

**Peran Manajer Personalia Dalam Meningkatkan Kinerja
dan Rasa Tanggung Jawab Karyawan PT.Industri
Sandang simping Probolinggo Dalam Perspektif Islam**

SKRIPSI

OLEH:
DINI RINAWATI
NIM. 02160028



**JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**Peran Manajer Personalia Dalam Meningkatkan Kinerja dan
Rasa Tanggung Jawab Karyawan PT.Industri Sandang
samping Probolinggo Dalam Perspektif Islam**

SKRIPSI

**Diajukan kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.pd)**

**OLEH:
DINI RINAWATI
NIM. 02160028**

**JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

lembar Persetujuan

Peran Manajer Personalia Dalam Meningkatkan Kinerja dan Rasa Tanggung Jawab Karyawan PT.Industri Sandang simping Probolinggo Dalam Perspektif Islam

SKRIPSI

OLEH:
DINI RINAWATI
NIM. 02160028

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing:

Dra. Siti Annijat Maimunah, M.pd
NIP. 131 121 923

Tanggal, 7 April 2008

Mengetahui,
Ketua Jurusan IPS

Drs. Muh. Yunus, M.si
NIP. 150 276 940
LEMBAR PENGESAHAN

Peran Manajer Personalia Dalam Meningkatkan Kinerja dan Rasa Tanggung Jawab Karyawan PT.Industri Sandang simping Probolinggo Dalam Perspektif Islam

SKRIPSI

OLEH:
DINI RINAWATI
NIM. 02160028

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi dan
Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Tanggal:

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji

Abdu Basith, M. Si
NIP. 150 327 264

()

2. Secretaris/ Pembimbing

Dra. Siti Annijat M, M.pd
NIP. 131 121 923

()

3. Penguji Utama

Evi Evendi, MM

()

Mengetahui
Dekan

Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony
NIP. 150042031

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada Ayahanda, Ibunda dan kakanda serta adinda Tercinta yang telah banyak memberi pengorbanan berupa materiil maupun spirituil .

Saudara-saudaraku, dan teman-temanku, yang telah memberi dorongan dan motivasi kepada penulis sehingga terselesainya skripsi ini.

Para ustadz, guru, dosen dan semuanya yang telah menuntun penulis dalam menjalani hidup. Terima kasih atas bekal ilmu dan pengetahuannya.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ^{قُلْ}

Artinya: Sesungguhnya Allah SWT. tidak merubah Keadaan suatu kaum sehingga dia merubah basibnya sendiri (Q.S. Ar-Ro'd: 11)



KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Penulis ucapkan alhamdulillah, seiring dengan ridlo dan kemurahan-Nya. Sholawat serta salam mudah-mudahan tetap bagi Baginda Rosululloh SAW. Yang telah mengisi hati sanubari penulis untuk selalu mengucapkan sholawat, Dia yang mengarahkan manusia ke jalan yang benar, yakni adanya Agama Islam.

Atas ijin dan kuasa Ilahi, pemilik segala petunjuk, kekuatan dan hidayah, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan Skripsi dengan judul ” ***Peran Manajer Personalia Dalam Meningkatkan Kinerja dan Rasa Tangung Jawab Karyawan PT. Industri Sandang Simpang Probolinggo Dalam Perspektif Islam*** ”. Dan tak lupa ucapan banyak terima kasih penulis persembahkan kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Malang.
2. Dra. Siti Annijat M, M.pd. selaku Dosen pembimbing atas dorongan, semangat, dan bimbingan, serta waktu yang telah diberikan selama penyusunan Skripsi ini.
3. Bapak beserta Ibunda, kakak dan adikku tercinta
4. Semua pihak yang telah membantu proses penulisan Skripsi ini, Adik Rizal, mas say n mas rofiq, mad, sohibku mustofa rifki, mbak wiwik n ma sopan, bude tien, makhrus, dan yang terkasih mas ipung yang slalu memberiku motivasi
5. Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih banyak ketidak teraturan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu segala kritik dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan demi perbaikan dan kesempurnaan. Semoga skripsi ini berguna bagi penulis pada khususnya dan dan semua pihak yang membutuhkan. Amin.

Malang, 6 April 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGANTAR.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Ruang lingkup pembahasan.....	6
E. Manfaat penelitian.....	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	8
A. Hakikat Manajemen.....	8
1. Definisi Manajemen.....	8
2. Manajemen personalia.....	11
3. Manajemen Kinerja.....	15
4. Fungsi Manajemen.....	21
B. Fungsi dan Tugas Manajer Personalia.....	24
1. Fungsi Manajer Personalia.....	24
2. Tugas Manajer Personalia.....	26

C. Peran Manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan.....	30
1. Peran Manajer Personalia.....	30
2. Langkah-langkah peningkatan kinerja karyawan.....	34
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.....	35
4. Kepemimpinan dan etos kerja menurut pandangan Islam.....	38
BAB III. METODE PENELITIAN.....	45
A. Pendekatan Penelitian	45
B. Kehadiran Peneliti.....	45
C. Lokasi Penelitian.....	46
D. Sumber Data.....	46
E. Metode pengumpulan data.....	47
F. Analisa Data	48
G. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	50
H. Tahap-Tahap Penelitian.....	52
BAB IV. PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN.....	54
A. Paparan Data	54
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	54
B. Paparan Data Penelitian	72
1. Peran Manajer Personalia dalam meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan pada PT.Industri Sandang Simping	
2. Dalam Prespektif Islam	72
3. Faktor yang mendukung dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada PT.Industri Sandang Simping.....	74
4. Faktor penghambat peningkatan kinerja karyawan pada PT.Industri Sandang Simping.....	77
C. Pembahasan.....	79

1. Upaya menejer personalia dalam meningkatkan kinerja tanggung jawab kariawan pada PT. Industri Sandang Samping.....	79
2. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Industri Sandang Samping.....	85

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN..... 91

A. Kesimpulan.....	91
B. Saran.....	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



ABSTRAK

Dini Rinawati 2008, *Peran Manajer Personalia Dalam meningkatkan kinerja dan Rasa tanggung jawab Pada PT. Industri Sandang Sumping Probolinggo dalam perspektif Islam*. Skripsi, Jurusan Pendidikan IPS, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri Malang. Dosen Pembimbing Dra. Siti Annijat Maimunah M.Pd.

Kata kunci: Peran Manajer Personalia, Kinerja, Rasa Tanggung Jawab karyawan.

Perubahan situasi yang terjadi hampir setiap saat, baik kondisi internal maupun eksternal membuat semua jajaran pimpinan harus selalu jeli mencermati perubahan disekitar perusahaan. Perubahan ini yang terjadi dipicu oleh berbagai faktor seperti kompetisi secara global, peraturan pemerintah, perubahan teknologi, kondisi ekonomi dan sebagainya yang akan mempengaruhi kelangsungan organisasi yang akan datang. Melihat kondisi seperti itu setiap organisasi dituntut cepat tanggap *fast response* terhadap kondisi yang terjadi dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan *adaptable*. Persaingan yang semakin ketat perusahaan terpicu untuk terus meningkatkan kinerja karyawan untuk memperoleh hasil yang maksimal

Organisasi masa depan adalah organisasi pembaruan, mudah menyesuaikan diri, dan merespon dengan cepat perubahan yang terjadi, sehingga organisasi akan mampu bertahan dan menang dalam persaingan. Di samping itu perusahaan juga dapat memegang kendali industrinya dengan menciptakan pasar di masa depan, oleh karena itu diperlukan pemimpin yang dapat meramu visi dan misinya, SDM, dan strategi bersaing agar dapat menciptakan organisasi kelas dunia. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang adalah pemimpin yang mau mendengarkan kritik, memperhatikan isi kritik, bukan mencari siapa pengkritik

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

“Kinerja merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu lazimnya perjam. Kinerja merupakan output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas yang dihasilkan dalam periode tertentu dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan.

Adapun rumusan masalah judul diatas adalah: peran apa yang dilakukan manajer personalia dalam meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan kepada PT Industri Sandang Sumping Probolinggo, adapun faktor apa yang menghambat dan yang mendukung dalam upaya peningkatan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan pada PT. Industri Sandang Sumping Probolinggo. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran umum tentang peranan Manajer personalia dalam upaya meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan, dan untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dan pendukung manajer personalia dalam meningkatkan kinerja rasa tanggung jawab karyawan.

Metode penelitian yang digunakan adalah *diskriptif kualitatif*, yaitu memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan yang sebenarnya. Metode yang digunakan dalam memperoleh data adalah interview, observasi, Dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data diskriptif.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) Manajer personalia perusahaan PT. Industri Sandang Sumping Probolinggo dalam upaya meningkatkan kinerja rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan program kerja seperti *pameran, dies natalis, study banding*. 2) perusahaan PT. Industri Sandang Sumping dalam upaya meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan memiliki beberapa faktor pendukung diantaranya lingkungan yang sangat mendukung, manajemen, patner kerja ramah, fasilitas yang sangat memuaskan. Sedangkan faktor penghambat dari upaya manajer personalia dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sistem karyawan kontrak yang membebani manajer personalia, karena setiap panen harus mentraining lagi karyawan kontrak tersebut, motivasi karyawan kurang ini dalam hal mensejahterkan karyawan yang setiap tahun ada refreasing yang melibatkan semua karyawan yang mana seluruh karyawan terkadang ada yang tidak diikuti sehingga karyawan kecewa, ketika terdapat masalah penyelesaiannya tidak langsung diatasi.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan situasi bisnis yang terjadi hampir setiap saat, baik kondisi internal maupun eksternal membuat semua jajaran pimpinan harus selalu jeli mencermatinya. Semua asumsi dalam perencanaan bisnis yang pernah sukses pada masa yang lalu harus selalu dikaji ulang. Perubahan-perubahan yang terjadi dipicu oleh berbagai faktor seperti kompetisi secara global, peraturan pemerintah, perubahan teknologi, kondisi ekonomi dan sebagainya akan mempengaruhi kelangsungan organisasi dimasa yang akan datang. Menghadapi hal ini organisasi dituntut untuk cepat tanggap terhadap kondisi yang terjadi dan memiliki kemampuan untuk dapat menyesuaikan

Organisasi masa depan adalah organisasi yang pembaruan, mudah menyesuaikan diri, dan merespon dengan cepat perubahan yang terjadi, sehingga organisasi akan mampu bertahan dan menang dalam persaingan. Di samping itu perusahaan juga dapat memegang kendali industrinya dengan menciptakan pasar di masa depan, oleh karena itu diperlukan pemimpin yang dapat meramu visi dan misinya, SDM, dan strategi bersaing agar dapat menciptakan organisasi kelas dunia.

Organisasi kelas dunia dapat beradaptasi dengan lingkungan atau lebih fleksibel, lebih mementingkan pengendalian dan pengaturan, dan menjadi Sumber Daya Manusia(SDM) yang berkualitas dan mempunyai jiwa kepemimpinan dalam organisasi kelas dunia itu merupakan aset yang paling penting, karena salah satu tantangan

kompetisi adalah modal intelektual. Pemimpin harus bisa merumuskan kompetensi inti dari pengetahuan yang luas

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang adalah pemimpin yang mau mendengarkan kritik , memperhatikan isi kritik, bukan mencari siapa pengkritik. Hal ini sesuai dengan firman Allah:

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ
وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ
وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَٰلِكُمْ وَصْنُكُمْ بِهٖ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

“Allah tidak menyukai ucapan yang buruk (seperti memaki, mencela atau menerangkan keburukan orang lain) yang di ucapkan dengan terus terang, kecuali oleh orang yang teraniaya/kena zalim.”(Q.S.6/AL-An’am:152).

Selain itu pemimpin di tuntutan untuk berlaku adil, sesuai firman Allah yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ

وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩١﴾

“*sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan.....*”

(Q.S.16/An-Nahl:90)

Setiap organisasi telah mempunyai rumusan visi dan misi yang dipertanyakan sekarang “Apakah rumusan itu “ masih relevan dengan keadaan yang kita perhatikan sekarang. Banyak perusahaan yang gulung tikar karena ketidaktahuan mereka akan mengantisipasi masa depan dengan merumuskan visi dan misinya, oleh karena itu saat seperti ini sangat diperlukan pemimpin yang dapat menciptakan visi yang motivatif dan mendukung segenap karyawan. Daya gerak rumusan visi baru ini agar diimplementasikan secara *full committed* dan *konsisten* untuk menghadapi kompetisi global. Tentu saja sumber daya perumusan kembali visi dan misi tidak hanya berasal dari pemimpin itu sendiri tapi dari para karyawan dan lingkungan diluar perusahaan.

Warren Bennis dan Burt Nanus mengemukakan bahwa “Bagaimana menggerakkan seluruh sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien, ini terletak pada pemimpin yang menyadari akan visi dan misi perusahaan”⁶⁰ Para pemimpin sebagai contoh pelaku visi dan misi harus dapat memotivasi para pekerja untuk meyakini bahwa apa yang mereka kejar (visi) itu suatu yang penting dan berguna. Visi perusahaan juga yang membuat mereka bangga bekerja di perusahaan, sehingga menimbulkan loyalitas tinggi akan pekerjaan yang dilakukannya. Setelah tercipta visi dan misi baru, langkah berikutnya yang diperlukan adalah kerjasama berbagai belah pihak, dengan kata lain perlu adanya kesamaan pandangan antara pemimpin dan karyawan.

Dengan adanya kesamaan pandangan para pemimpin tertantang untuk menyediakan kebutuhan-kebutuhan para karyawan, penambahan berarti pada biaya-biaya

⁶⁰ Elizabeth Lucky, *Usahawan* (Jakarta, No 11, 2002), hlm 11

Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu manajer juga tidak lepas dari bagaimana kinerja para karyawan dalam memenuhi cita-cita bersama dan memajukan perusahaan, guna menjalin kerjasama yang baik diantara kedua belah pihak.

Pemimpin ataupun manajer dapat menciptakan suasana yang harmonis dengan sistem kekeluargaan antara perusahaan dengan para karyawannya. Para karyawan dapat merasakan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi yang tinggi dapat tercipta kalau para karyawan dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja, insentif yang wajar, dan pekerjaannya sesuai dengan keterampilannya.

Disamping peran pemimpin, peran karyawan juga sangat berpengaruh penting dalam perusahaan. Peran karyawan disini diharapkan dapat diwujudkan dengan adanya etika dalam bekerja. Dalam kaitan ini AL-Qur'an telah membahas ayat-ayat tentang kerja seperti:

وَالْوَزْنُ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٨﴾

“.....*Sesungguhnya (pengetahuan) Tuhanku meliputi apa yang kamu kerjakan.*”

(Q.S.Al-‘Araaf:8)

لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

“*Supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur?*” (Q.S.Yaasiin:35)

Berdasarkan ayat diatas Allah menekankan perintah bekerja, menunjukkan keutamaan bekerja yang baik karena apabila yang kita kerjakan baik niscaya akan mendapatkan balasan yang baik begitupula sebaliknya.

Keterlibatan karyawan juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk memaksimalkan Sumber Daya manusia (SDM). Pemimpin atau manajer melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan dan penentuan usaha-usaha dalam pencapaian kesuksesan bersama, di samping itu perlu adanya peningkatan kinerja, pengawasan manajemen sebagai standarisasi kemampuan dan koreksi.

PT. INDUSTRI SANDANG SIMPING adalah salah satu perusahaan tenun di Probolinggo, melihat permasalahan bisnis yang baik itu dari faktor eksternal maupun internal, perusahaan perlu memperhatikan, gejala apa saja yang dihadapi perusahaan, yang menghambat proses kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan yang lemah, persaingan yang semakin ketat, tidak menutup kemungkinan dapat menghambat, sehingga pemimpin harus mewaspadaai gejala-gejala tersebut. Hambatan itu tidak lepas dari bagaimana manajer mengolah, mengatur, mengendalikan, mengawasi perusahaan, karena keberhasilan dan kemunduran perusahaan terlihat dari bagaimana pemimpin mengoptimalkan tugasnya. Berdasarkan pertimbangan di atas maka penulis mengambil judul sebagai berikut :

“ Peran manajer personalia dalam peningkatan kinerja dan tanggung jawab karyawan PT SANDANG SIMPING PROBOLINGGO dalam perspektif Islam.”

B. Rumusan Masalah

1. Apa peranan manajer personalia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Industri Sandang Simpang ?
2. Faktor – faktor apa yang menjadi penghambat peningkatan kinerja karyawan PT. Industri Sandang Simpang ?
3. Bagaimana upaya manajer untuk meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan PT. Industri Sandang Simpang ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk memperoleh gambaran umum tentang upaya manajer personalia dalam peningkatan kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui faktor yang menghambat dan yang mendukung perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui upaya manajer personalia dalam meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan

D. Ruang lingkup Pembahasan

Sesuai dengan judul yang penulis teliti dan untuk menjaga kemungkinan adanya kesulitan untuk dipahami terhadap judul ini, maka perlu kiranya penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti untuk membantu dan mempermudah memahaminya. Selain itu karena keterbatasan waktu dan permasalahan tidak melebar maka peneliti membatasi masalah hanya pada peran Manajer personalia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Industri Sandang Simpang.

E. Manfaat Penelitian

Secara teoritis

1. Di gunakan untuk membandingkan teori yang diperoleh selama di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan agar dapat diaplikasikan. Untuk membantu memecahkan masalah yang sedang dihadapi perusahaan
2. Sebagai refrensi untuk penelitian lebih lanjut dan adanya suatu jembatan yang menghubungkan antara dunia pendidikan dengan dunia usaha sehingga menciptakan suatu kerjasama yang saling menguntungkan antar pihak jurusan dan perusahaan
3. Untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang penulis pelajari di perguruan tinggi

Secara praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan, sebagai informasi penelitian selanjutnya dalam mengambil keputusan, dan memeberikan masukan kepada manajer personalia supaya mempertahankan perusahaan serta dapat menghasilkan yang terbaik.
2. Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada PT. Industri Sandang Simpang dalam meningkatkan mutu kinerja karyawan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hakikat Manajemen

1. Definisi Manajemen

Dalam setiap jabatan manajer selalu melekat suatu tanggung jawab utama; membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material. Ini akan tercapai melalui proses manajemen, yang secara formal diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Jadi manajemen adalah menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Manajemen memang bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih daripada itu. Pengertian manajemen begitu luas, seperti yang dikemukakan oleh *Stoner* sebagai berikut :

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

Dari definisi di atas terlihat bahwa *Stoner* telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen di definisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan

kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan

Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai satu tujuan. Pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak kearah tujuan-tujuannya. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkannya.

Menurut Stoner “Elemen yang mendasar dalam organisasi apapun adalah sasaran atau tujuan”⁶¹. Sasaran atau tujuan merupakan yang terpenting dalam sebuah organisasi. Tanpa tujuan sebuah organisasi tidak mungkin berjalan, karena yang diinginkan adalah sasaran yang disepakati bersama. Sasaran-sasaran yang akan dicapai tentunya diwujudkan dengan tindakan yang efektif dan efisien. Untuk melakukan tindakan yang efektif tersebut organisasi juga harus memiliki dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai sasaran. Tujuan atau sasaran yang jelas merupakan kunci bagi keefektifan

⁶¹ Stoner, *Manajemen* (Jakarta: Prenhallindo,1996),hlm 6

organisasi, dengan pemberdayaan dalam organisasi, yang diberdayakan tujuan-tujuan itu menjadi lebih penting.

Istilah manajemen mengacu pada proses bagaimana seorang pemimpin mengatur, mengolah, mengorganisasikan, yang diatur. Sebagaimana dikatakan Robbin bahwa “Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain”⁶². Pemimpin dan yang dipimpin sama-sama saling membutuhkan antara keduanya, pemimpin tidak bisa menjalankan sasarannya tanpa ada yang membantu, begitu sebaliknya bawahan atau yang dipimpin tidak bisa menjalankan sasarannya tanpa ada yang memimpin. Jadi antara keduanya tidak bisa dipisahkan.

Tujuan pemimpin dan yang dipimpin adalah mengoptimalkan sasaran yang akan dicapai dengan efektif dan efisien. Menurut Bukhori “Efisien merupakan suatu ukuran seberapa baik atau bagaimana secara produktif sumberdaya digunakan untuk mencapai suatu tujuan”⁶³. Dalam setiap organisasi ataupun lembaga lainnya sasaran yang diinginkan adalah yang membutuhkan waktu sedikit, biaya sedikit, hasil yang memuaskan, karena itu manajer atau pimpinan harus bertanggung jawab dalam semua itu. Sedangkan efektif menurut Bukhori juga “Merupakan suatu ukuran yang menyangkut kepantasan dari tujuan bahwa para manajer mempunyai pilihan untuk organisasi mencapai tujuan”⁶⁴. Usaha efektif dan efisien yang dilakukan pimpinan merupakan dua hal yang terkait.

⁶² Robbins, *Manajemen Jilid 1* (Jakarta: Prehallindo, 1999), hlm 8

⁶³ Bukhori, *Asas-asas Manajemen* (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hlm 1

⁶⁴ *Ibid*, hlm 2

Dalam upaya mengoptimalkan usaha yang akan dicapai, baik itu secara efektif dan efisien merupakan usaha manajer, jadi proses tersebut merupakan seni yang dimiliki oleh seorang pemimpin. sebagaimana dikatakan Malayu Hasibuan “Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu ”⁶⁵. Dikatakan manajemen sebagai seni, karena para manajer dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas-tugas sendiri.

Tidak semua orang bisa menjadi seorang pemimpin atau manajer. Pemimpin itu sendiri memiliki sifat-sifat sehingga dipilih menjadi pemimpin dalam perusahaan atau lembaga lainnya. Pemimpin itu sendiri memiliki sifat-sifat yang tidak semua orang memilikinya. Sebagaimana Manahan mengatakan bahwa “sifat yang amat penting yaitu integritas, kecerdasan dan pengetahuan, rasa simpati insani, kesungguhan, dan kesadaran akan diri”⁶⁶. dengan sifat-sifat tersebut dapat mendukung dari keberlangsungan pemimpin dalam menjalankan tugas.

2. Manajemen Personalia

Bidang manajemen personalia memerlukan pengetahuan yang luas yang menyangkut bidang ilmu jiwa (psikologi), sosiologi, ekonomi dan administrasi. Berbagai masalah dalam manajemen personalia memerlukan studi analitis untuk memecahkannya, dan juga “judgment”. Di samping itu juga memerlukan kemampuan untuk memahami sesuatu yang tidak logis, kemampuan untuk memproyeksikan diri ke dalam suatu posisi yang lain tanpa kehilangan perpektif, dan kemampuan dalam memperkirakan tingkah laku

⁶⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm 9

⁶⁶ Manahan Tampubolon, *Prilaku Keorganisasian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm 50

dan reaksi manusia. Usaha untuk mengintegrasikan manusia dan organisasi telah menjadi semakin sulit dengan adanya perubahan dalam masyarakat sendiri.

Dengan demikian manajer personalia harus bekerja ditengah-tengah tiga kekuatan utama, yaitu :

1. Perusahaan yang berkeinginan untuk disediakan tenaga kerja yang mampu dan mau bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Karyawan dan organisasinya, yang menginginkan agar kebutuhan fisik dan psikologis mereka terpenuhi dan
3. Masyarakat umum, lewat lembaga-lembaga perwakilannya yang menginginkan agar perusahaan mempunyai tanggung jawab yang luas untuk mengembangkan dan melindungi sumber-sumber manusia dari perlakuan diskriminatif.

Jadi seorang manajer personalia adalah seorang manajer, dan karenanya ia harus menjalankan berbagai fungsi dasar dari manajemen. Meskipun demikian definisi lengkap dari manajemen personalia haruslah memasukkan juga fungsi-fungsi operasional dibidangnya. Dalam garis besarnya, definisi ini akan nampak sebagai berikut:

1. Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Pengawasan
2. Fungsi-fungsi operasional adalah
 - a. Pengadaan
 - b. Pengembangan

c. Pemberian kompensasi.

d. Pengintegrasian

e. Pemeliharaan

Dengan demikian kita bisa menyimpulkan definisi ini kedalam suatu kalimat sebagai berikut, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Penjelasan ringkas dari definisi diatas adalah sebagai berikut:

Perencanaan berarti menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tentu saja penetapan tujuan ini akan memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia, sesuai dengan pengetahuannya di bidang sumber-sumber manusia (human resources)

Pengorganisasian setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu di buat organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan.

Pengarahan kalau kita sudah mempunyai rencana dan sudah mempunyai organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, maka sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut, pada definisi ini, kita menggunakan istilah pengarahan (directing), mungkin adapula yang menggunakan istilah lain seperti, motivasi atau pemberian perintah. Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental

Pengadaan fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut baik mutu maupun jumlah tenaga kerja. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir-formulir lamaran, tes psikologi dan wawancara

Pengembangan dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan lewat ketrampilan (training), yang diperluka untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin pentiung karena berkembangnya teknologi, dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer

Kompensasi fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Integrasi menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

Pemeliharaan adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang sudah ada. Fungsi ini, tentu saja mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi lainnya secara terus menerus. Tetapi pada fungsi ini perhatian akan di titikberatkan pada pemeliharaan

kondisi fisik dari para karyawan dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan).

2. Manajemen Kinerja

Dalam perusahaan ada berbagai macam yang harus diperhatikan karena merupakan unsur-unsur manajemen seperti manusia, atau dalam perusahaan karyawan itu sendiri. Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan dari karyawan perusahaan tidak akan berjalan begitu juga dengan manajer tidak bisa bekerja. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

Setiap periode berbagai macam gejala, baik itu faktor internal dan internal merupakan tugas manajer. Dalam hal itu manajer mengatur bagaimana kinerja karyawan, agar tetap menghasilkan yang terbaik dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lain. Mengingat persaingan di dunia bisnis sangat sengit, faktor internal dalam perusahaan harus diperhatikan manajer, seperti kinerja karyawan yang mana merupakan partner manajer dalam melaksanakan tugas. Manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan.

Kinerja SDM istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Bambang Kusriyanto dalam tulisan Mangkunegara mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu lazimnya perjam”⁶⁷. Kinerja merupakan output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas yang dihasilkan dalam periode tertentu dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan.

⁶⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Aditama, 2005), hlm 9

Sedangkan Robert mengemukakan bahwa “Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi seperti, kuantitas, kualitas output, kehadiran ditempat, sikap kooperatif”⁶⁸. Setiap kriteria pekerjaan dikemukakan Robert yang spesifik atau dimensi pekerjaan yang mengidentifikasi elemen-elemen penting dari pekerjaan.

Kriteria pekerjaan adalah faktor terpenting dari apa yang dilakukan orang dalam pekerjaannya. Artinya pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayarkan organisasi untuk dikerjakan pada karyawan. Kriteria pekerjaan harus diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan. Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi karena beberapa kriteria mungkin memiliki nilai lebih penting daripada kriteria lainnya lagi bagi organisasi. Pembobotan adalah suatu cara untuk menunjukkan kepentingan yang relatif dari beberapa kriteria pekerjaan.

Penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha. Namun demikian, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Menurut Robert Mathis manajemen kinerja terdiri dari ” proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan kinerja, memberi penghargaan pada karyawan yang dipekerjakana”⁶⁹.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Menurut Budi W, Soetjipto adalah” pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses komunikasi antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal sebagai berikut: (1). Fungsi pokok pekerjaan (2). Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. (3) pengertian

⁶⁸ Robert L. Mathis, *Prilaku keorganisasian* (Jakarta: Salemba empat, 2002), hlm 78

⁶⁹ *Ibid*, hlm 77

efektif dan berhasil dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan. (4) bagaimana bawahan dapat bekerjasama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan. (5) bagaimana mengukur efektivitas (kinerja) pelaksanaan pekerjaan bawahannya. (6) berbagai hambatan eektivitas dan apakah alternatif cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.⁷⁰

Sasaran yang dikemukakan Budi merupakan hal-hal yang harus dilaksanakan manajer untuk keberhasilan dari manajemen kinerja dalam perusahaan. Manajer dan karyawan dalam hal ini berperan aktif, tanpa kerja sama kedua belah pihak proses tersebut tidak berjalan efektif.

Menggunakan manajemen kinerja memudahkan manajer dalam menyelesaikan pekerjaan bawahan sehingga manajer tidak terlalu kerepotan mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari. Karyawan setidaknya mampu apa saja yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai, bahkan mengantisipasi kemungkinan yang timbul. Bagi bawahan keberadaan manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan berdialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan bawahan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-dikit minta petunjuk karena telah diberikan arahan yang cukup jelas di awal.

Bagi organisasi, keberadaan manajemen kinerja memungkinkan terciptanya keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan masing-masing bawahan. Selain itu manajemen kinerja memberikan argumentasi hukum yang relatif untuk setiap keputusan yang berkaitan dengan SDM. Dengan upaya seperti ini setidaknya penggunaan sumberdaya dilaksanakan secara efektif dan efisien.

⁷⁰ Budi W, Soetjipto, *Usahawan*, (_Jakarta, Rekreditasi diktiNo: 12, 2004),hlm 18

Semua pihak menyadari betapa pentingnya MSDM, tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi. Apakah organisasi besar atau kecil, organisasi publik atau swasta, organisasi sosial ataupun budaya, semuanya berusaha membenahi diri melalui MSDM agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan zaman. Tantangan tersebut semakin mendapat sorotan dari berbagai pihak, baik yang berasal dari publik ataupun sektor swasta. Berbagai penyelenggaraan seperti seminar, pelatihan, kursus-kursus, lokakarya dan yang sejenisnya, semuanya untuk menekankan manajemen sumberdaya manusia.

SDM sangat penting sehingga disoroti dari berbagai perspektif seperti perspektif politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya. Sebagaimana yang dikemukakan Faustino bahwa "pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM yang terlihat dari perspektif politik, ekonomi, hukum, sosial budaya, Administrasi dan, teknologi"⁷¹.

Pentingnya MSDM dari aspek perspektif politik lebih banyak mengarah pada sudut makro. Namun demikian diasumsikan bahwa dampak makro pada akhirnya akan menyentuh sudut mikro dari MSDM. Perspektif ini relevansi pentingnya MSDM bertolak dari keyakinan bahwa sumberdaya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai dari level makro (Negara), bahkan Internasional, hingga level mikro. Sumberdaya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif idealis, mau bekerja keras, kuat fisik atau mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi.

Sumber daya manusia memegang peranan paling sentral dan paling menentukan. Artinya walaupun diakui bahwa aset-aset non-manusianya, termasuk alam, tetap

⁷¹ Faustino, Cardosogomes, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Yogyakarta: Anddi Oefest, 1995), hlm 7-12

memainkan peranan yang penting, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas maka semuanya hanya akan sia-sia. Tanpa MSDM yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lain nya akan menjadi tidak efektif, efisien, dan produktif. Keadaan yang demikian tidak mengherankan bahwa cita-cita dan tujuan serta program organisasi yang telah dirumuskan dengan baik hanya akan tetap menjadi impian indah yang tidak pernah terwujud, disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

Dari sudut perspektif ekonomi orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata. Segala bobot perhatian dan tekanan yang diberikan terhadap MSDM seolah-olah karena relevansinya yang lebih dekat pada sisi yang satu ini, artinya MSDM dianggap erat kaitannya dengan ekonomi. Dari sisi ekonomi orang akan lebih banyak memperoleh keterangan tentang MSDM, tanpa berusaha melihat kaitannya dengan dimensi lainnya. Anggapan yang demikian dijustifikasikan oleh kenyataan bahwa manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satu-satuan ekonomi.

Dalam organisasi manapun terdapat berbagai peraturan, ketentuan dan perjanjian-perjanjian yang semua itu pada dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antar organisasi dengan anggota-anggotanya, antara orang-orang yang mempekerjakan dengan orang yang dipekerjakan. Keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntunan yang perlu diwujudkan, dibina, dipelihara, dan dikembangkan. Jika keseimbangan ini tidak terwujud maka akan menimbulkan distorsi atau gangguan yang pada gilirannya akan berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Pemeliharaan keseimbangan tersebut menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban itu sendiri dari masing-masing pihak dalam organisasi. Apa yang menjadi hak anggota akan menjadi kewajiban anggotanya. Dengan demikian antara hak dan kewajiban terdapat kaitan yang sangat erat, jikalau salah satu dilanggar maka dengan sendirinya akan menimbulkan ketidak seimbangan. Ketika mendapat pekerjaan yang sesuai dengan bakat, kemampuan merupakan rangkaian hak-hak anggota, yang berarti menjadi kewajiban organisasi yang harus dipenuhi. Organisasi berhak memperoleh kesetiaan, dedikasi, kehadiran yang konstan di tempat kerja, efisiensi kerja, efektifitas kerja, dan produktivitas kerja dari seluruh anggota.

Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat. Harkat dan martabat tidak bisa diukur dari hal-hal yang bersifat kebendaan, tetapi juga mencakup hal-hal non fisik. Orang bekerja tidak lagi semata-mata untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, melainkan juga menghendaki diwujudkannya kebutuhan sosio-psikologis.

Melalui perspektif ini juga ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terikat pada norma-norma sosial yang berlaku di dalam masyarakat dimana orang itu menjadi bagian didalamnya. Nilai-nilai itu akan menentukan baik buruknya, wajar tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang.

Perspektif administrasi menekankan bahwa peranan organisasi pada zaman modern ini menjadi semakin penting. Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupan niscaya dicapai melalui organisasi. Manusia tanpa organisasi tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan impian, cita-cita dan tujuan

hidupnya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk senantiasa bekerjasama atau berorganisasi. Kenyataan yang demikian mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia, terwujud atau tidaknya impian, cita-cita indah manusia tergantung kepada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumberdaya dalam organisasi.

Perspektif teknologi relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Pada zaman sekarang banyak pekerjaan diambil oleh robotisasi mulai melanda dunia organisasi bahkan telah menggeser berbagai posisi manusia. Akhirnya banyak orang terpaksa kehilangan pekerjaan yang merupakan sumber penghasilan kehidupannya. Pengangguran muncul bersamaan dengan beroperannya berbagai mesin hasil kemajuan teknologi canggih. Proses mekanisasi, otomatis, robotisasi mulai menggeser manusia.

3. Fungsi Manajemen

Sekian banyak para ilmuwan yang merumuskan tentang fungsi manajemen sebenarnya tidak lepas dari empat persoalan penting yakni *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Masing-masing ilmuwan mengemukakan pendapat tersebut sebenarnya sama yang membedakan hanya pada penekanannya bukan dalam isi. Sebagaimana diungkapkan Flippo Edwin bahwa” fungsi manajemen, pengorganisasian, perencanaan, pengendalian perencanaan, penyusunan staf, pengarahan, pengendalian, inovasi, dan perwakilan, perbedaannya hanyalah dalam penekanan”⁷².

⁷² Flippo, Edwin B, *Manajemen personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1985), hlm 3

Fungsi manajemen pada dasarnya dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan supaya berjalan dengan baik sebagaimana Stoner mengemukakan bahwa “Manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan”⁷³. walaupun kerangka kerja ini masih diteliti, pada umumnya masih diterima. Jadi kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.

Manajemen adalah sebuah proses untuk memperoleh apa yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Sebagaimana Stoner mengatakan bahwa “Proses adalah secara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan”⁷⁴. Merujuk pada manajemen sebagai suatu proses untuk menekankan bahwa semua manajer, tidak peduli bakat atau keterampilan tertentu dari mereka, terlibat dalam aktivitas yang saling terkait untuk mencapai sasaran yang mereka inginkan. Kalau kita utamakan dari setiap fungsi manajemen seperti merencanakan bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan mereka berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika bukan dengan perasaan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Setelah merencanakan dengan baik, langkah selanjutnya yang dilakukan manajer adalah mengorganisasikan. Manajer memanfaatkan sumberdaya yang secara efektif dan efisien. Menempatkan dan mengorganisir apa yang harus dilakukan karyawan, seperti kenyamanan bekerja sehingga karyawan merasa puas dengan job discriptions yang

⁷³ Stoner, *Manajemen...* (Jakarta: Prenhallindo,1996), hlm 10

⁷⁴ *Ibid*, hlm 10

diberikan. Sebagaimana Hasibuan mengemukakan bahwa "analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif"⁷⁵ Hak dari karyawan mendapat jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. The right man the right place merupakan tujuan utama manajer dalam mengorganisasikan perusahaan, sehingga pekerjaan bisa diselesaikan secara efektif dan efisien.

Fungsi manajemen dalam hal memimpin berarti memotivasi seluruh anggota departemen yang ada, orang-orang yang bekerja langsung dengan manajer mencapai tujuan bersama. Memimpin berarti menciptakan suatu budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan supaya berprestasi sebaik mungkin. Menurut Richard "fungsi manajemen dalam kepemimpinan adalah yang melibatkan penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan meraih sasaran organisasi"⁷⁶. Karyawan yang bekerja tanpa ada dukungan dan motivasi dari manajer tidak akan membuahkan hasil yang maksimal, motivasi itu sangat berpengaruh dalam bekerja.

Fungsi manajemen yang terakhir adalah mengendalikan, artinya memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar berjalan dengan lancar dan sesuai dengan sasaran yang diinginkan bersama. Para manajer harus bisa memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuannya. Stoner mengemukakan fungsi manajemen dalam pengendalian adalah "Proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai

⁷⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm 32

⁷⁶ Richard, *Manajemen edisi ke V*, (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm 10

dengan aktivitas yang direncanakan”⁷⁷. Dengan pengendalian manajer bisa melihat dimana keefektifan dan keefisienan dari karyawan dalam bekerja.

Kegagalan ataupun keberhasilan perusahaan terlihat dari bagaimana manajer memanfaatkan empat dari fungsi manajemen tersebut. Empat fungsi dari manajemen tersebut membantu untuk menjalankan sasaran yang dicita-citakan manajer. Memanfaatkan fungsi manajemen tersebut tidak lepas dari kerja sama antara manajer dan karyawan.

B. Fungsi dan Tugas manajer Personalia

1. Fungsi Manajer

Perubahan lingkungan yang menjadikan persaingan semakin sengit, sehingga perusahaan mencari cara untuk memperbaiki mutu dan kualitas perusahaan.. Dalam hal ini yang paling berperan adalah manajer, bagaimana atau strategi apa yang harus dilakukan untuk menghadapi tantangan. Persaingan yang begitu pesat tidak kalah pentingnya memaksimalkan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin. Dalam situasi seperti itu manajer berperan serta dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengontrol, dan mengendalikan perusahaan. Manajemen merupakan fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominant dalam manajemen. MSDM menurut Hasibuan adalah ⁷⁸ “ mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

⁷⁷ Stoner, *Manajemen...* (Jakarta: Prenhallindo,1996), hlm 12

⁷⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara,2002),hlm 14

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job descriptions, job specifications, job requirement, dan job evaluations
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man the right place and the right man the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian”

Dalam perusahaan setiap tugas itu memiliki masing-masing bagian yang mana setiap bagian itu ada yang menangani, mengatur yang bertanggung jawab dalam tugas masing-masing bagian itu dinamakan manajer. Terdapat banyak manajer dalam perusahaan mulai dari manajer bagian keuangan, manajer pemasaran, manajer personalia dan sebagainya. Dalam hal ini yang akan kita bahas adalah masalah manajer personalia.

Manajer adalah siapapun yang bertanggung jawab melaksanakan tugas dari empat macam fungsi manajer. Sebagaimana Robbin mengatakan”Manajer adalah seorang anggota organisasi yang memadukan dan mengkoordinasi pekerjaan orang lain”⁷⁹. Yang bertanggung jawab memutuskan dan memberikan wewenang apa yang akan dilaksanakan dalam perusahaan adalah manajer. Keberhasilan dan kemunduran perusahaan itu tampak dari bagaimana manajer bekerja.

Manajemen sumber daya manusia mengemukakan fungsi-fungsi personalia yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia. Setiap manajer mengemban tanggung jawab atas fungsi sebagai bagian dari pekerjaan

⁷⁹ Robbin, *Manajemen*(Jakarta: Pranhalingo,1999),hlm 7

mereka. Handoko Hani mengemukakan bahwa” kegiatan personalia adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif”⁸⁰. Organisasi merancang kembali pekerjaan untuk menyetimasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia organisasi diwaktu yang akan datang.

2. Tugas Manajer Personalia

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah manusia, bahkan manusia memberikan kontribusi terbesar atau menjadi ujung tombak bagi keberhasilan perusahaan dibandingkan dengan faktor lain seperti modal, bahan baku atau mesin. Apabila pimpinan perusahaan menginginkan keberhasilan usahanya, maka SDM harus dibina, dikoordinasikan dan diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai serta adanya kepuasan pada diri karyawan. Karena SDM bukan faktor produksi seperti mesin dan bahan baku melainkan merupakan patner kerja.

Dalam perusahaan tenaga kerja atau karyawan tidak semuanya dapat dimanfaatkan langsung akan tetapi tenaga kerja atau karyawan dalam perusahaan harus diseleksi, ditempatkan, dilatih, dinilai prestasinya, serta diberikan kompensasi berupa upah atau gaji. Kondisi kerja karyawan harus selalu dikendalikan, terutama yang menyangkut keselamatan kerja mereka. Apabila kondisi perusahaan memungkinkan maka pemberian tunjangan, intensif serta asuransi bagi karyawan akan dapat meningkatkan pula produktivitas kerja karyawan.

Pentingnya peranan sumberdaya manusia dalam perusahaan, tidak kita pungkiri manusia adalah aset terpenting yang berdampak pada kesjahteraan perusahaan secara langsung dibandingkan dengan yang lain. Hal itu terlihat diberbagai perusahaan hampir semua manajer sampai batas tertentu bertanggung jawab untuk aktivitas yang berorientasi

⁸⁰ Handoko Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*(Yogyakarta: BPFE,2002), hlm 6-7

pada manusia. Manajer personalia lebih mempunyai wewenang nasehat daripada wewenang memimpin . Dalam hal ini manajer personalia membantu departemen lain yang ada dalam perusahaan untuk menyediakan, melatih dan memajukan tenaga kerja dalam melayani masing-masing departemen tersebut.

Pencapaian produktivitas tenaga kerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan harus didukung oleh kegiatan-kegiatan departemen personalia dari suatu perusahaan. Menurut Murti Sumarni kegiatan-kegiatan manajer personalia adalah “ Perencanaan SDM, analisa dan disain pekerjaan, penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja”⁸¹.

Handoko Hani mengemukakan kegiatan dari manajer yang berkaitan dengan fungsi manajer antara lain”⁸².

Tabel 2.1 Fungsi dan Kegiatan Manajer Personalia

No	Fungsi manajer personalia	Kegiatan manajer personalia
1	Proses penarikan antara lain: 1. Analisis pekerjaan 2. Perencanaan sumberdaya manusia 3. Proses penarikan	Dalam penarikan yang diselesaikan : 1. Saluran penarikan 2. Blangko lamaran
2	Seleksi	Proses seleksi yang harus dilaksanakan: 1. Test seleksi 2. Wawancara 3. Refrensi 4. Evaluasi medis
3	Pengembangan	Kegiatannya antara lain: 1. Penilain prestasi kerja 2. Konseling 3. Disiplin 4. Latihan 5. Pengembangan manajemen

⁸¹ Murti Sumarni, *Pengantar bisnis*, (yogyakarta: Liberty, 1998), hlm 362

⁸² Hani Handoko, *manajemen personalia dan sumber daya*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), hlm 8

		6. Pengembangan organisasi
4	Pemeliharaan terdiri dari tiga bagian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian kompensasi 2. Hubungan perburuhan pelayanan karyawan 3. Pelayanan karyawan 4. Keamanan dan kesehatan 	Pemberian Kompensasi Dengan Cara: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Pekerjaan 2. Pengupahan 3. Program-Program Intensif 4. Kompensasi Pelengkap (Tringe benefits). Hubungan Perburuhan Melalui: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perundingan Kolektif 2. Perjanjian Kerja Pelayanan Karyawan Melalui: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rekreasi 2. Pelayanan on the job 3. Pelayanan in the job
5	Penggunaan	Penggunaan dengan cara: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan karir 2. Perluasan pekerjaan 3. Audit personalia

Dari tabel di atas fungsi dan tugas manajer personalia merupakan hal penting untuk menjalankan tugas manajer personalia. Fungsi dan tugas tersebut yang difungsikan adalah fungsi dan tugas manajer dalam peningkatan kinerja karyawan lama bukan yang baru, karena dalam hal ini bagaimana pemeliharaan karyawan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Fungsi manajer yang ditekankan adalah fungsi manajemen dalam hal pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan, karena ini merupakan data vital dan fungsi yang sangat dibutuhkan manajer personalia dalam menjalankan program kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan baru jarang secara cepat sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi, mereka harus dilatih agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif.

Rencana-rencana sumberdaya selanjutnya menunjukkan permintaan-permintaan baru organisasi, berbagai permintaan dipenuhi melalui penarikan para karyawan tambahan melalui pengembangan para karyawan yang telah ada. Program pengembangan mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar tidak mejadi usang dan untuk memenuhi keinginan-keinginan karir pribadi mereka. Perubahan dan permintaan yang sejalan sehingga kegiatan-kegiatan penempatan, melakukan transfer, promosi, demosi (peneguran) , pemberhentian sementara bahkan pemecatan karyawan perlu diperhatikan manajer personalia.

Kegiatan penilaian kerja tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja karyawan, tetapi juga menunjukkan seberapa efektif kegiatan personalia sudah dilaksanakan. Prestasi kerja karyawan yang buruk bisa berarti bahwa kegiatan-kegiatan seleksi, latihan atau pengembangan perlu ditinjau kembali, atau mungkin ada masalah dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Bentuk penghargaan dapat berupa upah ataupun gaji, serta berbagai bentuk kompensasi pelengkap-*frings benefits* seperti asuransi dan rekreasi. Balas jasa juga berupa pelayanan karyawan seperti penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, yang biasanya merupakan perwujudan kepatuhan legal. Sebagaimana dikemukakan Handoko bahwa “upaya-upaya seperti motivasi, komunikasi, pengendalian stress, konseling dan disiplin merupakan tehnik yang digunakan untuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan”⁸³.

Efektivitas kerja departemen personalia dapat dievaluasi dengan mengadakan audit personalia. Faktor keterbatasan anggaran terkadang sering memaksa setiap kegiatan dalam pencapaian sasaran-sasaran manajemen personalia, tidak mengevaluasi kegiatan

⁸³ *Ibid*, hlm 9

keseluruhan sekaligus. Sebagaimana Hani Handoko mengemukakan bahwa” untuk mendukung semua kegiatan yang dianggarkan manajer personalia organisasi perlu mengembangkan sistem informasi sumberdaya manusia”⁸⁴. Sistem ini menyediakan informasi personalia yang vital untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen sumberdaya manusia.

C. Peran Manajer Personalia dalam meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan dalam perspektif Islam

1. Peran Manajer Personalia

Menurut Riva'i Vaitzal bahwa”dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan. Tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas, menuju tercapainya efektif, efisien, produktivitas dan kinerja perusahaan”⁸⁵. Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen SDM sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan SDM yang produktif akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya.

Dalam mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu SDM yang merasa puas dan memuaskan merupakan tugas dan tanggung jawab dari manajemen SDM. Dengan tugas dan peran seperti itu maka manajer dalam hal tersebut memiliki dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Sebagaimana dikatan Riva'i Vaitzal “Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya manajemen umum yaitu: fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian), fungsi

⁸⁴ *Ibid*, hlm 10

⁸⁵ Veitzhal Rifa'i, *MSDM untuk perusahaan* (Jakarta: Raja grafindo persada, 2005), hlm 15

operasional (pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja)”⁸⁶. Dengan fungsi-fungsi yang dipaparkan maka fungsi manajer tidak lepas dari bagaimana mengupayakan sumberdaya secara efektif dan efisien. Dengan kerjasama semua pihak baik itu karyawan dan manajer.

Peran manajer personalia dalam memotivasi karyawan harus sesuai dengan perspektif Islam yaitu harus mengetahui dan mengingatkan para karyawan untuk mengendalikan motivasi. Namun pada kenyataannya tidak jarang muncul konflik beberapa motivasi yang sama-sama memiliki power. Hal ini akan membuat seseorang merasa sulit untuk mengompromikan keduanya. Apabila seseorang dalam kondisi ini, hendaklah ia pandai-pandai menentukan pilihannya dan mampu mengendalikan motivasi yang tidak terpenuhi hasratnya, serta mengekanginya dengan cara memenuhi keinginannya pada batas rasional, dengan demikian seseorang bisa menghindari konflik batin dalam dirinya yang bisa memunculkan perasaan resah, tegang, dan tidak nyaman.

Islam mengajak umatnya untuk meningkatkan motivasi secara bijak, yakni dengan mengatur upaya peningkatan motivasi melalui empat cara, yaitu;

1. Memuaskan Motivasi Secara Halal

Rasullullah mengajak kita untuk memenuhi motivasi dengan cara yang halal dan menjauhi cara-cara yang haram. Diriwatkan dari Khaulah Al Anshariyyah, dia berkata, aku telah mendengar Rasulullah SAW bersabda;

“Sesungguhnya orang-orang yang bergelimang harta Allah dengan cara yang tidak benar, maka mereka akan mendapatkan neraka pada hari kiamat”

Dalam hadist ini terdapat larangan yang sangat jelas untuk memenuhi motivasi kepemilikan harta dengan cara tidak benar maupun dengan cara tidak halal. Karena itu

⁸⁶ *Ibid*, hlm 14

bisa mendatangkan ancaman berupa adzab neraka jahanam bagi orang yang mengerjakannya.

2. Memuaskan Motivasi Secara Berlebihan.

Rasulullah dengan tegas melarang semua perbuatan yang berlebihan. Keterangan ini untuk menegaskan ajaran yang terdapat dalam AL Qur'anul Karim bahwa Allah juga melarang pemuasan motivasi secara berlebih-lebihan. Allah SWT berfirman;

﴿يَبْنِيْٓ اٰدَمَ خُذُوْا زِيْنَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوْا وَاشْرَبُوْا وَلَا تُسْرِفُوْاۗ اِنَّهٗ لَا

مُّحِبُّ الْمُسْرِفِيْنَ

“Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah disetiap (memasuki) masjid, makan' dan minumlah, dan jangan berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang berlebih-lebihan”. Qs. Al A'raaf (7):31

3. Mengendalikan Motivasi Permusuhan

Dalam banyak riwayat hadist Rasulullah SAW telah menyarankan kaum muslimin agar mampu mengendalikan motivasi permusuhan. Beliau melarang mereka takut, memusuhi, maupun menyakiti saudara sesama muslim, baik menyakiti secara fisik dengan cara melukai dan membunuh, maupun menyakiti secara lisan dengan cara mencela, memfitnah, mengolok-olok, merendahkan, atau dengan membongkar rahasia mereka. Rasulullah SAW juga melarang kaum muslimin mencurangi maupun memakan harta saudaranya secara tidak benar. Diriwayatkan dari Abu Jarmah bahwa Rasulullah, dia bersabda;

“Barang siapa mencelakai orang mukmin, maka Allah Taalaakan mencelakakan dirinya. Dan barang siapa membuat berat seorang mukmin, maka Allah SWT akan membut berat dirinya.”

4. Mengendalikan Motivasi Kepemilikan

Sebenarnya harta benda itu fitrah. Kecenderungan dan ambisi manusia untuk menghimpun tidak jarang membuat mereka berpaling dari aktivitas dzikir kepada Allah. Terkadang sifat kikir itu menghalangi dirinya untuk berimfaq di jalan Allah. Sifat kikirnya juga mencegahnya untuk mengeluarkan zakat dan bersedekah kepada kaum fakir miskin. Allah telah menjanjikan adzab yang sangat pedih bagi orang-orang yang menumpuk emas atau perak dan tidak mengimfaqkannya di jalan Allah atau mendemakannya kepada kaum papa. Dalam hal ini Allah telah berfirman;

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْأَحْبَارِ وَالرُّهْبَانِ لِيَآكُلُونَ أَمْوَالَ النَّاسِ

بِالْبَطْلِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا

يُنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴿٣٤﴾

“Dan orang-orang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menafkahkanannya pada jalan Allah, maka beritahukanlah kepada mereka, (bahwa mereka akan mendapat) siksa yang pedih.” Qs At-Taubah (9):34.

Allah juga berfirman;

وَأَنْفِقُوا مِنْ مَا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا

أَخَّرْتَنِي إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُن مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿١٠﴾

“Dan belanjakanlah sebagian dari apa yang telah kami berikan kepadamu sebelum datang kematian kepada salah seorang diantara kamu;lalu ia berkata:”Ya Tuhanku mengapa engkau tidak menangguhkan (kematian) ku sampai waktu yang dekat, yang menyebabkan aku dapat bersedekah dan aku termasuk orang-orang yang saleh?” Qs. Al Munaafiquun (63):10

2. Langkah-langkah peningkatan kinerja karyawan

Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan terdapat tujuh langkah antara lain adalah:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Ini dapat dilakukan dengan (1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis, (2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan, (3) memperhatikan masalah yang ada.
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain: (1) mengidentifikasi masalah setepat mungkin, (2) menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan: harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan , harga yang harus dibayar bila ada

campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan pegawai sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk mengulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor internal .

a). Faktor Internal

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Selain itu karyawan juga memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Peran dari manajer dalam hal ini adalah penilaian harus dilakukan manajer untuk mengetahui kinerja karyawan dalam perusahaan. Sebagaimana Rifa'i Veitzhal mengatakan "Bagi perusahaan penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas manajer penting dalam perusahaan"⁸⁷.

Faktor *disposisional* yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan

⁸⁷ *Ibid*, hlm 308

tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Selain itu berbagai macam faktor internal dalam upaya peningkatan kinerja karyawan antara lain faktor motivasi dan kemampuan. Sebagaimana Anwar Prabu Mangku Negara mengatakan "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivations)"⁸⁸.

(1). faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted, dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja maksimal. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Dalam bekerja harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, agar apa yang dicapai sesuai dengan keinginan. Dengan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka pekerjaan dapat selesai secara efektif dan efisien. ini dilakukan agar tidak membutuhkan waktu dan tenaga yang banyak.

(2). Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan pekerjaan. Sikap mental merupakan kondisi

⁸⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Aditama, 2005), hlm 13

mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sebagaimana Mangku Negara menegemukakan bahwa “Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi”⁸⁹ artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan terget kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2). Faktor internal

Sedangkan faktor internal yaitu yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan ataupun pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Sebagaimana Anwar Prabu mengatakan “Faktor eksternal dan internal dari kinerja karyawan merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan yang memiliki sejumlah akibat psikologis berdasarkan kepada tindakan”⁹⁰. Perlu kita ingat bahwa karyawan menganggap kinerja yang baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Terkadang kita menganggap karyawan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerja dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor internal, seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah dan lain sebagainya.

4. Kepemimpinan dan Etos kerja menurut pandangan Islam

a). Kepemimpinan Menurut Pandangan Islam

Memimpin juga berarti kemampuan mempengaruhi maka di dalamnya tersimpulkan persyaratan mutlak yang tidak diabaikan yakni *power* (kekuatan). Dimensi

⁸⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *MSDM Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2005), hlm 68

⁹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Aditama, 2005), hlm 15

kekuatan harus menjadi dasar yang nyata dalam setiap pribadi muslim agar segala gerak dan upayanya untuk memberikan arti dan mempengaruhi lingkungannya dapat diwujudkan. Kekuatan tersebut dari berbagai sudut dan kepentingan, tetapi kekuatan adalah kekuatan, *power is power* yang, pada intinya harus membuahkan satu gerak perubahan. Iman sebagai perlambang keteguhan cinta akan terasa membekas bagi lingkungannya, apabila iman tersebut membuahkan kekuatan, tetapi sebaliknya kekuatan tanpa dasar iman hanya melahirkan seperangkat tirani yang mengerikan.

Tasmara Toto mengemukakan bahwa “Kepemimpinan Islam melahirkan dua dimensi yang tidak bisa terlepas satu dengan yang lainnya yaitu iman dan kekuatan”⁹¹. Sebagai hamba Allah manusia tidak putus-putusnya untuk meluangkan do’a pada malam hari, memohon mendapatkan *Sulthon Nasiron* yang membekas yang akan menolong dirinya untuk mampu sebagai khalifah yang memberikan Rahmat. Kekuatan yang disulut dengan cinta (iman) wajib dijadikan perangkat kehidupan diri setiap muslim.

Kepemimpinan berarti kepedulian yang mendalam akan hasrat untuk mengubah dunia, mengubah alam rohani dan alam ragawi. Seorang yang mempunyai nilai kepemimpinan adalah tipe manusia yang selalu gelisah, dan tidak mau mengenal berhenti. Karena setiap pribadi muslim itu akan ditanyakan bagaimana dia memimpin di muka bumi.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan bagi seorang pemimpin yang baik adalah menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, memberikan kesempatan kepada orang lain dan membantu perkembangan dirinya, mampu menciptakan suasana yang mendorong kepuasan dan kebanggaan diri, mendorong usaha tim, mempertahankan keadilan menyeluruh, kejujuran dan integritas, tetap terbuka, konsisten dan komunikasi

⁹¹ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Jakarta: Dana Bakti Wakaf, 1995), hlm 136

regular, mendorong pelayanan publik, mendorong produktivitas dan kualitas, mempertahankan konsisten, mengabdikan untuk kemajuan, menjaga segala sesuatu dengan sederhana dan mendasar, membangun berdasarkan kebutuhan memberi perhatian detail, menghemat sumberdaya dan mendengarkan dengan hati-hati apa yang dikatakan orang lain dan menjadikannya sebagai catatan untuk diperhatikan.

Pada dasarnya semua orang memiliki kapasitas bawaan untuk mengembangkan dan melatih kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses dimana setiap orang mampu tampil. Dalam hal tidak *dobatasi title*, posisi atau pun situasi. Kepemimpinan melibatkan seperangkat sikap, keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari dan bukan dibawa sejak lahir. Kepemimpinan berarti bekerja secara *kooperatif* dengan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dan merupakan tanggung jawab bersama. Kepemimpinan tidak terletak pada suatu posisi namun kepemimpinan merupakan suatu proses dimana setiap orang dalam organisasi atau komunitas dapat dan seharusnya menjadi bagian dari dirinya kepemimpinan hanya dapat dan seharusnya bagian dari dirinya.

Kepemimpinan hanya dapat terjadi dalam organisasi, sehingga tidak seorangpun yang bertindak sendirian dapat dipertimbangkan sebagai pemimpin. Karakteristik kepribadian atau tingkah laku yang beraneka ragam kemungkinan dapat mempengaruhi orang-orang dalam kelompok, tidak ada hal tunggal yang menjadi persyaratan untuk kepemimpinan. Pemimpin yang efektif akan membantu mengembangkan kerja dalam tim akan menghasilkan pemikiran-pemikiran sinergis. Kerja tim dapat mengurangi penghalang perubahan dengan mendorong mereka untuk mengimplementasikan program merasa setia terhadapnya.

Rasulullah begitu memperhatikan tentang kepemimpinan. Diriwayatkan dari Ibnu ‘Umar bahwa Rasulullah SAW bersabda;

“Masing-masing kalian pemimpin. Dan masing-masing kalian akan mempertanggung jawabkan rakyatnya. Iman adalah seorang pemimpin yang mempertanggungjawabkan rakyatnya. Seorang suami merupakan pemimpin di dalam keluarganya dan mempertanggung jawabkan orang yang dipimpinnya. Seorang istri merupakan pemimpin di dalam rumah suaminya dan mempertanggung jawabkan sesuatu yang dipimpinnya. Pelayan merupakan pemimpin dalam harta tuannya dan mempertanggung jawabkan sesuatu yang dipimpinnya. “Ibnu Umar berkata, “Aku kira beliau bersabda, “Seorang laki-laki merupakan pemimpin dari harta ayahnya dan mempertanggung jawabkan apa yang dia pimpin. Masing-masing dari kalian adalah pemimpin dan akan mempertanggung jawabkan apa yang dipimpinnya.

Maksud kalimat hadist ini sudah cukup jelas, yaitu membebaskan tanggung jawab kepada setiap anggota masyarakat. Setiap individu memiliki tanggung jawab terhadap apa yang dia pimpin, tidak peduli dalam bentuk apapun yang dia pimpin, baik berupa manusia, jabatan, maupun harta benda.

Pemimpin dalam pengertian Islam adalah sama dengan imam, yaitu yang patut ditiru, orang yang menjadi anutan tetapi apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan pada apa yang di pimpinnya maka akan menjadi tanggung jawab seorang pemimpin, jadi tanggung jawab seorang pemimpin begitu besar selain bertanggung jawab atas dirinya sendiri pemimpin juga bertanggung jawab atas apa yang di pimpinnya.

b). Etos Kerja Menurut Pandangan Islam..

Apabila dalam bekerja setiap pribadi muslim memahami, menghayati dan mau mengaktualisasikan diri dalam kehidupan maka akan tampak pengaruh serta dampak kepada lingkungan, yang kemudian mendorong dirinya untuk terjun dalam samudera dunia dengan kehangatan iman yang dahsyat. Untuk ditekankan bahwa Cara pandang seorang muslim dalam hidup bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaanya , tetapi juga sebagai suatu menifestasi dari amal soleh, oleh karena itu mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur. Sebagai Firman Allah “

وَمَا خَلَقْنَاكُمْ إِلَّا خَائِدِينَ

Sesungguhnya Allah SWT menciptakan jin dan manusia tiada lain hanya untuk beribadah kepadaKu”⁹²

Salah satu aspek dari nilai etos kerja muslim adalah penghayatan terhadap kesadaran diri bahwa manusia adalah khalifah *fil-Ardhi* pemimpin di muka bumi. Konsekwensi dari penghayatan ini adalah tumbuhnya sikap bahwa di manapun dirinya berada harus mampu menjadi subjek yang mewarnai lingkungannya. Berarti dengan kepemimpinan Islam ialah seorang atau masyarakat muslim yang mampu mempengaruhi lingkungannya dengan nilai-nilai Qur’ani. Memberikan nilai tambah pada lingkungannya berupa rahmat kedamaian dan kebahagiaan, sesuai dengan misi suci Islam sebagai *Rahmatan lillalamin*.

Adapun ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja , akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu merupakan bentuk ibadah suatu panggilan dan perintah

⁹² Al-Quran dan Terjemah,(Departemen Agama, 1998), Hal 862

Allah SWT yang akan memuliakan dirinya, memanusiaikan dirinya sebagai bagian dari manusia pilihan *Khairo Ummah*. Ciri atau etos kerja menurut Toto Asmara antara lain

“(1) Memiliki jiwa kepemimpinan (2) selalu berhitung (3) menghargai waktu (4) tidak pernah merasa puas dalam berbuat kebaikan (5) hidup berhemat dan efisien (6) memiliki jiwa wiraswasta (7) memiliki insting dan bertanding (8) keinginan untuk mandiri (9) haus untuk memiliki sifat keilmuan⁹³ .

C) Rasa tanggung jawab

Kedudukan seorang individu ditengah masyarakat diibaratkan sebuah sel dalam jasad manusia. Jasad manusia tidak akan sehat kecuali jika semua sel dalam jaringan tubuhnya juga sehat dan berfungsi sebagai mana mestinya. Demikian pula pada sebuah lingkungan masyarakat, mereka tidak akan menjadi sebuah masyarakat yang baik dan merasakan kesehatan mental kecuali, apabila seluruh anggotanya juga memiliki kesehatan fisik dan menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab.

Diantara sifat yang penting untuk mewujudkan kepribadian yang mantap adalah tertanamnya rasa tanggung jawab dalam diri seseorang untuk semua aktivitasnya, baik tanggung jawab kepada keluarga, tanggung jawab kepada instansi tempat kerja, tanggung jawab kepada rekan dan tetangga, tanggung jawab kepada manusia yang berinteraksi dengannya, tanggung jawab kepada masyarakat, dan tanggung jawab kepada manusia. Kalau setiap individu sudah memiliki rasa tanggung jawab kepada pihak lain, baik dalam hal pekerjaan yang dia tekuni dan dia memiliki orientasi untuk mewujudkan kemaslahatan umum, maka sebuah masyarakat akan tampil sebagai masyarakat yang maju dan mampu memberikan kesejahteraan kepada semua anggotanya.

⁹³ Toto Tasmara. *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: Dana Bakti Wakaf, 1995), hlm 29

Sementara wasiat terpenting yang terpenting yang disampaikan oleh agama adalah mencintai dan menolong. Seseorang yang mau menolong orang lain berarti dia telah menghilangkan beban dan kesulitan manusia. Dan hakikat kehidupan yang dituntut dari seorang individu adalah hendaklah dia mampu berkarya, dicintai dan mencintai manusia⁹⁴

Rasulullah begitu memperhatikan para sahabatnya agar memiliki rasa tanggung jawab. Diriwayatkan dari Ibnu 'Umar bahwa Rasulullah bersabda:

“Masing-masing kalian adalah pemimpin. dan masing-masing kalian akan mempertanggung jawabkan rakyatnya. Imam adalah seorang pemimpin dan mempertanggung jawabkan rakyatnya. Seorang suami merupakan pemimpin di dalam keluarganya dan mempertanggung jawabkan sesuatu yang dipimpinnya. Pelayan merupakan pemimpin dalam harta tuannya dan mempertanggung jawabkan sesuatu yang dipimpinnya. “Ibnu umar berkata,”aku kira beliau bersabda,” seorang laki-laki merupakan pemimpin untuk harta ayahnya dan mempertanggung jawabkan apa yang dipimpin. Masing-masing dari kalian adalah pemimpin dan akan mempertanggung jawabkan apa yang dipimpinnya”⁹⁵

Dalam hadist tersebut ini Rasulullah *shallallaahu 'alaikum wa sallam* menegaskan bahwa setiap manusia memiliki tanggung jawab terhadap dirinya sendiri, yakni untuk menjalankan berbagai bentuk kewajiban. Bukanlah Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda, “ masing-masing dari kalian adalah pemimpin dan akan mempertanggung jawabkan apa yang dipimpinnya.” Maksud kalimat hadist ini sudah cukup jelas, yaitu membebaskan tanggung jawab kepada setiap anggota masyarakat.

⁹⁴ Dale Carnegie, *Da'il Qaliq Wabda 'il Hayaah*, t erjemah: 'Abdul Mun'im Az-Ziyadi, Kairo: Maktabarul Kharaarij, 1956, cet ke -5, hal, 262-264

⁹⁵ Hadist tersebut diriwayatkan oleh Al Bukhari muslim, Abu dawud, At-turmudzi, dan An-Nasa'I (Nashif, vol III, hal. 47-48)

Setiap individu memiliki tanggung jawab terhadap apa yang dia pimpin, tidak peduli dalam bentuk apapun yang dia pimpin, baik berupa manusia, jabatan, maupun harta benda.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Nasir “penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu seri kondisi suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran adapun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”⁹⁶. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat dengan fakta-fakta sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Adapun pola jenis penelitian ini adalah termasuk penelitian studi kasus. Seperti yang dikemukakan Arikunto bahwa “Penelitian studi kasus ini adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu”⁹⁷. Ditinjau dari wilayahnya penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Tapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian kasus ini lebih mendalam. Oleh karena itu hasil pendekatan ini bersifat terbatas dan sulit untuk dijadikan kesimpulan yang bersifat umum

B. Kehadiran Peneliti

Dalam konteks penelitian ini, penulis akan melakukan penelitian pada upaya manajer dalam upaya peningkatan kinerja karyawan perusahaan PT.Industri Sandang Simpang Probolinggo sesuai dengan apa yang terlihat sehari-hari secara alamiah tanpa

⁹⁶ Muhamad Nazir, *Metode penelitian*, (Jakarta: Ghalia, 2002), hlm 24

⁹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prsedur penelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm 120

rekayasa sebagai sumber data langsung di PT.Industri Sandang Simpang (lapangan) dan peneliti berperan sebagai instrument penentu dalam memperoleh data kualitatif.

Data yang dikumpulkan bersifat diskriptif yaitu menggambarkan program manajer personalia dalam mengupayakan program yang ditetapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti: melihat gaya kepemimpinan manajer personalia, presensi karyawan, produktivitas, kegiatan sehari-hari karyawan, memonitoring sarana dan prasarana dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, susunan program kerja manajer personalia dalam peningkatan kinerja karyawan, susunan dan laporan pertanggung jawaban manajer personalia, bimbingan dan arahan kepada karyawan saat melayani tamu.

Oleh sebab itu dalam memperoleh data yang berupa kata-kata atau penggambaran situasi yang menunjukkan kajian ini lebih memperhatikan proses terjadinya semua kegiatan yang dilakukan manajer personalia dan karyawan terutama program manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

C. Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil penelitian ini pada sebuah Perusahaan tekstil yaitu PT. Industri Sandang Simpang yang berlokasi di jalan Tanjung Tembaga Desa Mayangan Kabupaten Probolinggo

D. Sumber Data

1. Sumber data

a. Data primer

Data primer yaitu data yang pertama kali diambil dari sumber atau belum melalui proses pengumpulan dari pihak lain. Margono mengatakan bahwa "data primer

merupakan yang dikumpulkan diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama⁹⁸. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari obyek penelitian yaitu dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan tentang upaya manajer personalia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Adapun obyek yang akan peneliti interview dalam penelitian ini sebagai sumber data utama menyangkut pihak-pihak yang sangat vital dalam penelitian, pihak-pihak ini terdiri dari; 1 orang direktur utama, 1 orang manajer personalia, 2 orang kepala unit, dan 5 orang karyawan.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya dalam bentuk publikasi dan jurnal. Yang diperoleh tidak secara langsung dan hanya berupa literatur-literatur dan refrensi-refrensi lain yang berhubungan dengan topik penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini berupa presensi karyawan, yang diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan

E. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan hasil data yang empiris peneliti menggunakan tehnik pengumpulan data. Maksud dari pengumpulan data adalah usaha yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka melengkapi data yang diperlukan. Dalam mengumpulkan data sehubungan dengan penyusunan skripsi ini dipakai metode-metode sebagai berikut :

a). Metode Interview

Interview adalah pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung pada pihak yang bersangkutan mengenai hal-hal yang ada hubungannya dengan masalah di atas berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun lebih dahulu. Menurut Margono Metode interview adalah '' Adalah cara pengajuan sejumlah pertanyaan secara

⁹⁸ Margono, *Metodelogi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm 23

lisan untuk dijawab secara lisan pula''⁹⁹. Pemilihan metode ini berdasarkan pertimbangan bahwa : Interview merupakan cara pengumpulan data yang efektif, karena peneliti berhubungan langsung dengan responden.

1. Interview ditujukan kepada orang-orang yang mengetahui masalahnya, ini memberikan kemungkinan peneliti memperoleh gambaran dan fakta yang jelas.
2. Karena berhubungan langsung, kemungkinan jawaban salah kecil karena, hal-hal yang meragukan dapat segera diatasi.

b) Metode Dokumentansi

Metode dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah-majalah, agenda, arsip, dan lain-lain. Menurut Margono metode Dokumentasi ''Adalah metode pengumpulan data melalui peninggalan tertulis seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil, atau hukum-hukum, dan lain-lain. Yang berhubungan dengan masalah penelitian''¹⁰⁰.dokumen yang diperharikan dalam penelitian ini adalah tentang kehadiran peneliti sebagai gejala yang tampak dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Pemilihan metode ini berdasarkan pertimbangan bahwa :

- a. Dokumen dapat memberikan keterangan tertulis
- b. Mengetahui data sekunder secara menyeluruh, yang sangat berguna sebagai pedoman .
- c. Mengetahui kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tujuan pengumpulan data
- d. Melengkapi segala fakta yang diperoleh dari data primer .

⁹⁹ *Ibid*, 165

¹⁰⁰ *Ibid*, hlm 181

Dokumentasi ini diperoleh dari kantor perusahaan PT. INDUSTRI SANDANG SIMPING Probolinggo, karena disini terdapat dokumen-dokumen tentang keadaan perusahaan umumnya dan kegiatan usaha perdagangan khususnya.

F. Analisa Data

Setelah data-data yang diperlukan dapat dikumpulkan maka tahap selanjutnya adalah analisis data. Metode analisis data yang penulis pakai adalah metode diskriptif kualitatif. Menurut Arikunto Penelitian Deskriptif adalah "Dirancang untuk memperoleh informasi tentang status gejala pada saat penelitian"¹⁰¹ Penelitian ini diarahkan untuk menetapkan situasi pada waktu penelitian dilakukan. Setelah data yang dikumpulkan kemudian diadakan identifikasi dan kategorisasi data. Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesa, melainkan hanya menggunakan metode deskriptif kualitatif ini. dalam analisis data yang dilaporkan peneliti yakni mengamati program yang diupayakan manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini data berwujud kalimat yang dinyatakan dalam bentuk narasi bersifat diskriptif mengenai situasi kegiatan pernyataan dan perilaku yang telah dikumpulkan dalam catatan lapangan, transkrip wawancara. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, dengan melakukan tiga cara yaitu :

1. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsahan dan transformasi data mentah atau data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan dengan membuat ringkasan, meringkaskan sistem pengkodean, menelusuri tema, menulis memo.

¹⁰¹ Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm 213

2. Penyajian data adalah proses penyusunan informasi yang kompleks dalam bentuk sistematis, sehingga menjadi sederhana selektif, serta dapat dipahami maknanya. Penyajian data dimaksudkan untuk menentukan pola-pola yang bermakna, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.
3. Penarikan kesimpulan adalah langkah akhir setelah melalui proses analisis data baik selama pengumpulan data maupun sesudahnya. Kegiatan ini dimaksudkan agar makna yang muncul dari data harus diuji kebenaran, kekuatan dan kecocokan yang meupakan validitas data.

G.Pengecekan Keabsahan Temuan

Menurut Moleong "kriteria keabsahan data ada empat macam yaitu : (1) kreadibility, (2) tranferabilitas, (3) dependibilitas, (4) konfermabilitas¹⁰². Dalam penelitian kualitatif ini memakai 3 macam antara lain :

1. Kreadibility

Kreadibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan sebenarnya. ada beberapa tehnik untuk mencapai kreadibilitas ialah tehnik : tehnik triangulasi, sumber, pengecekan anggota, perpanjangan kehadiran peneliti dilapangan, diskusi teman sejawat, dan pengecekan kecakupan refrensi. Pengecekan ini menggunakan triangulasi sumber data dengan cara menanyakan kebenaran data tertentu yang telah diperoleh dari manajer personalia kemudian dikonfirmasi kepada informan lain seperti

¹⁰² Moleong,, Laxy, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda karya, 2002), hlm 173

kepala bagian Administrasi, Accounting, Area Productions Manajer (APM), dan supevisor.

2. Depandibilitas

kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data sehingga data dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Kesalahan sering dilakukan oleh manusia itu sendiri terutama peneliti karena keterbatasan pengalaman, waktu, pengetahuan. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat di pertanggung jawabkan melalui audit di pendabilitas oleh ouditor independent oleh dosen pembimbing.

3. Konfermabilitas

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi serta interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit. Dalam pelacakan audit ini, peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa :

- (1) Catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang upaya manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.
- (2) Program-program yang diupayakan manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Semua program dan kegiatan karyawan dalam menjalankan tugas dalam upaya peningkatan kinerja yang mencakup metodologi serta usaha keabsahan data. Dengan demikian penelitian konfirmabilitas (kepastian) lebih menekankan pada karakteristik data dalam

upaya manajer personalia dalam peningkatan kinerja karyawan. Semua keterangan data tentang perusahaan perlu dikaji kredibilitasnya. Hal ini menjadi tumpuan penglihatan, pengamatan obyektivitas untuk menuju sebagai suatu kepastian.

G. Tahap-tahap Penelitian

Moleong mengemukakan bahwa "Pelaksanaan penelitian ada empat tahap yaitu : (1) tahap sebelum ke lapangan, (2) tahap pekerjaan lapangan, (3) tahap analisis data, (4) tahap penulisan laporan"¹⁰³. Dalam penelitian ini tahap yang ditempuh sebagai berikut :

- a) Tahap sebelum kelapangan, meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigama dengan teori, penjajagan alat peneliti, mencakup observasi lapangan dan permohonan ijin kepada subyek yang diteliti, konsultasi fokus penelitian, penyusunan usulan penelitian.
- b) Tahap pekerjaan lapangan, meliputi mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Data tersebut diperoleh dengan wawancara dan dokumentasi dengan cara melihat gaya kepemimpinan, presensi, kefektifan, produktivitas yang diperoleh oleh perusahaan PT. Industri Sandang Simpung Probolinggo
- c) Tahap analisis data, meliputi analisa data baik yang diperoleh melalui dokument maupun wawancara mendalam dengan manajer personalia PT.Industri Sandang Simpung di Probolinggo. Kemudian dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti selanjutnya melakukan pengecekan keabsahan data dengan cara mengecek sumber data yang didapat dan metode perolehan data sehingga data benar-benar valid sebagai dasar dan bahan untuk memberikan

¹⁰³ *Ibid*, hlm 94 -108

makna data yang merupakan proses penentuan dalam memahami konteks penelitian yang sedang diteliti.

- d) Tahap penulisan laporan, meliputi : kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian kegiatan pengumpulan data sampai pemberian makna data. Setelah itu melakukan konsultasi hasil penelitian dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan perbaikan saran-saran demi kesempurnaan skripsi yang kemudian ditindak lanjuti hasil bimbingan tersebut dengan penulis skripsi yang sempurna. Langkah terakhir melakukan pengurusan kelengkapan persyaratan untuk ujian skrip



BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada mulanya PT. Industri Sandang Simpang Probolinggo merupakan perusahaan perseoran dengan nama Perusahaan Tenun Simpang yang didirikan pada tanggal 30 Agustus 1949 di desa turirejo, Lawang dengan surat izin No.73/DH/BPH atas nama Haji Syarani

Waktu pertama kali memulai aktifitasnya perusahaan ini menggunakan alat tenun yang masih tradisional atau yang dikenal dengan nama ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin)

Satu tahun kemudian memulai tepatnya pada tanggal 1 Agustus 1950, perusahaan tersebut oleh Haji Syarani dibekukan kepada Bapak Haji Haniman yaitu orang yang sudah berpengalaman dalam bidang penenunan. Dibawah kepemimpinan bapak Haji Haiman perusahaan tersebut mengalami peningkatan, baik dalam jumlah produk yang dihasilkan maupun mesin-mesin yang dimiliki semakin bertambah. Sehingga disamping perusahaan menggunakan mesin-mesin yang modern, yaitu alat tenun mesin(ATN). Dengan semakin bertambahnya permintaan akan hasil produksinya, maka tanggal 16 januari 1955 perusahaan membuka cabang baru di Singosari Malang. Selain itu pada tanggal yang bersamaan didirikan pula perusahaan tenun sapudi yang terletak di Probolinggo, dengan surat izin no. 4041/1553/DT/I dari departemen perindustrian tingkat I Jawa timur atas nama putrinya Parida Haniman. Secara yuridis antara perusahaan tenun

Simping Lawang terpisah, namun karena perusahaan tersebut milik bapak Haji Mohammad Haniman maka yang mengatur dan menetapkan kebijakan serta yang mengurus segala kebutuhan perusahaan adalah Haji Mohammad Haniman sendiri

Pada tanggal 10 Mei 1969 perusahaan tenun Simping Lawang dan perusahaan tenun sapudi Probolinggo difungsikan menjadi satu badan hukum yang berbentuk perseroan terbatas (PT), dengan nama PT. Industri Sandang Simping yang berkantor pusat di Lawang, sedang persero-personya sendiri terdiri dari keluarga bapak Haji Mohammad Haniman. Pada akhir tahun 1969, perusahaan Simping cabang Malang di jual, selanjutnya pada tanggal 15 Desember 1992 kantor pusat yang berada di Malang dibekukan. Sejak saat itu semua kegiatan baik produksi maupun kantor pusatnya di Probolinggo

2. Visi dan misi perusahaan PT.Industri Sandang Simping

Sebelum membahas misi perusahaan, terlebih dahulu kita harus mengetahui tentang apa pengertian dari visi. Visi dianalogikan sebagai lampu jarak jauh yang dapat digunakan untuk memberi dan menentukan kearah mana sesuatu akan dibawa. Tanpa visi, misi yang telah ditentukan tidak akan mempunyai penerang jalan untuk membawa kearah yang menjadi tujuan dari perusahaan. Visi perusahaan PT.Industri Sandang Simping adalah : “Menjadi perusahaan yang menguntungkan bagi PT.Industri Sandang Simping dan masyarakat dengan bersungguh-sungguh menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh perusahaan.” Untuk menjadi visi tersebut, disusunlah suatu misi. Misi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang mencakup filosofi bisnis, tanggung jawab perusahaan, menyiratkan citra yang ingin

dipancarkan dan mengindikasikan bidang produk serta kebutuhan utama yang akan dipenuhi oleh perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Syaiful Rizal (konsultan perusahaan PT.Industri Sandang Simping) mengatakan bahwa;

Visi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menjadi sebuah perusahaan yang di percaya oleh masyarakat untuk memproduksi kebutuhan sandang yang merupakan kebutuhan pokok dari masyarakat
2. Mewujudkan lingkungan perusahaan yang nyaman serta mempunyai sistem kekeluargaan dan gotong royong
3. Menciptakan perusahaan yang ramah lingkungan
4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menggali potensi sumber daya alam yang telah tersedia

Misi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan operasional perusahaan berdasarkan prinsip dan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan kualitas bisnis di segmen pasar usaha kain tenun
3. Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap kebendaharaan PT. Industri Sandang Simping Probolinggo.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil produksi.

Tujuan merupakan pedoman yang sangat penting sebagai penuntun kearah mana aktivitas perusahaan tersebut diarahkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Tanpa adanya tujuan tertentu sulit bagi perusahaan yang melakukan aktivitasnya.

Adapun tujuan perusahaan sebagai berikut:

- 1) Tujuan Jangka Pendek

a. Meningkatkan volume penjualan

Dalam usaha meningkatkan volume penjualan perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan penjualan yang pernah dicapai, kalau bisa lebih tinggi dari tahun sebelumnya karena dengan meningkatkan volume penjualan akan diikuti dengan meningkatnya laba/keuntungan

b. Memperluas daerah pemasaran

Usaha memperluas daerah pemasaran hasil produksi adalah merupakan salah satu faktor yang di harapkan dapat membantu dalam usaha menjual produk kepada konsumen sehingga di peroleh volume penjualan yang lebih besar dari tahun sebelumnya. Karena dengan memperluas daerah pemasaran maka hasil produksi perusahaan dapat di kenal oleh masyarakat secara luas dan tidak hanya pada satu atau dua daerah saja.

c. Mempertahankan posisi dalam persaingan

Dalam persaingan agar perusahaan dapat mempertahankan posisi dalam persaingan, maka perusahaan harus berusaha meningkatkan mutu hasil produksinya, juga dengan mempertahankan harga agar konsumen lebih berminat.

2) Tujuan Jangka Panjang

a. Mengadakan ekspansi/perluasan usaha

Seperi halnya perusahaan lain, PT. Industri Sandang Simpang Probolinggo juga ingin memperkuat posisi perusahaan dengan ekspansi. Dengan adanya ekspansi diharapkan dapat lebih efisien dalam produksinya

b. Mencapai provit yang optimal

Jika tujuan jangka pendek perusahaan telah tercapai, maka langkah yang diambil oleh perusahaan agar lebih maju pada usaha yang akan datang adalah dengan mengoptimalkan laba yang di perolehnya. Optimalisasi laba ini tanpa harus mengurangi kualitas hasil produksi.

3. Lokasi Perusahaan

Pengertian lokasi perusahaan pada dasarnya dapat dibedakan antar kedudukan dan tempat kediaman suatu perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut diatas yang dimaksud dengan tempat kedudukan adalah tempat dimana perusahaan menjalankan aktifitasnya (administrasi) sedangkan yang di maksud dengan tempat kediaman adalah tempat dimana perusahaan mengadakan aktifitas teknisnya.

Dalam hal ini PT. Industri Sandang Simping Probolinggo memiliki kedudukan dan kediaman di jalan Ikan Cucut No. 10 Probolinggo di wilayah Kecamatan Mayangan Daerah tingkat II Probolinggo Jawa Timur. Adapun pemilik lokasi tersebut atas dasar:

1. Faktor Primer

a) Bahan baku

Berdekatan dengan bahan baku yang merupakan kebutuhan yang paling penting, adapun bahan baku terutama yang dibutuhkan perusahaan tersebut adalah benang tenun yang sebagian besar diperoleh dari patal grati pasuruan, sedangkan jarak Probolinggo- Pasuruan relatife deka

b) Supply Tenaga Kerja

Tersedianya tenaga kerja yang cukup merupakan satu factor penting pemilihan lokasi perusahaan, karena terletak didaerah yang cukup padat terletak di daerah yang cukup padat penduduknya, sehingga akan menyebabkan produksi berjalan dengan lancar.

c) Transportasi

Terdapatnya fasilitas pengangkutan pada lokasi perusahaan yang sangat tepat karena lokasi perusahaan yang sangat tepat karena 150 ke utara adalah pelabuhan Tanjung Tembaga sedangkan 50 meter keselatan adalah Stasiun Kereta Api

d) Dekat dengan pasar dalam arti bukan hanya diukur jaraknya melainkan juga diukur dengan ongkos pengangkutan yang mudah dijangkau. Kota probolinggo jika dilihat letaknya dapat dikatakan baik, karena dekat dengan pusat perdagangan.

2) factor sekunder

a) Kemungkinan Ekspansi

Dengan semakin pesatnya pertumbuhan perusahaan, maka kemungkinan ekspansi terhadap penambahan gedung bangunan akan dilaksanakan tahun berikutnya guna memperlancar jalanya produksi

b) Dalam arti fasilitas listrik dan air, dimana kebutuhan akan tenaga listrik dan air mutlak diperlukan guna memperlancar proses produksi. Kebutuhan hal ini bagi perusahaan tidak mengalami kesulitan.

4. Keadaan Fisik Perusahaan PT.Industri Sandang Simping

Suatu perusahaan akan mudah dikembangkan ketika memiliki beberapa elemen antara lain : Manajer yang professional, lokasi strategis, sumber daya manusia yang

memadai dan lain sebagainya , sehingga usaha tersebut akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, serta keuntungan yang memuaskan. Untuk itu sebelum membangun perusahaan dan menjalankan bisnis apapun maka pemilihan lokasi strategis perlu ditinjau kembali. Lokasi perusahaan disesuaikan dengan kondisi dan jenis usaha yang dijalankan dalam daerah tersebut, seperti lokasi perusahaan tenun PT Industri Sandang Simpang di Probolinggo ini kriteria tersebut tampak dari perpaduan antara lokasi dan usaha yang dijalankan. Dalam hal ini penulis akan menjelaskan elemen-elemen yang dimaksud antara lain:

a. Manajer

Perusahaan PT.Industri Sandang Simpang memiliki manajer personalia yang professional, sehingga perusahaan memiliki keunggulan tersendiri dengan perusahaan-perusahaan lain. Manajer personalia dalam memimpin dan memenej karyawan sangat professional dan kekeluargaan. Sebagaimana kita ketahui dalam perusahaan jikalau antara sesama karyawan hanya mementingkan diri sendiri atau individualis maka ketika ada masalah antra sesama patner akan terasa sulit disebabkan tidak ada tempat untuk berbagi. Lain halnya dengan karyawan perusahaan PT.Industri Sandang Simpang mereka sama-sama saling berbagi dalam menghadapi masalah sehingga persoalan bisa dipecahkan secara bersama, sesuai dengan mottonya susah senang ditanggung bersama.

Kriteria- kriteria seorang manajer yang profesional adalah:

1. Intelegensianya tinggi (Intelligence)

Paling tidak tingkatan inteligensia manajer lebih tinggi daripada bawahannya

2. Kematangan jiwa sosial (Social maturity and breadth)

Manajer biasanya memiliki perasaan atau jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya

3. Motivasi terhadap diri dan hasil (Inner motivation and achievement drives)

Para manajer senantiasa ingin menyelesaikan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Apabila pekerjaan yang satu telah terselesaikan, mereka ingin segera menyelesaikan pekerjaan yang lainnya

4. Menjalin hubungan kerja manusiawi (Human relation attitudes)

Manajer harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya. Ia harus menghargai orang lain, dan dalam menyelesaikan tugasnya ia harus memperhatikan orang lain.

Dalam perusahaan manajer menginginkan pekerjaan itu dikerjakan secara efektif dan efisien, pekerjaan tidak akan terlaksana secara maksimal ketika dikerjakan banyak orang. Sedangkan kita ketahui pekerjaan akan terselesaikan dengan maksimal ketika hal tersebut diselesaikan dengan karyawan yang cukup serta memiliki keprofesionalan dalam bidang tersebut. Seperti yang terdapat dalam teori bahwa pekerjaan akan terselesaikan dalam jangka waktu cepat ketika orang yang menyelesaikan adalah orang yang ahli dalam bidang tersebut dan ditangani beberapa orang karyawan, agar pekerjaannya diselesaikan secara maksimal. Hal tersebut juga dapat membantu mencetak kemandirian, serta tanggung jawab penuh dalam diri karyawan.

b. Karyawan

Salah satu aset terbesar perusahaan adalah karyawan, karyawan bukan aset yang bisa diatur sesuai dengan kehendak atasan saja, akan tetapi aturan tersebut sesuai dengan

kesepakatan bersama, tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Sebagaimana yang tampak dalam perusahaan PT.Industri Sandang Simpang program apapun yang dilaksanakan perusahaan karyawan-karyawan ini selalu ikut serta, sehingga program tersebut cepat terealisasi di sekitar lingkungan perusahaan. Keakraban serta asas kekeluargaan yang dipegang teguh sesama karyawan maupun atasan merupakan salah satu cara untuk menjalin kekompakan dalam perusahaan.

Kebersamaan, kekompakan, tidak hanya terlihat dari pekerjaan mereka akan tetapi tampak juga dari permainan. Dalam permainan mereka terbiasa satu dengan yang lain baik itu atasan maupun bawahan mereka tidak segan-segan sehingga tidak ada batasan antara mereka baik dalam hal pekerjaan atau pun yang lainnya. Terkadang ketika melihat dalam perusahaan terjadi kesenjangan antar bawahan dan atasan tampak pekerjaan akan sulit teratasi. Untuk itulah dalam perusahaan PT.Industri Sandang Simpang tidak ada hal tersebut yang akan dapat menghambat pekerjaan.

c. Mess (Tempat tinggal karyawan yang mudah dijangkau)

Fasilitas yang memadai merupakan salah satu faktor memudahkan karyawan dalam bekerja, seperti karyawan PT.Industri Sandang Simpang tempat tinggal yang mudah dijangkau membuat karyawan semakin termotivasi dalam kesehariannya. Mengutamakan kesejahteraan karyawan, salah satu langkah usaha manajer dalam memudahkan karyawan menjangkau lokasi tempat kerjanya sehingga mampu mencetak kedisiplinan. Mess perusahaan PT.Industri Sandang Simpang berada sesuai dengan wilayah jangkauannya, sebagian besar yang tinggal di mess adalah karyawan yang berprofesi sebagai pemantau lapangan dan superpesor.

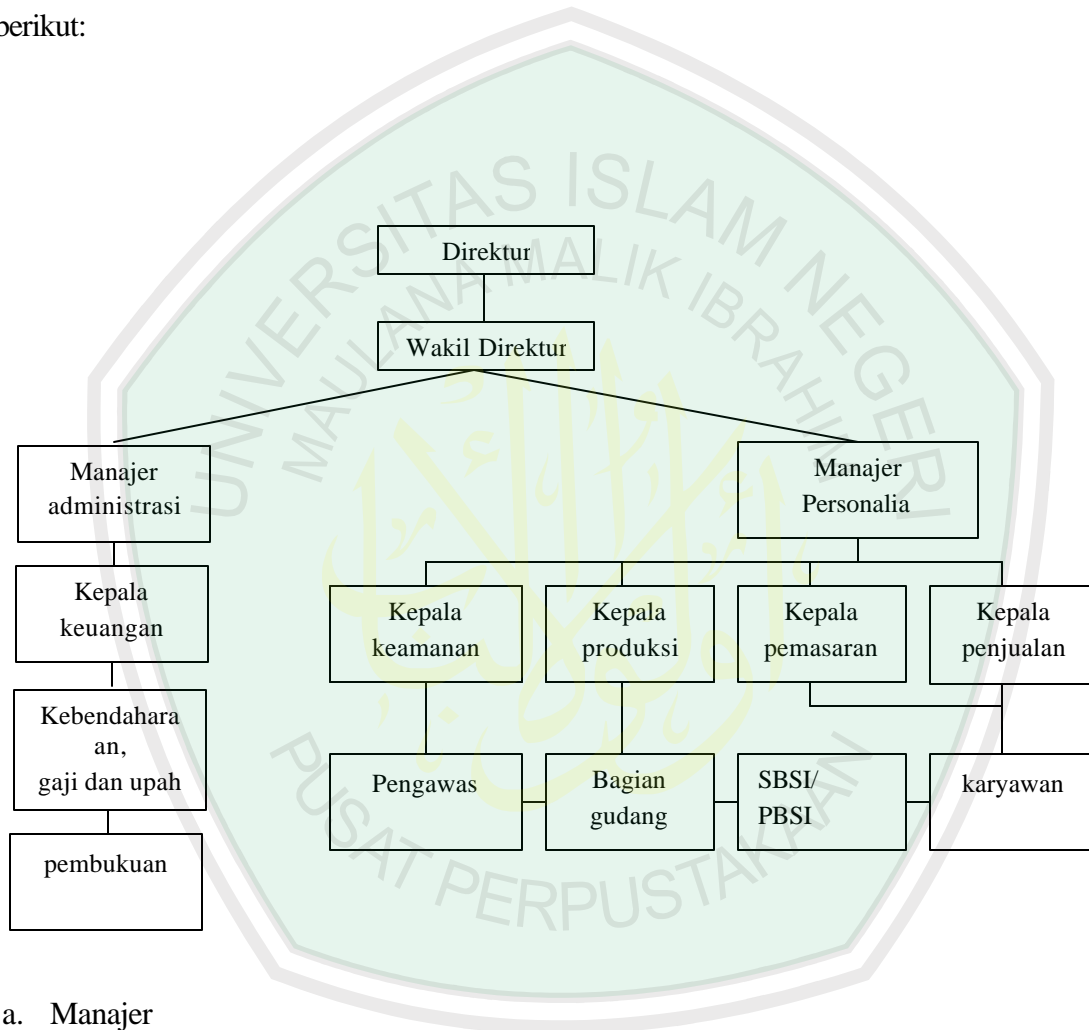
Mess terbagi menjadi beberapa lokasi antara lain lokasi wilayah bagian barat, sasaran mereka bagi yang bertempat tinggal disini adalah dimana area pemantauannya ke lokasi, begitu juga dengan wilayah yang berada diwilayah bagian timur dan sekitar perusahaan, akan tetapi kebanyakan karyawan yang tinggal di mess adalah mereka yang belum berkeluarga. Karyawan yang berkeluarga lebih memilih ngontrak rumah disekitar perusahaan agar mudah menjangkau lokasi perusahaan.

d. Struktur Organisasi

Untuk memperlancar jalannya aktifitas perusahaan agar dapat tercapai seperti yang dicita-citakan, maka dibutuhkan suatu koordinasi yang rapi, saling menunjang dan saling melengkapi. Tugas dari masing-masing elemen organisasi selalu terkait dengan bidang yang lain. Struktur organisasi menunjukkan hubungan antara pejabat dengan bidang-bidang kerja yang satu dengan yang lain sehingga jelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebetulan yang teratur dan terorganisasi. Pada hakikatnya struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan segenap fungsi perusahaan yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian dengan maksud agar masing-masing bagian tersebut dapat melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Organisasi dalam satu perusahaan merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan secara efektif. Dengan adanya struktur organisasi ini setiap orang dapat tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Terbentuknya struktur organisasi dalam perusahaan. Terbentuknya struktur organisasi dalam perusahaan diharapkan agar semua aktifitas pdalam perusahaan diharapkan dengan baik. Adapun

bentuk struktur organisasi yang diperbaiki oleh PT. Industri Sandang Simpang Probolinggo adalah bentuk garis atau lini, dimana didalam organisasi tersebut wewenang, tugas serta tanggung jawab mengalir dari atas ke bawah. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi PT.Industri Sandang Simpang Probolinggo dapat di lihat sebagai berikut:



a. Manajer

Manajer sebagai pimpinan dan penanggung jawab dari perusahaan. Stations manajer bertanggung jawab kepada kepala direktur utama yang berpusat di PT.Industri Sandang Simpang Probolinggo Stations manajer dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya harus mengindahkan petunjuk-petunjuk dari kepala direktur utama.

Tugas wewenang stations manajer :

1. Menetapkan kebijakan umum perusahaan dalam menyusun rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan.
2. Mengatur dan mengarahkan kegiatan staf dalam melaksanakan tugas dan wewenang pokoknya dalam mencapai tujuan perusahaan
3. Berparticipasi dengan pemerintah daerah dalam menciptakan lapangan kerja.
4. Bertindak sebagai penanggung jawab utama atas semua kegiatan dan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Manajer Personalia

Manajer personalia mengemban tugas sebagai berikut:

- 1) Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda agar bermotivasi sama
- 2) Mengusahakan suatu kelompok dinamis
- 3) Menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan perusahaan
- 4) Memberi inspirasi dan mendorong unit-unit produksi bekerja seefektif mungkin
- 5) Menerima dan mentraining karyawan baru serta
- 6) Memperhentikan karyawan

c. Kepala Bidang Accounting (keuangan)

- 1) Menyusun sistem dan pola administrasi keuangan perusahaan dengan staf utama lainnya.
- 2) Mengatur dan menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan keuangan.

3) Penyelesaian administrasi hutang piutang perusahaan, baik berupa uang muka, piutang karyawan maupun yang terjadi akibat penjualan atau jasa.

4) Mengurus semua kekayaan perusahaan

d. Kepala bidang Administrasi

1) Mengatur surat-surat untuk kepentingan perusahaan

2) Melakukan inventarisasi alat-alat kantor

3) Menjaga dan memelihara ketertiban jalannya pekerjaan kantor sehari-hari.

e. Kepala Bidang Produksi.

Tugas dan wewenang Kepala Bidang Produksi

1. Mengkoordinasi dan mengawasi segala kegiatan yang dilakukan oleh staf-staf dalam lingkungannya.

2. Mengatur penempatan efisiensi tenaga kerja dibidang produksi

3. Mengatur kelancaran produksi

4. Mengawasi dan mengatur keamanan gudang

5. Memberikan rekomendasi demosi, promosi, training dan penilaian komite untuk pegawai atau karyawan dibidang produksi

Mengingat anggaran dasar perusahaan sesuai dengan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 59 tahun 1971. struktur organisasi dibuat menurut sistem organisasi fungsional dan staf.

Staf mempunyai tugas antara lain :

a. Membuat analisa tentang efisiensi dan kelancaran operasi yang meliputi :

- 1). Ketepatan penempatan personal yang bersangkutan.
- 2). Ketepatan struktur organisasi
- 3). Kelancaran financial
- 4). Membantu tugas kepala bidang yang bersifat khusus dan insidental.

Sistem organisasi memungkinkan pihak atasan tertinggi dapat turun kemana-mana sesuai dengan fungsional authority yang dimilikinya.

f. Jumlah Karyawan dan Kualitas Karyawan

a. Jumlah Karyawan

PT. Industri Sandang Simping memiliki komposisi tenaga kerja yang terdiri dari: karyawan kontrak berjumlah lima belas orang (15), karyawan tetap sebanyak lima puluh orang (50), harian tetap sebanyak lima orang (5), harian lepas sebanyak sepuluh orang(10), dan borongan sebanyak seratus lima puluh orang(150).

Tenaga kerja atau karyawan di PT.Industri Sandang Simping terbagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Tenaga kerja yang tidak berhubungan dengan proses produksi bekerja setiap hari kecuali hari minggu dan hari libur.
 - a. Senin-Jum'at : 07.30-17.00 WIB
 - b. Sabtu : 07.30-13.00 WIB
 - c. Istirahat : 12.30-13.30 WIB

Khusus hari jum'at karyawan khusus laki-laki diwajibkan untuk sholat jum'at dan setiap harinya baik karyawan laki-laki ataupun perempuan diwajibkan untuk melaksanakan sholat berjamaah karena dengan adanya sholat berjamaah akan

meningkatkan iman dan taqwa kepada TUHAN YME, menambah keakraban diantara satu sama lainnya dan menambah rasa persaudaraan diantara mereka yang mana semua karyawan PT.Industri Sandang Simping adalah mayoritas beragama muslim

2. Tenaga kerja yang berhubungan dengan proses produksi bekerja setiap hari tanpa libur dan di bagi menjadi 2 shift yaitu : shift I (07.30-17.00) WIB dan Shift II (17.00-21.00) WIB. Waktu ini disesuaikan dengan jumlah mesin yang ada

b Kualitas karyawan

Para karyawan yang terdapat dalam PT. Industri Sandang Simping rata-rata mulai dari bagian administrasi sampai supervisor itu adalah strata satu, sedangkan sedangkan keuangannya ada yang berasal dari Diploma I dan Diploma III, dan karyawan yang bekerja harian sebagian besar lulus SMP.

5. Kesehatan dan Keselamatan karyawan

Kesehatan dan keselamatan kerja mengacu pada peraturan yang dikeluarkan pemerintah yaitu Departemen Tenaga Kerja (Depnaker). Safety adalah peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai perlindungan terhadap tenaga kerja dari kecelakaan, kebakaran, penyakit yang diakibatkan, selama proses produksi berlangsung pada kerusakan lingkungan.

Usaha yang dilakukan perusahaan untuk melindungi keselamatan dan kesehatan karyawan:

- Mewajibkan para karyawan untuk memakai helm pengaman sewaktu bekerja
- Memberikan jaminan kesehatan dan asuransi kesehatan kepada seluruh karyawan

- Memberikan ijin untuk pulang apabila sewaktu bekerja dalam keadaan sakit

6. Kondisi perusahaan ditinjau dari:

1) Pertumbuhan Ekonomi

Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi selama kurang lebih tiga tahun yaitu dari tahun 1993 sampai 1996, dimana pertumbuhan mencapai kisaran diatas 7 persen, keadaan ini tentu saja merupakan fakta yang sangat menarik bagi para investor untuk berlomba-lomba menanamkan investasinya di Indonesia.

Tetapi krisis yang melanda Indonesia pada pertengahan 1997 menghancurkan itu semua. Walaupun laju pertumbuhan masih mampu mencapai 5,0 persen, namun pada akhirnya pada tahun 1998, Indonesia harus menerima kenyataan pahit bahwa pertumbuhan ekonominya terjun bebas hingga mencapai minus 13,68%.

Berbagai usaha dan langkah yang diupayakan pemerintah dalam mengatasi dampak krisis moneter yang melanda Indonesia. Kerja keras pemerintah setidaknya telah membuahkan hasil nyata yaitu dengan keberhasilannya meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi menjadi sebesar 0,23% pada tahun 1999.

Hal ini memaksa PT. Industri Sandang Simpang Probolinggo untuk mengurangi jumlah karyawan dengan kata lain pada akhir tahun PT. Industri Sandang Simpang Probolinggo melakukan peemutusan hubungan kerja (PHK) pada sebagian karyawan guna mempertahankan laju pertumbuhan keuangan perusahaan.

2) Pendapatan Perkapita Penduduk Indonesia

Pengaruh krisis Ekonomi yang cukup memprihatinkan adalah ada tingkat pendapatan perkapita penduduk Indonesia yang hanya tinggal US\$ 440 pada tahun 1999

yang berarti telah terjadi penurunan sebesar 62% dari tahun 1996 yakni US\$ 1,155. namun di tahun 2000 ini, diperkirakan pendapatan perkapita penduduk Indonesia akan meningkat seiring dengan kenaikan laju pertumbuhan Ekonomi di tahun 2000.

Hal ini menyebabkan PT. Industri Sandang Sumping Probolinggo pada tahun 2000 menaikkan gaji para karyawan agar sesuai dengan UMR (upah minimum regional) kota probolinggo serta tujuan lain dari kenaikan gaji adalah agar para karyawan meningkatkan etos dan kwalatas kerja mereka.

3) Faktor politik dan hukum

Kondisi politik dalam suatu Negara akan sangat menentukan iklim bisnis di Negara tersebut, sehingga mempunyai korelasi positif terhadap keputusan investor baik dalam maupun luar negeri dalam menanamkan modalnya. Hal ini sangat berkaitan dengan tingkat resiko investasi yang telah diputuskan dan stabilitas bisnis yang dijalankan. Para investor maupun manajer tidak akan bertaruh dengan kondisi politik yang tidak stabil maupun kebijakan pemerintah yang kurang mendukung.

4) Pemerintah

Kebijaksanaan yang diambil pemerintah tentu akan membawa pengaruh tertentu bagi suatu perusahaan baik langsung maupun tidak langsung , kebijaksanaan pemerintah bisa menjadi peluang namun juga berubah menjadi ancaman Hal ini membuat perusahaan PT.Industri Sandang Sumping Probolinggo tidak dapat menentukan harga dengan perusahaan-perusahaan lain, tetapi disisi lain menyebabkan perusahaan tidak terlalu bersaing dengan harga yang tinggi. Hal ini memaksa perusahaan PT.Industri Sandang Sumping Probolinggo mengadakan efisiensi ke dalam guna meningkatkan profitabilitas perusahaan.

5) Teknologi

Teknologi dapat mempengaruhi banyak segi kehidupan dan memudahkan orang untuk melakukan aktivitasnya, demikian pula dalam memproduksi kain tenun teknologi yang ada turut menunjang baik terhadap jumlah produk yang dihasilkan, mutu kain tenun ataupun efisiensi dan efektivitas dalam distribusi. Faktor ini sungguh-sungguh dipertahankan oleh perusahaan karena masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan faktor ini dan menganggap dengan dengan tehnik sederhana asalkan produk laku dipasarkan sudah cukup bagi perusahaan, padahal faktor ini sangat membantu perusahaan dalam beroperasi, saat ini perusahaan PT.Industri Sandang Simpang yang salah satunya ditunjang oleh teknologi modern.

6) Persaingan

Salah satu aspek yang turut menentukan terdapatnya tindakan suatu perusahaan dari industri adalah pesaing. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi banyak perusahaan industri yang sama, sehingga menimbulkan persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang sejenis. Kain merupakan kebutuhan bagi masyarakat dan saat ini produksi kain dalam negeri masih di bawah total kebutuhan masyarakat sehingga kain Khususnya kain tenun yang diproduksi setiap tahun dapat diserap oleh pabrik kain, kualitas kain tenun mempengaruhi tingkat persaingan dengan perusahaan lain. Di samping itu dengan dukungan distribusi yang solid, perusahaan tetap berhasil memenuhi ketersediaan produksinya.

B. Paparan Data Peneliti

1. Peran Manajer Personalia dalam Meningkatkan Kinerja dan Rasa Tanggung Jawab Karyawan Pada PT.Industri Sandang Simping Dalam Perspektif Islam .

Perusahaan PT.Industri Sandang Simping memiliki karyawan berasal dari berbagai macam kota, tidak hanya dari probolinggo saja akan tetapi dari berbagai kota, bahkan kebanyakan dari dari Malang, Pasuruan, Lumajang sampai Banyuwangi. Karyawan yang berasal dari berbagai macam kota termotivasi bekerja di perusahaan PT. Industri Sandang Simping fasilitas yang memadai, manajer profesional, sistem gotong royong masih kuat dan lain sebagainya. Semua karyawan perusahaan PT.Industri Sandang Simping tidak memikirkan lokasi yang jauh dengan kampung halaman. mereka tetap termotivasi bekerja di perusahaan PT.Industri Sandang Simping disebabkan dengan faktor tersebut. Hal tersebut tidak mengherankan kalau ternyata karyawan perusahaan PT.Industri Sandang Simping kebanyakan orang luar daerah Probolinggo. Hal ini dipaparkan oleh bapak Aditya Permana yang berasal dari Malang, bahwa:

Walaupun harus mengorbankan keluarga, jauh dari sanak saudara, istri dan anak Bapak Aditya senang bekerja diperusahaan PT.Industri Sandang Simping hal ini terlihat dari keakraban semua karyawan yang mana mereka menjunjung tinggi persaudaraan, kekeluargaan, dan rasa gotong royong

Dengan paparan tersebut usaha yang ditekuni tepat, karena sesuai dengan jenis usaha yang dijalankan.

Dari faktor motivasi karyawan lebih memilih perusahaan PT.Industri Sandang Simping sebagai perusahaan kain tenun yang tepat untuk mengembangkan keahlian mereka. Manajer mengambil inisiatif untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengusahakan berbagai program. Adapun upaya manajer personalia untuk

meningkatkan kinerja karyawan dengan tujuan meningkatkan kualitas karyawan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang tidak hanya diatur sesuai dengan keinginan manajer akan tetapi sesuai dengan kesepakatan karyawan dan manajer. Hal ini telah diungkapkan Bapak Arif Rahmadi bahwa:

Manajer Perusahaan PT. Industri Sandang Simpang memprogramkan berbagai macam kegiatan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan program tersebut karyawan termotivasi dan bekerja lebih giat.

Dari keterangan tersebut disimpulkan bahwa dengan mengusahakan dan menjalankan program-program tersebut, karyawan semakin termotivasi dalam bekerja, sehingga membantu manajer personalia meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang tidak bekerja sesuai dengan keinginan sendiri, walaupun hal itu memang suatu kebebasan karyawan untuk melakukan apa saja untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki, akan tetapi perusahaan memiliki aturan-aturan yang harus ditaati oleh semua karyawan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang. Hal ini disebabkan karena terkadang hasil kinerja semua karyawan tidak sama, karena semua karyawan berbeda dan memiliki batas kemampuan yang berbeda pula, untuk itu manajer personalia memprogramkan penilaian kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan penilaian kinerja, karyawan termotivasi untuk bekerja lebih profesional dan lebih baik. Berikut catatan lapangan yang menggambarkan keadaan tersebut.

Setiap karyawan bekerja semua manajer mengawasi, menilai hasil dari kerja para karyawan. Adapun bagian yang sering dikontrol adalah Petugas Lapangan (PL) yang mana PL tersebut dikoordinir APM (*Area Productions Manajer*). Adapun dibidang administrasi dipantau Manajer Personalia

Dengan pemantauan pekerjaan dilaksanakan akan terlihat hasil penilaian manajer yang membantu meningkatkan kinerja karyawan.

Tidak hanya penilaian atas hasil kinerja karyawan yang diusahakan manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan akan tetapi ada kegiatan rutin yang dilakukan oleh perusahaan seperti: adanya pengajian yang setiap minggunya selalu mendatangkan penceramah, guna meningkatkan keimanan dan takwaan para karyawan. Hal ini dipaparkan langsung dari ibu Mina;

Selama bekerja di perusahaan PT. Industri Sandang Simpang ada berbagai macam program yang saya ikuti. Saya senang dengan program tersebut, karena dengan demikian dapat memberikan pengalaman kerohanian dan mengingatkan para karyawan terhadap Allah SWT yang belum tentu diterapkan oleh perusahaan lainnya.

2. Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Industri Sandang Simpang

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan faktor-faktor yang mendukung menurut Bapak Cipto (selaku manajer personalia) mengungkapkan bahwa:

Sebagai kepala bagian manajer personalia mengakui bahwa faktor yang mendukung dari segala usaha yang diupayakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan akan mampu membangkitkan motivasi karyawan. Adapun faktor tersebut terlihat dari lingkungan sekitar perusahaan, manajemen, faktor kerja, dan fasilitas dari perusahaan yang diupayakan. Walaupun terkadang hal tersebut masih belum cukup untuk membantu menetrwealisir semua perusahaan tetapi saya sebagai kepala bagian merasa perlu meningkatkan fasilitas untuk karyawan agar mereka bekerja dengan nyaman.

faktor-faktor pendukung terlaksananya program manajer personalia antara lain adalah:

1) *Lingkungan*

Indonesia memiliki dua iklim yang terdiri dari dua musim yakni musim hujan dan musim panas adalah faktor yang membantu tanaman tembakau tumbuh lebih subur terutama di Lombok. Sebagian besar di wilayah tersebut mata pencahariannya bertani dan area perusahaan PT. Industri Sandang Simpang luas, sejuk, nyaman membuat karyawan terus termotivasi. Selain itu lokasi perusahaan dikelilingi dengan tanaman tembakau yang merupakan sumber penghidupan karyawan.

2) *Manajemen*

Manajemen perusahaan PT. Industri Sandang Simpang memiliki manajemen yang sangat unik, dalam perusahaan ini setiap karyawan terkadang tidak mau mengakui jabatan yang dimiliki ketika tidak bekerja secara profesional. Karyawan itu harus bekerja seefektif dan seefisien mungkin demi tujuan dan cita-cita bersama. Selama karyawan masih belum mampu melaksanakan tugas maka karyawan merasa memiliki kekurangan, oleh karena itulah mereka terus berpacu, bagaimana mendapatkan hasil produksi yang baik. Jadi jabatan itu dilihat dari keuletan dan kerja keras karyawan.

Selain dari keprofesionalan karyawan dilihat juga situasi perusahaan ketika akan menjalankan program tersebut. Ketika perusahaan akan menjalankan program akan tetapi keadaan dari partner di perusahaan tidak sesuai maka program tersebut tidak akan berjalan. Jadi program tersebut akan berjalan ketika para karyawan bekerjasama semaksimal mungkin, sehingga menghasilkan yang terbaik. Untuk itulah diperlukan rasa tanggung jawab bersama serta menjunjung tinggi asas perusahaan, dengan saling tolong menolong pekerjaan dapat disenangi karyawan.

3) *Partner*

Dalam lingkungan perusahaan para karyawan seperti sebuah keluarga, dan berasaskan kegorongroyongan ketika karyawan satu dalam kesulitan maka yang lainnya membantu tanpa mengharapkan imbalan. Dalam sebuah keluarga satu yang merasa sakit maka yang lainnya juga harus ikut merasakan sakit, mereka yakin dengan kebersamaan akan mempermudah dalam segala hal begitu juga sebaliknya ketika satu orang karyawan bahagia maka yang lainnya juga ikut merasakan kebahagiaan itu. Dengan demikian semua karyawan antara satu dengan yang lainnya akan menjunjung tinggi rasa kebersamaan mereka.

4) *Fasilitas*

Dalam lingkungan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang fasilitas untuk mengembangkan diri sudah tersedia seperti ketika karyawan ingin mempraktekkan uji coba atau yang lainnya dalam hal menemukan penemuan baru untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam proses produksi tembakau, perusahaan memiliki alat-alat, dan area yang digunakan sebagai eksperimen. Selain itu semua fasilitas karyawan dipenuhi seperti transportasi, kebutuhan sehari-hari seperti: breakfast, lunch, dan dinner sudah disediakan, uang bensin dan lain sebagainya sehingga karyawan tidak merasa kekurangan dalam memenuhi kebutuhannya sehari-hari

Apabila karyawan kesulitan dalam hal keuangan maka perusahaan memberikan kemudahan dengan memberikan kas bon. Kas bon disini merupakan pinjaman yang diberikan perusahaan untuk membantu meringankan kesulitan yang dialami karyawan. Kas bon disini bisa diberikan kepada karyawan sebanyak gaji tiap bulannya, dan bisa dilunasi ketika karyawan sudah memiliki dana lagi. Selain itu setiap hari karyawan

memiliki kas bon untuk pembelian bensin, yang berupa bon yang bisa diuangkan kepada bendahara. Setiap karyawan memiliki bagian sebanyak 10 liter perminggu.

3. Faktor Penghambat Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Industri Sandang Simpang

Faktor penghambat yang dialami perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan diungkapkan Bapak cipto (selaku manajer personalia) adalah:

Adapun masalah yang perlu diatasi yang mana ini membuat program kerja manajer personalia terhambat adalah karyawan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang yang tidak terlalu banyak untuk dibutuhkan ketika pesanan membanjiri perusahaan kami, sehingga perusahaan membutuhkan banyak karyawan kontrak. Selain dari faktor itu ada juga faktor lain yakni motivasi, dan cara manajer personalia mengatasi masalah. Faktor-faktor itu terus terang membuat saya sebagai manajer personalia merasa tidak nyaman. Dapat saya ungkapkan demikian karena selama ini yang bertanggung jawab adalah manajer personalia sendiri dan nantinya ketika proses itu akan diadakan maka yang turun tangan adalah saya sendiri, jadi saya itu tidak hanya mengatasi masalah personalia seluruh karyawan dengan kata lain, kewajiban saya adalah mentraining mereka lagi untuk memastikan mereka sudah bisa diandalkan. Dalam hal ini pekerjaan saya multifungsi sehingga terkadang pekerjaan ini membutuhkan tenaga ekstra karena mengurus tenaga dan otak/pikiran

Adapun faktor-faktor tersebut antara lain adalah:

a. Karyawan

PT. Industri Sandang Simpang menggunakan karyawan sistem kontrakan, dalam hal ini membutuhkan waktu dan pendidikan yang penuh. Karyawan kontrakan ini dipakai ketika pesanan membanjir. Pada banyaknya pesanan, perusahaan membutuhkan karyawan yang sangat banyak dan setelah pesanan berkurang maka karyawan kontrakan tidak dibutuhkan lagi. Akan tetapi apabila dibutuhkan lagi, karyawan kontrakan yang dulu sulit didapat, sehingga perusahaan mengadakan pelatihan lagi untuk memberikan bimbingan dan pembekalan pada karyawan kontrak yang baru ketika di butuhkan dalam

pembelian apabila musim panen tiba lagi. Jika melihat permasalahan tersebut maka perusahaan akan rugi waktu dan biaya.

b. Motivasi

Dilihat dari upaya perusahaan dalam peningkatan motivasi, perusahaan melaksanakan kegiatan refreshing, perusahaan memberikan dana yang cukup sedangkan karyawan menginginkan berlibur dengan semua keluarga, sehingga perusahaan tidak mampu menanggung dana yang banyak dalam hal ini perusahaan tidak bisa memberikan kompensasi, sehingga karyawan kecewa.

c. Penyelesaian Masalah

Dilihat dari cara manajer mengatasi masalah, dalam perusahaan. ketika dalam perusahaan terjadi permasalahan maka manajer personalia tidak langsung mengatasi masalah tersebut, akan tetapi manajer hanya bisa menampung saja aspirasi karyawan dalam perusahaan PT. Industri Sandang Simping guna mengevaluasi kinerja karyawan dalam mengatasi masalah. Penyelesaian masalah dalam hal ini adalah manajer menyerahkan kepada direktur utama selaku pemilik perusahaan, setelah dilaporkan baru kemudian masalah dalam perusahaan PT. Industri Sandang Simping bisa diselesaikan, sedangkan masalah-masalah yang berkaitan dengan kelangsungan hidup karyawan setiap hari.

Adapun masalah-masalah yang dihadapi manajer personalia adalah masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan seperti dalam program study banding dan rekreasi. Karyawan menginginkan setiap ada program tersebut ingin berlibur dengan keluarga mereka akan tetapi, dalam hal ini perusahaan memberikan dana terbatas, karena keterbatasan dana, inilah menjadi kendala, dengan dana terbatas tersebut maka manajer

harus mengatur agar dana tersebut bisa dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin. Hal ini dilakukan supaya perusahaan tidak pembengkakan dana dalam program study banding saja, karena masih banyak lagi program kerja yang dianggarkan perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Manajer harus bisa memanej dana yang dianggarkan untuk program tersebut.

C. Pembahasan

1. Upaya Manajer Personalia dalam Meningkatkan Kinerja Rasa Tanggung Jawab Karyawan pada PT. Industri Sandang Simpang

Menurut paparan data peneliti program kerja yang dilaksanakan manajer personalia dalam mengembangkan kinerja karyawan belum sepenuhnya maksimal. Adapun program tersebut seperti bagaimana bawahan bekerja sama dengan atasan dalam rangka eektivitas pekerjaan pada bawahan, bagaimana mengukur kinerja karyawan, hambatan-hambatan eektivitas kinerja karyawan. ini disebabkan manajemen personalia dalam perusahaan PT. Industri Sandang Simpang menggunakan manajemen fungsional, yang mana manajemen ini seluruh pekerjaan diambil alih oleh manajer personalia, padahal kita ketahui bersama dalam perusahaan itu pekerjaan harus ditangani sesuai dengan keahlian dan ilmu pengetahuan dan bidang masing-masing hal ini bertujuan agar pekerjaan sesuai dengan *job discriptions* masing-masing karyawan. Seperti dikatakan Hasibuan bahwa: “ Analisa pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif”.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Malayu Hasibuan, Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Hal 32

Sedangkan di perusahaan PT. Industri Sandang Simpang karyawan tidak bekerja sesuai dengan *job discriptions*, seperti manajer personalia tidak hanya bekerja dalam bidangnya sendiri akan tetapi manejer personalia juga bekerja dibidang lainnya, seperti dalam hal meneliti *input* dan *out put* produksi, menjaga keseimbangan perusahaan dari luar, meneliti pekerjaan bagian accounting dan pekerjaan itu juga tidak sesuai dengan keahliannya. Hal ini menyebabkan pekerjaan tidak efektif dan efisien. Tujuan dari penempatan karyawan sesuai dengan keahlian masing-masing adalah supaya pekerjaan bisa diatasi dengan cepat, semakin cepat pekerjaan selesai maka itu adalah tujuan dari perusahaan guna memanfaatkan waktu seefektif dan seefisien mungkin. Sebagaimana dipaparkan Hasibuan “mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah seperti menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job discriptions*, *job specipications*, *job requitment*, dan *job evaluations*“¹⁰⁵. Sasaran perusahaan itu sendiri adalah input dan output seimbang sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian.

Fungsi manajer personalia adalah meningkatkan kinerja karyawan dengan memelihara karyawan dalam mengupayakan berbagai macam program itu antara lain pemberian kompensasi sesuai dengan pekerjaannya, *pameran*, *dies natalis*, *study banding*.. Melalui program ini karyawan PT. Industri Sandang Simpang mulai meningkat. Hal ini diungkapkan juga oleh manajer personalia untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Sebagaimana dipaparkan Handoko Hani adalah: “ Fungsi manajer personalia ialah menyeleksi karyawan adapun tugas dari penyeleksian itu antara lain adalah: tes

¹⁰⁵ *ibid* Hal 14

seleksi, wawancara, referensi, evaluasi medis¹⁰⁶. Adapun upaya manajer personalia untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Seleksi Karyawan

Perekrutan karyawan manajer personalia tidak hanya menjalankan tes-tes sesuai dengan prosedur lama akan tetapi manajer perlu mengadakan penyeleksian ketat kepada karyawan baru seperti mengoptimalkan skill dari seorang karyawan, pengalaman kerja yang akan membentuk keahlian. Untuk menjamin keterampilan itu memang ada pada setiap karyawan, jadi penyeleksian itu benar-benar obyektif. Proses seperti itu membuat perusahaan benar-benar mencari karyawan yang memiliki keahlian tersendiri, sehingga perusahaan PT. Industri Sandang Semping memperoleh karyawan yang memiliki keahlian luar biasa sesuai dengan keahlian dan jabatan masing-masing atau *the right man the right place*. Sebagaimana diungkapkan Hasibuan “Penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job descriptions, job specifications*“¹⁰⁷

Sistem yang digunakan perusahaan PT. Industri Sandang Semping sangat mendukung untuk memperoleh karyawan sesuai dengan bakat dengan ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk ditempatkan sesuai dengan *job descriptions*, ini disebabkan manajer menggunakan sistem karyawan kontrak dalam proses perekrutan karyawan baru. Sistem karyawan kontrak ini sangat penting untuk melihat keuletan dari karyawan baru yang akan dipilih menjadi karyawan tetap. Tujuan dari sistem ini, juga membantu memudahkan manajer personalia untuk merekrut karyawan kontrak dalam proses pembelian atau disaat musim tiba. Hal ini bertujuan karena pada saat musim tembakau

¹⁰⁶ Handoko Hani, *Menejemen Persoanlia dan Sumber daya* , (Yogyakarta, BPFE, 2002), Hal 8

¹⁰⁷ Malayu Hasibuan, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Hal 32

tiba perusahaan membutuhkan karyawan sangat banyak dari itulah manajer mencoba mengevaluasi kinerja karyawan kontrak yang ditetapkan menjadi karyawan tetap. Sebagaimana diungkapkan Handoko “Fungsi manajer personalia adalah mengembangkan perusahaan, adapun kegiatan manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah dengan cara pemberian kompensasi, sedangkan kompensasi itu melalui evaluasi pekerjaan, pengupahan”.¹⁰⁸

b. Pemeliharaan Karyawan

Aset terbesar perusahaan adalah karyawan, tanpa ada kerja keras karyawan perusahaan tidak akan mampu memperoleh kesuksesan yang diperoleh sampai sekarang. Pemeliharaan karyawan perlu diperhatikan ini menyangkut kesejahteraan karyawan, untuk itulah perusahaan perlu memaksimalkan karyawan sebaik mungkin, sehingga dapat mengantisipasi yang tidak diinginkan seperti pengunduran diri dikerenakan dengan kerja keras dan kompensasi yang diberikan tidak seimbang. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko dalam bukunya manajemen sumber dayamanusia yakni, “Pemeliharaan karyawan terdiri dari pemberian kompensasi , hubungan perburuhan pelayanan karyawan, pelayanan keamanan dan kesehatan karyawan”¹⁰⁹. Adapun program ini sangat membantu memotivasi karyawan untuk memperoleh kesejahteraan karyawan.

Sedangkan pemeliharaan karyawan pada perusahaan PT. Industri Sandang Simpang belum sepenuhnya dioptimalkan, hal ini disebabkan karyawan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang dalam menerima kompensasi masih kurang, dan tidak sesuai

¹⁰⁸ Handoko Hani, *Menejemen Persoanlia dan Sumber daya* , (Yogyakarta, BPFE, 2002), Hal 8

¹⁰⁹ *Ibid* hal 8

dengan kerja keras mereka, padahal kompensasi dan kinerja karyawan harus seimbang. Sebagaimana diungkapkan Murti Sumarni “Perencanaan SDM, analisa dan disain pekerjaan, penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja”¹¹⁰. Tugas manajer inilah yang harus dioptimalkan agar fungsi dan tugas manajer sesuai dengan *job descriptions* serta sesuai dengan sasaran yang diinginkan bersama.

Sedangkan desain pekerjaan karyawan masih belum variatif, karyawan masih monoton, baik itu dalam tugas dan tanggung jawab maupun desain ruangan. Lingkungan kerja itu membutuhkan desain variatif supaya tidak mengalami titik jenuh. Tata ruangan mempengaruhi semangat kerja karyawan, untuk itulah tata ruangan harus dirubah sesering mungkin. Hal ini diungkapkan Handoko “Balas jasa juga berupa pelayanan karyawan, seperti penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, yang biasanya merupakan perwujudan kepatuhan ilegal”¹¹¹

Masalah orientasi pelatihan bagi karyawan PT. Industri Sandang Simpang belum maksimal, dalam pemeliharaan karyawan guna mengevaluasi orientasi karyawan. Perusahaan seharusnya mengadakan pelatihan kepada karyawan tidak hanya disekitar Probolinggo akan tetapi diluar kota juga, mengingat zaman semakin modern setiap perusahaanpun mengalami perubahan. Perubahan bertujuan untuk mengevaluasi program kerja lama untuk lebih baik. Semakin sering mengikuti pelatihan-pelatihan, karyawan akan mendapatkan informasi untuk menerapkan teori baru dalam perusahaan, yang

¹¹⁰ Murti Sumarni, *Pengantar bisnis*, (Yogyakarta, Liberty, 1998), Hal 362

¹¹¹ Handoko Hani, *Menejemen Personalia dan Sumber daya*, (Yogyakarta, BPFE, 2002), Hal 9

bertujuan untuk evaluasi kerja yang lebih baik. Sebagaimana diungkapkan Mathis “Pelatihan dirancang ulang sehingga dapat dihasilkan latihan keamanan kerja yang lebih baik”¹¹²

Manajer personalia PT. Industri Sandang Simpang dalam memotivasi karyawan harus mampu memberikan *peack back* yang sesuai dengan karakter karyawan, karena dalam *peack back* tersebut mampu memberikan motivasi tepat kepada karyawan, karena karyawan merupakan aset terbesar perusahaan yang mampu membawa keberhasilan, maka dari itu umpan balik harus diperhatikan. Terdapat berbagai macam karakter dan sifat karyawan, untuk itu cara mamperlakukan merakapun berbeda-beda. Sebelum melakukan hal tersebut hubungan antara karyawan dengan manajer maupun patner kerja mereka harus selaras, karena dengan hubungan yang selaras tersebut akan menimbulkan kinerja yang baik. Sebagaimana Robbin mengungkapkan “Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain”¹¹³

c. Jabatan Karyawan

Kedudukan karyawan menjadi masalah dalam perusahaan PT. Industri Sandang Simpang, disebabkan dalam perusahaan karyawan tidak memiliki kedudukan jelas. Karyawan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang memiliki jabatan jika karyawan memiliki keahlian dalam bidang tertentu, dan kemampuan itu diakui para karyawan. Status sosial dalam perusahaan merupakan hal penting yang dicita-citakan karyawan untuk mencapai kesejahteraan karyawan, dari proses ini karyawan bisa percaya diri dengan keahlian yang dimiliki sehingga mereka bekerja sesuai dengan keahlian mereka

¹¹² Robert Mathis dan Jhon H. Jakson, Manajemen sumber daya Manusia, (Jakarta,PT. Salemba Empat, 2002), hal 5

¹¹³ Robbins, Manajemen jilid I(Jakarta, Pranhalingo, 1999), Hal 8

masing-masing. Program penting yang harus dioptimalkan perusahaan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian masing-masing, agar dapat menciptakan karyawan profesional. Sesuai dengan pendapat Hasibuan “Penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job descriptions, job requirement*”¹¹⁴

Merupakan suatu kewajiban manajer personalia menyeimbangkan antara hak dan kewajiban setiap karyawan. Karyawan berhak mendapatkan jabatan yang sesuai dengan kreativitas dan keahlian yang dimiliki begitu sebaliknya karyawan harus menjalankan kewajibannya untuk melaksanakan semua perintah dan tugas dari manajer, antara hak dan kewajiban tersebut berkaitan erat untuk itulah perlu diseimbangkan. Sebagaimana diungkapkan Cardoso Gomer “keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntutan yang perlu diwujudkan, dibina, dipelihara, dan dikembangkan, jika keseimbangan ini tidak terwujud maka akan menimbulkan distorsi atau gangguan yang pada gilirannya akan berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi”¹¹⁵

2. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Industri Sandang Simpang

a. Faktor Penghambat

Ada beberapa faktor yang menghambat proses kinerja karyawan PT. Industri Sandang Simpang antara lain adalah:

¹¹⁴ Malayu Hasibuan, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Hal 15

¹¹⁵ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Dayam manusia*, (Yogyakarta, Andiofset, 1995), Hal 12

1. perbedaan kepribadian antar karyawan

Dalam suatu perusahaan pasti terdiri dari banyak orang yang mempunyai berbagai perbedaan yaitu antara lain, perbedaan sifat, perbedaan nilai, perbedaan pandangan, dan perbedaan tujuan

Perbedaan kepribadian dapat selalu diandaikan ada di antara para karyawan. Perbedaan itu bisa sekedar perbedaan fisik atau gaya bahasa, atau bisa lebih kompleks lagi seperti perbedaan cara dalam membuat keputusan atau sifat yang ekstrovert atau introvert

Perbedaan nilai antar karyawan bisa ditunjukkan melalui pegungkapan pandangan. Hal ini dapat menghambat kinerja karyawan jika misalnya, seorang karyawan lebih menghargai persaingan dari pada kerja sama. Apabila ada karyawan memperhatikan kemenangan pribadi dari pada bekerja sebagai sebuah tim, perusahaan akan mengalami kesulitan untuk menghasilkan pemecahan masalah yang dimaksudkan menguntungkan semua pihak

Perbedaan pandangan ini dimungkinkan karena latar belakang, pengalaman, keahlian, dan posisi jabatan. Perbedaan-perbedaan ini kalau dianggap kekuatan suatu tim dan bisa bekerja sama dengan baik bukan masalah

Perbedaan tujuan yang menjadi problem adalah jika berbeda dengan tujuan atau cita-cita perusahaan, hal demikian sering disebut sebagai “agenda tersembunyi” atau hasrat pribadi yang ditutup-tutupi. Masalahnya , pencapaian cita-cita pribadi itu akan mengorbankan atau menjatuhkan karyawan lain atau perusahaan itu sendiri.

2. Kurangnya koordinasi

Kordinasi merupakan tugas pimpinan yang dilakukan dengan mengusahakan agar semua kegiatan dapat selaras dan anggota-anggotanya dapat bekerja sama dengan baik sehingga tujuan dapat tercapai dengan efisien

Koordinasi merupakan proses “penarikan” semua bagian perusahaan, sehingga pengambilan keputusan, tugas-tugas yang dilakukan unit-unit terarah kepada pencapaian tujuan secara optimal

Akibat kurangnya koordinasi adalah para karyawan sering bertengkar mengenai haknya, saling berebut hak, saling melemparkan tanggung jawab, adanya keputusan yang dibuat kurang sempurna karena kurang bahan yang terhimpun dari berbagai unit dan terbentuknya badan baru yang sebetulnya tidak perlu

3. Keterbatasan teknologi

Hal ini bisa di lihat dari alat-alat yang digunakan dalam menghasilkan produk, secara mayoritas alat yang digunakan masih bersifat tradisional dan ketinggalan zaman hal ini dapat mempengaruhi kuota atau jumlah produk yang dihasilkan. Ada beberapa alasan mengapa tidak mengganti alat-alat tersebut yaitu karena membutuhkan biaya yang besar untuk membeli alat tersebut sedang pendapatan perusahaan tidak mampu untuk itu dan yang kedua adalah apabila mendatangkan alat tersebut otomatis akan dilakukan pengurangan jumlah karyawan.

b. Faktor Pendukung

Ada beberapa faktor pendukung dari program manajer personalia sehingga program tersebut terlaksana antara lain:

1) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja nyaman, sehingga karyawan betah di kantor merupakan salah satu faktor utama yang diperhatikan manajer untuk memberikan pelayanan terbaik pada karyawan, karena dari lingkungan yang nyaman karyawan akan menikmati pekerjaan yang diembankan walaupun itu membutuhkan waktu lama. Berbeda dengan lingkungan perusahaan yang tidak didukung oleh kondisi tidak kondusif, maka mereka tidak akan betah bekerja. Hal ini merupakan salah satu faktor yang diutamakan perusahaan PT. Industri Sandang Simpang dimana lingkungan perusahaan membuat karyawan betah bekerja. Sebagaimana diungkapkan Mangkunegara “ Faktor internal dan internal dari kinerja karyawan merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat pada karyawan yang memiliki sejumlah akibat psikologis berdasarkan kepada tindakan”¹¹⁶ Lingkungan mempengaruhi segala sesuatu yang dapat memberikan kenyamanan dalam proses kerja berlangsung setiap hari.

Semua ini terlihat dari karyawan PT. Industri Sandang Simpang yang dilengkapi fasilitas memadai untuk bekerja, sebagaimana dikatakan *Stations Manajer* Bapak Kuswanto: “kenyamanan lingkungan kerja akan memberikan motivasi pada karyawan sehingga mereka semangat untuk bekerja“. Manajer dalam hal ini memperhatikan hal tersebut sehingga karyawan tidak merasa jenuh dengan lingkungan perusahaan, dari lingkungan tersebut maka pengaruh dari hasil kerja akan terlihat, sehingga produktivitas karyawan menghasilkan yang terbaik.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Cipto (selaku manajer personalia): “Banyak cara pendekatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengusahakan terciptanya kemandirian antara tujuan pribadi dan tujuan perusahaan. Sebagai misal,

¹¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung, Aditama, 2005), Hal 15

memusatkan perhatian pada masalah-masalah untuk memenuhi harapan dan kebutuhan bagi seluruh karyawan, dengan hubungan kerja yang jelas arahnya akan memudahkan akan tercapainya tujuan bersama dan juga tujuan para karyawan. Dan ini merupakan refleksi usaha yang terus-menerus agar kebutuhan individu yang berbeda-beda dapat dipersatukan menjadi kebutuhan perusahaan sebagai keseluruhan serta untuk mengkoordinasi aktivitas tertentu. Program ini akan berhasil apabila selalu menekankan kerja sama menciptakan kesatuan yang kompak dan komunikasi yang lancar”.

Adapun lingkungan kerja dimaksudkan penulis adalah lokasi perusahaan yang mudah dijangkau karyawan, asri, sejuk, nyaman, fasilitas memadai mulai dari material maupun spiritual.

2) Status Sosial

Berada dimanapun forum kecil maupun besar masyarakat ataupun lingkungan perusahaan status sosial akan berdampak pada motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan, akan tetapi dalam perusahaan PT. Industri Sandang Simpang tidaklah terjadi demikian karena dalam perusahaan karyawan tidak mementingkan status sosial antara sesama karyawan yang terpenting bagaimana mereka bekerja sesuai dengan tugas masing-masing. Hal tersebut tidak mengurangi semangat mereka untuk bekerja, karena mereka lebih mengutamakan asas kekeluargaan yang ditekankan perusahaan. Sistem seperti itu tidak bisa memajukan perusahaan, disebabkan perusahaan tidak mampu memberikan penilaian kepada karyawan berprestasi sehingga keahlian dari karyawan kurang dihargai. Padahal Cardoso Gomes mengatakan “ Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya”¹¹⁷ Untuk itulah manajer personalia perusahaan PT. Industri Sandang Simpang memperhatikan kedudukan dari

¹¹⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Andiofset, 1995), Hal 10

setiap karyawan. Hal ini bertujuan agar manajer personalia bisa menaikkan dan menurunkan jabatan dari masing-masing karyawan.

Untuk itulah pentingnya penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan PT. Industri Sandang Semping harus dilaksanakan secara obyektif yang membantu prestasi dari masing-masing karyawan, sehingga jabatan mereka akan terlihat dengan penilaian tersebut. Seperti yang diungkapkan Handoko “Fungsi dari manajer personalia adalah mengembangkan karyawan adapun kegiatannya antara lain adalah penilaian prestasi kerja”¹¹⁸

^{118 118} Handoko Hani, *Menejemen Persoanlia dan Sumber daya* , (Yogyakarta, BPFE, 2002), Hal 8

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Upaya-upaya yang dilakukan manajer personalia PT. Sandang Simping untuk meningkatkan kinerja dan tanggung jawab karyawan antara lain adalah:

- a. mengadakan rapat dengan pimpinan unit untuk membahas dan mengevaluasi pelaksanaan kerja, membahas mengenai pengembangan karyawan, membahas mengenai hambatan-hambatan terhadap terciptanya kerja sama
- b. mengadakan ke daerah-daerah atau unit-unit kerja
- c. mengikutsertakan unit-unit lain secara proporsional dalam menangani masalah antar unit
- d. penggantian kepala unit dalam menangani proyek jika hal itu dimungkinkan

Jika hal itu dilakukan dan dihubungkan dengan konsep efektifitas, antara program yang satu dengan program yang lain. Hal ini antara lain tergantung kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sebagai hasil kegiatan yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan efisiensi, maka program mencapai tujuan dapat terealisasi dengan berapa banyak pengorbanan yang diberikan. Pengorbanan dapat berupa biaya, material, dan lain-lain.

2. Faktor pendukung dalam upaya peningkatkan kinerja karyawan antara lain: lingkungan yang sangat mendukung, manajemen, partner kerja ramah, fasilitas yang sangat memuaskan dan faktor penghambat dari upaya manajer personalia dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sistem karyawan kontrak yang membebani

manajer personalia, karena setiap panen harus mentraining lagi karyawan kontrak tersebut, motivasi karyawan kurang ini dalam hal mensejahterkan karyawan yang setiap tahun ada refresing yang melibatkan semua karyawan yang mana seluruh karyawan terkadang ada yang tidak diikuti sehingga karyawan kecewa, ketika terdapat masalah dalam perusahaan penyelesaiannya tidak langsung diatasi.

B. Saran

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan manajer personalia perusahaan PT. Industri Sandang Simpang harus melakukan hal-hal sebagai berikut agar kinerja karyawan semakin meningkat antara lain:

1. Pemeliharaan terhadap karyawan harus terus dimaksimalkan mengingat karyawan merupakan aset terbesar sebuah perusahaan yang menjadi tumpuan kesuksesan perusahaan.
2. Kesejahteraan karyawan harus diperhatikan baik dalam pembagian kompensasi maupun dalam pembagian refresing setiap tahunnya, agar bisa terealisasi kepada seluruh karyawan dan karyawan lain tidak ada rasa cemburu sosial bagi yang mendapatkannya.
3. Karyawan harus dapat bekerja secara maksimal agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.
4. Manajer personalia harus menyeimbangkan hak dan kewajiban setiap karyawan sehingga tidak terjadi tumpang tindih antara keduanya itu.

5. Manajer harus berusaha lebih keras lagi agar dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan, baik itu di bidang promosi, pemasaran, dan produksi.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Quran dan Terjemah, Departemen Agama, 1998
- Arikunto, Suharsimi. 2002, *Prosedur Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta
- Bukhori, Muhammad. 2005, *Asas-asas Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media
- Budi W, Soetjipto, 2004, *Usahawan*, Jakarta: Rekreditasi
- Coulter, Robbins. 1999, *Manajemen Jilid II* Jakarta: Prehallindo
- Cardoso Gomes, Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1995, Yogyakarta: Andi Offset
- Agus Tulus, Moh. Drs, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1998, Jakarta: PT. Gramedia Utama
- Handoko T. Hani, *Manajemen Personalia dan sumber Daya Edisi II*, 2001, Yogyakarta, BPFE
- James F, Stoner. 1996, *Manajemen*, Jakarta: Prenhallindo
- Lucky M, Elizabet. 2002, *Usahawan*, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosdakarya
- , *Evaluasi Kinerja SDM*, 2005, Bandung: Aditama
- Manahan, Tampubolon, *Prilaku keorganisasian*, 2004, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2002, Jakarta: Bumi Aksara
- Murti, Sumarni, *Pengantar bisnis*, 1998, Yogyakarta: Liberty
- Mathis.L. Robert dan Jackson H. John, *Manajemen Sumber Dayam manusia*, 2002, Jakarta: Salemba Empat

- Margono, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*, 2006, Jakarta: Rineka Cipta
- Moleong,, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, 2002, Bandung: Rosda karya
- Nazir, Muhamad, 2002, *Metode penelitian*, Jakarta: Ghalia
- Richard, *Manajemen edisi ke V*, 1998 Jakarta: Erlangga
- Soeprihanto John, *Manajemen Personalai*, 1987, Yogyakarta: BPFE
- Suad Husnan, *Manajemen Personalia 1990*, Yokyakarta:BPFE
- Toto Tasmara , *Etos Kerja Pribadi Muslim*, 1995, Jakarta: Dana Bakti Wakaf
- Umar Husain, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
Utama
- Veitzhal Rifa'i, *MSDM untuk perusahaan*, 2005, Jakarta: Raja Grafindo Persada

PEDOMAN INTERVIEW MANAJER PERSONALIA

1. Bagaimana sejarah berdirinya perusahaan PT. Indusri Sandang Simping?
2. Bagaimana struktur organisasi perusahaan PT. Indusri Sandang Simping?
3. Upaya apa yang Bapak lakukan dalam peningkatan kinerja karyawan?
4. Bagaimana sistem perekrutan dan penyeleksian karyawan baru?
5. Bagaimana menurut Bapak tentang kinerja karyawan selama ini?
6. Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan?
7. Langkah – langkah apa untuk memaksimalkan kinerja para karyawan?
8. Program apa yang maksimal dalam upaya peningkatan kinerja karyawan?
9. Bagaimana respon para karyawan dengan program yang diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.
10. Dalam program-program yang diupayakan faktor apa saja yang menghambat dan mendukung?
11. Upaya apa saja yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan?
12. Apa keinginan Bapak ke depan dalam peningkatan kinerja karyawan ?
13. Kenapa program keagamaan diutamakan pada PT. Indusri Sandang Simping?

PEDOMAN INTERVIEW KARYAWAN

1. Motivasi apa yang membuat Bapak/Ibu bekerja di PT.Sandang Simping?
2. Bagaimana upaya manajer personalia dalam upaya peningkatan kinerja dan rasa tanggung jawab karyawan?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah penilaian kinerja karyawan akan membuat Bapak/Ibu termotivasi dalam bekerja?
4. Program apa saja yang Bapak/Ibu ketahui dalam upaya peningkatan kinerja karyawan?
5. Menurut Bapak/Ibu apakah dengan program pelatihan yang diterapkan manajer personalia dapat meningkatkan kinerja karyawan?
6. Apakah Bapak/Ibu merasakan perubahan dalam bekerja setelah diadakannya pelatihan untuk meningkatkan kinerja?
7. Menurut Bapak/Ibu apakah dengan pengembangan organisasi kinerja Bapak/Ibu dapat meningkat
8. Apa saran-saran atau keinginan Bapak/Ibu terhadap program-program pengembangan kinerja karyawan di masa yang akan datang?
9. Bagaimana kesan anda sebagai karyawan terhadap program keagamaan yang diterapkan oleh perusahaan?