BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian ini adalah "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kegiatan Dakwah Masjid Jogokaryan Yogyakarta" oleh Nugroho. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2008. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, teknik analisis yang peneliti pergunakan adalah deskriptif kualitatif. Objek penelitian yang dilakukan yaitu di Masjid Jogokaryan Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang manajemen sumber daya manusia dalam kegiatan dakwah Masjid Jogokayan yogyakarta, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya munusia dalam kegiatan Masjid Jogokayan berlangsung dengan lancar, baik dan efektif. Hal ini dibuktikan dengan semangat dan kegigihan para pengurus, panitia atau da'i yang melaksanakan kegiatan dakwah dengan penuh keikhlasan dan mencapai keberhasilan yang gemilang dalam mengatur kegiatan dakwah tersebut. Banyak sekali kegiatan-kegiatan dakwah yang dilaksanakan oleh Masjid Jogokayan ini, seperti: Ceramah, Kajian-Kajian, Bulletin, Poliklinik, Madrasah Diniyah (TPA) serta Tahsin Al- Qur'an.

   Persamaan dengan penilitian ini adalah sama-sama meneliti tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Namun objek yang digunakan berbeda

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yaitu pada penelitian diatas objeknya pada Masjid Jogokaryan Yogyakarta, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan ini objeknya pada Yayasan Pondok Pesantren putri An-Nuriyah Surabaya.

2. Penelitian kedua yang relevan dengan penelitian ini adalah "Studi Manajemen Sumber Daya Manusia di Majelis Tabligh dan Dakwah Khusus Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DIY Periode Kepengurusan Tahun 2005-2010". Oleh Wahyu Suhargo. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2009. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, teknik analisis yang peneliti pergunakan adalah deskriptif kualitatif model penelitian deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dari penelitian yang telah dilakukan, didapatkan beberapa poin kesimpulan, yaitu: 1) Model rekrutmen di MTDK merupakan hasil penetapan berdasarkan Musyawarah Pimpinan dan Musyawarah Majelis dengan berdasarkan pada aspek ideologis dan efektifitas kinerja. 2) Pelatihan dan pengembangan kompetensi personal anggota dilakukan seara berjenjang, dengan aspek-aspek kontinuitas yang terjadwal. 3) Penghargaan, imbalan, ataupun reward diberlakukan hanya untuk membantu kelancaran pengurus dalam melaksanakan tugas. 4) Untuk menjaga komitmen anggota, dilakukan dengan cara pengintegrasian. berbagai kepentingan antar individu maupun antara personal dengan organisasi diselesaikan dengan budaya musyawarah dengan mempertimbangkan etika kerukunan. 5) Peran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi dalam menjaga kondisi anggota juga dilakukan melalui jaminan sosial kesehatan dan fasilitas yang memudahkan kinerja anggota.

Persamaan dengan penilitian ini adalah sama-sama meneliti tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam sebuah lembaga atau organisasi. Namun objek yang digunakan berbeda yaitu pada penelitian diatas objeknya pada Majelis tabligh dan dakwah khusus Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DIY periode kepengurusan tahun 2005-2010", sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan ini objeknya pada Yayasan Pondok Pesantren Putri An-Nuriyah Surabaya.

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu yang relevan

NO	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Kegiatan Dakwah Masjid Jogokaryan Yogyakarta	Sama-sama mengangkat judul manajemen sumber daya manusia. menggunakan metode kualitatif, teknik analisis yang peneliti pergunakan adalah deskriptif kualitatif.	Perbedaannya terletak pada objek dari penelitiannya yaitu kalau penelitian ini meneliti Masjid Jogokaryan Yogyakarta, adapun penelitian dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			peneliti sendiri meneliti Pondok Pesantren putri An-Nuriyah Surabaya (studi partisipasi pengurus)
2.	Studi Manajemen Sumber Daya Manusia di Majelis tabligh dan dakwah khusus Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DIY periode kepengurusan tahun 2005-2010	Sama-sama mengangkat judul manajemen sumber daya manusia. menggunakan metode kualitatif, teknik analisis yang peneliti pergunakan adalah deskriptif kualitatif.	Perbedaannya terletak pada objek dari penelitiannya yaitu kalau penelitian ini meneliti Majlis tabligh dan dakwah khusus pimpinan wilayah Muhammadiyah, adapun penelitian dari peneliti sendiri meneliti Pondok Pesantren putri An-Nuriyah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			(studi partisipasi pengurus)

Sumber: diolah peneliti

B. Kajian Teori

1. Manajemen

Kata manajemen merupakan kata serapan dari kata bahasa inggris "*management*", dalam bahasa Indonesia padanan kata yang cocok adalah "*tata laksana*" yang berarti pengaturan atau cara kerja.[15]

Menurut T. Hani Handoko, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".[16]

Manusia (*men* dan *women*) merupakan sarana penting dan utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dapat ditinjau dari sudut proses, seperti *planning, organizing, staffing, directing, dan controlling.* Selain itu, dapat ditinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut kita

[15]Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 1.
[16] T. Hani Handoko, 1984, *Manajemen Edisi II*, Bpfe, Yogyakarta, hal. 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memerlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang lain."[17]

Menurut G.R. Teery, fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan *(planning)*, pengorganisasian (*organizing*), penggerak *(actuating)*, dan pengawasan *(controlling)*. Fungsi manajemen sangat penting dalam menjalankan semua kegiatan agar kegiatan apapun yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Berikut adalah fungsi-fungsi manajemen:[18]

a. Perencanaan *(planning)*

   Penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan

b. Pengorganisasian *(organizing)*

   Keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas- aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

c. Pengawasan *(Controlling)*

   Pengendalian manajemen yang berupa mengadakan penilaian, sekaligus mengadakan koreksi, sehingga bawahan dapat diarahkan ke jalan yang

[17]Manullang, 2012, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, hal. 5-6.
[18] Manullang, 2012, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, hal. 9-11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

benar dengan maksud mencapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

d. Penggerak *(actuating)*

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak, yang meliputi lima macam kegiatan, yakni:

1. Mengambil keputusan
2. Mengadakan komunikasi agar ada rasa saling pengertian antar manajer dan dan bawahan
3. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak
4. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.[19]

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.[20] Sedangkan menurut Basir, manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.[21]

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia digunakan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia melakukan tugas-tugas penunjang, seperti bagian kepegawaian mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang diusahakan terwujud melalui berbagai langkah yang ditempuh dalam menyelenggarakan fungsinya. Akan tetapi, tujuan-tujuan

---

[19] Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 2.
[20] Robert L. mathis dan John H. Jackson, 2011, *Human Resource management*, Salemba Empat, Jakarta, hal. 3.
[21] Basir Barthos, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

departmental atau incremental tersebut harus dalam kerangka pemikiran utama, yaitu mendukung berbagai kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh organisasi demi pencapaian berbagai tujuan dan sasarannya.[22]

Sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi dari pegawai yang ada dalam organisasi. Melalui sejumlah kegiatan atau program yang disusun oleh manajer kepegawaian, mulai dari penarikan pegawai sampai dengan mereka diberhentikan dari organisasi, diharapkan pegawai-pegawai tersebut dapat menyumbangkan waktu dan tenaganya seoptimal mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Studi tentang manajemen SDM pada umumnya menguraikan apa saja yang dilakukan oleh bagian kepegawaian dalam suatu organisasi. Dengan demikian, definisi yang bisa diberikan untuk manajemen personal merupakan rangkuman dari fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh bagian kepegawaian pada umumnya.[23]

a. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Singodimedjo mengatakan, rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Sebuah rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan

[22] Sondang P. Siagian, 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 27-28.
[23] Justine T. Sirait, 2006, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Grasindo, Jakarta, hal. 3-4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berakhir sampai lamaran mereka diterima. Sumber-sumber calon kerja dapat diperoleh dari merekrut dari dalam perusahaan dan merekrut dari luar perusahaan.

1. Merekrut dari dalam perusahaan

Banyak perusahaan menerapkan kebijakan untuk merekrut atau mempromosikan tenaga kerja yang berasal dari dalam organisasi sendiri *(promotion-from-within),* kecuali dalam keadaan yang luar biasa sekali. Kebijakan ini membawa tiga keuntungan utama, yaitu:

1) Tidak terlalu mahal dibanding dengan merekrut dari luar organisasi
2) Suatu kebijakan promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para anggota organisasi
3) Orang-orang yang direkrut dari dalam sudah terbiasa dengan suasana organisasi sendiri, sehingga dapat berkarya lebih efektif.

Sedangkan kelemahan utama dari kebijakan ini adalah:

1) Terjadi pembatasan terhadap bakat-bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi
2) Mengurangi peluang masuknya pemikiran-pemikiran baru ke dalam organisasi
3) Dapat meningkatkan perasaan puas diri karena para karyawan beranggapan, bahwa peluang promosi telah terjamin oleh senioritas mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan konduite (kemampuan) pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai yaitu:[24]

a. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi dari pada jabatan sebelumnya.
b. Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.
c. Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

2. Merekrut dari luar perusahaan

Bagi kebanyakan perusahaan besar, akademi-akademi dan perguruan-perguruan tinggi merupakan sumber utama bakat-bakat baru dibidang manajerial dan keahlian. Kelemahan dari perekrutan melalui kampus adalah biayanya yang cenderung tinggi[25]

Seleksi bertujuan untuk mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi suatu jabatan, tujuan seleksi tidak hanya mencari

[24] Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 34.
[25] Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Gramedika Pustaka Utama, Jakarta, 1996, hal. 61-62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orang yang baik tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan. Seorang kandidat yang cakap dan sangat berkualitas bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan.[26]

Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Berikut langkah atau tahapan dalam proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi antara lain:[27]

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan
2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
3. Menentukan sumber kandidat yang tepat
4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan
5. Memanggil kandidat-kandidat yang memenuhi persyaratan jabatan
6. Menyaring atau menyeleksi kandidat
7. Membuat penawaran kerja
8. Mulai bekerja

b. Job Description

Uraian jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menerangkan tentang kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari satu

[26] Edy Surtisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta: 2011. Hal. 53
[27] Baiq Setiani, Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan, jurnal ilmiah WIDYA, vol. 01 no. 01 mei-juni 2013

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jabatan secara khusus. Unsur-unsur atau elemen yang tertulis dalam uraian jabatan adalah sebagai berikut:[28]

1. Nama dari jabatan itu sendiri
   a. Sekretaris
   b. *Book keeper*
   c. *Sales person*,
   d. *Sales manager*, dan
   e. *Financial manager*, dan sebagainya
2. Tanggal disusunnya uraian jabatan tersebut.
3. Kode jabatan (*job code*) kalau digunakan komputer dalam sistem informasi kepegawaian.
4. Penyusun uraian jabatan (*author*) yang penting untuk diminta penjelasannya jika diperlukan.
5. Lokasi jabatan: di departemen mana atau dibagian mana jabatan itu berada.
6. Tingkat jabatan: dalam struktur gaji, jabatan tersebut ada pada tingkat yang mana.
7. Supervisor: kepada siapa tugas-tugas dalam jabatan harus dilaporkan.
8. *Job summary*: pekerjaan-pekerjaan utama dan umum yang harus dilakukan dalam jabatan yang bersangkutan.

[28] Justine T. Sirait, 2006, *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*, Grasindo, Jakarta, hal. 53

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9. *Job duties*: kewajiban-kewajiban spesifik yang harus dilakukan (*action oriented style*) dan *job holder*.
10. Kondisi kerja: menguraikan lingkungan fisik, jam kerja, resiko kerja, dan sebagainya.
11. Pengesahan (*approval*)

c. *Reward* dan *Punishment*

Menurut Martin Leman yang dikutip oleh Siahaan, *reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan dibidang tertentu. *Reward* biasanya diberikan dalam bentuk medali, pita, gelar, sertifikat, dan plakat. Suatu *reward* kadang-kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang. Sedangkan menurut Davis, *reward* dalam perusahaan berupa piagam dan sejumlah uang dari perusahaan untuk pegawai yang mempunyai prestasi. Ada juga perusahaan yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdiannya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi.[29]

Menurut Tritaatmidjaja yang dikutip oleh siahaan mengungkapkan bahwa *punishment* dalam hukum adalah sanksi fisik maupun psikis untuk

[29] Rumiris Siahaan, 2013, Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan, Jurnal Ilmiah Bussiness Progress, vol. 1, no. 01, hal. 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. *Punishment* mengajarkan tentang segala sesuatu yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi). *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku sama yang berikutnya.[30]

3. Partisipasi

Partisipasi dalam kamus besar bahasa Indonesia yaitu tindakan ikut mengambil bagian, keikutsertaan atau ikut serta. Menurut Juliantara yang dikutip oleh Devianti mengungkapkan, bahwa partisipasi diartikan sebagai keterlibatan setiap warga Negara yang mempunyai hak dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi melibatkan lebih banyak mental dan emosi dari pada fisik seseorang, sehingga pribadinya diharapkan lebih banyak terlibat dari pada fisiknya sendiri. Partisipasi yang didorong oleh mental dan emosi yang demikian itu, disebut sebagai partisipasi “sukarela”. Sedangkan partisipasi dengan paksaan disebut mobilisasi. Partisipasi mendorong orang untuk ikut bertanggung jawab di dalam suatu kegiatan,

[30] Rumiris Siahaan, 2013, hal. 22

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena apapun yang disumbangkannya adalah atas dasar kesukarelaan, sehingga timbul rasa tanggung jawab kepada organisasi.[31]

Partisipasi merupakan suatu keterlibatan atau peranan aktif dari seseorang dalam mencapai tujuan bersama. Suatu organisasi tidak akan berhasil mencapai suatu kinerja yang maksimal apabila anggota-anggotanya tidak memiliki keikutsertaan, rasa memiliki dan peran aktif dalam mencapainya. Partisipasi dari kinerja karyawan tidak dapat lepas dari sikap karyawan itu sendiri. Stepen P. Robins yang dikutip oleh Prihatin dan Nurhidayati mengungkapkan bahwa, sikap adalah pernyataan atau pertimbangan evaluative mengenai obyek, orang atau peristiwa.[32]

Bentuk partisipasi yang dapat diberikan ada 2 jenis, yaitu:[33]

a. Bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk nyata (memiliki wujud). Misalnya: uang, harta benda dan tenaga.
b. Bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk tidak nyata (abstrak). Misalnya: pikiran, pengambilan keputusan dan partisipasi representatif.

Menurut Holil dalam prihatin mengemukakan adanya beberapa bentuk partisipasi antara lain: [34]

---

[31] Dea Deviyanti, 2013, "Studi tentang Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Kelurahan Karang Jati Kecamatan Balikpapan Tengah," *E_Journal Administrasi Negara*, Vol. 1, No. 2, hal. 382.
[32] Prihatin dan Nurhidayati, 2012, "Analisis Pengaruh Motivasi, Partisipasi, dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pada Karyawan Bagian Produksi Film Making PT. Ranugarut Plastic Indonesia," *Jurnal Mahasiswa Q-MAN*, vol. 1, no. 3, hal. 17-18.
[33] Prihatin dan Nurhidayati, 2012, hal. 382
[34] Prihatin dan Nurhidayati, 2012, hal. 382

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Partisipasi dalam bentuk tenaga adalah partisipasi yang diberikan dalam bentuk tenaga untuk pelaksanaan usaha-usaha yang dapat menunjang keberhasilan suatu program.
2) Partisipasi dalam bentuk uang adalah bentuk partisipasi masyarakat yang diberikan untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian suatu program pembangunan. Partisipasi ini dapat berupa sumbangan berupa uang yang diberikan untuk suatu kegiatan tanpa ada paksaan.
3) Partisipasi dalam bentuk harta benda adalah partisipasi masyarakat yang diberikan dalam bentuk menyumbang harta benda, biyasanya berupa alat-alat kerja atau perkakas.

Chapin yang dikutip oleh Prihatin dan Nurhidayati mengungkapkan ada beberapa bentuk partisipasi, antara lain: [35]

1) Partisipasi uang adalah bentuk partisipasi untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian kebutuhan masyarakat yang memerlukan bantuan.
2) Partisipasi buah pikiran adalah partisipasi berupa sumbangan ide, pendapat atau buah pikiran konstruktif, baik untuk menyusun program maupun untuk memperlancar pelaksanaan program dan juga untuk mewujudkannya dengan memberikan pengalaman dan pengetahuan guna mengembangkan kegiatan yang diikutinya.

[35] Prihatin dan Nurhidayati, 2012, hal. 383

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Masyarakat terlibat dalam setiap diskusi atau forum dalam rangka untuk mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan bersama.
4) Partisipasi representatif. Partisipasi yang dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan/mandat kepada wakilnya yang duduk dalam organisasi atau panitia.

Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara mengemukakan, bahwa partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan pegawai untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut. Ada tiga aspek yang penting dalam partisipasi kerja, yaitu:[36]

1) Keterlibatan emosi dan mental pegawai

Berpartisipasi berarti melibatkan emosi dan mental dari pada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis pegawai lebih besar dari pada secara fisik. Pegawai yang mempunyai partisipasi kerja tinggi akan tampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi. Begitu pula manajer yang partisipasi kerjanya tinggi akan aktif dalam memberikan informasi, penjelasan mengenai petunjuk-petunjuk kerja kepada bawahannya, serta sikap empati, simpati kepada bawahannya.

2) Motivasi untuk menyumbang (kontribusi)

[36] Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 113-114.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Aspek yang sangat penting dalam berpartisipasi adalah motivasi, karena motivasi dapat memberikan ide-ide kreatif dan membangun bagi pegawai. Para pegawai perlu diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif, dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Partisipasi kerja berfungsi untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

3) Penerimaan tanggung jawab

Partisipasi kerja menurut pegawai untuk mampu menerima tanggung jawab dalam kegiatan kelompok. Partisipasi merupakan proses sosial yang melibatkan diri pegawai dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Pegawai yang dapat menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok akan dapat bekerja sama dalam suatu pekerjaan. Kesatuan dalam tim kerja merupakan kunci keberhasilan dalam bekerja.

Dalam berpartisipasi kerja perlu memenuhi persyaratan sebagai berikut: [37]

1. Waktu yang memadai untuk berpartisipasi. Harus ada waktu sebelum partisipasi dilakukan. Hal ini karena partisipasi dapat berhadapan dengan situasi yang berbahaya.
2. Potensi keuntungan harus lebih besar dari pada biaya yang diperlukan. Sebagai contoh, pegawai tidak dapat berpartisipasi apabila mereka tidak memahami terlebih dahulu apa yang harus mereka kerjakan. Partisipasi

[37] Ibid; hal. 114

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam pekerjaan yang tidak dipahami oleh pegawai akan mengeluarkan biaya yang lebih besar dari pada mereka yang telah menguasai pekerjaannya.

3. Ada relevansi dengan minat pegawai. Partisipasi harus berhubungan dengan minat pegawai dan lingkungan bidang pekerjaannya.
4. Kemampuan pegawai harus memadai mengenai subjek partisipasi. Partisipasi harus mempunyai kemampuan inteligensi yang cukup dan pengetahuan mengenai subjek partisipasi harus memadai pula.
5. Kemampuan timbal balik mengkomunikasikan. Partisipasi harus mampu mengkomunikasikan secara timbal balik.
6. Tidak merasa terancam oleh pihak tertentu. Partisipasi harus menghindarkan timbulnya perasaan rasa terancam, tertekan, dan terpaksa pada setiap partisipan.

Seseorang berpartisipasi dalam suatu hal ketika ia mengambil suatu bagian atau membaginya. Tindakan yang dikerjakan sudah bertanggung jawab pada atasan atas tugas-tugas yang direncanakan. Dalam keadaan demikian, mereka berpartisipasi pada produksi barang atau pelayanan perusahaan.

Keputusan memang dibuat manajer dalam rangka mengorganisir, mengarahkan, atau mengontrol tanggung jawab bawahan agar seluruh pelayanan terkoodinir demi tercapainya tujuan perusahaan. Manajer merupakan tokoh yang menyelesaikan hasil-hasil lewat bawahan, Manajer selalu mengarahkan serta akrab dengan keputusan manajerial. Oleh karena itu,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajer selalu berhubungan dengan proses itu. Seorang bawahan mungkin sangat berminat, terutama pada suatu Negeri dengan tradisi demokrasi yang kuat, untuk berpartisipasi dalam menentukan masalah-masalah yang menyangkut mereka. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan bentuk-bentuk partisipasi yang akan digunakan.[38]

Dilihat dari mekanismenya, Barki dan Hartwick yang dikutip oleh Adi mengemukakan, bahwa partisipasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: [39]

1) Secara langsung (melalui aktivitas personal) maupun tidak langsung (melalui perwakilan),
2) Secara formal (melalui kelompok, pertemuan maupun mekanisme formal) dan dapat juga dilakukan secara informal (melalui hubungan, diskusi-diskusi maupun penugasan informal)
3) Secara individual (aktivitas dilakukan sendirian) maupun melalui berbagi atau sharing (dilakukan secara bersama-sama). Partisipasi secara formal, baik secara langsung maupun individual akan lebih mudah terlaksana pada organisasi yang didesain dengan struktur flat (relative terdesentralisasi), namun sebaliknya tidak demikian dengan organisasi yang berstruktur terlalu hirarkis. selain mempunyai manfaat motivasional, partisipasi juga

[38] SG Huneryager dan I.L.Heckman, *Partisipasi dan Dinamika Kelompok*, Semarang, Dahara Prize, hal. 26
[39] Priyo Hari Adi, 2006, "Partisipasi Pengguna dalam Pengembangan Sistem Informasi (Telaah Literatur)," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 8, no. 1, hal. 54.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bermanfaat bagi pengendalian organisasi. Pengendalian organisasi ditujukan untuk memastikan apakah realisasi kinerja sesuai dengan target.

4. Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa Inggris "*motivation*". Kata *motivation* berasal dari bahasa latin, yaitu *movere*. Kata *movere* dalam bahasa Inggris artinya *to move,* dan *to move* dalam bahasa Indonesia berarti menggerakkan atau mendorong. Di dalam konsep manajemen atau konsep manajemen prilaku, kata motivasi didefinisikan sebagai semua upaya untuk memunculkan dari dalam semangat orang lain (bawahan) agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui pemberian atau penyediaan pemuasan kebutuhan mereka[40]. Motivasi didefinisikan dalam beberapa hal, yaitu keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan, dan insentif. Suatu motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi yang bersangkutan.[41]

Seorang manajer harus mengenal konsep motivasi, agar manajer juga memahami bahwa bawahan juga orang (manusia) seperti dirinya yang mempunyai martabat, harga diri, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan,

[40] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 117.
[41] Sondang P. Siagian, 1995, *Teori motivasi dan aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta, hal. 142-143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keinginan dan harapan. Dengan mengenal dan memahami konsep motivasi maka manajer tidak akan memperlakukan bawahan sebagai objek perahan, akan tetapi bawahan akan dijadikan sebagai partner kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.[42]

1. Proses motivasi dasar

   Secara sistemik, motivasi terdiri dari interaksi dan ketergantungan dari kebutuhan, dorongan dan tujuan yang akan diraih. Semua perilaku manusia mempunyai maksud tertentu secara sadar atau tidak sadar (umumnya secara sadar) diarahkan kepada tujuan tertentu. Ketiga unsur dari proses motivasi dasar di atas akan diuraikan di bawah ini:[43]

   a. Kebutuhan

      Umumnya kebutuhan manusia tidak mungkin dapat dipenuhi seluruhnya dan dalam keadaan demikian, manusia harus membuat skala prioritas guna menentukan kebutuhan yang harus dicapai terlebih dahulu. Kebutuhan yang belum tercapai menjadi persoalan bagi dirinya dan manusia akan selalu berusaha mencapainya. Kebutuhan manusia akan senantiasa berubah dan apabila kebutuhannya telah terpenuhi, maka manusia akan membuat kebutuhan yang baru dan kebutuhannya semakin meningkat. Kebutuhan manusia tercipta karena adanya ketidak seimbangan fisiologis dan psikologis pada dirinya.

---

[42] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 117.
[43] Ibid. hal 117-118

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Dorongan.

Dorongan *(drives)* seringkali disebut juga dengan motif *(motives)*. Motif atau dorongan didefinisikan sebagai keadaan atau keinginan kuat yang ada pada diri seseorang yang menjadi tenaga penggerak kegiatan (aktivitas) serta mengarahkan perilaku individu ke arah yang telah ditetapkan. Motif ini merupakan awal munculnya perilaku atau tindakan seseorang. Motif dibedakan kedalam motif internal dan motif eksternal.

1) Motif internal adalah motif yang berasal dari dalam diri seseorang melalui proses pemahaman dan pemikiran tentang sesuatu.
2) Sedangkan motif eksternal adalah motif yang yang tercipta karena dorongan atau sentuhan dari luar diri seseorang. Motif ini memberikan kekuatan efektif yang akan menggerakkan seseorang melakukan suatu tindakan tertentu guna meraih tujuan atau keinginan yang diharapkan. Semakin tinggi motif seseorang untuk mencapai tujuan maka akan semakin tinggi kinerja dan sinerji seseorang dan begitu pula sebaliknya.

c. Tujuan.

Tujuan akhir dari motivasi adalah tercapainya suatu keinginan sehingga tujuan dapat dijadikan arah dari semua perilaku dan tindakan orang yang berada dalam organisasi. Dengan tercapainya tujuan, maka akan tercapailah keseimbangan fisiologis dan psikologis seseorang. Ketika tujuan belum tercapai, maka setiap orang akan selalu bekerja keras

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk dapat meraih tujuannya dan ketika tujuannya telah tercapai maka kinerja keras yang selama ini dilakukan akan menurun intensitasnya.

2. Macam Motif

1) Motif primer merupakan motif utama yang ada pada seseorang serta ada (muncul) kali pertama pada diri seseorang. Motif ini bersifat hakiki atau bersifat mutlak.
2) Motif sekunder merupakan motif lanjutan dari motif primer.
3) Motif kuat
4) Motif lemah
5) Motif holistic merupakan motif yang ada pada diri seseorang untuk taat kepada Tuhannya. Motif holistic dapat mempengaruhi atau mewarnai motif lainnya dan akan sangat tampak dalam perilaku sehari-hari
6) Motif positif merupakan suatu motif yang ada pada diri seseorang untuk dapat melakukan perbuatan yang lebih baik karena diyakini bahwa perilaku yang baik akan berdampak baik bagi dirinya.
7) Motif negatif adalah suatu motif untuk melakukan yang lebih jelek
8) Motif umum merupakan suatu motif yang berlaku umum untuk semua orang seperti kebutuhan fisiologis atau psikologis
9) Motif spesifik merupakan motif yang mempunyai cirri khas tersendiri (spesifik) yang tidak ingin sama dengan orang lain
10) Motif kompetensi merupkan suatu motif yang mempunyai ciri khas tersendiri (spesifik) yang tidak ingin sama dengan orang lain

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11) Motif afiliasi, motif ini berkaitan dengan keinginan untuk menyenangi atau bergaul dengan orang lain (baik lawan jenisnya atau sejenisnya) akan tetapi tidak ada hubungan dengan pemuasan libido

12) Motif afeksi berkaitan dengan keinginan untuk menyenangi atau bergaul dengan orang lain yang mempunyai kaitan dengan pemuasan libido.

3. Fungsi motif

a. Penggerak

b. Pembimbing

c. Penyeleksi

d. Memperkuat tekad

Berbagai factor yang mempengaruhi motif:

a) Ajaran agama

b) Pendidikan

c) Lingkungan keluarga

d) Lingkungan social budaya

e) Kondisi internal diri

Pengakuan secara formal atas suatu hasil kerja yang baik merupakan salah satu cara memotivasi pegawai. Cara lain misalnya dengan memberikan bonus kepada pegawai yang dapat mengajukan saran terbaik untuk memajukan perusahaan. Banyak perusahaan yang menyediakan insentif kerja dengan cara ini. Komisi kepada *agen real estate* merupakan motivasi. Begitu juga senyum puas yang terpancar dari wajah pembeli. Umpan balik motivasi dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertingkat dari bentuk sesederhana ucapan “terima kasih” hingga sehebat hadiah perjalanan tamasya ke Bali.[44]

Bentuk-bentuk umpan balik motivasi yang paling sederhana dan umum diketahui adalah pengakuan dan pujian. Pujian berlaku bagi hampir semua orang dan penampilan kerja. Akan tetapi, para penyedia hendaknya dapat mengembangkan cara pemberian umpan balik motivasi secara lebih kreatif. Berikut ini beberapa jenis umpan balik motivasi yang besar manfaatnya jika diterapkan dalam situasi kerja yang relevan.[45]

- Sering digunakan : 1. Pujian
  2. Pujian tidak langsung
  3. Pujian melalui orang lain
- Tidak terlalu
  Sering digunakan : 1. Pengakuan formal
  2. Penugasan pekerjaan yang lebih disukai
  3. Penghargaan

[44] Agus Dharma, 1991, *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali Press, Jakarta, hal. 97.
[45] Ibid. hal. 99

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id