

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani (MSDI) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya insani (SDI) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya insani (SDI) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya insani. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya insani.¹

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya insani) yang mengelola faktor –faktor produksi lainnya tersebut. Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan

¹ Mursi Abdul Hamid, *SDM yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*, (Jakarta : Gema Insani Press, 1997), 116.

motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya insani inilah yang disebut manajemen sumber daya insani (SDI).

Makin besar suatu perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya. Penanganan semua persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya insani dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya insani dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan tertentu.² Selain itu manajemen juga untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen sumber daya insani, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam Manajemen sumber daya insani (SDI) adalah manusianya itu sendiri. Di samping itu sumber daya insani (SDI) dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui sumber daya insani (SDI) yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

² Mangkunegara dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), 24.

Perbaiki kualitas sumber daya insani (SDI) dalam perusahaan terutama karena peran strategis sumber daya insani (SDI) sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan, dan administrasi. Masing-masing fungsi manajemen tersebut yaitu,³ *Perencanaan*: menentukan tujuan dan standar, menetapkan sistem dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan; *Pengorganisasian*: memberikan tugas khusus kepada setiap sumber daya insani (SDI), membangun divisi/departemen, mendelegasikan wewenang pada sumber daya insani (SDI), menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan; *Manajemen staff*: menetapkan jenis atau tipe sumber daya insani (SDI) yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, mengembangkan karyawan, melatih dan mendidik karyawan; *Kepemimpinan*: mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan semangat kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai kebutuhan; *Pengawasan*: melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku, sehingga tidak menimbulkan risiko yang tidak baik bagi perusahaan di masa depan.

³ Mangkunegara dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 26.

Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas sumber daya insani SDI-nya. Sumber daya insani (SDI) yang berkualitas akan sangat menentukan maju mundurnya bisnis perusahaan di masa mendatang.

Sumber daya insani (SDI) perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya insani (SDI) dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar. Perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Bila pengelolaan sumber daya insani (SDI) dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya insani (SDI) dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan sumber daya insani (SDI) secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, penataran/pelatihan dan pengembangan kariernya.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani

Tujuan manajemen sumber daya insani (SDI) ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.⁴ Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen sumber daya insani (SDI) yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Sumber daya insani

⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001), 117-118.

(SDI) mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya insani (SDI) mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen sumber daya insani (SDI) harus memiliki sasaran.⁵

a. Sasaran Manajemen Sumber Daya Insani

Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Sasaran sumber daya insani (SDI) tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya insani (SDI), masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Tantangan ini menegaskan 4 (empat) sasaran yang relatif umum bagi manajemen sumber daya insani (SDI) dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

1) Sasaran Perusahaan.

Sasaran ini untuk mengenali manajemen sumber daya insani (SDI) dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan.

2) Sasaran Fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya insani (SDI) pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan.

⁵ Ibid, 119.

3) Sasaran Sosial

Sasaran ini untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan.

4) Sasaran Pribadi Karyawan

Yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

b. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Insani

Untuk mencapa tujuan dan sasarannya, departemen sumber daya insani (SDI) membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis karyawan.⁶

1) Kunci Aktivitas Sumber Daya Insani

Aktivitas sumber daya insani (SDI) merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan. Sejalan dengan perkembangan perusahaan yang semakin menjadi besar, maka berbagai upaya dibuat untuk memperkirakan berbagai kebutuhan mendatang sumber daya insani (SDI)-nya melalui aktivitas yang dikenal sebagai perencanaan sumber daya insani (SDI). Proses ini berupaya menyeleksi orang-orang

⁶ Ibid, 119.

yang memenuhi kebutuhan yang tidak bisa dipenuhi oleh perencanaan sumber daya insani (SDI).

Pembinaan mengajarkan para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru dengan memastikan manfaat berkesinambungnya bagi perusahaan dan memenuhi keinginan-keinginan pribadi.

Selanjutnya, kinerja individu dinilai. Aktivitas ini tidak hanya mengevaluasi seberapa baik orang berperilaku, tetapi juga memperlihatkan seberapa baik aktivitas sumber daya insani (SDI)-nya dilaksanakan. Kinerja buruk bisa berarti bahwa penyeleksian, pelatihan atau pengembangan harus direvisi, karena apabila tidak, hal ini kemungkinan bisa menimbulkan masalah menyangkut hubungan antar karyawan. Departemen sumber daya insani (SDI) juga memainkan peran penting dalam hubungan karyawan, biasanya dengan membentuk sejumlah kebijakan dan mendukung kalangan manajer.

Departemen sumber daya insani (SDI) yang efektif melakukan penilaian secara efektif kepada mereka untuk memastikan keberhasilan yang berkesinambungan. Kendala anggaran merupakan sebuah bentuk kontrol. Perangkat kontrol lain bisa jadi berupa pelaksanaan evaluasi (penilaian) efektivitas masing-masing kegiatan dalam memenuhi sasaran-sasaran perusahaan.⁷

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 119.

2) Tanggung jawab atas aktivitas sumber daya insani

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen sumber daya insani (SDI) berada di pundak masing-masing manajer. Peran pimpinan terlihat dalam proses perencanaan, penyeleksian, pengintegrasian, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan aktivitas-aktivitas sumber daya insani (SDI) lain, meskipun bisa jadi keseluruhannya dibantu oleh pakar-pakar bidang sumber daya insani (SDI).

Maka dapat diambil kesimpulan tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen sumber daya insani (SDI) pada dasarnya adalah:

- a. Peningkatan efisiensi
- b. Peningkatan efektivitas
- c. Peningkatan produktivitas
- d. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- e. Rendahnya tingkat absensi
- f. Tingginya kepuasan kerja karyawan
- g. Tingginya kualitas pelayanan
- h. Rendahnya komplain dari pelanggan
- i. Meningkatnya bisnis perusahaan

3. Kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer yang Islami

Paling tidak ada empat kemampuan yang baru dimiliki oleh manajer yang Islami, yaitu sebagai berikut:⁸

Kemampuan yang memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing atau menempatkan seseorang pada bidangnya, jangan sampai salah tempat. Jika seseorang mengerjakan sesuatu pada bidangnya, maka ia akan melihat pekerjaan itu bukan semata-mata ditugaskan kewajiban tetapi sebagai sebuah kenikmatan, jika seseorang ditugaskan di sebuah tempat. Jika seseorang mengerjakan sesuatu pada bidangnya, maka ia akan melihat pekerjaan itu bukan semata-mata sebagai kewajiban, tetapi sebagai kenikmatan. Jika seseorang ditugaskan di suatu tempat kemudian ia sendiri tidak tenang, maka ia hanya akan sekedar melakukan kewajiban tetapi tidak menikmatinya.⁹

Mampu memberikan reward, jika seseorang melakukan tugasnya dengan baik, seseorang manajer harus memberikan reward. Reward tersebut tidak mesti berbentuk benda atau materi, bisa saja dalam bentuk pujian atau apa saja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi bawahan. Demikian pula kepada orang yang tidak melaksanakan tugas manajemen seorang manajer harus membantu memberikan sanksi, misalnya dalam bentuk teguran.

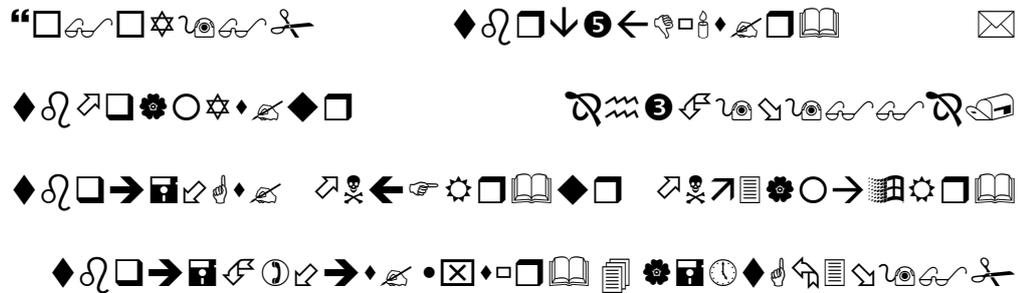
Mampu memberikan contoh yang baik, jika seorang meminta pegawainya untuk tepat waktu maka ia pun harus melaksanakannya. Tidak

⁸ Dr. H. Burhanuddin Yusuf, M.M., M.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 19.

⁹ Ibid, 19.

akan efektif jika seorang manajer menyuruh sesuatu, namun ia sendiri tidak mampu melaksanakannya.

Hal itu bahkan diancam dalam Al-Qur'an pada surat Al-Baqarah ayat 44 sebagai berikut:



Artinya: “Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, Padahal kamu membaca Al kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?”(QS. Al-Baqarah: 44).¹⁰

Keterangan itu tentu saja bukan hanya dalam bidang organisasi. Jika seorang atasan menyuruh bawahannya maka harus dimulai dari dirinya sendiri tidak mungkin kita menyuruh bawahan bersikap sederhana, sementara kita sendiri tidak bersikap sederhana itu dan faktor yang sangat penting bagi seorang manajer.

Mampu memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing atau mampu menempatkan orang-orang pada tempat yang benar. Manajer harus mampu menempatkan seseorang pada bidangnya, jangan salah tempat. Jika seseorang mengerjakan sesuatu pada bidangnya, maka ia akan melihat pekerjaan itu bukan semata-mata sebagai kewajiban, tetapi sebagai sebuah kenikmatan. Jika seseorang ditugaskan di suatu tempat,

¹⁰ Dr. Ahmad Hatta, MA., *Tafsir Qur'an Per Kata Dilengkapi Dengan Asbabun Nuzul & Terjemah*, (Jakarta : Maghfirah Pustaka, 2009), 15.

kemudian ia sendiri tidak senang, maka ia hanya akan sekedar melakukan kewajiban, tetapi tidak menikmatinya.

Keempat kemampuan manajer di atas adalah faktor yang sangat penting bahkan akan menentukan gerak sebuah organisasi. Orang itu akan berjalan dengan cepat dinamis, efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya jika pemimpinnya memang pemimpin yang mencerminkan organisasi itu.

unsur keteladanan memang peran yang sangat penting sebagai contoh untuk mengubah kebiasaan rapat yang tidak tepat waktu. Dalam Islam persoalan waktu adalah persoalan serius, berhasil tidaknya seseorang sangat berpengaruh pada bagaimana caranya memanfaatkan waktu.¹¹

Penerapan hal-hal lain jika seorang atasan mengajak bawahannya untuk berinfak dari sebagian pendapatan yang diterima, maka hal itupun harus dimulai dari atasan terlebih dahulu. Jika seorang manajer memberikan contoh berinfak, maka yang lainnya pun akan ikut berinfak. Jadi, faktor keteladanan itu merupakan faktor yang sangat penting. Suatu organisasi, walaupun tidak ditata secara modern, namun jika diperhatikan kemanusiaan itu dibangun, maka unsur-unsur penunjangnya akan datang dengan sendirinya, tergantung pada sarana dan prasarana yang dipersiapkan, walaupun sarana dan prasarana telah ada, namun jika unsur-unsur

¹¹ Dr. H. Burhanuddin Yusuf, M.M., M.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 21.

kemanusiaan tidak ditata dengan sistem yang baik, maka biasanya hasilnya tidak baik.¹²

4. Ruang Lingkup Sumber Daya Insani

Sumber daya insani menempati posisi yang amat strategis dalam suatu perusahaan, maka dari itu pengguna sumber daya insani harus digerakkan secara efektif sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah, yaitu melalui berbagai perbaikan cara kerja dan meningkatkan motivasi kerja agar waktu tidak terbuang sia-sia. Sumber daya insani harus dikerahkan secara efektif dan pencapaian tujuan usaha dapat terselenggara dengan baik, efektif dan efisien.

Tugas manajemen sumber daya insani berkisar pada upaya mengelola unsur insan dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya insani yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Manajemen sumber daya insani merupakan bagian manajemen umumnya yang memfokuskan dari pada unsur sumber daya insani.¹³ Dan manajemen sumber daya insani difokuskan pada tenaga kerja agar dapat memberi kontribusi yang optimal dalam realisasi tujuan organisasi, namun karena perkembangan ilmu pengetahuan itu sendiri, kemajuan teknologi serta karena bertambah kompleksnya lingkungan

¹² Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, 17-18.

¹³ Faustino dan Cordosa Games, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2003), 3.

organisasi, maka lingkungan manajemen sumber daya insani terus mengalami perubahan dan perkembangan sejak dahulu hingga sekarang.¹⁴

Sejalan dengan hal di atas Ranupandojo dan Husnan dalam bukunya Manajemen Personalia menjelaskan ciri SDI yang baik dan handal antara lain sebagai berikut:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani
- b. Memiliki kemampuan dalam bidang material, finansial dan pekerjaan atau mata pencaharian tertentu
- c. Memiliki kemampuan profesional dan kepribadian yang baik menghayati dan mengamalkan keimanan dan ketakwaan sesuai dengan agama yang dianutnya
- d. Memiliki mental kemandirian dan inovatif atau maju
- e. Memiliki kemampuan mendayagunakan atau menciptakan hasil-hasil ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna dan bertindak belandaskan sistem nilai dan moral etika bangsa
- f. Memiliki kemampuan melestarikan dan mendayagunakan bioekologi dan geoekologi secara baik dan benar
- g. Memiliki ketahanan dan ketangguhan serta membina keselamatan dan rasa aman yang mantap.¹⁵

Saat ini masalah yang dihadapi oleh sebagian perusahaan adalah masalah pemberdayaan sumber daya insani. Oleh karena itu perusahaan dituntut mampu mencari solusi yang terbaik agar dapat meningkatkan sumber

¹⁴ Manuliang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : Gajah Mada Universitas Press, 2005), 200.

¹⁵ Ranupandojo dan Husnan, *Manajemen dan Personalia*, (Yogyakarta : Universitas Gajah Mada, 1990), 42.

daya insani yang minim ini. Dengan demikian perusahaan tentunya bekerja keras menyiapkan sumber daya insani yang berkualitas, dan untuk menanggulangi minimnya sumber daya insani dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan secara maksimal sumber daya insani yang ada dengan pelatihan. Sumber daya insani yang handal sangat berperan sekali dalam mengelola perusahaan untuk menggerakkan dan meningkatkan kegiatan perusahaan.¹⁶

5. Pengembangan Sumber Daya Insani

Melalui pengembangan para karyawan yang ada sekarang, departemen personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penarikan karyawan-karyawan baru. Bila para karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan lebih mungkin dipenuhi terlebih dulu secara internal. Promosi dan transfer juga menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai kesempatan karir. Manfaat pengembangan juga akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan kontinuitas operasi-operasi dan semakin besarnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Pengembangan yang biasa dilakukan oleh perusahaan diantaranya melainkan:

a. Metode praktis (*on-the-job training*)

Teknik-teknik "*on-the-job*" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang "pelatih" yang berpengalaman (biasanya

¹⁶ Ranupandojo dan Husnan, *Manajemen dan Personalia*, (Yogyakarta : Universitas Gajah Mada, 1990), 42.

karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :¹⁷

1) Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

2) Latihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan pelatihan “*on-the-job*”. Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

4) Pelatihan

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan

¹⁷ Ibid, 44.

penyelia dan karyawan sebagai baawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

5) Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

b. Teknik-teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan :¹⁸

1) Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah.

2) Presentasi video

Presentasi TV, films, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan.

3) Metode konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konperensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program

¹⁸ Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, 524.

latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.

4) Program Pengajaran

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

5) Study sendiri

Program pengajaran yang telah dibahas di atas merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman.

c. Metode-metode simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :¹⁹

1) Metode studi kasus

¹⁹ Dr. H. Burhanudin Yusuf, M.M., M.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, 20.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2) Permainan peran

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.²⁰ Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

3) Permainan bisnis

²⁰ Dr. H. Burhanudin Yusuf, M.M., M.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, 20.

Bussiness (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.²¹

4) *Vestibule training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5) Latihan laboratorium (*laboratory training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

6) Program-program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus

²¹ Hasibuan dan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 20.

yang ditawarkan; atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penalaran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.²²

Pengembangan sumberdaya insani juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar, seperti:

a. Keusangan karyawan

Keusangan (*absolence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Meskipun keusangan mungkin disebabkan adanya perubahan dalam diri individu, akan tetapi lebih mungkin sebagian hasil kegagalan seseorang untuk mengadaptasi teknologi, baru prosedur-prosedur baru, atau perubahan-perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan-perubahan lingkungan terjadi, kemungkinan karyawan menjadi usang akan semakin besar. Sebagai contoh, seorang akuntan yang tidak mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi komputer akan cepat menjadi usang.

Ada banyak tanda terjadinya keusangan, antara lain sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun (jelek), atau prosedur-prosedur kerja yang ketinggalan jaman.²³

b. Perubahan-perubahan sosioteknis

²² Hasibuan dan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 23-25.

²³ Ibid, 25.

Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi departemen personalia dalam mempertahankan sumberdaya insani yang efektif. Sebagai contoh, penggunaan mesin-mesin otomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program-program pengembangannya.

c. Perputaran tenaga kerja

Perputaran (*turnover*) karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain, merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya insani. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar. Dilain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran karyawan.

6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Disamping menjalankan fungsi manajemen seorang manajer juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional, oleh sebab itu secara garis besar fungsi manajer itu dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Fungsi manajemen yang mencakup²⁴
 - 1) Perencanaan (*planning*)

²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, 121.

Semua orang menyatakan bahwa perencanaan bagian terpenting oleh karena itu menyita waktu banyak dalam proses manajemen.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencari tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan.

3) Pengarahan (*directing*)

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan dari manajer.

4) Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana.

b. Fungsi operasional

1) Pengadaan sumber daya insani (*recruitment*)

Fungsi *recruitment* seorang manajer sumber daya insani bertujuan untuk memperoleh jenis dan dalam tenaga kerja adalah

sumber daya insani yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan.²⁵

2) Pengembangan (*development*)

Tenaga adalah sumber daya insani yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu.

3) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi itu organ memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan.²⁶

4) Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu.

5) Pemeliharaan (*maintenance*)

Kemampuan-kemampuan sumber daya insani yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tujuan dan tugas organisasi.

6) Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

²⁵ Dr. H. Burhanuddin Yusuf, M.M., MA., *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), 31.

²⁶ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 56.

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu, tenaga kerja atau karyawan tersebut harus dikembalikan masyarakat.²⁷

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen ada dua macam, yaitu fungsi manajemen yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*), dan fungsi operasional yang mencakup pengadaan sumber daya insani (*recruitment*), pengembangan (*development*), kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).²⁸

B. Motivasi Kerja Karyawan

1. Pengertian Motivasi

Pentingnya peranan dalam sebuah perusahaan, karena keberhasilan karyawan dapat menunjang target produksi perusahaan. Untuk itu keberhasilan karyawan dalam mengembangkan kehasilannya sangat tergantung pada motivasi kerja oleh seorang pemimpin atau manajer.

Untuk mencapai tujuan perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan sebagai pelaksana kegiatan dalam mencapai tujuan sehingga pihak manajemen perusahaan perlu memberikan

²⁷ Soekijat Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Asdi Mahasatya, 2003), 121-124.

²⁸ Ibid, 124.

rangsangan pada karyawan sehingga mereka dapat lebih loyal terhadap perusahaan. Sebab perusahaan tidak mungkin untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pekerjanya satu persatu. Karena seperti yang diketahui bahwa kebutuhan dan keinginan manusia selalu berkembang.

Pemberian rangsangan tersebut merupakan alat untuk memotivasi pekerja sehingga karyawan dapat lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada bab ini beberapa pendapat mengenai motivasi yang penulis gunakan sebagai analisa teori yaitu:

Psychologists define motivation as an internal process that activates, guides, maintains behavior over time. (Psikolog mendefinisikan motivasi sebagai proses internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan menjaga tingkah laku sepanjang waktu).²⁹ M. Ngalim Purwanto, dalam bukunya Psikologi Pendidikan menyatakan bahwa “Motivasi adalah pendorongan, suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu”.³⁰

Menurut Hamzah B. Uno, “Motivasi adalah suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan-rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya”.³¹ Sedangkan menurut Sarwoto motivasi adalah “suatu proses pemberian motif (penggerak)

²⁹ Robert E. Slavin, *Educational Psychology; Theory into Practice*, (Boston : Allyn and Bacon, 1994), 347.

³⁰ M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), 71.

³¹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), 9.

bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan efisien”.³²

Muchdarsyah Sinungan dalam bukunya yang berjudul *Produktivitas Apa dan Bagaimana* menyatakan bahwa:

Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Kebutuhan tersebut timbul akibat dari hubungan antar manusia yang dalam hal ini lebih ditekankan pada hubungan yang terjadi didalam proses produksi yaitu hubungan industrial.³³

Sedangkan menurut Siswanto motivasi adalah “sebagai bagian integral dari jalinan kerja dalam rangka proses pembinaan pengembangan dan pengarahan sumber daya insani dalam suatu organisasi”.³⁴

Pada dasarnya yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin bahwa tingkah laku dan keinginan setiap bawahan itu bermacam-macam dengan motif yang berbeda sehingga kebutuhan yang harus dipenuhi juga berbeda. Motivasi biasanya menjelaskan mengapa manusia biasanya melakukan suatu tindakan tertentu dalam memuaskan kebutuhannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan, bahwa motivasi adalah sesuatu yang memberikan dorongan kepada manusia untuk melakukan suatu tindakan atau tenaga kerja dari dalam diri manusia untuk melakukan tindakan atau kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi seseorang sebenarnya tidak nampak terlihat pada tingkah laku seseorang hanya

³² Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1991), 136.

³³ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Bandung : Bumi Aksara, 1997), 134.

³⁴ Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, (Bandung : Sinar Baru, 1990), 131.

merupakan petunjuk daripada motivasi tersebut. Tetapi dengan pengamatan yang teliti dan terus menerus pada akhirnya akan tampak juga arah daripada tingkah laku tersebut sebagai motivasi mereka.

2. Prinsip-prinsip Motivasi

Untuk dapat menimbulkan/meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka rahasianya adalah apabila kita mengetahui dengan tepat kebutuhan dan keinginan karyawan dan jika dapat memenuhinya akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada diri karyawannya.

Untuk itu kewajiban seorang manajer adalah mencari hal-hal yang merupakan kebutuhan mereka dan berusaha memenuhinya. Meskipun kita tahu bahwa kepuasan itu tidak terbatas, maka manajer harus berusaha memaksimalkan kemampuannya untuk memuaskan karyawannya.

Kebutuhan manusia beraneka ragam bentuk dan jumlahnya tidak terbatas, tetapi alat kebutuhan manusia sangat terbatas jumlahnya. Dengan adanya kebutuhan-kebutuhan itu maka manusia menjalankan berbagai aktivitas yang memenuhi kebutuhannya. Menurut Sarwoto, “secara umum kebutuhan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua golongan, yaitu kebutuhan material dan kebutuhan non material”.³⁵

Kebutuhan tersebut akan diuraikan seperti di bawah ini:

a. Kebutuhan material

Adalah kebutuhan alamiah dan naluriah manusia untuk melangsungkan hidupnya, mendorong dalam diri manusia berbagai

³⁵ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, 138.

keinginan yang menjurus pemenuhan tadi dengan unsur keberadaan dan sifatnya elementer dan fundamental. Kebutuhan ini digolongkan dalam dua bagian yaitu:

- 1) Yang sifatnya ekonomis, meliputi kebutuhan akan makanan, pakaian dan tempat tinggal.
- 2) Yang sifatnya biologis, meliputi kebutuhan akan kelangsungan hidup perkembangan pertumbuhan jasmani.

b. Kebutuhan non material

Adalah kebutuhan non material walaupun tidak secara langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup seseorang, namun tidak dianggap bahwa kebutuhan ini tidak fundamental. Berbagai penelitian psikologi dan sosiologi manajer telah membuktikan bahwa kebutuhan non material ini adalah juga kebutuhan manusia yang fundamental, keinginan kedua yang dihayati oleh manusia pada umumnya.³⁶

c. Keinginan kekuasaan

Pada umumnya orang memiliki sesuatu itu lebih kuasa daripada orang yang tidak memiliki apa-apa sama sekali.

d. Keinginan untuk pengakuan

Keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir daripada kebutuhan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan betapa luas, rumit dan beraneka macam ragamnya kebutuhan dasar manusia. Satu hal yang perlu

³⁶ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 40.

mendapatkan perhatian adalah bahwa keinginan seseorang yang terjelma dari berbagai kebutuhan dasar di atas berbeda-beda. Untuk mendeterminir keinginan individual adalah masalah yang sangat sukar, karena selain bersumber pada kebutuhan dasar juga dipengaruhi banyak faktor baik faktor intern yang lebih dalam (seperti dasar watak, kepribadian dan lain-lain), juga faktor ekstern (seperti kondisi budaya seseorang berbeda, sistem masyarakat bahkan kondisi geografis dimana seseorang tinggal).

Manajer atau pemimpin adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, orang itu adalah bawahan. Berhubungan dengan itu menjadi kewajiban bagi setiap pemimpin agar berprestasi. Prestasi bawahan disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong.³⁷

Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualitas yang dimiliki antara lain: pendidikan, pengalaman, sifat-sifat pribadi. Sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain dalam dirinya.

Daya dorong yang ada dalam diri seseorang disebut dengan motif. Daya dorong di luar diri seseorang harus ditimbulkan oleh seorang pemimpin, dan hal-hal di luar diri seseorang itu sulit untuk mempengaruhinya, pemimpin harus memiliki berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang itu.

Sejak adanya hubungan antara bawahan, manusia telah berusaha meneliti daya dorong yang menyebabkan bawahan bertindak. Search menunjukkan bahwa daya dorong itu berbeda dari masa ke masa dengan kata

³⁷ Pof. Dr. Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 349.

lain teori yang berlaku untuk umum tidak akan pernah ada. Mula-mula orang menganggap daya dorong itu adalah kekuatan, pada akhirnya bukan demikian.

3. Macam-macam Motivasi dan Cara Pendekatannya

Sesuai dengan sifatnya motivasi dasarnya berbeda-beda antara pekerja yang satu dengan yang lainnya, namun secara umum motivasi dapat digolongkan menjadi.

Ravianto dalam bukunya *Produktivitas dan Manajemen motivasi* digolongkan sebagai berikut:

a. *Financial Incentive*

Financial Incentive itu meliputi upah/gaji yang pantas yang kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan, soal-soal kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan kesehatan, rekreasi, jaminan hari tua dan lain sebagainya.

b. *Non Financial Incentive*

Elemen utama dari *Non Financial Incentive* ialah keamanan memuaskan yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas dan teman-teman kerja.³⁸

c. *Sosial Incentive*

³⁸ Ravianto, *Pendidikan dan Manajemen*, (Jakarta : Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1996), 35-36.

Social Incentive atau juga *group incentive* dianggap juga sebagai non Financial Incentive dimaksudkan jenis tingkah laku yang diharapkan teman-temannya. Dengan kata lain *social incentive* ini dimaksudkan sikap dan keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap pegawai yang bersangkutan.

Sedangkan cara pendekatannya pada umumnya perusahaan harus mengadakan atau memiliki cara pendekatan kepada karyawan atau suksesnya atau terlaksananya motivasi yang diberikan oleh perusahaan. Adapun cara pendekatannya pada umumnya perusahaan menganut atau menggunakan bentuk-bentuk motivasi.³⁹

Menurut Siswanto, ada empat elemen utama dalam bentuk-bentuk motivasi yaitu:

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk motivasi yang paling sering diberikan kepada bawahan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada bawahan biasanya berwujud uang.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksud menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bawahan harus mengerjakan tentang hal-hal yang telah diinstruksikan.

c. Penetapan Pola Karya yang Efektif

³⁹ Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 455.

Pada umumnya, reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan penghambat yang berarti bagi output produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan itu sendiri, maka mereka menanggapi dengan berbagai teknik. Teknik ini antara lain pemerikayaan pekerjaan dan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan seseorang. Dengan kata lain kebajikan adalah usaha untuk membuat seseorang bahagia.

4. Pengertian Motivasi Kerja Karyawan

Setiap instansi (organisasi) di dalam kegiatannya semua karyawan membutuhkan motivasi dari pimpinannya. Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variable yang saling mempengaruhi. Maka dari itu terjadilah pada diri manusia atau suatu proses psikologi. Seringkali manusia beranggapan bahwa seseorang yang kelihatan sibuk adalah orang yang tinggi motivasinya. Padahal mungkin saja ia pegawai yang sedang "*melarikan diri*" kurang tenaga psikologis. Sebaliknya, bila ada sekelompok orang yang sering berbincang-bincang biasanya kita anggap sebagai kelompok yang kurang motivasi atau bisa jadi tidak mempunyai motivasi. Maka dari itu biasanya kita menghubungkan motivasi hanyalah tindakan atau perilaku yang tampak nyata.

Mungkin semuanya itu benar juga bisa tidak benar, sebagaimana telah dikemukakan bahwa motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan persoalan.⁴⁰

Pada hakikatnya hubungan antara motivasi dengan kepuasan pegawai itu sama, maka dari itu kepuasan pegawai itu mempengaruhi kehadiran para pekerja itu sendiri. Kesiapan atau motivasi seorang pegawai biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang termotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Menurut manager pegawai yang termotivasi ada tiga yaitu:⁴¹

- a. Perilaku pegawai tidak memperlihatkan goal directed (berorientasikan tujuan)
- b. Perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi
- c. Berkerja tidak komitmen terhadap tujuan, dan mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi.

Adapun pengertian dari motivasi itu sendiri adalah dipandang dari arti katanya "*motivation*" berarti hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*) maka motivasi kerja dapat dikaitkan dengan lingkungan kerja, kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi

⁴⁰ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 1999), 67.

⁴¹ Siswanto, *Manajemen Modern*, 138-142.

yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

5. Sumber Daya Insani dan Motivasi Kerja

Manajemen sumber daya insani adalah suatu saran yang paling ampuh untuk meningkatkan mutu manusia dan tentunya akan memperbaiki, meningkatkan kinerja dan daya hasil organisasi degankata lain manajemen sumber daya insani adalah suatu proses kegiatan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan kebutuhan suatu organisasi terhadap sumber daya insani, menjamin bahwa manusia yang dibutuhkan itu memang tersedia dan dapat ditarik organisasi, mengelola segala sesuatu yang menyangkut kepentingan mereka yang sudah berada dalam organisasi dan terutama pengembangan kemampuan dan motivasi mereka agar benar-benar dapat mencapai sasaran dan memenuhi kebutuhan organisasi yang sudah dibutuhkan.⁴²

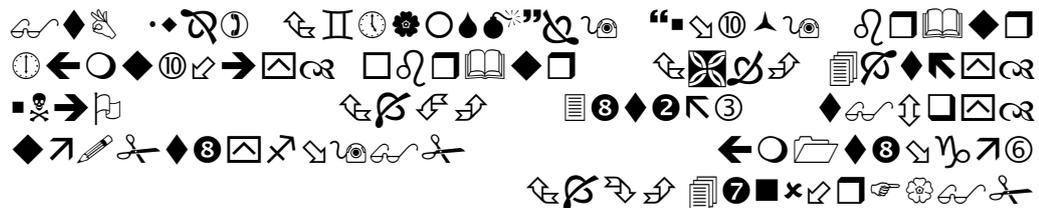
Menurut Handoko yang dikutip oleh Mangkunegara dan Anwar Prabu, menyatakan bahwa “masih saja mengandung banyak faktor emosional dipandang dari segi para karyawan, sebab apabila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka dapat menurun secara dramatis.

Pekerja dapat bermotivasi apabila beberapa ciri yang bisa mempengaruhinya. Ciri-ciri lingkungan organisasi dan praktek-praktek

⁴² Zainul Buchari, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta : Balai Akasara, 1989), 50.

manajemen juga turut mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu antara lain faktor-faktor budaya, hukum politik, ekonomi dan sosial. Pengaruh itu bisa terjadi langsung atau tidak langsung.

Didalam motivasi bekerja itu setiap manusia akan gigih dan giat untuk bekerja, maka dari itu kebanyakan orang yang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab ia menemukan ketenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit. Seperti yang tercantum dal al-Qur'an surat An-Najm ayat 39-41 sebagai berikut:



Artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya, kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna,”.(QS. An-Najm: 39-41).⁴³

Islam hanya mengenal konsep tawakal kepada Allah tetapi sama sekali tidak menerima fatalism dan memilih yang terbaik untuk diimplementasikan. Atas dasar itu maka ada tiga unsur yang menjadikan manusia yang positif, yaitu:

⁴³ DR. Ahmad Hatta. MA, *Tafsir Qur'an Per Kata Dilengkapi Dengan Asbabun Nuzul & Terjemah*, (Jakarta : Maghfirah Pustaka, 2009), 526.

- a. Bertakwa kepada Allah SWT, dan mencari pertolongan-Nya ketika melaksanakan pekerjaannya.
- b. Mengimplementasikan motivasi kerja yang dianugerahkan oleh Allah.
- c. Beriman kepada Allah untuk menolak bahaya kediktatoran dan kesombongan atas prestasi yang dicapai.

Konsep Islam tentang dunia sebagai *madding* akhirat memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan namun sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia karena syariah Islam mempunyai visi politik tersendiri yang tidak berlandaskan pada individu seperti kapitalisme atau pada seluruh masyarakat seperti sosialisme, dasar dan politik Islam adalah keseimbangan antara kepentingan individu.