatakan bahwa hasil akhir dari pada kinerja ialah tercapainya koordinasi dengan cara yang berhasil guna dan berdaya guna (efisien serta efektif).

Manusia adalah makhluk yang dinamis, ketidak terbatasan kebutuhan dan keterbatasan kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya telah menjadikan manusia sebagai makhluk sosial. Manusia sebagai makhluk sosial adalah manusia yang tidak bisa lepas dari pengaruh manusia lain. Yang artinya, manusia membutuhkan orang lain dan lingkungan sosialnya untuk bersosialisasi serta mencapai tujuan bersama.

Struktur organisasi merupakan gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Perubahan terhadap struktur organisasi merupakan jawaban dari berbagai tekanan baik internal maupun eksternal. Salah satu tuntutan masyarakat saat ini adalah efektifitas sistem administrasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan masyarakat melalui penataan kembali struktur organisasi yang lebih sehat dan efisien. Restrukturisasi organisasi dilakukan untuk mengantisipasi dan mengakomodasi perubahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari baik jangka pendek maupun jangka panjang. Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen, yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Kualitas pelayanan juga berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan prima. Aparat pelayanan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan prima seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik.

Globalisasi telah membawa Indonesia memasuki revolusi industri 4.0 di mana segala perubahan teknologi digital telah berkembang cukup pesat sehingga menuntut kesiapan sumber daya manusia agar mampu mempunyai karakteristik serta kompetensi yang unggul, kreatif, dan

berinovasi untuk memaksimalkan tujuan dalam suatu organisasi (News, 2021). Sumber daya manusia tidak akan bisa terpisahkan dengan efektivitas suatu organisasi karena keberadaannya menjadi aspek penentu paling utama dalam kesuksesan visi dan misi sehingga dalam mewujudkan visi misi, organisasi harus mampu menyesuaikan sumber daya manusianya terhadap lingkungan yang dinamis (Nur *et al.*, 2021). Kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh masing-masing individu akan memberikan hasil yang berbeda-beda, dengan begitu keberhasilan dalam suatu organisasi akan bergantung pada kinerja setiap individu karyawan (Rohman *et al.*, 2021).

Organisasi adalah sebuah wadah atau tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk bekerja sama secara rasional dan sistematis, terkendali, serta dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Prinsipiel kesatuan yakni:

1. Proses kegiatan
2. Hak serta menanggung jawaban
3. Ketaatan
4. Satuan aba-aba
5. Satuan sikap
6. Kedudukan keinginan bawahan keinginan padah umum
7. Pemberian hadiah (*remuneration*)
8. Sentralisasi atau pemusatan (*centralization*)
9. Jenjang hirarki (*line of authority or hierarchie*)
10. Ketertiban (*order*)
11. Kesamarataan (*equity*)
12. Stabilitas jabatan pegawai (*stability of personel*)
13. Inisiatif (*iniciative*)
14. Kesatuan jiwa korps (*esprit de corps*)

## Staffing

---

### PENGERTIAN *STAFFING*

Dalam ilmu manajemen proses untuk mendapatkan sumber daya manusia yang baik dapat dilakukan dengan *staffing*. Menurut Firmansyah dan Mahardika (2018) menyatakan *staffing* adalah suatu proses yang berhubungan dengan proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi atau sosialisasi serta penempatan karyawan untuk mengisi sumber daya manusia dari tingkat manajer hingga karyawan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang andal, maka organisasi perlu melakukan perekrutan calon karyawan. Dengan adanya proses *staffing*, maka tujuan dari perusahaan akan tercapai dengan memaksimalkan kinerja karyawan dalam melakukan aktivitas produksi.



Gambar 4.1. Pengertian *Staffing*

## KAJIAN TEORI

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam kelangsungan kegiatan perusahaan. Dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian yang lebih karena dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan itu sendiri sehingga sumber daya manusia memegang peranan penting dalam setiap aktivitas organisasi. Menurut Findarti (2016) menjelaskan bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dalam suatu kegiatan organisasi. Apabila di dalam organisasi didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebih, tetap tidak terselesaikan dengan baik apabila tidak mendapat dukungan dari sumber daya manusia yang andal. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus mendapatkan perhatian lebih berdasarkan kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut Lolowang (2016) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan proses perencanaan dan pengembangan untuk mencapai tujuan individu serta organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi selain modal yang perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi. Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia terdapat salah satu fungsi yaitu *staffing*. *Staffing* menurut Sinambela (2016) adalah proses ketika sebuah organisasi memastikan jumlah karyawan yang bekerja memiliki kemampuan (*skill*) yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang benar, di waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Firmansyah dan Mahardika (2018) menyatakan *staffing* adalah suatu proses yang berhubungan dengan proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi atau sosialisasi serta penempatan karyawan untuk mengisi sumber daya manusia dari tingkat manajer hingga karyawan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang andal, maka organisasi perlu melakukan perekrutan calon karyawan.



Gambar 4.2. Kajian Teori *Staffing*

Rekrutmen dilakukan dengan menyertakan kriteria-kriteria umum dan khusus yang memiliki keterkaitan dengan tanggung jawab yang diterima. Ketika sudah mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria, organisasi dapat melakukan seleksi guna mendapatkan sumber daya manusia yang baik. Menurut Anawati (2016), menjelaskan bahwa proses rekrutmen merupakan sebuah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencari sejumlah karyawan yang memenuhi syarat tertentu sehingga perusahaan dapat melakukan seleksi untuk mengisi lowongan yang sudah ada. Rekrutmen dimulai ketika perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai perusahaan mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai kriteria yang sudah ditentukan dengan memenuhi kualifikasi sesuai jabatan yang ada. Selain itu menurut Purwati dan Satria (2017) menjelaskan bahwa calon karyawan yang direkrut serta diseleksi diharapkan menghasilkan produktivitas dan kinerja yang tinggi. Perekrutan dan seleksi tenaga kerja harus berkualitas serta sesuai dengan bidang yang ditempatinya.

Suatu perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki produktivitas yang tinggi sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam melakukan aktivitas produksi. Dalam menyampaikan kinerja bahwa efeknya serta efisiensi, maka diperlukan suatu program seperti pelatihan, pemberian *reward* serta *punishment*, dan pengembangan bagi semua karyawan sehingga menciptakan sumber daya manusia yang baik. Menurut Sunarsi (2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Pelatihan juga merupakan siklus yang harus dilakukan secara terus menerus dalam jangka waktu tertentu guna menyeimbangkan perkembangan perusahaan dan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat terus seirama dengan arah perkembangan organisasi. Sedangkan menurut Mukhlis dkk (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana pegawai non manajerial mempelajari keterampilan guna menambah pengetahuan dalam tujuan terbatas. Tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, serta pengetahuan para pekerja sesuai dengan keinginan perusahaan. Berbeda dengan pelatihan, pengembangan adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan pada saat ini maupun di masa mendatang. Sehingga dapat dibedakan dengan pelatihan bahwa proses adalah pembuatan proses jangka lama yang diterima karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.



Selain pelatihan dan pengembangan, dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan *reward* dan *punishment* untuk menjaga produktivitas karyawan. Menurut Sinambela (2016) menjelaskan bahwa *reward* dapat menjadi kekeliruan satu-satu maupun gabungan melalui jumlah hal yaitu bayaran, *benefit*, dan *reward non finansial* bayaran yaitu berupa uang yang diterima oleh karyawan untuk melakukan kerja. Sedangkan *benefit* merupakan *reward* tambahan yang didapatkan karyawan selain dari bayaran yang diterima dan *reward non finansial* adalah rasa senang bekerja atau kepuasan karyawan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan aksesibilitas. Sedangkan *punishment* atau sanksi diberikan apabila karyawan melakukan sesuatu diluar aturan dan ketentuan organisasi yang berlaku. Sanksi diberikan untuk mengembalikan kinerja karyawan dan mempertahankan produktivitas karyawan sehingga dapat bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Astuti (2018) menjelaskan bahwa pemberian sanksi atau *punishment* dapat dibagi atas dua bagian yaitu sanksi preventif dan sanksi represif. Sanksi preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, serta disiplin. Sedangkan sanksi represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi:

- 1) teguran
- 2) pemberhentian tunjangan
- 3) pemberhentian bonus
- 4) pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan
- 5) pemutusan hubungan kerja

## Directing

---

Dari semua fungsi manajemen masalah penggerakan berkaitan erat dengan manusia dan merupakan suatu masalah yang paling kompleks serta paling sulit dilakukan, disebabkan bagaimana modern peralatan, tanpa dukungan manusia sebagai pelaku maka belum berarti apa-apa. Menggerakan manusia merupakan hal yang sulit, karena manusia pekerja adalah makhluk hidup yang mempunyai harga diri, perasaan dan tujuan yang berbeda-beda. Fungsi penggerakan ini dapat diibaratkan sebagai kunci mobil, mobil hanya akan bergerak jika kunci stater telah berfungsi.

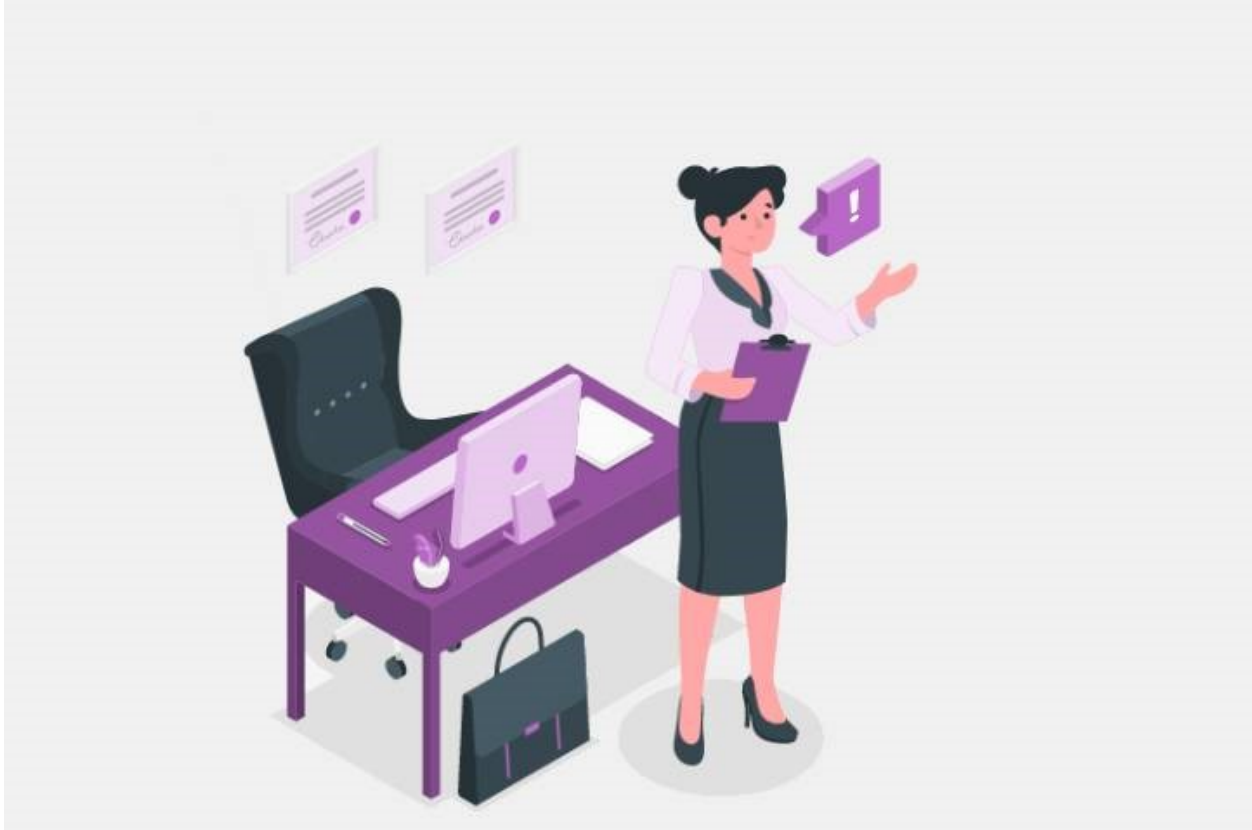


Gambar 5.1. *Directing*

Adapun peran pemimpin sebagai pemegang kunci amatlah penting untuk diperhatikan dan memperhatikan. Dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan pengembangan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya, baik Sumber Daya Alam (SDA) maupun Sumber Daya Manusia (SDM), kedua sumber daya tersebut sangat penting. Tapi jika ditanyakan manah bahwa lebih utama diantara keduanya, maka dapat dikatakan sumber daya manusialah yang lebih penting, karena manusia merupakan pelaku dan penentu dari pada pembangunan tersebut (Notoatmodjo, 1998). Sedangkan Sumber Daya Alam (SDA) merupakan perangkat, instrumen yang dikerjakan oleh manusia (Sumber Daya Manusia) sehingga menjadi suatu wujud perkembangan dari asal semula guna mencapai keinginan atau suatu tujuan dalam berbagai aspek kehidupan.

## **LANDASAN TEORI**

Apabila perencanaan organisasi dan personalia sudah ada, maka fungsi penggerakan (*actuating-directing-leading-commanding*) dapat dilakukan, untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Terry memberikan definisi penggerakan (*actuating*) sebagai berikut yaitu penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.



Gambar 5.2. Landasan Teori *Directing*

Koontz dan O'Donnel mendefinisikan *directing* dan *leading* sebagai berikut yaitu *directing and leading are the interpersonal aspects of managing by which sub ordinate are led to understand and contribute effectively and efficiency to the attainment of interprise objectives*. (Penggerakan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif serta efisien untuk tujuan perusahaan yang nyata).

Sedangkan menurut Soetopo, penggerakan (*actuating*) adalah tahap pelaksanaan berintikan pada penggerakan manusia untuk melaksanakan kerja. Aktivitasnya terdiri atas pembimbingan (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pembuatan keputusan (*decision making*). Kemudian diperjelas kembali bahwa:

1. Pembimbingan atau pengarahan

Seorang pemimpin atau manajer harus dapat memberikan bimbingan kepada para pelaksana perusahaan. Ia harus mampu dan selalu membangkitkan semangat kerja staf, membagi tugas,

memberikan pengarahan, tuntunan serta pembinaan agar para staf mampu melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

## 2. Pengkoordinasian

Seorang manajer harus mampu menghubungkan-hubungkan, menyatukan dan menyelaraskan orang-orang, bidang-bidang kerja yang ada serta satuan-satuan organisasi yang menjadi wewenangnya. Dengan demikian semua yang terkait dalam sistem dapat berjalan tertib dan seirama dengan tujuan yang ingin dicapai.

## 3. Pembuatan keputusan

Seorang manajer harus dapat melakukan pemilihan yang jitu atas berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan perusahaan.

Dalam penggerakan (*actuating*) ini pula terdapat aktivitas *organizing*, *coordinating*, *staffing*, *commanding*, *stimulating*, *motivating*, *influencing*, dan *communicating*. Aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan erat dengan aktivitas pelaksanaan organisasi (Soetopo dan Soemanto, 1982).

Jadi, penggerakan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk membimbing, mengarahkan, mengatur segala kegiatan staf atau bawahan dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Menurut Pokok-pokok masalah yang biasanya dibahas dalam penggerakan adalah:

### 1. Perilaku Manusia (*Human Behavior*)

Pemimpin dalam membina kerja sama, mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahan, perlu memahami faktor-faktor manusia serta perilaku manusia. Karena ilmu pengetahuan ini membahas tentang manusia untuk mengetahui tanggapan manusiawi bagian sosiologi, psikologi, antropologi dan psikologi sosial cukup besar.

Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya. Tanpa adanya orang yang mengatur dan mengarahkan suatu organisasi niscaya organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi serta misinya. Oleh sebab itu, diperlukan figur seorang pemimpin untuk dapat mengelola dan mengatur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Pemimpin merupakan seorang yang positif dan penuh percaya diri yang memiliki visi, misi serta nilai etika yang tinggi, dengan kemampuan menyampaikan gagasan dan mampu dalam rangka mendorong serta berhubungan baik dengan orang lain. Kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan

dalam organisasi, kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi.

Kaitannya dengan dunia perusahaan, jika para manajer perusahaan dapat merealisasikan kepribadian anak buahnya dengan cara persuasi dan memberi teladan untuk dapat bekerja keras dengan penuh disiplin serta dilakukan dengan semangat kekeluargaan misalnya, maka moral kerja mereka secara individu maupun kelompok akan mencerminkan nilai-nilai persatuan dan satuan, kesepakatan, kemauan keluarga, bergotong royong, menghargai hormat perjanjian serta toleran satu-satu sama berbeda, melakukan sama-sama, bekerja kuat serta lain-lain (Pidarta, 1988). Bila sebagian besar personalia perusahaan memiliki nilai-nilai seperti ini dan berlangsung relatif lama, maka akan menjelma menjadi iklim organisasi yang sehat serta positif.

Manajer atau atasan tidak selalu harus memberi perintah, orang penolakan cuma sebagaimana pelaksanaan, melainkan mereka-reka semuanya memiliki hak-hak untuk memajukan pokok akal dalam-dalam batasan-batasan tetap. Dan bahkan sudah muncul teori Z yang dikemukakan oleh Ouchi serta telah menyebar banyak dipakai di negara Amerika dan Jepang, yang mana teori ini lebih menekankan pada peran serta posisi karyawan sehingga kerja menjadi nyaman, betah dan senang serta bahkan merasa menjadi elemen penting, karenanya karyawan bekerja lebih efektif dan efisien.

Halsey juga menekankan pentingnya seorang manajer lebih banyak mendengar dari pada berbicara, dia hanya berlaku sebagai fasilitator, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan berkreasi. Begitu pula dalam hal menyuruh bawahan hendaknya bukan dengan perkataan memerintah tapi dengan permintaan sehingga terjadi keakraban antaran orang serta pegawai. Bahkan sikap persahabatan antaran pemimpin serta pegawai dapat dipercepat dengan mengenal serta menyebutkan nama saat melakukan tugas.

## **2. Kepemimpinan (*Leadership*)**

Menurut Follet, "*Management is an art to get thing through the people*" yang artinya manajemen merupakan suatu seni mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Seorang pemimpin selalu mempunyai misi atau tujuan yang harus dicapai dan tujuan ini baru bisa direalisasikan bila terdapat kerja sama antara pimpinan serta para bawahan. Kerja sama dibutuhkan karena terbatasnya kemampuan fisik, mental dan waktu. Itulah alasan maka diadakan pembagian kerja diantara orang-orang yang terikat secara formal dalam organisasi.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih dari pada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White *et al.*, 1996). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah. Menurut Hasibuan (1990) pemimpin (*leader*, eksekutif, manajer, ketua) adalah orangnya sedangkan kepemimpinan adalah gaya dalam melakukan tugas-tugasnya.

Mengenai kepemimpinan (*leadership*) ini terdapat banyak sekali pengertian antara lain yang dikutip oleh Fielder dan Chemers dari beberapa ahli yang antara lain:

- 1) Dubin (1951), mengungkapkan bahwa *leadership is the exercise of authority and the making of decisions*. Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
- 2) Hemphill (1954). Mengutarakan bahwa *leadership is the initiation of acts the results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
- 3) Stogdill (1948). Mengemukakan bahwa *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan (Wahjosumidjo, 1993).

Dari berbagai batasan kepemimpinan di atas, para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisor seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam menentukan dinamikanya sumber-sumber yang ada.

Kaitannya dengan dunia perusahaan, Bartky mengatakan bahwa "*The educational leadership involves influencing people engaged in training mind*". Selanjutnya dikatakan oleh

Dirawat dkk. “Kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir serta menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu perusahaan, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Berdasarkan konsep, sifat dan sikap serta cara-cara pemimpin melaksanakan serta mengembangkan tugas di lingkungannya, maka kepemimpinan perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan otoriter, leizess faire, demokratis dan pseudo demokratis.

a. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter memusatkan diri pada pemimpin sebagai penentu segala-galanya dalam suatu organisasi. Semua kebijakan berasal dari pemimpin. Anggota staf tidak pernah dilibatkan dalam pembentukan atau penyusunan kebijakan dan program, anggota staf hanya sebagai pelaksana kebijakan dan program. Jadi segala-galanya bertumpu pada kebijakan dan wewenang dari pemimpin. Pemimpin menjadi satu-satunya pemegang kebijakan dalam menentukan program dan segala hal yang berkaitan dengan organisasi.

b. Model pemimpin “Leizess faire”

Kebalikan dari tipe otoriter merupakan tipe kepemimpinan ini. Kepada seluruh anggota staf pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya. Dalam dunia perusahaan, karyawan-karyawan diberikan kebebasan dalam menjalankan tugasnya, tanpa ada pengawasan dari pihak pemimpin. Jadi semua proses kerja seolah-olah berlangsung tanpa keterlibatan pemimpin.

c. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini berlandaskan filsafat kebersamaan dalam semua. Pemimpin dan staf selalu terlibat dalam penetapan kebijakan serta program perusahaan yang akan dilaksanakan oleh lembaga tersebut. Mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan, semua keputusan diambil dengan jalan musyawarah bersama. Pelaksanaan keputusan dilaksanakan bersama-sama karena keputusan-keputusan tersebut dirasakan telah menjadi miliknya.

d. Tipe kepemimpinan “Pseudo demokratis”

Menampakkan dua wajah adalah tipe kepemimpinan ini. Namun sebenarnya dalam kepemimpinan otoriter seolah-olah kepemimpinan yang diterapkan adalah demokratis.



Namun dalam prakteknya kebijakan pemimpinlah yang dijadikan pegangan pelaksanaan tugas para anggota staf diajak untuk menetapkan kebijakan yang sebenarnya telah dibuat oleh pemimpin, sehingga seolah-olah kebijakan tersebut adalah milik bersama. Dari hasil pembebasan sebelumnya jadi bukan lagi kebijakan.

### 3. Motivasi (*Motivation*)

Pada berbagai organisasi motivasi memiliki peran yang urgen, berfungsi membentuk dan menyemangatkan anggota pada suatu lembaga pendidikan ataupun perusahaan. Karenanya kaitannya dengan kepemimpinan sangat erat sekali, untuk itu diperlukan pengertian mengenai hakikat motivasi sehingga timbul pada diri bawahan tersebut keinginan untuk berbuat atau berperilaku relevan dengan objek yang akan dicapai suatu organisasi. Mempengaruhi seseorang agar dapat berbuat, berperilaku sesuai sasaran guna mencapai tujuan organisasi adalah motivasi.

Motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan (Hasibuan, 1995). Menurut Berelson dan Steiner adalah “*an inner state that energizes, activities or move (hence motivation), and that direct or channels behaviour to ward goals*” (Koontz, 1980).

Selanjutnya berkembang kepada teori apa yang relevan untuk motivasi mengingat motivasi merupakan hal yang penting tapi sulit, yang tak dapat diamati dan diukur dengan pasti. Diantara berbagai teori yang berkembang ada yang membagi teori motivasi tersebut kepada 2 hal yaitu:

- a. Teori kepuasan (*satisfaction theory*); teori ini lebih mementingkannya kepada ilmu pengetahuan pada diri anggota, dan teori ini sekaligus menjawab kebutuhan apa yang dibutuhkan bawahan serta dorongan apa saja yang membuatnya berperilaku.
- b. Teori berdasarkan proses (*process theory*); teori ini hanya ditekankan pada usaha menjawab pertanyaan bagaimana bawahan dimotivasi dan dengan tujuan apa dimotivasi.

Sedangkan Hasibuan menambahnya satu bagian lagi yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan (*Content*); dipusatkan pada apanya motivasi.
- b. Motivasi proses (*Process*); bagaimananya.
- c. Penguksuhan (*Reinforcement*); cara di mana perilaku dipelajari.

Selain terkemuka ada pula yang mengemukakan teori motivasi yang cukup menarik untuk diungkapkan pada pembahasan, yaitu sebagai berikut:

- a. Teori hedonisme yaitu suatu pandangan bahwa manusia adalah makhluk yang mementingkan kehidupan yang penuh kemewahan.
- b. Teori naluri adalah hal yang menghubungkan kelakuan manusia dengan naluri dan manusia pada dasarnya memiliki 3 naluri yaitu naluri mempertahankan diri, mengembangkan diri serta naluri pengembangan jenis.
- c. Teori reaksi yang dipelajari (kebudayaan) yang menerangkan bahwa manusia belajar paling banyak dari lingkungan dimana manusia itu hidup, dan bukan atas naluri-naluri.
- d. Teori daya pendorong adalah merupakan kompromi dari naluri dan aliran reaksi yang dipelajari.
- e. Teori kebutuhan merupakan teori yang banyak digunakan karena pada hakekatnya tindakan manusia tidak lain hanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Teori tersebutlah yang dapat dijadikan sebagai bahan dalam merealisasikan pergerakan terhadap staf dan motivasi yang performanya tidak dapat diukur serta diamati dengan mudah karena membutuhkan kesesuaian waktu dan tempat sehingga apa yang menjadi pimpinan seorang manajer bisa dipengaruhi dengan benar serta implikasinya juga baik bagi orang yang dipimpin karena bila tidak tujuan organisasi bisa saja tidak akan tercapai mengingat pelaku atau bawahan tidak merasa puas dengan kebijakan yang ada bagi dirinya.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi beraneka ragam dimana diantaranya adalah lingkungan seseorang tersebut bekerja, sedangkan Porter dan Miles mengemukakan tiga faktor yaitu ciri-ciri pribadi (*individual characteristic*), tingkat serta jenis pekerjaan (*job characteristic*) dan lingkungan kerja (*work situation characteristic*). Sedangkan teknik motivasi sendiri beraneka ragam tergantung kepada posisi seorang pemimpin terkait. Teknik motivasi seorang gubernur tentu beda dengan kepala desa selain juga kematangan seseorang dalam berbagai ilmu pengetahuan (profesi) tentu berbeda dengan karyawan atau orang-orang yang pengetahuannya biasa-biasa saja. Weber membedakan sumber kewenangan sebagai berikut:

- a. *Rational legal authority* yaitu kewenangan yang diperoleh karena tingkatan posisi seseorang dalam organisasi.

- b. *Traditional authority* yaitu kewenangan yang diperoleh karena kedudukan *social* atau *adapt* kebiasaan.
- c. *Charismatic authority* yaitu kewenangan karena keunggulan-keunggulan pribadi seseorang.

Banyak tujuan dari pada adanya motivasi pada organisasi pendidikan maupun perusahaan. Menurut Malayu tujuan motivasi dapat dipetakan sebagai berikut, yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### **4. Komunikasi (*Communication*)**

Komunikasi merupakan instrumen pertama dipakai oleh manusia dimanapun dan kapanpun dalam rangka berinteraksi melakukan suatu pekerjaan. Akan terasa sulit bila komunikasi ini tidak efektif untuk mewujudkan keberhasilan atau mencapai suatu sasaran yang diinginkan atau hanya sekedar ingin berinteraksi saja bila apa yang disampaikan tidak dapat dimengerti oleh lawan bicara. Suatu kepemimpinan akan dikatakan efektif apabila komunikasi antara orang-orang yang berada di dalamnya baik atau efektif dan dapat diterima dengan benar sesuai dengan apa yang dikehendaki individual ataupun organisasi.

Lindgren mengatakan dalam bukunya “*Effective leadership in human communication*” bahwa *effective leadership means effective communication* yang berarti kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Sedangkan Brennan dalam bukunya “*Business Communication*” mengatakan bahwa *management is communication*.

Para ahli banyak memberikan definisi komunikasi yang beragam dengan maksud yang terpadu. Secara gamblang komunikasi merupakan suatu alat untuk menyampaikan, ide, pesan,

perintah, berita, informasi dari seseorang kepada orang lain, agar di antara mereka terdapat interaksi.

Davis mengemukakan bahwa *communication is a phase of managerial process that transmits ideas from one person to another for use in the performance of managerial function*. (Suatu tahap dari proses kepemimpinan, yang memindahkan ide seseorang ke orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan).

Laswel menyatakan cara yang tepat untuk menerangkan, bahwa komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Siapa (*who*)
- b. Mengatakan apa (*says what*)
- c. Melalui saluran apa (*in wich channel*)
- d. Kepada siapa (*to whom*)
- e. Dengan efek yang bagaimana (*with what effect*)

Beberapa fungsi-fungsinya adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan instruksi, perintah dari atasan kepada bawahan (*Instructive*).
- b. Sebagai alat untuk menyampaikan informasi, berita (*Informative*).
- c. Memberikan saran-saran, nasehat-nasehat (*Influence*).
- d. Memberikan laporan, dari bawahan ke atasan (*Evaluative*).

Komunikasi ini harus selalu terjalin secara vertical maupun horizontal di kalangan personel suatu lembaga Pendidikan atau perusahaan. Komunikasi jelas merupakan alat pertama dalam melakukan sesuatu mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi, dan suatu tujuan akan tercapai dengan baik efektif serta efisien bila mana komunikasi ini terjalin pada setiap diri pekerja baik atasan (terutama) maupun bawahan. Nihil suatu pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan tanpa melalui atau menggunakan komunikasi sebagai instrumen baik lisan maupun tulisan.

## **5. Hubungan manusia (*Human relations*)**

Hubungan manusia yang biasa disebut dengan human relation adalah hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Pengertian tersebut menginginkan kebersamaan yang harmonis, tercipta karena kesadaran untuk bersama-sama melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi kepentingan

bersama bukan sekedar kebersamaan belaka yang tiada artinya. Tujuannya untuk menghasilkan integrasi yang kokoh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama.

## ANALISIS

Penggerakan staf adalah bagian tak terpisahkan dari kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan besar dalam proses ini. Karena antara pemimpin perusahaan dan staf yang dalam hal ini adalah karyawan sama-sama memiliki status yang secara horizontal yakni sebagai manusia. Manusia adalah makhluk yang memiliki keunikan karena memiliki dinamika pemikiran dan keinginan. Namun dilain sisi seorang pemimpin perusahaan hendaknya tidak membiarkan status manusia ini terlalu dominan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah digariskan. Seorang pemimpin perusahaan harus Kembali menyadari bahwa ia dalam hubungan vertikal adalah komando yang wajib memberi aba-aba dan arahan jelas tentang pergerakan yang wajib secara efektif serta efisien dilakukan untuk merealisasikan tujuan perusahaan.



Gambar 5.3. Analisis *Directing*

Dalam kaitan dengan tugas pokok penggerakan staf, seorang pemimpin memahami perilaku manusia, memberi motivasi, mengkomunikasikan dan tetap menjaga keharmonisan hubungan perlu sekiranya melakukan langkah-langkah logis serta langkah-langkah spiritual yang bisa

menunjang kemampuan pemimpin tersebut menggerakkan staf yang ada. Langkah-langkah logis yang bisa dilakukan selain yang telah disebutkan diatas, antara lain melakukan *upgrading* kemampuan pemimpin dalam hal ini yakni mempelajari teori perilaku manusia, melakukan pengamatan perilaku manusia dan menerapkan teori tersebut dalam memberi solusi tugas. Seorang pemimpin perusahaan sekali lagi adalah seorang manusia, menggerakkan manusia untuk mendidik manusia. Pemimpin perusahaan lebih benar-benar perlu menguasai ilmu memahami manusia lebih dari pemimpin di bidang yang tugasnya mengeluarkan barang dan produk.

Meluangkan waktu untuk mendalami posisi para karyawan adalah hal yang wajib dilakukan bagi pemimpin perusahaan. Karena keputusan-keputusan selanjutnya dalam menggerakkan staf akan banyak terbantu ketika pemimpin perusahaan telah memiliki data yang lebih mendalam tentang stafnya.

Selain itu seorang pemimpin perusahaan perlu menyeimbangkan penggunaan *reward* dan *punishment*. *Reward* dan *punishment* ini ada kalanya harus diperlihatkan serta diperjelas di depan seluruh staf sebagai bentuk motivasi, namun seorang pemimpin perlu merahasiakannya dari beberapa pihak agar tidak terjadi kesenjangan dan prasangka tidak adil. Setiap orang kalau diperlakukan tidak adil memang tidak suka, oleh sebab itu pemimpin tidak boleh punya anak emas atau pilih kasih. Salam yang dilakukan secara spontan tiap kali bertemu dengan seseorang nampaknya mempunyai kekuatan mengikat yang besar. Dengan salam tersebut kedua hati insan yang bersangkutan akan menyatu dalam bentuk kerukunan. Kerukunan ini akan diperkuat bila atasan menunjukkan perhatian kepada setiap aktivitas para bawahan. Walaupun pekerjaan itu kecil, bila diberi perhatian oleh atasan, bawahan bersangkutan merasa lega, merasa pekerjaannya bermanfaat. Yang tidak pantas dilakukan adalah memberikan pujian yang berlebihan atau mengatakan yang tidak benar, yang dapat membuat petugas cepat puas dan merasa tidak perlu lagi belajar.

Salah satu langkah spiritual yang tidak lupa harus dilakukan seorang pemimpin adalah membangun profesionalisme pada dirinya. Selain itu kekuatan doa seorang pemimpin perusahaan adalah hal yang terkadang dilupakan. Karena salah satu kriteria sebaik baik pemimpin adalah yang dicintai bawahannya dan bawahannya mencintai pemimpinnya. Para pemimpin itu mendoakan bawahannya, dan bawahannya mendoakan mereka.

Penggerakan staf (*actuating*) menjadi suatu strategi yang urgen dalam menghadapi dan merealisasikan perkembangan kedepan. Dimana penggerakan dimaksudkan guna menciptakan anggota ataupun kelompok mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan serta usaha-usaha pengorganisasian. Tentu saja dalam hal ini peran manajer atau pimpinan perusahaan sangat cukup kompeten menjadikan bawahannya dapat bekerja dengan efektif dan efisien bahkan produktif. Pemimpin dituntut agar menguasai permasalahan sekitar bawahannya baik lewat komunikasi, psikologi, antropologi maupun etologi dalam rangka mengadakan pengarahan dan pembimbingan, pengkoordinasian serta pembuatan kebijakan dalam rangka melakukan suatu kegiatan usaha yang harmonis berdasarkan kemauan dan kesadaran para pelaku secara individual ataupun kelompok organisasi perusahaan.

Sedangkan pokok-pokok masalah yang biasanya dibahas dalam penggerakan staf ini adalah:

1. Perilaku manusia
2. Kepemimpinan
3. Motivasi
4. Komunikasi
5. Hubungan manusia

Maka bila saja pokok permasalahan ini telah dapat dikuasai dengan baik oleh penggerak dalam menggerakkan bawahan atau staf dengan baik, maka probabilitasnya sangat terungkap dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia yang efektif, efisien, produktif dan bahkan fleksibel dalam melakukan kegiatan-kegiatan usaha organisasi perusahaan menjadi berkualitas serta maju.

## Daftar Pustaka

- Achmad, Zein. 2009. *Aplikasi Pemasaran dan Salesmanship*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Al-Fandi, Haryanto. 2011. *Desain Pembelajaran Yang Demokratis & Humanis*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Ambar, Sulistiyani, T., & Rosidah. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ambar, Teguh. Sulistiyani. Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Anang Firmansyah, dan Budi W. 2018 Mahardika, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Anawati, S., Y. (2016). *Kajian Fenomena Urbanisme pada Masyarakat Kota Ungaran Kabupaten Semarang..* Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Astuti. 2018. *Buku Ajar Asuhan Kebidanan Ibu I Kehamilan*. Yogyakarta: Rohima Press
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational behavior: Essential tenets* (2nd ed.). Australia: Thompson South-Western.
- Daulay, Haidar Putra. 2016. *Pemberdayaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Jakarta: Kencana.
- Dubin, R. (1951). *Human Relation in Administration: The Sociology of Organization, with reading and cases*. New York: Prentice Hand Book Company.
- Edy Sutrsno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Kencana Prenamedia Group, 2015), hlm.202
- Findarti, Febrisma Ramadhiya. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*. 4(4), 937-946.
- Fishbein, M, & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.



- Griffin, W, Ricky dan Ronald J Ebert. 2002. *Management*, Erlangga, Jakarta.
- Hadari, Nawawi. (2007). *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu, S.P, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta : Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, MalayuSP, 1990. **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan**, Penerbit Haji Masagung, Jakarta, 1990.
- Hemphill, J.K. (1954) “*A Purposed Theory of Leadership in Small Group*” Second Preliminary Report, Columbus, Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University.
- Koontz, Harold Cyril O’Donnel, 1980, *Management*, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Lumintang, G., Adolfin, Lolowang. G. M. 2016. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA Vol.4 No.2 (Juni 2016)*. Hal. 177-186. ISSN 2303-1174.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja, (2009): *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grafindo
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Dua*. Salemba Empat: Jakarta.
- Mukhlis, Muhammad dkk. 2020. *ANALISIS WACANA KRITIS MODEL TEUN A. VAN DIJK PADA SURAT KABAR ONLINE DENGAN TAJUK KILAS BALIK PEMBELAJARAN JARAK JAUH AKIBAT PANDEMI COVID-19*. *Jurnal Geram*, 8(2), h 73-85.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behaviour*. Seventh Editon. USA: Prentice Hall, 2005
- Murphy, Herta A. and Charles E. Peck. (1980). *Effective Business Communication*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

- National Council of Teachers of Mathematics. (2000). *Principles and Standards for School Mathematics*. Reston, VA: NCTM.
- News, B. (2021). Revolusi Industri 4.0 Butuh SDM Dinamis, Terampil, Kreatif Dan Inovatif. *Bisnis News*. (<https://bisnisnews.id/detail/berita/revolusi-industri-40-butuh-sdm-dinamis-terampil-kreatif-dan-inovatif>)
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho, Riant, 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elek Media Kompotindo
- Nur, E. M., Lubis, A. R., Tabrani, M., & Djaliil, M. A. (2021). Effects of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business.*, 8(6), 1129-1139. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1129>
- Purwati, A. A., & Satria, H. (2017). THE EFFECT OF RECRUITMENT, MOTIVATION, AND JOB TRAINING TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT CV. SKALA SPORT PEKANBARU. *PROCURATIO*, 5(4), 418-429. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rachman, M. 2015. *5 Pendekatan Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Mixed, PTK, R&D*. Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Rohman, S. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88. <http://ijsoc.goacademica.com>
- Siagian, Sondang P, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi VI, Penerbit Raja GrafindoPersada, Jakarta.

- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soemanto, Wasty dan Soetopo, Hendyat. 1982. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Soeprihanto, John. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFEE
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Stogdill, Ralph, M. 1948. Personal Factor Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25(1), 35-71.
- Sunarsi, denok. 2018. “pengaruh motivasi dan diskusi terhadap produktivitas kerja karyawan pada pt. Nadi suwarna bumi.” *Jurnal semarak* 1 (1). <https://doi.org/10.32493/smk.v1i1.1247>.
- Sutarto Wijono. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Prenadamedia Group.
- Taylor. Frederick Winslow, “The Principles of Scientific Management”, New York: Cosimo, 2006.
- Wahjosumidjo, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi*, Jakarta: Ghalia. 1993.
- White Randall P, Ferguson, Philip dan Crainer Stuart, 1996 **The Future of Leadership : A White Wafer Revolution**. London: Pitman Publishing.
- Winda sari, “Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Perpustakaan” *Jurnal Imu Informasi Kepustakaan dan Kearsipan*”, Volume 1 Nomor 1, edisi September 2012, hal. 41
- Windy Noermala Prawira. 2009. Evaluasi Dan Analisis Konsekuensi Alat Pemadam Api Ringan di Gedung A FKM UI Tahun 2009 dengan Metode Event Tree Analysis. *Skripsi Sarjana* Jakarta : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

# Tentang Penulis



Alexander Nova Vernando, lahir di Semarang Jawa Tengah pada tanggal 22 Mei 1992. Menyelesaikan program pendidikan Sarjana di Program Studi Manajemen STIE BANK BPD JATENG Semarang tahun 2015. Magister

di Fakultas Pascasarjana UNDIP Semarang tahun 2018. Hingga saat ini terus mengembangkan riset-riset terkait Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis adalah pengajar mata kuliah Etika Bisnis dan Pengantar Manajemen untuk program Diploma di Program Studi Kewirausahaan AETERBANG Semarang.

ISBN 978-623-09-3734-7

