

## BAB II

### TINJAUAN TENTANG STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI UPAYA MEMAKSIMALKAN PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN

#### A. STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

Sebenarnya, kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti: kepemimpinan dalam ketentaraan. Apabila kita translasikan definisi klasik dan tradisi ini kedalam kompetisi bisnis di-era 1990-an kita bisa mengatakan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada “manajemen” dalam arti orang tentang sumber daya didalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future Intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing.<sup>19</sup>

Maksud kualitas SDM menurut Robbins dapat diukur dari keberhasilan: (1) peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan; (2) peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem mengerjakan sesuatu pekerjaan; (3) peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya sasaran yang akan dituju; (4) peningkatan moral adalah mampu

---

<sup>19</sup> Crown Dirgantoro, *MANAJEMEN STRATEGIK (Konsep, Kasus, dan Implementasi)*, Jakarta: Grasindo, 2001, hlm. 5-6

melaksanakan koordinasi, mampu bekerjasama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri; (5) peningkatan ketrampilan teknis.<sup>20</sup>

Peningkatan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program kesehatan dan gizi; sedangkan untuk meningkatkan kualitas kemampuan nonfisik tersebut, maka upaya yang perlu dilakukan lembaga keuangan syari'ah adalah pelatihan (*training*), seminar, *workshop*, dan lain sebagainya. Upaya-upaya inilah yang dimaksud dengan pengembangan SDM.<sup>21</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market. Unsur men (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>22</sup>

Jadi strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah menetapkan arah yang bertujuan jangka panjang dan keunggulan bersaing dalam peningkatan kemampuan teoritis, konseptual, moral dan teknis tenaga

---

<sup>20</sup> Kwat Ismanto, S.H.I., M.Ag., *Loc. Cit*, hlm 216

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm 228

<sup>22</sup> Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Loc. Cit*, hlm 9-10

kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Peranan sumber daya manusia di dalam perkembangan teknologi industri sangat berperan sekali. Walaupun teknologi secanggih apapun tidak dapat berjalan jika tidak diproses oleh manusia. Istilah SDM mengandung konotasi yang bersangkutan dengan kondisi manusia pada umumnya, baik didalam maupun luar organisasi. Dalam praktik, istilah SDM khususnya dalam organisasi sering disebut dengan istilah kepegawaian (personalia), sehingga dalam praktik manajemen SDM lebih sering disebut manajemen personalia.<sup>23</sup>

Sumber daya manusia memiliki potensi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya Manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. MSDM merupakan usaha untuk menggerakkan dan mengelola sumberdaya manusia didalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Dra. Justine T, Sitrait, MBA-T, *Op. Cit.* Hlm. 3

<sup>24</sup> Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, 2003, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 10

Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang termanaj dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surah ash-Shaff: 4,



Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*”( Departemen Agama RI)

Kukuh disini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen yang baik.

Pembahasan dalam manajemen syari'ah adalah yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak menjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) karena menyadari adanya pengawasan dari yang Mahatinggi, yaitu Allah SWT. Yang akan mencatat segala amal dan perbuatan yang baik maupun yang buruk. Hal ini berbeda dengan perilaku dalam manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan terlepas dari nilai-nilai

tauhid. Orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional tidak merasa adanya pengawasan melekat, kecuali semata-mata pengawasan melekat, dari pimpinan atau atasan. Setiap kegiatan dalam manajemen syari'ah diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi.<sup>25</sup>

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, strategi yang harus dilakukan adalah melaksanakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai.

## **B. FUNGSI OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA**

Dari definisi manajemen sumber daya manusia, maka fungsi-fungsi yang seharusnya dilakukan oleh kepegawaian dari suatu organisasi mencakup dua kelompok, yaitu fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional.

1. Yang dikelompokkan dalam fungsi manajemen adalah:

- a) Perencanaan,
- b) Pengorganisasian,
- c) Pengarahan, dan
- d) Pengendalian.

2. Yang dikelompokkan dalam fungsi-fungsi operasional adalah:

- a) Pengadaan,
- b) Pengembangan Karyawan,
- c) Kompensasi,
- d) Pengintegrasian,

---

<sup>25</sup> DR. K.H. Didin Hafidhuddin, M.Sc., Hendri Tanjung, s.si. M.M., *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003, hlm. 3-5

- e) Pemeliharaan,
- f) Kedisiplinan, dan
- g) Pemberhentian.

Kedua fungsi tersebut harus dilakukan agar sasaran-sasaran yang diinginkan oleh pegawai sebagai individu dapat dicapai dengan baik, demikian pula sasaran yang diinginkan oleh organisasi dan masyarakat dapat diselesaikan pula dengan cukup memuaskan.<sup>26</sup>

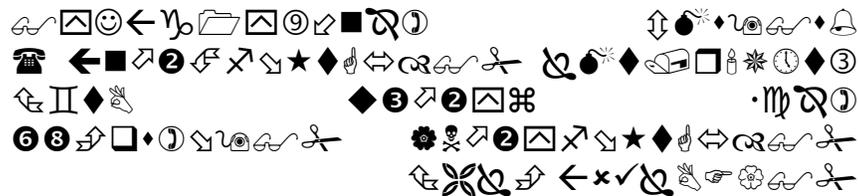
*Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia:*

#### **a. Pengadaan Karyawan**

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.<sup>27</sup>

Pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengembalian amanah yang teruji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Sebagaimana dalam Al-qur'an surat Al-Qashash: 26



Artinya: *Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk*

<sup>26</sup> Justine, T. Sitrait. *Op. Cit.* Hlm. 4-5

<sup>27</sup> *Loc. Cit.* Hlm 28

*bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al-Qashash: 26) (Departemen RI tt: 388)*

Orang yang pandai menjaga amanah adalah yang mampu menjaga sesuatu, memelihara dan mengawasinya, serta tidak pernah lalai. Hanya Allah sebaik-baik pemelihara. Oleh karena itu, pekerjaan yang tidak dilakukan oleh penanggung jawab yang amanah dan berpengetahuan tidak akan mendatangkan manfaat. Artinya, tidak hanya dapat mengandalkan kepercayaan ketika memilih seorang pekerja.

Seorang yang bertanggung jawab harus mempunyai legitimasi bahwa dirinya jujur, dapat dipercaya, dan berpengetahuan. Jika menemukan seseorang yang mempunyai kemampuan, jujur, berpengalaman dalam memelihara sistem kerja yang baik, serta memiliki ilmu pengetahuan, berikanlah kepadanya kepercayaan.<sup>28</sup>

Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan. Kegiatan ini mencakup:

### 1. *Recruitment* (Penerimaan)

---

<sup>28</sup> Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen berbasis Al-Qur'an*. Jakarta: Gema Insani . hlm. 65-66

Rekrutmen adalah langkah mencari dan memilih sesuatu yang dalam hal ini adalah seseorang yang dibutuhkan untuk mengemban satu tugas tertentu. Dalam Islam hal ini cukup mendapat perhatian, misalnya saja ketika kita akan memilih teman, kita diperintahkan untuk sangat selektif, yaitu dengan memilih teman yang baik akhlaknya, kuat imannya, dan memiliki solidaritas yang tinggi. Sebaliknya, kita dilarang untuk dekat-dekat dengan orang yang buruk budi pekertinya.<sup>29</sup>

### 2. *Selection* (Pemilihan)

Kegiatan seleksi apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik, sehingga perusahaan dapat memberikan layanan yang terbaik bagi para pelamar sehingga masing-masing akan mendapat kepuasan.<sup>30</sup>

Pelaksanaan seleksi, walaupun hanya menghasilkan peserta yang ikhlas dan fleksibel dengan jumlah sedikit, akan lebih baik daripada peserta yang berjumlah besar, namun tidak ikhlas dan tidak fleksibel.<sup>31</sup>

### 3. *Placement* (Penempatan)

Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang

---

<sup>29</sup> Veithzal Rivai, M.B.A. *Islamic Human Capital*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. Hlm. 194

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 209

<sup>31</sup> Ali Mumammad Taufiq, *Op, Cit* . hlm. 67

tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.

#### **b. Pengembangan Karyawan**

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Definisi pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.<sup>32</sup>

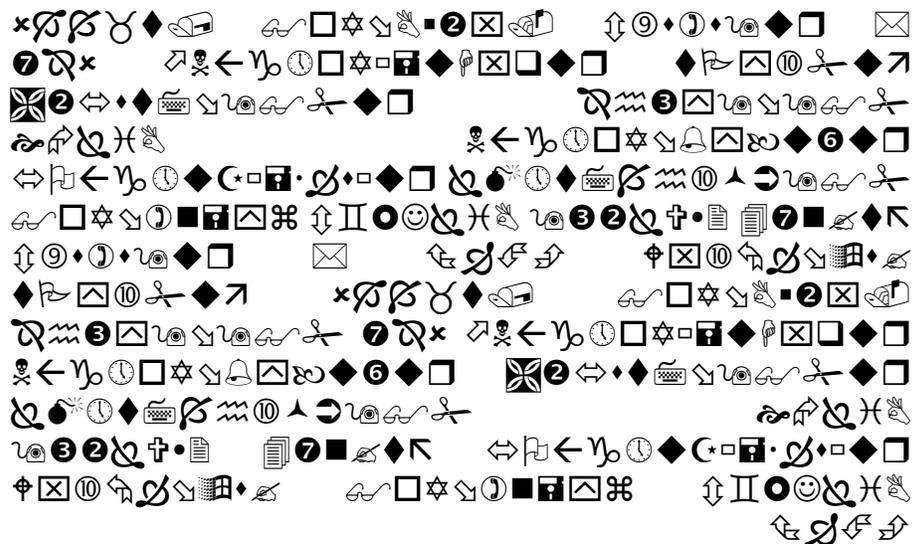
Tahap-tahap pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas, (Baradi & Russel), yang mencakup: 1) penilaian kebutuhan pelatihan (need assessment) yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan 2) pengembangan program pelatihan (development), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan, 3) evaluasi program pelatihan (evaluation) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> *Loc. Cit.* hlm 63-68

<sup>33</sup> Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Loc. Cit.* hlm 178

Pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang. Karena itu manusia diberi keistimewaan oleh Allah melebihi makhluk lainnya, manusia bisa mengembangkan potensinya, seperti yang tercantum dalam surat Al-Isra (17): 70: <sup>34</sup>



Artinya: Dan Sesungguhnya Telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkut mereka di daratan dan di lautan[862], kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang Sempurna atas kebanyakan makhluk yang Telah kami ciptakan.

Yang dimaksud dengan Allah telah memuliakan manusia dengan makhluk lainnya adalah karena manusia dikaruniakan pengetahuan, akal, bentuk yang paling baik, setelah wafat jenazahnya dianggap suci dan lain sebagainya.

<sup>34</sup> Veithzal Rivai, M.B.A. *Op. Cit.*hlm. 294

### c. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri.<sup>35</sup>

Ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain:

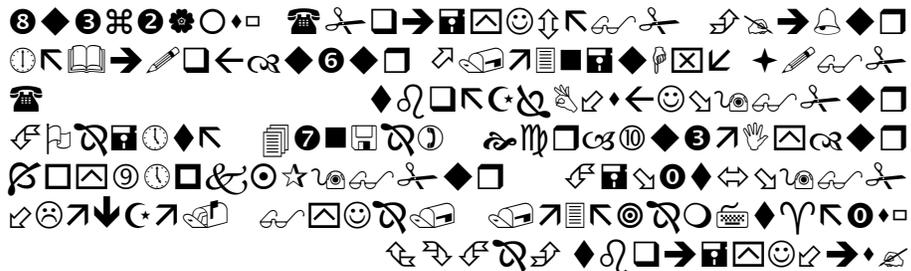
- a. Biaya Hidup, artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi pun harus juga mengikutinya.
- b. Produktivitas, meningkatnya produktivitas karyawan, sudah tentu akan berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan dari organisasi yang bersangkutan.
- c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku, secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu pada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi, sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.
- d. Kemampuan membayar, semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi.

---

<sup>35</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm 142

- e. Upah atau gaji sebagai alat untuk mempertahankan, dan memberikan motivasi kepada karyawan, organisasi yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dapat menarik serta memberikan motivasi apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.<sup>36</sup>

Allah menegaskan tentang imbalan ini dalam Al-Qur'an sebagai berikut :



Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.*(QS. At-Taubah: 105). ( Departemen RI, tt: 203)

Dalam menafsirkan At Taubah ayat 105 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Mishbah sebagai berikut *"Bekerjalah Kamu,* demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, *maka Allah akan melihat* yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu" Tafsir dari melihat dalam keterangan diatas adalah menilai

---

<sup>36</sup> *Ibid*, hlm. 147-148

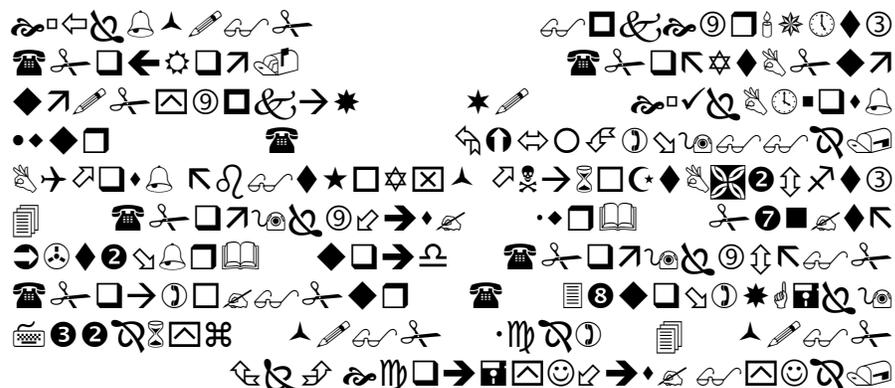
dan memberi ganjaran terhadap amal-amal itu. Sebutan lain daripada ganjaran adalah imbalan atau upah atau *compensation*.<sup>37</sup>

Upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi di dunia (Adil dan Layak) ini merupakan asas kompensasi, dan dalam bentuk imbalan pahala di akherat (imbalan yang lebih baik)

- Adil

Organisasi yang menerapkan prinsip keadilan dalam pengupahan mencerminkan organisasi yang dipimpin oleh orang-orang bertaqwa. Konsep adil ini merupakan ciri-ciri organisasi yang bertaqwa. Adil bermakna jelas, transparan dan proporsional. menegaskan bahwa pekerjaan seseorang akan dibalas menurut berat pekerjaannya itu.

Al-Qur'an menegaskan pada Al-Qur'an surat Al-Maidah: 8



Artinya: *Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk*

<sup>37</sup> M. Quraish Shihab. *Tafsir Al-Mishbah (Pesan, kesan dan keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati. Hlm. 710-711.



Ayat di atas bermakna bahwa janganlah seseorang merugikan orang lain, dengan cara mengurangi hak-hak yang seharusnya diperolehnya. Dalam pengertian yang lebih jauh, hak-hak dalam upah bermakna bahwa janganlah mempekerjakan upah seseorang, jauh dibawah upah yang biasanya diberikan. Misalnya saja untuk seorang staf administrasi, yang upah perbulannya menurut pasaran adalah Rp 900.000,-. Tetapi di perusahaan tertentu diberi upah Rp 500.000,-. Hal ini berarti mengurangi hak-hak pekerja tersebut. Dengan kata lain, perusahaan tersebut telah memotong hak pegawai tersebut sebanyak Rp 400.000,- perbulan. Jika ini dibiarkan terjadi, maka pengusaha sudah tidak berbuat layak bagi si pekerja tersebut.

Dari uraian Upah menurut Konsep Islam diatas, bahwa Upah dalam konsep Syariah memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi dunia dan dimensi akherat. Untuk menerapkan upah dalam dimensi dunia, maka konsep moral merupakan hal yang sangat penting agar pahala dapat diperoleh sebagai dimensi akherat dari upah tersebut. Jika moral diabaikan, maka dimensi akherat tidak akan tercapai. Oleh karena itulah konsep moral diletakkan pada kotak paling luar, yang artinya, konsep moral diperlukan untuk menerapkan upah dimensi dunia agar upah dimensi akherat dapat tercapai.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <http://syarifudin-manajemensumberdayamanusia.blogspot.com/> Senin, 20 Juli 2009

#### d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan.<sup>40</sup>

Kebutuhan manusia, oleh Drs. Heidjrachman Ranupandojo dalam bukunya “Manajemen Personalia” dibagi dalam 3 kelompok yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, dan kebutuhan egoistik.

***Kebutuhan Fisiologis Dasar***, menyangkut pemuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan yang sejenis. Kebutuhan fisiologis dapat juga berupa “uang” ataupun berupa “rasa aman”.

***Kebutuhan sosial***, Karena manusia tergantung satu sama lain, manusia adalah makhluk sosial, yang memerlukan persahabatan sebagai salah satu faktor yang akan membahagiakannya. Setiap karyawan ingin adanya perlakuan yang adil, perhatian dan pertolongan dari atasan maupun teman sekerja. Semua itu merupakan kebutuhan-kebutuhan sosial yang perlu bagi mereka.

***Kebutuhan egoistik***, Ini menyangkut masalah keinginan manusia untuk “independent”, untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya dan mempunyai rasa pencapai sasaran yang diinginkan. Seperti prestasi, otonomi, pengetahuan dan sebagainya. Perasaan memiliki prestasi atas

---

<sup>40</sup> *Loc. Cit.* Hlm 135

“output” suatu organisasi merupakan suatu kebutuhan seorang karyawan (kebutuhan egoistik). Merasa ikut andil dalam pencapaian prestasi organisasi sangat penting baginya, sebagai kebutuhan egoistik.

### **Keinginan-keinginan karyawan**

Keinginan umum karyawan, disamping 3 kelompok kebutuhan manusia tersebut, perlu dipertegas adanya keinginan-keinginan umum karyawan, sebagai berikut:

- a) Gaji/upah yang baik
- b) Pekerjaan yang aman secara ekonomis
- c) Rekan kerja yang kompak
- d) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- e) Pekerjaan yang berarti
- f) Kesempatan untuk maju
- g) Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik
- h) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- i) Pengarahan dan perintah yang wajar
- j) Organisasi/ tempat kerja yang dihargai masyarakat.

Dengan demikian, sangat penting apabila seluruh keinginan tersebut dapat sinkron dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Di sinilah makna dari fungsi integrasi atau integrasi tenaga kerja dengan organisasi.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Kolonel Kal. (Purn.) Susilo Martoyo, SE. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Jogjakarta: BPFE. hlm 157-162

### e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Metode-metode Pemeliharaan

#### 1. Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk instructive, informative, influencing, dan evaluative. Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata dan lain-lain. Jadi komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami.

#### 2. Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.<sup>42</sup> Islam memberikan peluang adanya rangsangan kerja baik yang bersifat positif dalam bentuk pemberian insentif, maupun yang negatif dalam bentuk sanksi. Tujuan pemberian rangsangan adalah untuk meningkatkan

---

<sup>42</sup> *Loc. Cit.* Hlm 179-182

produktivitas kerja dan memperbaiki tingkat pelaksanaan. Selain itu rangsangan akan mengurangi kecerobohan bekerja serta menambah keseriusan dan efektifitas kerja. Allah SWT berfirman:

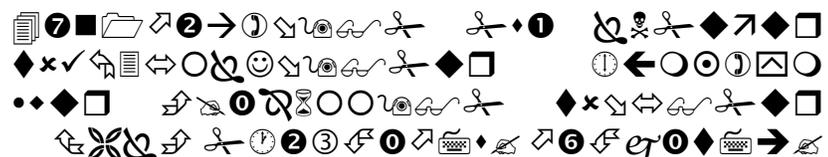


Artinya :Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberatdzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula: (Al-Zalzalah: 7-8). ( Departemen RI, tt: 599)

### 3. Memperoleh Jaminan dan Perlindungan bagi Karyawan

Jaminan dan perlindungan sosial bagi yang lemah, orang sakit, pengangguran, atau manula merupakan hasil perjuangan panjang dan konflik antara proletar dengan para pemilik modal. Merupakan pengorbanan panjang yang mencuat dari revolusi industri dan kemajuan ekonomi.

Sedangkan Islam menetapkan hak jaminan dan perlindungan pekerja sejak empat belas abad lalu, ketika masyarakat dunia sedang diselimuti kejahiliaan dan keterbelakangan. Islam menetapkan hak ini diatas segala hak.<sup>43</sup> Allah SWT berfirman:



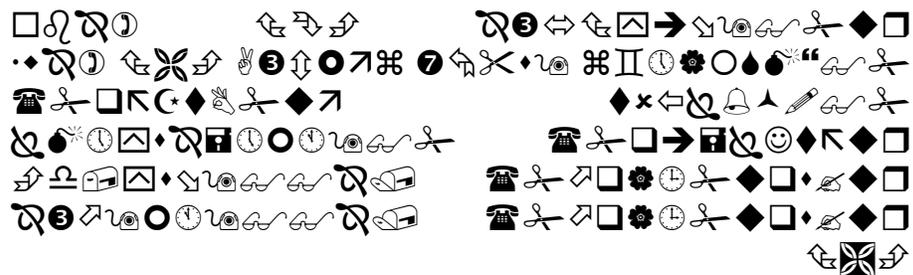
Artinya: Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam

<sup>43</sup> DR. Abdul Hamid Mursi, *Sumber Daya Manusia yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*, Jakarta : Gema Insani Press, Jakarta: 1997, hlm 160-164

*perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. (Al- Isra': 26) ( Departemen RI, tt:284 )*

#### f. Kedisiplinan

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik tepat waktu maupun tepat tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu dikatakan tepat waktu. Allah berfirman dalam surah Al-Ashr (103) :1-3)



Artinya: *Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.*

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi. Jadi kedisiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

#### *Indikator-indikator Kedisiplinan*

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan, hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.
2. Teladan Pimpinan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin.
3. Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan), karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan, artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan.
4. Keadilan, keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dan pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
5. Waskat (pengawasan melekat), tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi Hukuman, dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
7. Ketegasan, pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.
8. Hubungan Kemanusiaan , hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

**g. Pemberhentian**

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian sinonim dengan separation, pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Alasan Pemberhentian:

1. Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya, karyawan anak-anak, karyawan WNI, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

## 2. Keinginan Perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhengkannya seorang karyawan baik secara terhormat maupun dipecat.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal berikut.

- Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
- Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
- Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan.
- Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
- Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

## 3. Keinginan Karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya, misalnya bulan depan. Hal ini agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mendek.

Alasan-alasan pengunduran antara lain:

- Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua,
- Kesehatan yang kurang baik,
- Untuk melanjutkan pendidikan, atau
- Berwiraswasta.

#### 4. Pensiunan

Pensiunan adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan dan sebagainya. Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya usia 55 tahun. Keinginan karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan.

#### 5. Kontrak Kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir.

#### 6. Kesehatan Karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

#### 7. Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan.

#### 8. Perusahaan Dilikuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut.

##### *Proses pemberhentian*

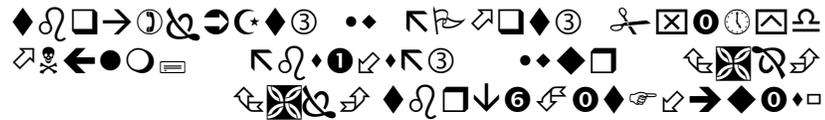
Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Seyogyanya pemberhentian dilakukan dengan cara sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi karyawan. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi.<sup>44</sup>

Pada dasarnya, karyawan yang yang berusaha dengan tidak maksimal tetap mendapatkan kesempatan penuh untuk memperbaiki diri. Namun jika ada karyawan yang sudah melampaui batas, maka bagian administrasi menganggap mereka sudah tidak bermanfaat sama sekali, bahkan mereka harus mendapatkan sanksi administrasi berupa pemecatan. Dalam kondisi seperti itu tidak ada lagi manfaatnya mendengarkan bukti dan alasan-alasan mereka. Untuk itu, Allah memberikan perumpamaan yang

---

<sup>44</sup> *Loc. Cit.* Hlm 193-194, 208-213.

sempurna. Allah berfirman tentang keadaan para pendusta saat penghisaban pada hari kiamat,<sup>45</sup>



Artinya : *Ini adalah hari, yang mereka tidak dapat berbicara (pada hari itu), Dan tidak diizinkan kepada mereka minta uzur sehingga mereka (dapat) minta uzur.* ( Al-Mursalaat: 35-36) ( Departemen RI, tt: 581)

### C. TINJAUAN TENTANG PRODUKTIVITAS PERUSAHAAN

Sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan ketrampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya, hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah. Melalui berbagai perbaikan kerja, pemborosan waktu, tenaga dan berbagai input lainnya akan bisa dikurangi sejauh mungkin. Hasilnya tentu akan lebih baik dan akan banyak hal yang bisa dihemat. Yang jelas, waktu tidak terbuang sia-sia, tenaga dikerahkan secara efektif dan pencapaian tujuan usaha bisa terselenggara dengan baik, efektif dan efisien. Hal inilah yang dimaksud dengan produktivitas.<sup>46</sup>

*Produksi* adalah penciptaan atau penambahan faedah, bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia. *Produsen* adalah orang atau badan ataupun

<sup>45</sup> *Op. Cit.* hlm. 86-87

<sup>46</sup> Drs. Muchdarsyah Sinungan, *PRODUKTIVITAS, Apa dan Bagaimana*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003, hlm. 1

lembaga lain yang menghasilkan produk. *Jadi produktivitas* adalah keinginan dan upaya untuk selalu meningkatkan kualitas disegala bidang.<sup>47</sup>

Batasan mengenai produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya: untuk profit ataukah untuk customer satisfaction). Juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik versus organisasi swasta, organisasi bisnis versus organisasi sosial dan organisasi keagamaan).

Secara umum, pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi. Efisiensi diukur sebagai rasio output dan input, dengan kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan outcome, dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan outcome tersebut.<sup>48</sup>

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (out put). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya

---

<sup>47</sup> <http://dumadia.wordpress.com/2009/02/22/produktivitas/>

<sup>48</sup> Drs. Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI, 2000, hlm. 159

peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengertian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik-karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda.<sup>49</sup>

Dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

Klingner & Nanbaldian menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (effort), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (ability), yang diperoleh oleh latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Dari fungsi-fungsi kepegawaian yang utama pengadaan, alokasi, pengembangan, dan hukuman dari sumber daya manusia pengembangan pegawai secara historis kurang mendapat perhatian. Fungsi pengembangan pegawai memusatkan perhatian pada peningkatan kemampuan dan motivasi

---

<sup>49</sup> <http://massofa.wordpress.com/pengertian-dan-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-produktivitas-kerja/>, 02 April 2008

dari para pegawai untuk bekerja. Fungsi pengembangan melengkapi fungsi pengadaan, yang menandakan usaha awal dari seorang majikan untuk menyeleksi orang berdasarkan kemampuan dan faktor-faktor lain yang akan berpengaruh terhadap kinerja para pekerja selanjutnya.<sup>50</sup> Dikalangan dunia usaha sering dipertanyakan tentang manfaat dari suatu upaya peningkatan produktivitas. Ada asumsi bahwa peningkatan produktivitas mempunyai implikasi menaikkan biaya. Dalam dunia usaha, ada semacam anggapan, bahwa yang lebih penting adalah laba dan bukan produktivitas. Dunia usaha baru akan tertarik terhadap produktivitas kalau melalui cara tersebut akan meningkatkan laba.

Apa tujuan perusahaan, banyak yang akan memberi jawaban atas pertanyaan tersebut yaitu mencari laba. Peter Drucker dalam tulisannya pada tahun 60 dan 70-an memberikan jawaban tersebut. Tetapi dengan ekonomi dunia yang kini telah berubah maka jawaban tadi tidak lagi valid karena banyak perusahaan yang dimasa lalu selalu mengalami laba yang mapan ternyata ada yang jatuh “bangkrut”. Tanpa melakukan pengukuran produktivitas maka perusahaan tidak akan “dikontrol” secara konsisten, maksudnya tanpa mampu “mengontrol” maka perusahaan tidak dapat dikelola secara efektif.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Drs. Faustino Cardoso Gomes, *Op. Cit.* Hlm 160-161

<sup>51</sup> Drs. Muchdarsyah Sinungan, *Op. Cit.* Hlm 45-46