

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Insani**

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Sumber daya insani adalah segenap kemampuan pada diri manusia dan mampu menggunakan kemampuan tersebut untuk mencapai tujuan. Atau dapat diartikan bahwa, sumber daya insani merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mengelola, menjalankan dan menggerakkan atau menciptakan dan lainnya untuk mencapai urgensi yang diinginkan. Dapat disimpulkan bahwa; Manajemen Sumber Daya Insani adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama. Manajemen Sumber daya Insani didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan pula semata menjadi sumber daya bisnis.<sup>1</sup>

##### 2. Konsep Manajemen Sumber Daya Insani

MSDI merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada SDI, adapun fungsi Manajerial pada MSDI adalah :

---

<sup>1</sup> Rudy Haryanto, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2021), 16.

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam terwujudnya tujuan. Manfaat perencanaan adalah sebagai standar pengawasan, pemilihan sebagai alternatif terbaik, penyusunan skala prioritas baik, membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, alat yang memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, alat yang meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Manfaat Pengorganisasian adalah untuk mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimiliki; untuk mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien; wadah memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara bersama-sama; wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang; wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan atau penggerakan untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai rencana atau bisa diartikan sebagai kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien.

d. Pengendalian/ Pengawasan (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan atau pengawasan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.<sup>2</sup>

3. Sistem Pengawasan Pada Manajemen Sumber Daya Insani

Pengawasan merupakan fungsi terakhir dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Hukum pengawasan Menurut Didin dan Hendri dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Pengawasan dari diri sendiri

Hukum pengawasan ini menjelaskan bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk menguasai dirinya agar tidak menyimpang dari peraturan dan akan selalu menjalankan hukum Syariat Allah. Pengawasan tersebut bersumber dari ajaran tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Dengan adanya keyakinan tersebut diyakini seseorang akan selalu berhati-hati dalam bertindak karena Allah akan selalu mengawasi hamba-Nya. Ketika sendiri ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga.

b. Pengawasan dari luar diri sendiri

Pengawasan ini dilakukan atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas dan perencanaan tugas. Dalam kehidupan bermasyarakat, pasti ada seseorang yang

---

<sup>2</sup> Ibid., 18.

cenderung melakukan penyimpangan dari kebenaran atau menurut hawa nafsu. Oleh karena itu, Islam menetapkan adanya sistem sosiopolitik untuk menjalankan fungsi pengawasan pelaksanaan hukum dan syariat Allah. Dengan begitu, pengawasan merupakan tanggungjawab sosial dan politik yang harus dijalankan oleh masyarakat, baik dalam lembaga formal maupun non formal.<sup>3</sup>

Berikut adalah beberapa ayat suci Al-Qur'an yang berhubungan dengan pengawasan.

Allah Subhanahu Wa Ta'ala berfirman:

هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ ۗ يَعْلَمُ مَا يَلْجِ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا ۗ وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Artinya: "Dialah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa; kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy. Dia mengetahui apa yang masuk ke dalam bumi dan apa yang keluar dari dalamnya, apa yang turun dari langit dan apa yang naik ke sana. Dan Dia bersama kamu di mana saja kamu berada. Dan Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Hadid Ayat 4)<sup>4</sup>

وَهُوَ اللَّهُ فِي السَّمَوَاتِ وَفِي الْأَرْضِ ۗ يَعْلَمُ سِرُّكُمْ وَجَهْرَكُمْ وَيَعْلَمُ مَا تَكْسِبُونَ

Artinya: "Dan Dialah Allah (yang disembah), di langit atau pun di bumi; Dia mengetahui apa yang kamu rahasiakan dan apa yang kamu nyatakan dan mengetahui (pula) apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-An'am Ayat 3)<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 156.

<sup>4</sup> Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Qur'an, 2019), 265.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 201.

Dari ayat diatas bisa disimpulkan bahwa, Allah SWT selalu ada dan mengetahui apa yang kita perbuat. Dia adalah pengawas yang paling mulia di muka bumi ini. Penglihatan Allah berbeda dengan penglihatan makhluk-Nya, tidak ada satu pun yang menyerupai Allah karena Allah jauh berbeda dengan makhlukNya. Allah bukan cuma bisa melihat yang zahir. Tapi juga bisa melihat yang gaib, melihat isi hati manusia. Semua perbuatan yang kita kerjakan sudah diawasi Allah SWT.

Dari Abu Hurairah, yaitu Abdur Rahman bin Shakhr radhiyallahu ‘anhu, beliau berkata katanya: Rasulullah shalallahu ‘alaihi wa salam bersabda:

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ صَخْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: “إِنَّ اللَّهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى أَجْسَامِكُمْ، وَلَا إِلَى صُورِكُمْ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ” ((رواه مسلم)).

Artinya: “Sesungguhnya Allah Ta’ala itu tidak melihat kepada tubuh-tubuhmu, tidak pula kepada bentuk rupamu, tetapi Dia melihat kepada hati-hatimu dan amalanmu sekalian.” (HR. Muslim no. 2564)

Karena itu jika kita ingin berbuat jahat seperti korupsi, mencuri, mencopet, berbohong, berbuat curang dan sebagainya, ingatlah meski tidak ada orang yang mengetahui, tapi Allah melihat perbuatan kita. Allah melihat kita setiap saat. Allah SWT melihat kita

di setiap waktu. Yakinlah selalu meski tidak ada orang lain yang melihat perbuatan jahat kita, namun Allah SWT selalu melihatnya.<sup>6</sup>

Dalam mengelola sumber daya insani, manusia sebagai sumber daya penggerak suatu proses produksi harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat mulia yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW yang menjadi dasar dalam setiap aktivitas ekonomi yang mendukung keberhasilan. Sifat-sifat tersebut adalah:

- a. *Shiddiq* (benar dan jujur). Ini berarti, seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan perusahaan yang bersifat strategis. Sebagai pemimpin perusahaan, ia selalu jujur kepada semua pihak (pemegang saham, customer/nasabah, competitor/pesaing maupun kepada karyawan sendiri, sehingga bisnis ini benarbenar dijalankan dengan prinsip kebenaran dan kejujuran. Sifat shiddiq ini akan mempengaruhi bagaimana seseorang menjalankan bisnis dan hal ini akan mempengaruhi lingkungan bisnis, sehingga kekotoran, kedzaliman, kemunafikan, penipuan dan keserakahan akan lenyap dengan menghidupkan sifat-sifat shiddiq dalam diri setiap pelaku bisnis.
- b. *Amanah* (jujur/terpercaya, bertanggung jawab). Dalam kehidupan, seorang muslim harus melaksanakan segala perintah Allah dan meninggalkan segala larangan-Nya. Di antara nilai-nilai yang terkait

---

<sup>6</sup>Abu Sinn dan Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012), 182.

dengan kejujuran dan melengkapinya adalah amanah. Amanah juga merupakan salah satu moral keimanan. Seorang pebisnis harus memiliki sifat amanah. Konsekuensi amanah adalah mengembalikan setiap hak kepada pemiliknya, baik sedikit ataupun banyak.

- c. *Fathanah* (cerdas). Pemimpin perusahaan yang *fathanah* artinya pemimpin yang memahami, mengerti dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Potensi paling berharga dan termahal yang hanya diberikan pada manusia adalah akal (intelektualitas). Dalam bisnis, pekerja yang dipilih harus pintar dan cerdas karena mereka dituntut untuk selalu dapat beradaptasi dengan teknologi baru, cara kerja baru dan lain sebagainya. Kecerdasan membuat pekerja cepat belajar menyerap hal-hal baru yang dibutuhkan dalam persaingan.
- d. *Tabligh* (transparan). Orang yang memiliki sifat *tabligh* akan menyampaikan sesuatu dengan benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat dan tidak akan mengurangi ataupun menambah sesuatu perkataan yang hendak dikatakan. Dalam komunikasi diketahui pula cara-cara tertentu dan momen-momen tertentu yang baik untuk menyampaikan hal-hal spesifik.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Norvadewi, "Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen SDM dalam Bisnis Islami", Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis, Volume 1 (2017), 117.

## B. Sistem Kerja Pengawasan

### 1. Pengertian pengawasan

Terdapat beberapa ahli yang berpendapat tentang pengawasan antara lain:

Athoillah, berpendapat bahwa pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaannya terealisasi berdasarkan rencana sebelumnya, dan mencapai hasil yang dikehendaki.<sup>8</sup>

Menurut George R. Terry menjelaskan bahwa pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.<sup>9</sup>

Menurut Fahmi, Pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.<sup>10</sup>

Sedangkan menurut Robert J. Mockler dalam Handoko pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan

---

<sup>8</sup> Athoillah Anton. *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: C.V Pustaka Setia, 2010), 114.

<sup>9</sup> George R Terry. *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 232.

<sup>10</sup> Irham, Fahmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2016), 151.

cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu cara organisasi untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan. Proses tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan perencanaan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga nantinya organisasi dapat mewujudkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.<sup>11</sup>

## 2. Tujuan pengawasan

Menurut Husnaini, tujuan pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
- b. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan
- c. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.<sup>12</sup>

## 3. Proses Pengawasan

Menurut Handoko proses pengawasan terdiri dari tiga bagian yaitu:

---

<sup>11</sup> Dony Suhariyanto dan Tanto Askriyandoko Putro, “Analisis Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Tiga Putra”, diana Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN), Vol. 3 No. 1 (2018), 84.

<sup>12</sup> Sahat Parulian Remus, “Analisis Sistem Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri Cabang Krakatau Medan”, Jurnal Ilmiah Methonomi, Vol. 3 No. 2 (2017), 28.

- a. Menetapkan alat pengukur atau standar, berupa standar fisik yang termasuk kuantitas, kualitas, dan waktu.
- b. Mengadakan penelitian (evaluasi) dengan cara laporan tertulis atau langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaan atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan.
- c. Mengadakan tindakan perbaikan  
Tindakan ini dilaksanakan bila pada fase sebelumnya dapat dipastikan terjadinya penyimpangan, dengan demikian perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan senyatanya dengan penyimpangan agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi pegawai, sehingga hal tersebut akan menimbulkan semangat kerja pegawai, yakni dengan adanya hubungan baik antara pimpinan pada bawahannya, dan bawahan merasa dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi.<sup>13</sup>

#### 4. Teknik pengawasan

##### a. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung adalah suatu pengawasan yang dilakukan secara langsung terhadap kegiatan-kegiatan para pekerja. Kegiatan pengawasan langsung dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti melakukan kunjungan untuk melihat kegiatan para pekerja secara

---

<sup>13</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen dan Operasi* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 365.

langsung, mengobservasi secara langsung untuk mendapatkan informasi serta keterangan dari para pekerja, dan meminta laporan secara langsung untuk mendapatkan data data yang diperlukan.

b. Pengawasan tidak langsung

1) Pengertian Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh, karena pimpinan tidak terjun langsung untuk mengawasi para bawahannya. Ada beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengawasan tidak langsung yaitu sebagai berikut:

Definisi dari pengawasan tidak langsung yang dikemukakan oleh Sarwoto adalah Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan, laporan berbentuk laporan tertulis dan laporan lisan.<sup>14</sup>

Sedangkan menurut Siagian, pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh, pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan tersebut dapat berupa laporan lisan dan laporan tulisan.

Menurut pendapat Terry adalah: Laporan lisan berisikan tentang hasil-hasil wawancara dan diskusi-diskusi kelompok,

---

<sup>14</sup> Sarwoto. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, Cetakan Pertama* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998), 101.

sedang laporan tulisan memuat tentang uraian-uraian atau data statistik. Laporan-laporan lisan cukup baik untuk situasi-situasi yang dapat diadakan tanya jawab, terutama untuk menghilangkan kesalahpahaman atau untuk mendapatkan tambahan informasi. Laporan-laporan tertulis akan baik bila bersifat komprehensif dan mengandung informasi-informasi yang mendetail.<sup>15</sup>

Sedang menurut Situmorang memberikan definisi pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan cara mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan on the spot.<sup>16</sup>

Dari beberapa definisi yang dikemukakan maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara tidak turun langsung mengawasi pekerjaan dari pelaksana, melainkan mempelajari laporan-laporan, baik itu laporan lisan maupun tulisan yang disampaikan oleh pelaksana pekerjaan.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> George Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 168.

<sup>16</sup> Victor M Situmorang. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 27.

<sup>17</sup> Purwadi, "Pengaruh Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Prasarana Wilayah Kota Samarinda", *Jurnal Akuntabel*, Vol. 14 No. 2 (2017), 190.

## 2) Kelemahan Pengawasan Tidak Langsung

Menurut Siagian, kelemahan dari pengawasan tidak langsung adalah sering bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan kata lain, bawahan tersebut mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduga akan menyenangkan pimpinan, padahal seorang pimpinan yang baik akan menuntut bawahannya untuk melaporkan hal-hal baik bersifat positif maupun yang bersifat negatif. Karena jika hal yang positif saja dilaporkan, maka pimpinan tidak dapat mengetahui keadaan yang sesungguhnya, akibatnya pimpinan akan mengambil kesimpulan dan keputusan yang salah terhadap bawahannya.

## 3) Bentuk Pengawasan Tidak Langsung

**Laporan secara lisan** : yaitu pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan para bawahan. Laporan lisan ini adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi pada saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan maupun sasaran-sasaran. Dengan cara ini kedua pihak harus aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta fakta yang diperlukannya.

**Laporan tertulis** : merupakan suatu pertanggungjawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas tugas yang diberikan kepadanya. Laporan tertulis ini adalah laporan yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan dalam bentuk laporan kegiatan yang dibukukan, dilaporkan secara berkala. Dengan laporan tertulis sulit pimpinan menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa saja yang berupa pendapat, keuntungannya untuk pemimpin dapat digunakan sebagai pengawasan dan bagi pihak lain dapat digunakan untuk menyusun rencana berikutnya.

**Laporan khusus** : yaitu pengawasan melalui laporan kepada hal-hal yang bersifat khusus. Pengawasan yang berdasarkan pengecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan pada masalah pengecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa peristiwa yang istimewa.

Pengawasan tidak langsung dapat diartikan sebagai teknik pengawasan yang dilakukan dengan menguji dan meneliti laporan-laporan pelaksanaan kerja. Tujuan dari pengawasan tidak langsung ini adalah untuk melihat dan mengantisipasi serta dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menghindarkan atau memperbaiki penyimpangan. Menurut Koontz dan lainnya,

pengawasan tidak langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya tinggi.<sup>18</sup>

4) Sistem pengawasan tidak langsung

Sistem pengawasan tidak langsung menggunakan dua macam sistem yakni:

- a) Sistem laporan merupakan penyampaian laporan dari bawahan kepada atasannya secara berkala yang frekuensinya tergantung pada kebiasaan yang berlaku pada organisasi dalam formal yang ditentukan, mengandung informasi yang sifatnya kritis yang berarti tidak hanya menyajikan segi-segi positif dari pelaksanaan kegiatan operasional akan tetapi juga situasi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.
- b) Sistem penggunaan kuesioner adalah sistem untuk menjalin informasi tentang situasi nyata yang hadir dari sejumlah besar tenaga pelaksanaan kegiatan operasional kiranya relevan untuk menambahkan bahwa adakalanya manajemen segan menggunakan sistem ini dalam melakukan pengawasan karena disamping memerlukan waktu yang panjang untuk menyusun berbagai pertanyaan yang dipandang relevan untuk ditanyakan, juga tidak jarang terjadi jumlah responden yang mengembalikan kuesioner tidak cukup banyak sehingga

---

<sup>18</sup> Karyoto, *Dasar Dasar Manajemen* (Yogyakarta : Andi, 2016), 120.

informasi yang diperoleh hanya bersifat parsial yang adakalanya kurang bermanfaat sebagai dasar untuk menarik kesimpulan tentang apakah strategi diimplementasikan dengan baik atau tidak.<sup>19</sup>

## C. Produktivitas

### 1. Pengertian Produktivitas

Perbandingan antara besaran volume pengeluaran dengan besaran pemasukan yang dipakai disebut dengan produktivitas. Penjelasan yang sama menyatakan bahwa produktivitas merupakan rasio atau perbandingan *output* dari hasil pekerjaan dengan *input* sumber daya yang digunakan pada proses mewujudkan sejahtera.<sup>20</sup>

### 2. Faktor-faktor produktivitas

Terdapat beberapa hal yang memberi pengaruh pada produktivitas dan efisiensi bisa dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu sebagai berikut:

#### a. Internal organisasi

##### 1) *Man*

Tenaga kerja mempunyai standar kemampuan dan pengetahuan yang tidak sama, semangat kerja pun mampu berubah setiap saat, keinginan, disiplin, dan sikap kerja yang tidak sama. Lebih dari itu, kinerja manusia mampu dipengaruhi oleh dukungan ketua dan teantman kerja.

---

<sup>19</sup> Manulang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalilia Indonesia, 1996), 30.

<sup>20</sup> Ricky Virona Martono, *Analisis Produktivitas dan Efisiensi* (Jakarta: Gramedia, 2019), 1.

2) *Material*

Ada beberapa kondisi yang mengakibatkan waktu kerja produktif karyawan berkurang. Karena harus memberi waktu luang untuk mencari dan memperbaiki bahan baku dengan baik. Seperti contohnya penanganan bahan baku mentah yang tidak bagus dan situasi ruang penyimpanan bahan yang buruk.

3) *Machine*

Mesin harus dilakukan perawatan secara berskala agar meminimalisir mesin menjadi rusak.

4) *Method*

Metode kerja harus dipahami dan dilakukan dengan baik oleh semua tenaga kerja.

b. Eksternal organisasi

Kondisi eksternal sering kali memengaruhi produktivitas internal perusahaan, misalnya sebagai berikut:

1) Pelanggan

Permintaan meningkat dipengaruhi oleh perekonomian yang naik, sehingga *output* lebih meningkat demi memenuhi permintaan.

2) Lingkungan

Seperti contohnya bencana alam memperlambat proses kirim barang yang akan dijual oleh perusahaan.

### 3) Pemasok

Seperti contohnya kegiatan produksi pemasok mengalami penurunan sehingga *input* pelaku atau perusahaan terpengaruh dikarenakan pelaku usaha haruslah menanti kiriman pengganti dari pemasok.

### 4) Pesaing

Pesaing memberi produk atau jasa yang lebih baik dan harga lebih rendah.<sup>21</sup>

## 3. Indikator Produktivitas

Menurut Wirjana indikator produktivitas kerja sebagai berikut:<sup>22</sup>

- a. Kemampuan melaksanakan tugas.
- b. Selalu meningkatkan hasil yang dicapai.
- c. Semangat kerja yang terdiri dari etos kerja dan hasil yang dicapai hari ini.
- d. Mengembangkan diri dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
- e. Meningkatkan kualitas dan mutu.
- f. Efisiensi yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan.

Sedangkan menurut Salvatore berpendapat indikator produktivitas tenaga kerja sebagai berikut :<sup>23</sup>

- a. Mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas.

---

<sup>21</sup> Ibid., 8-10.

<sup>22</sup> Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 108.

<sup>23</sup> Dominick Salvatore, *Ekonomi Manajerial dalam Perekonomian Global* (Sumatera: Salemba Empat, 2011), 314.

- b. Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai.
- c. Sikap semangat kerja lebih baik dari hari sebelumnya.
- d. Berupaya untuk mengembangkan diri untuk berperilaku lebih baik.
- e. Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.
- f. Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu.
- g. Perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya masukan yang dipergunakan.
- h. Terus menerus berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan.
- i. Melakukan kegiatan-kegiatan analisis secara kualitatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi birokrasi.

Berdasarkan aspek-aspek produktivitas kerja di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja memiliki aspek yang sangat beragam seperti efisiensi dan efektivitas yang menyatakan perbandingan dan gambaran terhadap presentase yang di dapatkan dalam target atau perencanaan yang naik atau turun dalam roda produksi. Selain itu aspek produktivitas kerja dapat dilihat dari individu tenaga kerjanya seperti minat terhadap pekerjaan, upah yang di dapatkan, lingkungan atau suasana kerja, keamanan dalam pekerjaan dan juga disiplin terhadap pekerjaan.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Candra Wijaya dan Ojak Manurung, *Produktivitas Kerja* (Jakarta: Kencana, 2013), 58.