

**IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIA DI USAHA MIKRO KECIL MENENGAH  
MUTIARA BARU DESA PLUMBON, KEC.  
KARANGSAMBUNG, KAB. KEBUMEN,  
JAWA TENGAH  
TAHUN 2018**

**Tesis**



Diajukan Oleh  
NUR KHASANAH  
161503268

**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2018**

**IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIA DI USAHA MIKRO KECIL MENENGAH  
MUTIARA BARU DESA PLUMBON, KEC.  
KARANGSAMBUNG, KAB. KEBUMEN,  
JAWA TENGAH  
TAHUN 2018**

**TESIS**

untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh  
NUR KHASANAH  
161503268

**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2018**

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 15 September 2018

Yang membuat pernyataan

Nur Khasanah

STIE Widya Wiyaha  
Jangan Plagiat

IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA DI USAHA MIKRO KECIL MENENGAH MUTIARA BARU  
DESA PLUMBON, KEC. KARANGSAMBUNG,  
KAB. KEBUMEN, JAWA TENGAH  
TAHUN 2018

**PENGESAHAN TESIS**

Disusun Oleh :

Nama : Nur Khasanah

Nim : 161503268

Program Studi : Pasca Sarjana Magister Manajemen

Yogyakarta, 29 September 2018

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D

Dwi Novitasari, SE., MM

## KATA PENGANTAR

Puji syukur mahasiswa panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, taufiq, hidayah serta inayahnya sehingga tesis yang berjudul **“IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH MUTIARA BARU”** dapat terselesaikan dengan baik tanpa halangan yang berarti.

Penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru belum optimal. Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengambilan keputusan terkait permasalahan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru.

Penelitian ini dapat tersusun karena bantuan yang diberikan oleh UMKM Mutiara Baru yang telah bersedia bekerja sama dalam menginformasikan data-data sekunder yang sangat bermanfaat dalam proses penelitian. Tidak lupa mahasiswa mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan dalam penyusunan Tesis ini.
2. Ibu Dwi Novitasari, SE., MM selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan sejak disusunnya tesis ini hingga selesai.

3. Pimpinan dan seluruh karyawan UMKM Mutiara Baru yang telah memberikan memberikan ijin peneliti melakukan penelitian ini dan memberikan data-data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tesis ini.

Semoga hasil penelitian ini dapat memberi manfaat bagi kita semua, khususnya bagi UMKM Mutiara Baru.

Yogyakarta, 29 September 2018

Mahasiswa

Nur Khasanah

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Hidup adalah ibadah, hidup adalah perjuangan

Ikhlas tak berbekas, sabar tak terbatas

Persembahan

Tesis ini saya persembahkan untuk:

Ibu dan ayah tercinta

Suamiku tercinta

Anakku tercinta

Kakak-kakak dan keponakan terkasih

Rekan seperjuangan kelas 16.H MM STIE Widy a Wiwaha

STIE Widy a Wiwaha  
Jangan plagiat

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
PENGESAHAN TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
Lampiran 1. Foto UMKM Mutiara Baru Plumbon.....	xi
Lampiran 2. Foto Struktur Organisasi UMKM Mutiara Baru.....	xi
Lampiran 3. Foto Kegiatan Arisan Anggota Mutiara Baru.....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.LATAR BELAKANG.....	1
1.2.RUMUSAN MASALAH.....	6
1.3.PERTANYAAN PENELITIAN.....	7
1.4.BATASAN PENELITIAN.....	7
1.5.TUJUAN PENELITIAN.....	7
1.6.MANFAAT PENELITIAN.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1.TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.2.PENELITIAN TERDAHULU.....	41
BAB III METODA PENELITIAN.....	43
3.1. JENIS PENELITIAN.....	43
3.2. JENIS DATA.....	43
3.3. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	44
3.4. TEKNIK ANALISIS DATA.....	45
3.5. ALAT ANALISIS DATA.....	47
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL.....	48
4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	48

4.2. IMPLEMENTASI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	52
4.3. KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	57
4.4. PEREKRUTAN, SELEKSI DAN PENEMPATAN ANGGOTA/ KARYAWAN.....	59
4.5. MOTIVASI ANGGOTA.....	63
4.6. KOMPENSASI ATAU INSENTIF.....	64
4.7. TINGKAT KEDISIPLINAN KARYAWAN.....	65
4.8. EVALUASI KINERJA KARYAWAN DAN PENILAIAN KARYAWAN BERPRESTASI.....	66
4.9. KELEBIHAN ATAU KEUNGGULAN DARI KARYAWAN MUTIARA BARU.....	67
4.10. KELEMAHAN ATAU KEKURANGAN DARI KARYAWAN MUTIARA BARU.....	68
4.11. KETERBATASAN PENELITIAN.....	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1. KESIMPULAN.....	71
5.2. SARAN.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN.....	79

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Usia Karyawan .....	57
Tabel 4.2 Data Pendidikan karyawan Mutiara Baru .....	58
Tabel 4.3. Masa Kerja Karyawan .....	59

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Foto UMKM Mutiara Baru Plumbon .....	79
Lampiran 2. Foto Struktur Organisasi UMKM Mutiara Baru.....	79
Lampiran 3. Foto Kegiatan Arisan Anggota Mutiara Baru.....	80
Lampiran 4. Data karyawan Mutiara Baru .....	82

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAK

Penelitian ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor penyebab mengapa pengimplementasian fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di Usaha Mikro Kecil dan Menengah Mutiara Baru belum optimal. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan empat orang informan. Informan yang dipilih merupakan orang-orang yang kompeten dibidangnya yang terdiri dari satu orang pimpinan dan tiga orang karyawan.

Penelitian ini menggambarkan implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada proses perencanaan yang dilakukan di UMKM Mutiara Baru tidak dilakukan dengan matang. Pada proses pengorganisasian yang dilakukan di UMKM Mutiara Baru belum dilaksanakan dengan baik. Pada proses pengawasan yang dilakukan di UMKM Mutiara Baru belum baik dan proses penilaian kinerja yang dilakukan masih sangat subyektif.

Upaya peningkatan implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang bisa dilakukan adalah sebagai berikut: Pada proses perencanaan idealnya UMKM Mutiara Baru telah melakukan proses perencanaan dengan baik. Anggapan bahwa organisasi kecil tidak membutuhkan proses perencanaan matang dalam seluruh aktivitas kegiatannya harus dihilangkan. Mutiara Baru harus mengidentifikasi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan, mengidentifikasi seluruh peralatan maupun bahan yang dibutuhkan serta mengidentifikasi seluruh biaya yang akan dibutuhkan untuk aktivitas yang akan dilaksanakan selama periode tertentu.

Pada proses pengorganisasian, pimpinan harus memberikan kepercayaan kepada karyawan agar melaksanakan pekerjaannya sendiri. Apabila karyawan dirasa kurang menguasai bidang pekerjaannya, seharusnya pimpinan organisasi memberikan pelatihan kepada karyawan. Pada proses pengawasan, apabila pimpinan dirasa kurang memiliki waktu untuk melakukan proses pengawasan dengan baik, sebaiknya ia mempercayakan proses pengawasain yang ia lakukan pada orang yang mampu secara waktu dan juga kompetensi. Pimpinan perlu mengangkat supervisor dibidang produksi untuk mengawasi seluruh aktivitas produksi yang dilakukan. Pada proses penilaian kinerja, penilaian yang lebih obyektif bisa dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator penilaian kinerja dan melihat proses kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Kata kunci: implementasi, fungsi, manajemen sumber daya manusia

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1.LATAR BELAKANG

Pada masa ini pertumbuhan UMKM di Kabupaten Kebumen semakin pesat. Hampir setiap tahun terjadi penambahan jumlah UMKM di Kabupaten Kebumen. Menurut Kebumen Dalam Angka Tahun 2017, jumlah perusahaan industri di Kabupaten Kebumen tahun 2016 sebanyak 56.378 unit. Salah satu UMKM yang ada di Kabupaten Kebumen adalah UMKM Mutiara Baru. Mutiara Baru mempekerjakan 50 orang karyawan yang berasal dari Desa Plumbon, Kecamatan Karangsembung, Kabupaten Kebumen.

Saat ini pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan dalam proses manajemen terjadi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau *motivating* pengawasan dan evaluasi. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang matang menurunkan tingkat kegagalan pada pelaksanaan kegiatan, (Siagian, 2005). Akan tetapi pada UMKM Mutiara Baru, seluruh proses kegiatan belum direncanakan dengan baik. Mutiara Baru belum memiliki dokumen perencanaan dari seluruh kegiatan-kegiatan atau aktivitas yang dilakukan.

Fungsi yang kedua adalah pengorganisasian. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, (Siagian, 2005). Jika proses pengorganisasian dilaksanakan dengan baik, maka proses pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien serta hasil kerja yang diperoleh pun optimal.

Namun yang terjadi di UMKM Mutiara Baru tidak demikian. Mutiara Baru telah memiliki struktur organisasi yang masih cukup sederhana. Susunan struktur organisasi tersebut terdiri dari ketua, wakil ketua, bendahara, wakil bendahara, sekretaris, wakil sekretaris, seksi usaha penyediaan barang saprodi, seksi usaha produksi, seksi usaha pengolahan hasil/teknis, seksi usaha pemasaran hasil. Semestinya jika suatu organisasi telah memiliki struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan pekerjaan akan jelas sesuai tugasnya masing-masing. Akan tetapi di UMKM Mutiara Baru tidak demikian, untuk tugas-tugas yang bersifat administrasi hampir semuanya dikerjakan oleh ketua atau pimpinan. Pengadaan bahan baku dan proses pemasaran pun dilaksanakan oleh pimpinan Mutiara Baru. Karyawan hanya melakukan proses produksi.

Fungsi yang ketiga adalah penggerakan atau motivasi. Penggerakan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka

mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Motivasi yang tinggi membuat kinerja karyawan lebih optimal, (Siagian, 2005). Dalam hal pemberian motivasi, di UMKM Mutiara Baru telah cukup baik. Pimpinan mengarahkan karyawan untuk giat bekerja dan karyawan telah dengan senang hati menuruti keinginan pimpinan, karena karyawan memiliki kepentingan dengan hasil kerjanya. Jika kinerjanya baik, maka penerimaan yang diperoleh juga lebih tinggi.

Fungsi manajemen yang keempat adalah pengawasan. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, (Siagian, 2005). Pengawasan terhadap seluruh aktivitas dalam suatu organisasi membuat karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Hal ini membuat hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan pun lebih optimal. Pada UMKM Mutiara Baru, proses pengawasan yang dilakukan tidak begitu ketat. Pimpinan hanya mengamati proses produksi yang dilakukan di waktu-waktu tertentu seperti inspeksi mendadak.

Fungsi manajemen yang kelima adalah penilaian. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai, (Siagian, 2005). Pelaksanaan penilaian membuat organisasi memiliki dokumen hasil kerja para karyawan, dokumen ini kemudian bisa digunakan

oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Permasalahan mengenai penilaian kinerja di UMKM Mutiara Baru adalah dalam melakukan penilaian kinerja, pimpinan hanya melihat sekilas aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan. Pimpinan tidak menggunakan indikator-indikator penilaian kinerja. Penilaian ini sangat subyektif.

Mutiara Baru memproduksi beras mutiara, seriping pisang, seriping talas, dan rengginang singkong. Produk yang menjadi unggulan UMKM Mutiara Baru adalah beras mutiara. Beras mutiara ini dijual diberbagai mini market di Kabupaten Kebumen dan beberapa supermarket di Kabupaten Kebumen dan Banyumas. Setiap hari Mutiara Baru memiliki permintaan terhadap beras mutiara tidak kurang dari 1000 bungkus. Oleh karena permintaan beras mutiara dalam satu hari mencapai 1000 bungkus, maka pimpinan UMKM Mutiara Baru menargetkan produksi beras mutiara dalam satu hari sebanyak 1000 bungkus. Akan tetapi sayangnya tidak semua permintaan yang ada mampu dipenuhi oleh Mutiara Baru. Hal ini disebabkan oleh kinerja karyawan dalam memproduksi beras mutiara yang kurang optimal. Setiap hari produk yang mampu dihasilkan hanya sekitar 800 bungkus (Pimpinan Mutiara Baru, 2018).

Menurut Nawawi (2005) kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau non fisik. Sedangkan menurut Mangkunegara (2010) kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* atau yang biasa disebut dengan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Menurut Kusriyanto dalam Nawawi (2005) kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (pada umumnya menggunakan satuan jam).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau non fisik. Kinerja karyawan merupakan satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena kinerja karyawan pada akhirnya menentukan performa kinerja perusahaan. Maju dan mundurnya sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen memperhatikan semua hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individual dan faktor organisasi. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka hanya mimpi pimpinan mengharapkan karyawan dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut pengamatan atau observasi tidak terstruktur yang telah peneliti lakukan di UMKM Mutiara Baru, peneliti melihat beberapa karyawan yang seringkali melihat telepon

seluler ketika bekerja, hal ini salah satu bukti bahwa tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja kurang bagus. Selain seringnya melihat telepon seluler, masalah lainnya adalah sebagian besar karyawan berpendidikan SD, yaitu sebanyak 17 orang atau sekitar 34% dari jumlah keseluruhan karyawan (Mutiara Baru, 2018).

Menurut Mangkunegara (2005), selain faktor individu, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti teraik untuk melakukan sebuah riset yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan UMKM Mutiara Baru. Pada riset ini, peneliti mengambil judul “**Implementasi Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di UMKM Mutiara**”.

## **1.2.RUMUSAN MASALAH**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting demi tercapainya kinerja perusahaan yang optimal, tetapi di UMKM Mutiara Baru belum menerapkan sepenuhnya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

### **1.3.PERTANYAAN PENELITIAN**

Pertanyaan dalam penelitian ini antara lain:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan implementasi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru belum optimal?
2. Mengapa implementasi manajemen sumber daya manusia UMKM Mutiara Baru belum optimal?
3. Bagaimanakah upaya memaksimalkan implementasi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru?

### **1.4.BATASAN PENELITIAN**

Agar penelitian fokus dan tidak melebar, peneliti membatasi penelitian ini pada hal-hal sebagai berikut:

1. Subyek penelitian ini adalah karyawan UMKM Mutiara Baru yang terletak di desa Plumbon Kecamatan Karangsambung, Kabupaten Kebumen.
2. Obyek dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

### **1.5.TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru belum optimal.

2. Melakukan evaluasi implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru.
3. Merumuskan upaya peningkatan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru.

#### **1.6.MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini memperkaya khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat untuk penelitian yang akan datang

Bagi penelitian yang akan datang, penelitian ini bisa dijadikan referensi penulisan, khususnya penelitian tentang implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia.

3. Manfaat praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis. Manfaat praktis penelitian ini adalah digunakan sebagai bahan masukan bagi UMKM Mutiara Baru dalam pengambilan keputusan di bidang pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. TINJAUAN PUSTAKA

##### 2.1.1. Fungsi-Fungsi Manajemen

###### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* ini sendiri berasal dari Italia *Maneggio* yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia kata manajemen mempunyai pengertian sebagai penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin dalam suatu organisasi.

Manajemen cenderung dikatakan sebagai ilmu maksudnya seseorang yang belajar manajemen tidak pasti menjadi seorang menejer yang baik. Adapun pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

- a. Menurut Sikukula dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2011), mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan,

pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan di hasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

b. Terry dan Laslie dalam Manulang (2012) mendefenisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud nyata. Manulang mendefenisikan manajemen pada tiga arti yaitu: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen, manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu pengetahuan.

c. Menurut Follet dalam Fatah (1996) mengatakan bahwa manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art getting things done through people*). Defenisi ini perlu mendapatkan perhatian karena berdasarkan kenyataan, manajemen mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain.

d. Menurut pandangan Terry (2003) manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Pengertian tersebut

mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, terdapat sejumlah manusia yang ikut berperan dan harus diperankan.

Berdasarkan pendapat para di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang didalamnya terdapat suatu proses berbeda yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* sehingga bisa memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

## 2. Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Siagian (2009) fungsi-fungsi manajemen mencakup:

- a. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
- c. Penggerakan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan

ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

- d. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
- e. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Sedangkan menurut Terry dan Rue (2005) fungsi-fungsi manajemen yaitu:

- a. *Planning*, menentukan tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- b. *Organizing*, mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- c. *Staffing*, menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.
- d. *Motivating*, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

- e. *Controlling*, mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan pengambilan tindakan-tindakan korelatif.

Beberapa fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa ahli di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu:

- a. *Planning* merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan pendefinisian sasaran untuk kinerja organisasi dimasa depan dan untuk memutuskan tugas-tugas dan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran tersebut;
- b. *Organizing* merupakan menentukan tugas, mengelompokkan tugas, mendelegasikan otoritas dan pengalokasian sumber daya di seluruh organisasi;
- c. *Actuating* merupakan kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai;
- d. *Controlling* merupakan kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana, pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

### 3. Pelaksanaan Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Hasibuan (2003) mengemukakan pelaksanaan fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

#### a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang lebih terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam Hasibuan (2003) mengatakan perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program dari alternatif-alternatif yang ada.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas-aktifitas tersebut. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi

dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan. Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terlaksanakan.

Dalam prakteknya pembagian fungsi fundamental ini tidak dapat dibedakan secara tajam dan tegas, karena setiap manajer (*top manager, middle manager dan lower manager*), dalam usaha atau aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan harus melaksanakan semua fungsi tersebut, hanya skop dan penekanannya yang berbeda-beda. Setiap manajer dalam pelaksanaan tugasnya aktivitasnya, dan kepemimpinannya untuk

mencapai tujuan harus melakukan “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian” dengan baik.

Berdasarkan pendapat dari para ahli manajemen sebagaimana diuraikan, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen itu merupakan suatu proses yang sistematis dan kooperatif dalam usaha memanfaatkan sumberdaya yang ada, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Manajemen didefinisikan sebagai proses, karena semua manajer harus menjalankan kegiatan-kegiatan tertentu, yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yaitu:

- 1) perencanaan, masalah memilih yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada;
- 2) pengorganisasian adalah dimana didalam suatu perusahaan atau kelompok yang dapat dilaksanakan suatu perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan oleh manager;
- 3) pengarahan, dimana seorang pemimpin dapat mengarahkan dan mengatur para bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mendapatkan tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan;
- 4) pengendalian, pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana yang telah dibuat dapat terlaksana.

## 2.1.2. Rekrutmen

### 1. Pengertian Rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia, rekrutmen merupakan fungsi operasional yang pertama. Hal ini semakin jelas menunjukkan betapa pentingnya masalah rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan oleh suatu lembaga.

Maksud dan tujuan dari rekrutmen itu adalah untuk memperoleh suatu persediaan seluas mungkin dari calon-calon pelamar dengan cara sedemikian rupa sehingga lembaga akan mempunyai kesempatan untuk melakukan pilihan tenaga kerja bermutu yang diperlukan.

Berikut ini adalah pendapat beberapa tokoh tentang rekrutmen. Menurut Kasmir (2012) rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke lembaga. Sirait (2006) mendefinisikan penarikan tenaga kerja (rekrutmen) merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2010) penarikan (*recruitment*) berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha

untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Sedangkan menurut Ambar (2010), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai oleh organisasi tertentu.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa penarikan tenaga kerja (rekrutmen) adalah proses pencarian, penarikan dan menemukan sejumlah orang atau calon pegawai yang kompeten dan layak guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Sehingga harus selektif dalam memilih calon pegawai karena mereka adalah orang yang berkompeten dibidangnya, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya.

## 2. Tujuan Rekrutmen

Simamora (2006) mengatakan bahwa pada dasarnya proses rekrutmen tenaga kerja bertujuan mencari sosok karyawan yang terampil, ulet dan tekun. Sehingga pada akhirnya akan terpenuhi unsur kesesuaian budaya lembaga dan kompetensi talenta yang dibutuhkan oleh lembaga. Tujuan lain dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan calon pelamar sebanyak mungkin sehingga organisasi atau lembaga berkesempatan untuk memilih calon pekerja yang memenuhi standar kualifikasi yang ditentukan. Selanjutnya rekrutmen juga didefinisikan sebagai serangkaian

aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja. Namun pada dasarnya arti dari aktivitas rekrutmen semakin penting karena beberapa sebab, antara lain:

- a. Mayoritas organisasi baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan karyawan yang memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk karyawan-karyawan modern.
- b. Perampingan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibandingkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa rekrutmen menjadi semakin penting untuk mendapatkan calon karyawan yang baik dan memiliki komitmen tinggi kepada tugas dan fungsi dalam lembaga atau tindakan mencari sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja dengan motivasi, kemampuan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja yang dimulai pada saat calon pegawai mulai dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan untuk diseleksi.

### 3. Proses-proses Rekrutmen

Simamora (2006) menyampaikan bahwa proses rekrutmen karyawan dalam satu alur yang sistematis untuk menjadi tahapan pada setiap jalur. Tahapan proses rekrutmen ini adalah:

#### a. Penyusunan strategi rekrutmen

Dalam penyusunan ini departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana pelamar akan direkrut, dimana dan kapan.

#### b. Pencarian para pelamar kerja

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan akan berlangsung melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak lembaga dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara lembaga dengan sumber-sumber eksternal seperti lembaga pendidikan atau lembaga lainnya.

#### c. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok (penyaringan)

Setelah lamaran-lamaran diterima akan dilakukan penyaringan untuk menyisihkan pelamar yang tidak memenuhi syarat yang sudah ditentukan. Dalam proses ini memerlukan kecermatan dari pihak penyaring.

d. Pengumpulan para pelamar

Kelompok para pelamar (*applicant pool*) terdiri dari pelamar-pelamar yang sudah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh pihak manajemen lembaga dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

4. Sikap dalam Melakukan Rekrutmen

Simamora (2006) mengatakan bahwa terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/lembaga dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap ini adalah:

a. Sikap pasif tanpa diskriminasi

Para eksekutif di lingkungan suatu organisasi/lembaga berkomitmen untuk meniadakan perbedaan dan memperlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para karyawan. Rekrutmen tidak membedakan ras, jenis kelamin, suku, agama dan lain-lain dari para pelamar. Satu-satunya dasar yang digunakan adalah proses seleksi yang sama semua calon/pelamar.

b. Rekrutmen berdasarkan perbedaan

Rekrutmen dilakukan dengan cara aktif mengelompokkan para pelamar dengan hanya menerima kelompok tertentu. Tidak seorang pun pelamar yang dapat menolak diskriminasi apabila latar belakang dan kondisinya sekarang tidak sesuai dengan

kelompok yang akan diterima. Misalnya, organisasi/lembaga hanya akan menerima sarjana ekonomi dengan indeks prestasi kumulatif (IPK) minimum 3,0.

c. Rekrutmen berdasarkan prioritas

Rekrutmen dilakukan dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu dan disebut dengan cara penjatahan lunak karena tidak murni diskriminasi. Misalnya dengan memprioritaskan wanita, apabila tidak ada maka yang pria pun bisa diterima.

d. Rekrutmen dengan penjatahan

Cara ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu dan tidak dilakukan apabila tidak ada pelamar dari kelompok tersebut. Misalnya, rekrutmen hanya untuk putra daerah.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan pegawai sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang sering menjadi masalah dapat dijadikan salah satu faktor saja dalam mengambil keputusan untuk menerima atau menolak seorang calon. Keputusan harus didasarkan pada kombinasi semua faktor dengan mengutamakan hasil (skor) tes sebagai usaha memprediksi kemampuan calon karyawan sebelum diterima.

## 5. Metode-metode Rekrutmen

Menurut Simamora (2006) metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam lembaga.

Metode rekrutmen calon karyawan baru adalah sebagai berikut:

### a. Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik itu sulit.

### b. Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, supaya tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak yang masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar.

## 6. Sumber-sumber Rekrutmen

Simamora (2006) mengatakan bahwa kebutuhan tenaga kerja bisa dipenuhi dengan dua sumber penarikan sumber daya yang dapat digunakan, yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

### a. Sumber internal

Sumber internal adalah usaha untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang kandidatnya adalah karyawan dari lembaga

itu sendiri yang sesuai dengan kriteria dan kualifikasi yang dibutuhkan lembaga.

Melalui sumber internal, karyawan dari dalam lembaga diberi kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang kosong. Karyawan yang ada dalam lembaga merupakan sumber rekrutmen yang sangat efektif. Lembaga cenderung lebih memilih cara ini dengan alasan sudah mengenal kepribadian, kemampuan dan ketrampilan karyawan secara lebih mendalam daripada menarik karyawan dari luar lembaga yang memerlukan proses yang panjang. Alasan lain yang dilakukan dalam penarikan melalui sumber internal antara lain sebagai rangsangan persiapan pemindahan atau promosi pekerjaan, meningkatkan moral tenaga kerja dan menghargai karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik.

b. Sumber eksternal

Sumber eksternal merupakan penarikan karyawan dari luar lembaga. Sumber eksternal dilakukan dengan alasan perluasan usaha lembaga dan tidak adanya karyawan di dalam lembaga yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan.

Berbagai cara dapat dilakukan untuk menerima karyawan yang bersumber dari luar lembaga antara lain karyawan datang sendiri (*walk-in applicant*), rekomendasi dari karyawan dalam

lembaga, iklan di media massa, serikat pekerja, lembaga-lembaga tenaga kerja, lembaga pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan, lembaga lain, internet dan *open house*.

### 2.1.3. Seleksi

#### 1. Pengertian Seleksi

Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial kedua setelah rekrutmen. Untuk memperoleh tenaga kerja yang benar-benar berkualitas, maka proses seleksi harus dilakukan secara sempurna. Semua tenaga kerja dari berbagai sumber yang dipilih harus diseleksi tanpa terkecuali.

Menurut Handoko (2010), seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi di masa mendatang. Apa yang telah dilakukan oleh seseorang di waktu lalu.

Tujuan dilakukannya seleksi adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas dan potensial, jujur dan berdisiplin serta dapat bekerja sama, baik dengan atasan atau bawahan maupun dengan rekan lain dalam posisi setingkat.

#### 2. Sistem Seleksi yang Efektif

Proses seleksi karyawan baru merupakan kegiatan penting bagi lembaga maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Mempertahankan ataupun mengembangkan suatu sistem seleksi yang menghasilkan

karyawan produktif dan mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilan lembaga. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

- a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- b. Keadilan, yaitu memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberi kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
- c. Keyakinan, yaitu taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Pewawancara dan calon karyawan meyakini akan suatu sistem seleksi, jika selama proses seleksi menggunakan waktu dengan efektif dan baik.

#### 2.1.4. Penempatan

##### 1. Pengertian Penempatan

Banyak yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Apabila seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau kerjaan tertentu.

Penempatan (*placement*) tenaga kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus

mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut. Penempatan pegawai tersebut berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat.

Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang kurang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik.

## 2. Faktor-faktor Penempatan

Dalam penempatan karyawan, harus disesuaikan dengan keahlian serta latar belakang pendidikan, sehingga setiap tugas yang diberikan dapat dilakukan dengan profesional. Dalam penempatan karyawan juga perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto (2010), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

### a. Faktor prestasi akademik

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

c. Faktor pengalaman

Pengalaman adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan “pengalaman adalah guru yang paling baik (*experience is the best teacher*)”. Pengalaman para karyawan yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi.

d. Faktor status perkawinan

Perusahaan perlu mengetahui status perkawinan karyawan kerja. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang lembaga di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada lembaga di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

e. Faktor usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktifitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

3. Jenis-jenis Penempatan

Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya. Selain itu, dinamika bisnis menyebabkan permintaan terhadap tenaga kerja relatif sering berubah-ubah kualifikasinya sehingga penyesuaian setiap kali harus dilakukan. Oleh karena itu, kegiatan penempatan tenaga kerja tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi, tetapi juga meliputi penempatan dalam rangka promosi, demosi, transfer dan pemberhentian.

a. Promosi

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi diberlakukan bagi siapa pun yang penting pertimbangan yang dipergunakan berdasarkan serangkaian kriteria yang obyektif, tidak berdasarkan selera orang yang mempunyai kewenangan mempromosikan orang lain.

Lembaga pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Sedangkan promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah pegawai yang masa kerjanya paling lama. Kriteria kedua ini mempunyai kelemahan terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif.

b. Demosi

Demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat/jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Pada umumnya demosi

dikaitkan dengan pengenaan sanksi disiplin karena beberapa alasan, misalnya:

- 1) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan,
- 2) Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Situasi lain yang mengakibatkan demosi pegawai adalah apabila kegiatan organisasi menurun baik sebagai akibat faktor internal maupun eksternal, akan tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja. perkembangan dalam SDM yang menarik yaitu terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan karena berbagai alasan.

c. Transfer atau alih tugas

Transfer atau alih tugas adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama. Melalui alih tugas para manajer dalam organisasi dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi. Pegawai pun akan memperoleh manfaat, yaitu: pengalaman baru, cakrawala pandangan yang lebih luas, tidak terjadinya kebosanan/kejenuhan, memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru, memperoleh perspektif baru mengenai

kehidupan organisasional, persiapan untuk menghadapi tugas baru karena promosi dan mendapatkan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Secara singkat alih tugas merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

d. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis dan alasan-alasan pribadi. Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktivitas penempatan pegawai, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi, transfer, demosi. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas penempatan dan juga orientasi.

2.1.5. Kinerja

Kinerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan atau serangkaian tindakan penyelesaian pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja menunjuk pada cara penyelesaian tugas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi

baik dengan melakukan tugas utamanya maupun dengan mendukung kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi (Nugroho, 2006).

Menurut Bernadin dalam Edwardin (2006) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi

kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

#### 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individual dan faktor organisasi. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Artinya, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka hanya mimpi pimpinan mengharapkan karyawan dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran atau *inteligensi quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi atau *emotional quotient* (EQ). Pada umumnya individu yang mampu bekerja penuh dengan konsentrasi jika ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior* dan *gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik yaitu

tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak mudah dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya. Faktor individu yang lain adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.

Menurut Mangkunegara (2005), selain faktor individu, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi. Sedangkan faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design* atau uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### 2.1.6. Motivasi

Menurut Pamudji dalam Suprihati, (2014) motif atau dalam bahasa asing disebut *motive* adalah sesuatu seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan gerak. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi dalam Suprihati, 2014). Motivasi individu muncul dari dalam individu

itu sendiri atau disebut motivasi intrinsik dan dapat pula berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik.

Hasibuan dalam Suprihati (2014) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberiandaya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan tujuan yang diinginkan. Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Hasibun dalam Suprihati, (2014) orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang didasari (*consciousneeds*) maupun kebutuhan yang tidak didasari (*Unconsciousneeds*), berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani.

#### 2.1.7. Insentif

Suprihati (2014) menyatakan insentif merupakan perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan oleh perusahaan baik manajer

maupun karyawan dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan manajer dan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi perusahaan dalam hal peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian insentif akan merangsang peningkatan prestasi kerja karyawan, hal ini berarti sangat mendukung pencapaian tujuan perusahaan akhirnya insentif akan membawa manfaat bagi kedua pihak yaitu bagi karyawan akan meningkatkan prestasi kerja yang berarti peningkatan penghasilan.

#### 2.1.8. Disiplin Kerja

Menurut Simamora (2004) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004).

Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik

tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Setiyawan dan Waridin (2006), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

- a. Disiplin *retributive* (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

- c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakantindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

- a. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
- b. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
- c. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

1) Disiplin kerja dipengaruhi oleh dapat dipengaruhi oleh semangat kerja karyawan, tingkat kompensasi yang diberikan, serta kepuasan kerja karyawan. Dimana karyawan dengan semangat kerja yang tinggi cenderung akan bekerja dengan lebih baik, tepat waktu, dan tidak pernah membolos. Karyawan akan semangat untuk berangkat kerja sehingga disiplin kerjanya menjadi tinggi. Demikian pula kompensasi yang perusahaan berikan terhadap karyawan, dengan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai terhadap karyawannya

seperti gaji yang memuaskan, perhatian yang cukup, dan mendapat ekstra gaji ketika karyawan bekerja lebih dari jatah yang seharusnya dikerjakan maka karyawan tidak akan lesu dan tetap menjunjung tinggi aturan perusahaan.

- 2) Disiplin kerja akan berpengaruh besar pada kinerja perusahaan. Ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Selain itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin, tidak menghabiskan waktu yang banyak bagi perusahaan untuk sekedar melakukan pembenahan di aspek kedisiplinan tersebut dan waktu dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator disiplin kerja menurut Sinungan (1995):

- a. Absensi yaitu pendataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Sikap dan perilaku yaitu tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atasannya.
- c. Tanggung jawab yaitu hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

Indikator disiplin kerja lainnya yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja menurut Hasibuan (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Sikap Mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan, terdiri dari:
  - 1) Kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja
  - 2) Mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik
- b. Norma Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan dalam bersikap, terdiri dari:
  - 1) Mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan.
  - 2) Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan.
- c. Tanggung jawab merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan perusahaan.

## **2.2. PENELITIAN TERDAHULU**

Nur Amalia (2017) melakukan penelitian dengan judul Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD N 30 Sumpang Bitu Kabupaten Pangkep. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat

disimpulkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen di SDN 30 Sumpang Bitu Kabupaten Pangkep tergolong baik, terbukti dari terpenuhinya semua kegiatan dalam proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

Secara garis besar terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan, di antaranya: 1) Faktor pendukung yang meliputi, kepemimpinan kepala sekolah, koordinasi dan kerjasama serta keterampilan guru dalam mengelola kelas, 2) Faktor penghambat meliputi, sarana dan prasarana, anggaran atau pembiayaan pendidikan serta rendahnya kualitas pendidik.

Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN 30 Sumpang Bitu Kabupaten Pangkep belum maksimal tetapi sudah cukup berhasil meskipun keberhasilannya belum merata karena terdapat beberapa faktor yang menghambat. Implikasi dari penelitian ini adalah Penerapan fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan harus dikondisikan dengan anggaran belanja sekolah serta konsep strategis sebagai pengantisipasi dari faktor penghambat yang dapat menguras waktu dan tenaga pendidik seperti guru dan tenaga kependidikan lainnya. kemudian, penerapan fungsi manajemen yang sesuai dengan prosedur serta proses dari tahapan manajemen harus melalui nilai-nilai kedisiplinan dalam administrasi sehingga mutu pendidikan yang di titik beratkan pada siswa sesuai dengan visi dan misi sekolah.

## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **3.1. JENIS PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah studi kasus kualitatif (*case study qualitative*). Menurut Bungin (2003) studi kasus kualitatif adalah suatu studi yang bersifat komprehensif, intens, rinci dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai upaya menelaah masalah-masalah atau fenomena yang bersifat kontemporer dan kekinian. Penelitian ini berupaya untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena yang terkait dengan kinerja yang terjadi di UMKM Mutiara Baru.

#### **3.2. JENIS DATA**

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informen. Sedangkan data sekunder adalah data yang diambil dari UMKM Mutiara Baru.

#### **3.3. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Data primer diambil dari sampel dengan cara survei, dan wawancara. Data sekunder diperoleh dari UMKM Mutiara Baru. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh UMKM Mutiara Baru seperti gambar

struktur organisasi, data absensi karyawan dan data lain yang berkaitan dengan kinerja.

### 3.4. TEKNIK ANALISIS DATA

Marshall dan Rossman dalam Bungin (2003) mengajukan teknik analisa data kualitatif untuk proses analisis data dalam penelitian ini. Dalam menganalisa penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan-tahapan yang perlu dilakukan diantaranya :

#### 1. Mengorganisasikan data

Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara mendalam (*indepth interviewer*) dengan informan yang ditunjuk di UMKM Mutiara Baru, dimana data tersebut direkam dengan *taperecorder* dibantu alat tulis lainnya. Kemudian dibuatkan transkripnya dengan mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis secara verbatim. Data yang telah didapat dibaca berulang-ulang agar peneliti mengerti benar data atau hasil yang telah didapatkan.

#### 2. Pengelompokan berdasarkan kategori, tema dan pola jawaban

Pada tahap ini dibutuhkan pengertian yang mendalam terhadap data, perhatian yang penuh dan keterbukaan terhadap hal-hal yang muncul di luar apa yang ingin digali. Berdasarkan kerangka teori dan pedoman wawancara, peneliti menyusun sebuah kerangka awal analisis sebagai acuan dan pedoman dalam melakukan *coding*. Dengan

pedoman ini, peneliti kemudian kembali membaca transkrip wawancara dan melakukan *coding*, melakukan pemilihan data yang relevan dengan pokok pembicaraan. Data yang relevan diberi kode dan penjelasan singkat, kemudian dikelompokan atau dikategorikan berdasarkan kerangka analisis yang telah dibuat.

Pada penelitian ini, analisis dilakukan terhadap kasus kinerja yang diteliti. Peneliti menganalisis hasil wawancara berdasarkan pemahaman terhadap hal-hal diungkapkan oleh informan. Data yang telah dikelompokan tersebut oleh peneliti dicoba untuk dipahami secara utuh dan ditemukan tema-tema penting serta kata kuncinya, sehingga peneliti dapat menangkap pengalaman, permasalahan, dan dinamika yang terkait dengan kinerja yang terjadi pada subjek penelitian, dalam hal ini karyawan UMKM Mutiara Baru.

### 3. Menguji asumsi atau permasalahan yang ada terhadap data

Setelah kategori pola data tergambar dengan jelas, peneliti menguji data tersebut terhadap asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pada tahap ini kategori yang telah didapat melalui analisis ditinjau kembali berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan dalam bab II, sehingga dapat dicocokkan apakah ada kesamaan antara landasan teoritis dengan hasil yang dicapai. Walaupun penelitian ini tidak memiliki hipotesis tertentu, namun dari landasan teori dapat dibuat asumsi-asumsi mengenai hubungan antara konsep-konsep dan faktor-faktor yang ada.

#### 4. Mencari alternatif penjelasan bagi data

Setelah kaitan antara kategori dan pola data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang ditunjuk di UMKM Mutiara Baru dengan asumsi terwujud, peneliti masuk ke dalam tahap penjelesaian. Berdasarkan kesimpulan yang telah didapat dari kaitanya tersebut, penulis merasa perlu mencari suatu alternatif penjelasan lain tentang kesimpulan yang telah didapat. Sebab dalam penelitian kualitatif memang selalu ada alternatif penjelasan yang lain. Berdasarkan hasil analisis, ada kemungkinan terdapat hal-hal yang menyimpang dari asumsi atau tidak terfikir sebelumnya. Pada tahap ini akan dijelaskan dengan alternatif lain melalui referensi atau teori-teori lain. Alternatif ini akan sangat berguna pada bagian pembahasan, kesimpulan dan saran.

#### 5. Menulis hasil penelitian

Penulisan data subjek yang telah berhasil dikumpulkan merupakan suatu hal yang membantu penulis untuk memeriksa kembali apakah kesimpulan yang dibuat telah selesai. Dalam penelitian ini, penulisan yang dipakai adalah presentase data yang didapat yaitu, penulisan data-data hasil penelitian berdasarkan wawancara mendalam dan observasi dengan informan di UMKM Mutiara Baru dan *significant other*. Proses dimulai dari data-data yang diperoleh dari subjek dan *significant other*, dibaca berulang kali sehingga penulis mengerti benar permasalahannya, kemudian dianalisis, sehingga

didapat gambaran mengenai penghayatan pengalaman dari subjek. Selanjutnya dilakukan interpretasi secara keseluruhan, dimana didalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

### **3.5. ALAT ANALISIS DATA**

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pada penelitian deskriptif kualitatif, peneliti mendeskripsikan hasil observasi dan wawancara pada laporan penelitian. Penelitian ini berusaha membandingkan teori dengan implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan di UMKM Mutiara Baru.

STIE Widya Wivana  
Jangan Plagiat

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN HASIL**

#### **4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **4.1.1. Sejarah Mutiara Baru**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah Mutiara Baru memiliki lokasi yang sangat strategis. Kantor sekretariatnya beralamat di Desa Plumbon Kecamatan Karangsambung Kabupaten Kebumen Provinsi Jawa Tengah. Menurut hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan pimpinan Mutiara Baru, pimpinan Mutiara Baru menyatakan bahwa:

“Usaha Mikro Kecil dan Menengah Mutiara Baru berdiri diawali dengan adanya Kegiatan Pelatihan Model Pengembangan Pangan Pokok Lokal (MP3L) di Desa Plumbon dari Kantor Ketahanan Pangan dan Disnakertransos Kabupaten Kebumen yang dilaksanakan mulai dari tanggal 5 Juni–24 Juni 2010. Kegiatan ini membuat masyarakat Plumbon menjadi terampil dalam pengolahan pangan lokal. Sejak dilaksanakan kegiatan itu masyarakat desa Plumbon menjadi tergerak hatinya untuk memulai usaha pengolahan pangan lokal antara lain beras mutiara, rengginang singkong, oyek sepesial, sriping singkong, sriping pisang dan sale pisang.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa berdirinya UMKM Mutiara Baru diawali dengan adanya Kegiatan Pelatihan Model Pengembangan Pangan Pokok Lokal (MP3L) di Desa Plumbon dari Kantor Ketahanan Pangan dan Disnakertransos Kabupaten Kebumen yang dilaksanakan mulai dari tanggal 5 Juni–24 Juni 2010.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi

Adakalanya sebuah organisasi memiliki banyak anggota yang tidak mampu mengambil keputusan, atau mungkin semua anggota ingin mengambil keputusan sehingga sesama anggota akan saling menjatuhkan. Apabila tidak diatasi dengan bijak hal ini akan menghambat pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, agar aktivitas berjalan lancar, suatu organisasi membutuhkan rantai kendali yang jelas. Hal ini tercermin dari adanya struktur organisasi yang dimiliki oleh suatu organisasi. UMKM Mutiara Baru memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana.

Pengurus dan anggota UMKM Mutiara Baru memiliki tugas yang berbeda-beda. Berikut ini penulis uraikan tugas masing-masing bagian.

##### 1. Ketua

Ketua memiliki tugas mengatur keseluruhan aktivitas yang ada di UMKM Mutiara Baru. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, hingga evaluasi.

##### 2. Wakil ketua

Wakil ketua memiliki tugas membantu ketua mengatur keseluruhan aktivitas yang ada di UMKM Mutiara Baru. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan, hingga evaluasi.

3. Bendahara

Bendahara memiliki tugas mengelola keuangan UMKM Mutiara Baru. Mulai dari perencanaan pendanaan sampai pada tahap pelaporan keuangan.

4. Wakil bendahara

Wakil bendahara memiliki tugas membantu bendahara mengelola keuangan UMKM Mutiara Baru. Mulai dari perencanaan pendanaan sampai pada tahap pelaporan keuangan.

5. Sekretaris

Sekretaris memiliki tugas mendokumentasikan semua kegiatan yang dilaksanakan oleh UMKM Mutiara Baru.

6. Wakil sekretaris

Wakil sekretaris memiliki tugas membantu sekretaris mengadministrasikan semua kegiatan yang dilaksanakan oleh UMKM Mutiara Baru.

7. Seksi usaha penyediaan barang saprodi (sarana produksi)

Seksi Usaha Penyediaan Barang Saprodi (sarana produksi) memiliki tugas untuk menyediakan bahan baku yang dibutuhkan.

8. Seksi usaha produksi

Seksi usaha produksi bertanggung-jawab terhadap keseluruhan proses produksi yang dilakukan oleh UMKM Mutiara Baru.

9. Seksi usaha pengolahan hasil/teknis

Seksi usaha pengolahan hasil/teknis bertugas mengelola mesin-mesin yang dimiliki oleh UMKM Mutiara Baru.

10. Seksi usaha pemasaran hasil

Seksi usaha pemasaran hasil bertugas memasarkan produk yang telah diciptakan oleh UMKM Mutiara Baru.

Idealnya jika suatu organisasi telah memiliki struktur organisasi, kegiatan yang dilakukan akan berjalan dengan baik, semua karyawan bekerja sesuai jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi. Akan tetapi hal tersebut tidak terjadi di UMKM Mutiara Baru. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh informan dalam proses wawancara yang dilakukan pada hari minggu tanggal 2 september 2018. Pada proses wawancara tersebut, informan pertama (Muhrodi, pimpinan Mutiara Baru) mengatakan:

“Proses pengadaan bahan baku dan pemasaran selalu saya yang melaksanakan, karena untuk mencari supplier bahan baku tidak mudah, ada kalanya saya harus mencari ke daerah-daerah lain dan untuk bisa mendapatkan barang dengan harga yang lebih murah, harus pandai dalam hal tawar-menawar harga. Kemudian untuk proses pemasaran saya lakukan karena untuk mencari pelanggan baru tidak mudah, jadi saya memasarkan produk secara langsung. Salesman yang ada disini hanya mengantar barang yang sudah dipesan.”

Informan kedua, Nurhawati (karyawan) pun membenarkan yang disampaikan oleh Muhrodi. Nurhawati mengatakan:

“Iya, memang benar untuk aktivitas pencarian bahan baku dan pemasaran dilakukan sendiri oleh pimpinan. Karyawan bagian

pemasaran hanya diminta untuk mengantarkan barang yang telah dipesan. Karyawan lain hanya bertugas memproduksi barang saja.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa karyawan tidak bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

#### **4.2. IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA**

Menurut Siagian (2005) saat ini pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan dalam proses manajemen terjadi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau *motivating* pengawasan dan evaluasi. Perencanaan (*Planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang matang menurunkan tingkat kegagalan pada pelaksanaan kegiatan. Akan tetapi pada UMKM Mutiara Baru, seluruh proses kegiatan belum direncanakan dengan baik. Mutiara Baru belum memiliki dokumen perencanaan dari seluruh kegiatan-kegiatan atau aktivitas yang dilakukan.

Alasan yang melatarbelakangi tidak dilakukannya perencanaan kegiatan di UMKM Mutiara Baru dikemukakan oleh Muhrodi yang merupakan pimpinan UMKM Mutiara Baru selaku informan pertama. Muhrodi mengatakan:

“Aktivitas di UMKM Mutiara Baru masih cukup sederhana, sehingga belum membutuhkan perencanaan yang rumit.

Perencanaan yang rumit bagi kami hanya membuat kami menunda waktu untuk beraksi melakukan sesuatu yang harus segera kami kerjakan.”

Berdasarkan wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa alasan tidak dilakukannya perencanaan yang matang di UMKM Mutiara Baru adalah pimpinan merasa UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi kecil yang sederhana yang belum membutuhkan aktivitas perencanaan yang detail. Perencanaan secara detail justru dipandang akan membuat UMKM Mutiara Baru harus menunda melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan.

Fungsi implementasi manajemen sumber daya manusia yang kedua menurut Siagian (2005) adalah pengorganisasian. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Jika proses pengorganisasian dilaksanakan dengan baik, maka proses pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien serta hasil kerja yang diperoleh pun optimal.

Akan tetapi yang terjadi di UMKM Mutiara Baru tidak demikian. Mutiara Baru telah memiliki struktur organisasi yang masih cukup sederhana. Susunan struktur organisasi tersebut terdiri dari ketua, wakil ketua, bendahara, wakil bendahara, sekretaris, wakil sekretaris, seksi usaha penyediaan barang saprodi, seksi usaha produksi, seksi usaha pengolahan hasil/teknis, seksi usaha pemasaran hasil. Semestinya jika suatu organisasi

telah memiliki struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan pekerjaan akan jelas sesuai tugasnya masing-masing. Akan tetapi di UMKM Mutiara Baru tidak demikian, untuk tugas-tugas yang bersifat administrasi hampir semuanya dikerjakan oleh ketua atau pimpinan. Pengadaan bahan baku dan proses pemasaran pun dilaksanakan oleh pimpinan Mutiara Baru. Karyawan hanya melakukan proses produksi.

Terkait alasan tidak dilaksanakannya dengan baik fungsi pengorganisasian, pimpinan UMKM Mutiara Baru menyampaikan bahwa:

“Untuk mencari bahan baku dengan harga yang lebih murah membutuhkan negosiasi yang tidak mudah. Sedangkan tidak semua karyawan bisa melakukan negosiasi dengan baik. Selain itu, saat ini bahan baku yang tersedia di sekitar Kecamatan Karangsambung sudah semakin langka, sehingga kami sering harus mencari bahan baku sampai di luar kota Kebumen seperti Kabupaten Banjarnegara dan Wonosobo.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bisa disimpulkan bahwa alasan pimpinan UMKM Mutiara baru mengambil tugas mencari bahan baku adalah karena dalam melakukan pencarian bahan baku tidak selalu dilakukan di dalam kota Kebumen dan untuk mendapatkan bahan baku dengan harga yang lebih murah memerlukan teknik negosiasi yang baik yang tidak selalu bisa dilakukan oleh semua orang. Sedangkan alasan mengapa proses pemasaran tidak dilakukan oleh petugas pemasar dikemukakan oleh Muhrodi seperti kutipan wawancara yang telah dilakukan pada hari minggu tanggal 2 september 2018. Muhrodi mengatakan bahwa:

“ Untuk mencari relasi bisnis tidak mudah, harus punya keterampilan memasarkan yang baik. Sedangkan sejauh ini karyawan belum ada yang mampu menawarkan produk dengan baik. Sehingga ketika karyawan yang melakukan pemasaran

produk, aktivitas pemasaran kurang lancer. Target penjualan tidak tercapai.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa alasan pimpinan melaksanakan sendiri aktivitas pemasaran di UMKM Mutiara Baru adalah karena ketika karyawan melakukan aktivitas pemasaran, target penjualan tidak terpenuhi.

Fungsi implementasi manajemen sumber daya manusia yang ketiga menurut Siagian (2005) adalah pengawasan. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan terhadap seluruh aktivitas dalam suatu organisasi membuat karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Hal ini membuat hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan pun lebih optimal. Pada UMKM Mutiara Baru, proses pengawasan yang dilakukan tidak begitu ketat. Pimpinan hanya mengamati proses produksi yang dilakukan di waktu-waktu tertentu seperti inspeksi mendadak. Pengawasan yang tidak ketat membuat sebagian karyawan sering memainkan HP ketika sedang bekerja. Penyebab tidak dilakukannya pengawasan dengan baik di UMKM Mutiara Baru dikemukakan oleh Muhrodi seperti di bawah ini:

“Selain mengelola UMKM Mutiara Baru saya juga merupakan anggota pegawai negeri sipil yang tidak bisa setiap waktu memantau aktivitas yang ada di UMKM Mutiara Baru.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa alasan tidak dilakukannya pengawasan dengan baik oleh pimpinan adalah karena selain pimpinan mengelola usaha di UMKM Mutiara Baru dia juga merupakan salah satu anggota pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Kebumen yang waktunya cukup terbatas, sehingga tidak bisa fokus mengelola usaha.

Fungsi implementasi manajemen sumber daya manusia yang keempat menurut Siagian (2005) adalah penilaian. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Pelaksanaan penilaian membuat organisasi memiliki dokumen hasil kerja para karyawan, dokumen ini kemudian bisa digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Permasalahan mengenai penilaian kinerja di UMKM Mutiara Baru adalah dalam melakukan penilaian kinerja, pimpinan hanya melihat sekilas aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan. Pimpinan tidak menggunakan indikator-indikator penilaian kinerja. Penilaian ini sangat subyektif. Alasan penilaian kinerja yang sangat subyektif menurut Muhrodi adalah sebagai berikut:

“UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi kecil, sehingga memang belum bisa dikelola secara professional seperti yang dilakukan oleh perusahaan besar.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa alasan UMKM Mutiara Baru tidak melakukan penilaian kinerja dengan baik, sesuai

dengan teori karena pimpinan UMKM Mutiara Baru merasa bahwa UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi kecil sehingga belum bisa dikelola secara professional seperti yang dilakukan oleh perusahaan besar.

#### 4.3. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Pada UMKM Mutiara Baru anggota UMKM merupakan pekerja. Anggota organisasi ini sekarang berjumlah 50 orang. Berikut ini peneliti sajikan data karyawan berdasarkan usia, latar belakang pendidikan dan masa kerja karyawan. Data ini berasal dari data karyawan yang dimiliki oleh Mutiara Baru.

##### 4.3.1. Usia Karyawan

Karyawan Mutiara Baru memiliki rentang usia dari 20 tahun sampai di atas 61 tahun.

**Tabel 4.1 Data Usia Karyawan**

No	Rentang usia	Jumlah
1	20-30	4
2	31-40	15
3	41-50	15
4	51-60	12
5	<61	4
Jumlah		50

Sumber: Data UMKM Mutiara Baru, 2018

Berdasarkan data di atas bisa dilihat bahwa terdapat 4 orang berusia antara 20-30 tahun, 15 orang berusia 31-40 tahun, 15 orang

berusia 41-50 tahun, sebanyak 12 orang berusia 51-60 tahun dan yang berusia diatas 61 tahun sebanyak 4 orang.

#### 4.3.2. Latar Belakang Pendidikan Karyawan

Karyawan Mutiara Baru banyak yang berpendidikan terakhir SD dan SLTP. Berikut ini peneliti sajikan data pendidikan karyawan Mutiara Baru.

**Tabel 4.2 Data Pendidikan karyawan Mutiara Baru**

No	Jenjang pendidikan	Jumlah
1	S1	5
2	SMA	13
3	SMP	15
4	SD	17
Jumlah		50

Sumber: Data UMKM Mutiara Baru, 2018

Berdasarkan data di atas bisa dilihat bahwa pendidikan terakhir karyawan mutiara baru terbanyak adalah SD yaitu sebanyak 16 orang, yang kedua adalah berpendidikan SLTP yaitu sebanyak 15 orang, yang ketiga adalah berpendidikan SMA yaitu sebanyak 13 orang dan yang paling sedikit adalah berpendidikan S1 yaitu sebanyak 5 orang.

#### 4.3.3. Masa kerja karyawan

Masa kerja karyawan turut menentukan kinerja karyawan, karena semakin lama karyawan bekerja, biasanya membuat seorang karyawan semakin ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berikut ini penulis sajikan data masa kerja karyawan UMKM Mutiara Baru.

**Tabel 4.3. Masa Kerja Karyawan**

No	Masa kerja	Jumlah
1	1-3 tahun	10
2	3-5 tahun	20
3	5-8 tahun	20
Jumlah		50

Sumber: Data UMKM Mutiara Baru, 2018

Berdasarkan data di atas bisa dilihat bahwa mayoritas karyawan memiliki masa kerja yang lebih dari tiga tahun.

#### **4.4. PEREKRUTAN, SELEKSI DAN PENEMPATAN ANGGOTA/ KARYAWAN**

Perekrutan dilakukan dengan memberikan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pembukaan kesempatan untuk bergabung menjadi anggota UMKM.

##### **4.4.1. Syarat-syarat**

Data-data mengenai syarat pendaftaran, peneliti ambil dari data sekunder. Data sekunder yang dimaksud adalah selebaran pengumuman pembukaan lowongan kerja yang dibuat oleh Mutiara Baru dan disebar luarkan pada masyarakat umum. Syarat pendaftaran yang telah ditetapkan adalah calon anggota harus mengumpulkan foto copy Kartu Tanda Penduduk (KTP), foto copy Kartu Keluarga (KK), menyerahkan pasfoto ukuran 4x6 cm sebanyak 2 lembar dan ukuran 2x3 cm sebanyak 1 lembar untuk pembuatan Kartu Tanda Anggota

(KTA), serta membayar simpanan pokok sebesar Rp.100.000,00. Syarat khusus yang harus dimiliki oleh calon anggota adalah mampu mengolah makanan berbahan dasar bahan baku lokal (jagung dan singkong serta pisang).

#### 4.4.2. Proses perekrutan

Mengenai proses rekrutmen karyawan, peneliti menggali informasi pada pimpinan Mutiara Baru dan satu informan lain yang berasal dari karyawan. Berikut ini peneliti sajikan data wawancara peneliti dengan informan.

Wawancara dengan informan pertama yang bernama Muhrodi selaku pimpinan Mutiara Baru yang dilakukan pada hari minggu, 2 September 2018 pukul 10.00 wib. Dalam proses wawancara tersebut Muhrodi menyatakan:

“Dalam perekrutan anggota tidak ada ujian masuk atau seleksi, karena karakteristik pekerjaan yang ada di UMKM Mutiara Baru bisa dibilang mudah. Setiap orang yang ingin bisa mengerjakan pekerjaan disana bisa dilatih oleh ketua UMKM maupun anggota yang sudah senior, sehingga ketua UMKM merasa belum perlu melakukan ujian atau tes seleksi anggota baru. Tingkat pendidikan calon anggota pun tidak ditentukan sehingga terbuka kesempatan untuk seluruh warga Desa Plumbon untuk menjadi anggota.”

Wawancara dengan informan kedua yang bernama Nurhawati selaku karyawan Mutiara Baru yang dilakukan pada hari minggu, 2 September 2018 pukul 10.30 wib. Dalam proses wawancara tersebut Nurhawati menyatakan:

“Dalam proses perekrutan tidak ada ujian masuk yang dilakukan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan di atas, bisa disimpulkan bahwa dalam proses perekrutan karyawan di Mutiara Baru memang benar bahwa tidak dilakukan ujian masuk penyingkiran karyawan.

#### 4.4.3. Hasil perekrutan

Data mengenai hasil perekrutan karyawan, peneliti dapatkan dari proses wawancara peneliti dengan dua orang informan. Informan yang peneliti tujuk adalah pimpinan Mutiara Baru dan satu orang karyawan yang bernama Nurhawati.

Wawancara dengan informan pertama yang bernama Muhrodi selaku pimpinan Mutiara Baru yang dilakukan pada hari minggu, 2 September 2018 pukul 10.00 wib. Dalam proses wawancara tersebut Muhrodi menyatakan:

“Selanjutnya calon karyawan yang telah mendaftarkan diri menjadi karyawan dan disetujui oleh pimpinan UMKM Mutiara Baru untuk menjadi karyawan diberikan arahan mengenai gambaran pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab mereka. Mulai dari hari dan jam kerja hingga kewajiban-kewajiban lain yang harus mereka kerjakan setiap hari.”

Wawancara dengan informan kedua yang bernama Nurhawati selaku karyawan Mutiara Baru yang dilakukan pada hari minggu, 2 September 2018 pukul 10.30 wib. Dalam proses wawancara tersebut Nurhawati menyatakan:

“Setelah calon karyawan dinyatakan diterima menjadi karyawan Mutiara Baru, mereka akan diberi arahan mengenai segala sesuatu yang harus dikerjakan setiap hari.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan di atas, bisa disimpulkan bahwa setelah karyawan dinyatakan diterima bekerja di Mutiara Baru, pimpinan akan segera memberikan pengarahan mengenai tanggung jawab yang harus dilakukan setiap hari, hari kerja dan jam kerja.

#### 4.4.4. Penempatan

Data mengenai penempatan karyawan, peneliti dapatkan dari proses wawancara peneliti dengan dua orang informan. Informan yang peneliti tunjuk adalah pimpinan Mutiara Baru dan satu orang karyawan. Wawancara tersebut dilakukan pada hari minggu, 2 September 2018 pukul 10.00 wib. Dalam proses wawancara tersebut Muhrodi menyatakan:

“Dalam penempatan karyawan atau anggota, ketua memiliki kebijakan khusus, yaitu disesuaikan dengan keahlian masing-masing karyawan. Misalnya seorang karyawan yang cepat mahir ketika diajari mengoperasikan mesin tertentu, maka dia akan ditugaskan disitu. Akan tetapi untuk bagian teknisi, ketua menempatkan karyawan yang memiliki pendidikan terakhir SMK.”

Pernyataan tersebut didukung oleh Nurhawati. Nurhawati mengatakan bahwa:

“Penempatan karyawan dilakukan langsung oleh pimpinan Mutiara Baru. Karyawan yang berpendidikan terakhir SMK akan ditempatkan pada posisi teknisi mesin dan karyawan lain sebagai operator produksi.”

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan kedua informan di atas, bisa disimpulkan bahwa proses

penempatan karyawan dilakukan langsung oleh pimpinan Mutiara Baru dan dalam penempatan tersebut, pimpinan memiliki kebijakan yang cukup sederhana. Karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan akhir SMK akan ditempatkan sebagai teknisi mesin dan yang lain sebagai operator produksi.

#### 4.5. MOTIVASI ANGGOTA

Data mengenai motivasi anggota atau karyawan peneliti dapatkan dengan melakukan wawancara dengan dua orang informan yang merupakan karyawan Mutiara Baru.

Informan pertama bernama Nurhawati yang diwawancarai pada hari minggu tanggal 2 September 2018 pukul 10.30 wib menyatakan bahwa:

“Setelah mendapatkan pengarahan dari pemerintah Kabupaten Kebumen menjadi semangat bekerja. Sebelum mendapat arahan, saya bingung hasil bumi yang saya miliki mau dibuat jadi apa agar bisa mendatangkan uang.”

Informan kedua bernama Sardi yang diwawancarai pada hari minggu tanggal 2 September 2018 pukul 11.00 wib menyatakan bahwa:

“Saya merasa memiliki semangat yang lebih besar untuk bekerja disini karena saya merasa memiliki wadah yang tepat untuk menyalurkan kreativitas. Awalnya pendapatan tidak menentu, tapi setelah ada Mutiara Baru, pendapatan menjadi lebih jelas.”

Berdasarkan kedua hasil wawancara di atas, bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh anggota cukup bagus. Mereka memiliki semangat kerja tinggi setelah ada pembinaan dari dinas terkait. Semangat

mereka tumbuh karena mereka merasa memiliki wadah khusus untuk menyalurkan kreativitas yang dimiliki. Kreativitas anggota cukup bagus terbukti mampu menghasilkan berbagai olahan makanan dari singkong seperti rengginang, sriping, dan lainnya. Hanya saja belum mampu menyampaikan ide yang inovatif untuk produk beras mutiara. Salah satu faktor pendorong motivasi kerja yang bagus ini adalah kompensasi yang ia terima. Awalnya pendapatan mereka tidak menentu, akan tetapi setelah mereka bergabung dengan UMKM Mutiara Baru penghasilan mereka menjadi lebih pasti setiap bulan.

#### **4.6. KOMPENSASI ATAU INSENTIF**

Data mengenai kompensasi peneliti peroleh dari hasil wawancara dengan bendahara (Ilham Rudi) dan pimpinan Mutiara Baru. Dalam wawancara tersebut, Ilham Rudi menyatakan bahwa:

“Kompensasi yang diberikan untuk karyawan berupa upah yang dibayarkan setiap hari. Karyawan bagian produksi diupah Rp.40.000,00 per hari dan teknisi diberikan upah sebesar Rp.50.000,00 per hari. Kompensasi lain yang diberikan adalah tunjangan hari raya yang diberikan menjelang hari raya idul fitri. Besarnya tunjangan yang diberikan adalah tiga kali lipat dari upah harian. Tunjangan tersebut diberikan dalam bentuk bingkisan lebaran. Selain tunjangan tersebut, apabila pimpinan memerihnatahkan karyawan untuk melaksanakan lembur, pimpinan juga memberikan upah lembur sebesar setengah dari upah harian.”

Pernyataan Ilham Rudi didukung oleh pernyataan Muhrodi. Dalam wawancara tersebut Muhrodi menyampaikan bahwa:

“Upah dibayarkan setiap hari setelah karyawan selesai bekerja dihari itu. Setiap karyawan diminta untuk lembur juga ada upah lembur yang diberikan. Upah lembur sebesar setengah dari upah harian.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa upah dibayarkan setiap hari, terdapat upah tambahan setiap kali karyawan melakukan lembur dan setiap menjelang hari raya idul fitri Mutiara Baru memberikan tunjangan hari raya sebesar tiga kali lipat dari upah harian.

#### **4.7. TINGKAT KEDISIPLINAN KARYAWAN**

Data mengenai kedisiplinan karyawan, peneliti dapatkan dari hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan Mutiara Baru. Proses wawancara tersebut dilakukan pada hari minggu tanggal 2 september 2018 pada pukul 10.00 wib. Pada proses wawancara tersebut Muhrodi menyatakan bahwa:

“Jam kerja karyawan dimulai pada pukul 08.00-16.00 wib. Dalam satu pekan terdapat 6 hari kerja dengan hari libur pada hari jum’at. Selama ini karyawan cukup disiplin, hanya ketika ada hal-hal yang mendesak dan atau ada aktivitas yang merupakan kepentingan sosial saja karyawan pulang lebih awal dan atau tidak berangkat kerja. Misalnya ketika di sekitar tempat tinggal karyawan sedang ada tetangga yang meninggal, ada kerigan (gotong royong membersihkan lingkungan) atau ada yang punya hajatan dan karyawan diminta untuk membantu (sinoman). Meskipun demikian, pimpinan tidak mempermasalahkan hal ini, karena pimpinan menyadari bahwa hidup di desa memang harus memiliki jiwa sosial yang tinggi.

Pernyataan Muhrodi didukung oleh Nurhawati yang menyatakan bahwa:

“Kalau masalah jam kedatangan dan kepulangan, karyawan patuh terhadap aturan. Tapi kalau ada masyarakat sekitar ada yang mengalami musibah (anggota keluarga ada yang meninggal), memiliki hajatan (karyawan diminta untuk membantu pada proses pelaksanaan hajatan tersebut) atau dilingkungan tempat tinggalnya ada aktivitas gotong-royong bersih-bersih lingkungan, maka karyawan akan ijin kerja.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa pimpinan menilai karyawan cukup disiplin karena telah mematuhi jam kedatangan maupun kepulangan.

#### **4.8. EVALUASI KINERJA KARYAWAN DAN PENILAIAN KARYAWAN BERPRESTASI**

Data mengenai evaluasi kinerja peneliti dapatkan dari proses wawancara dengan pimpinan dan karyawan Mutiara Baru. Wawancara tersebut dilakukan pada hari minggu tanggal 2 september 2018 pukul 10.00 wib. Pada proses wawancara tersebut, Muhrodi menyampaikan:

“Pada UMKM ini evaluasi kinerja karyawan dan penilaian karyawan berprestasi telah dilakukan meskipun dengan cara yang amat sederhana. Penilaian ini dilakukan oleh pimpinan sehingga terkadang masih sangat subyektif. Sistem penilaian ini hanya melihat data-data absensi karyawan, tingkat kerajinan karyawan dan empati karyawan pada rekannya. Misalnya apakah karyawan tersebut ringan tangan membantu pekerjaan temannya setelah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya selesai.”

Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan Nurhawati yang mengatakan bahwa:

“Penilaian kinerja karyawan memang dilakukan langsung oleh pimpinan dengan cara mengamati proses kerja karyawan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan di atas bisa disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan Mutiara Baru masih sangat subyektif. Pimpinan hanya mengamati proses kerja karyawan tetapi tidak menggunakan indikator pengukuran kinerja.

#### 4.9. KELEBIHAN ATAU KEUNGGULAN DARI KARYAWAN MUTIARA BARU

Data mengenai kelebihan atau keunggulan karyawan peneliti diperoleh dari proses wawancara peneliti dengan informan yang ditunjuk. Informan tersebut adalah pimpinan Mutiara Baru. Pada proses wawancara tersebut, pimpinan Mutiara Baru menyampaikan:

“Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh karyawan Mutiara Baru adalah sebagai berikut:

1. Karyawan penurut  
Sebagian besar karyawan Mutiara Baru memiliki sifat yang penurut. Setiap pimpinan Mutiara Baru menginstruksikan sesuatu, mereka dengan segera menjalankan perintah atasan. Sifat ini merupakan satu nilai lebih dari organisasi karena ketika karyawan penurut, semua perintah atasan dilaksanakan dengan baik.
2. Cekatan  
Sebagian besar karyawan Mutiara Baru cekatan dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini membuat pekerjaan cepat selesai sehingga waktu produksi lebih pendek. Lebih pendeknya waktu produksi yang dilakukan membuat organisasi menghemat biaya produksi yang pada akhirnya akan mengakibatkan organisasi memperoleh keuntungan yang optimal.
3. Ringan tangan dalam membantu karyawan lain  
Sebagian besar karyawan Mutiara Baru ringan tangan untuk membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. UMKM Mutiara Baru belum melakukan spesialisasi pekerjaan untuk karyawannya. Oleh karena itu setiap karyawan telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya, dia bisa membantu karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Misalnya ketika karyawan yang bertugas membuat adonan telah menyelesaikan pekerjaannya melihat karyawan bagian penjemuran sedang keteteran untuk menyiapkan beras yang akan dijemur, maka ia langsung membantu karyawan tersebut.
4. Usia karyawan Mutiara Baru masih banyak yang produktif (dibawah 50 th)  
Sebagian besar karyawan Mutiara Baru memiliki usia yang produktif. Karyawan yang berusia lebih dari 51 tahun hanya berjumlah 12 orang. Hal ini tentu sangat menguntungkan organisasi, karena karyawan yang masih berusia produktif akan cenderung memiliki produktivitas yang tinggi.

5. Kesehatan karyawan bagus

Karyawan Mutiara Baru memiliki kesehatan yang cukup bagus. Tidak ada dari mereka yang mengidap penyakit parah maupun menahun. Sakit yang kadangkala dirasakan oleh para karyawan hanyalah penyakit ringan biasa seperti influenza. Ketika karyawan sakit, pimpinan Mutiara Baru memberikan izin kepada karyawan tersebut untuk beristirahat di rumah agar lekas sembuh dan tidak mencemari produk yang sedang dibuat. Sakit tersebut pun juga bukan disebabkan oleh aktivitas di Mutiara Baru.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa karyawan menurut, cekatan, ringan tangan, sebagian besar karyawan memiliki usia produktif atau dibawah 50 tahun, dan tingkat kesehatan karyawan baik.

#### **4.10. KELEMAHAN ATAU KEKURANGAN DARI KARYAWAN**

##### **MUTIARA BARU**

Setiap organisasi selain memiliki kelebihan pasti juga memiliki kekurangan. Data mengenai kelemahan atau kekurangan yang dimiliki oleh karyawan Mutiara Baru peneliti dapatkan dengan proses wawancara dengan pimpinan Mutiara Baru. Wawancara tersebut dilakukan pada hari minggu tanggal 2 September 2018 pukul 10.00 wib. Pada wawancara tersebut, Muhrodi menyatakan:

“Kekurangan yang dimiliki oleh karyawan Mutiara Baru adalah sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan rendah

Karyawan Mutiara Baru banyak yang berpendidikan terakhir SD dan SLTP. Tidak dipungkiri bahwa pendidikan rendah sangat mempengaruhi tingkat kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya.

2. Pengetahuan tentang cara produksi terbatas

Pengetahuan karyawan mengenai tata cara produksi yang dilakukan masih terbatas yang diajarkan oleh pimpinan. Karyawan belum pernah mempelajari teknik produksi lain yang lebih efisien.

3. Belum mampu berinovasi  
Karyawan Mutiara Baru belum mampu berinovasi terutama inovasi produk. Satu-satunya inovasi yang telah dilakukan adalah inovasi pada desain kemasan Beras Mutiara. Lemahnya inovasi disuatu organisasi yang berorientasi pada perolehan keuntungan materi (uang) sangat berbahaya. Apalagi saat ini persaingan usaha sudah semakin ketat. Apabila tidak dilakukan inovasi, perlahan-lahan produk akan ditinggalkan oleh konsumen karena konsumen telah jenuh pada produk tersebut atau telah muncul produk lain yang secara fungsi mungkin lebih baik, secara penampilan lebih menarik dan secara harga lebih kompetitif.
4. Karyawan sering memainkan HP ketika bekerja  
Berdasarkan pengamatan yang telah peneliti lakukan di UMKM Mutiara Baru, beberapa karyawan seringkali melihat telepon seluler ketika bekerja, hal ini salah satu bukti bahwa tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja kurang bagus.
5. Karyawan belum bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing sesuai yang tertera pada struktur organisasi  
Mutiara Baru telah memiliki struktur organisasi yang masih cukup sederhana. Susunan struktur organisasi tersebut terdiri dari ketua, wakil ketua, bendahara, wakil bendahara, sekretaris, wakil sekretaris, seksi usaha penyediaan barang saprodi, seksi usaha produksi, seksi usaha pengolahan hasil/teknis, seksi usaha pemasaran hasil. Semestinya jika suatu organisasi telah memiliki struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan pekerjaan akan jelas sesuai tugasnya masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, bisa disimpulkan bahwa kelemahan yang dimiliki oleh karyawan UMKM Mutiara Baru adalah sebagai berikut: tingkat pendidikan karyawan rendah, pengetahuan karyawan tentang cara berproduksi masih terbatas, karyawan belum mampu melakukan inovasi, karyawan sering memainkan HP ketika bekerja dan karyawan belum bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1.KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di UMKM Mutiara Baru dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Faktor-faktor yang menyebabkan implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru belum optimal adalah sebagai berikut:
  - a. Alasan tidak dilakukannya perencanaan yang matang di UMKM Mutiara Baru adalah pimpinan merasa UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi kecil yang sederhana yang belum membutuhkan aktivitas perencanaan yang detail. Perencanaan secara detail justru dipandang akan membuat UMKM Mutiara Baru harus menunda melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan.
  - b. Alasan pimpinan UMKM Mutiara baru mengambil tugas mencari bahan baku adalah karena dalam melakukan pencarian bahan baku tidak selalu dilakukan di dalam kota Kebumen dan untuk mendapatkan bahan baku dengan harga yang lebih murah memerlukan teknik negosiasi yang baik yang tidak selalu bisa dilakukan oleh semua orang. Sedangkan alasan mengapa proses pemasaran tidak dilakukan oleh petugas pemasar adalah karena ketika karyawan yang melakukan aktivitas pemasaran, target penjualan tidak terpenuhi.

- c. Alasan tidak dilakukannya pengawasan dengan baik oleh pimpinan adalah karena selain pimpinan mengelola usaha di UMKM Mutiara Baru dia juga merupakan salah satu anggota pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Kebumen yang waktunya cukup terbatas, sehingga tidak bisa fokus mengelola usaha
  - d. Alasan UMKM Mutiara Baru tidak melakukan penilaian kinerja dengan baik, sesuai dengan teori karena pimpinan UMKM Mutiara Baru merasa bahwa UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi kecil sehingga belum bisa dikelola secara professional seperti yang dilakukan oleh perusahaan besar.
2. Evaluasi implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di UMKM Mutiara Baru adalah sebagai berikut:
- a. Meskipun UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi bisnis kecil, akan tetapi sebaiknya tetap dikelola secara professional agar terus tumbuh dengan baik. Hal ini disebabkan perencanaan juga memiliki fungsi untuk mengantisipasi kegagalan yang mungkin terjadi di UMKM Mutiara Baru.
  - b. Pencarian bahan baku dan aktivitas pemasaran memang membutuhkan skill khusus sehingga tidak semua karyawan bisa melakukan hal itu dengan baik. Akan tetapi pelaksanaan pekerjaan yang sesuai tugas pokok dan fungsinya sangat penting untuk dilakukan, karena jika semua ditangani oleh pimpinan maka karyawan tidak akan pernah belajar untuk menjadi lebih baik. Maka sebaiknya pimpinan

memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bisa melaksanakan pekerjaan sesuai tanggungjawabnya masing-masing.

- c. Pimpinan memang cukup sibuk dengan seluruh aktivitas yang ia miliki, tapi seharusnya hal tersebut tidak mengganggu aktivitas pengawasan yang dilakukan di UMKM Mutiara Baru. Hal ini dikarenakan ternyata lemahnya pengawasan yang dilakukan membuat karyawan lalai dalam bekerja, sebagian dari mereka memainkan HP ketika bekerja.
  - d. Meskipun UMKM Mutiara Baru merupakan organisasi bisnis kecil, tetapi seharusnya sudah mulai dikelola dengan cara yang professional termasuk pada proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang professional akan membuat hasil penilaian yang dilakukan lebih obyektif dan dirasa adil bagi karyawan.
3. Upaya peningkatan implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang bisa dilakukan adalah sebagai berikut:
- a. Proses perencanaan.

Idealnya UMKM Mutiara Baru telah melakukan proses perencanaan dengan baik. Anggapan bahwa organisasi kecil tidak membutuhkan proses perencanaan matang dalam seluruh aktivitas kegiatannya harus dihilangkan. Mutiara Baru harus mengidentifikasi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan, mengidentifikasi seluruh peralatan maupun bahan yang dibutuhkan serta mengidentifikasi seluruh

biaya yang akan dibutuhkan untuk aktivitas yang akan dilaksanakan selama periode tertentu.

b. Pengorganisasian

Pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh UMKM Mutiara Baru masih sangat buruk. Kondisi ini membuktikan bahwa pimpinan memiliki kepercayaan yang rendah pada karyawan. Kondisi ini tidak bisa dibiarkan dalam waktu yang lama, karena akan menghambat pertumbuhan organisasi. Seharusnya pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawan agar melaksanakan pekerjaannya sendiri. Apabila karyawan dirasa kurang menguasai bidang pekerjaannya, seharusnya pimpinan organisasi memberikan pelatihan kepada karyawan.

c. Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan di UMKM Mutiara Baru masih sangat kurang, kondisi ini berdampak buruk pada perolehan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Jika dibiarkan berlarut-larut tentu saja ini akan merugikan perusahaan. Apabila pimpinan dirasa kurang memiliki waktu untuk melakukan proses pengawasan dengan baik, sebaiknya ia mempercayakan proses pengawasain yang ia lakukan pada orang yang mampu secara waktu dan juga kompetensi. Pimpinan perlu mengangkat supervisor dibidang produksi untuk mengawasi seluruh aktivitas produksi yang dilakukan.

d. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan Mutiara Baru masih sangat subyektif. Kondisi ini tentu tidak baik bagi karyawan karena kurang adil bagi mereka. Penilaian yang lebih obyektif bisa dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator penilaian kinerja dan melihat proses kerja yang dilakukan oleh karyawan.

## 5.2.SARAN

Berdasarkan simpulan yang telah penulis lakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Proses perencanaan.

Agar UMKM memiliki kemampuan yang baik dalam membuat perencanaan, maka sebaiknya dilakukan pelatihan kepada karyawan yang diberi tugas untuk membuat dokumen perencanaan. Pemateri yang mengisi kegiatan tersebut bisa diambil dari berbagai organisasi professional atau konsultan bisnis. Atau bisa juga pimpinan melakukan study banding ke perusahaan lain untuk belajar bagaimana cara membuat perencanaan yang baik.

a. Pengorganisasian

Agar pimpinan Mutiara Baru merasa mantap dalam mempercayakan pekerjaan kepada karyawan, sebaiknya pimpinan memberikan pelatihan teknik negosiasi dan marketing kepada karyawan. Setelah pelatihan tersebut dilaksanakan, sebaiknya pimpinan memberikan masa uji coba

untuk menguji kemampuan karyawan setelah pelatihan. Ketika pimpinan telah merasa yakin dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, pimpinan bisa melepas karyawan dalam bekerja (tanpa mentoring lagi).

b. Pengawasan

Apabila pimpinan dirasa kurang memiliki waktu untuk melakukan proses pengawasan dengan baik, sebaiknya ia mempercayakan proses pengawasain yang ia lakukan pada orang yang mampu secara waktu dan juga kompetensi. Pimpinan perlu mengangkat supervisor dibidang produksi untuk mengawasi seluruh aktivitas produksi yang dilakukan.

c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja yang lebih obyektif bisa dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator penilaian kinerja dan melihat proses kerja yang dilakukan oleh karyawan serta melihat kesesuaian proses kerja yang dilakukan dengan standar operasional proses yang telah dibuat.

### **5.3.KETERBATASAN PENELITIAN**

Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, penelitian ini pun memiliki keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jangka waktu penelitian cukup pendek, hanya sekitar enam bulan.

Jangka waktu penelitian yang panjang diharapkan bisa membuat

peneliti mampu mengumpulkan data-data yang lebih komplit untuk menyempurnakan hasil penelitian.

2. Variabel penelitian terlalu kompleks sehingga pembahasan dalam penelitian kurang fokus. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel yang lebih terbatas agar penelitian lebih fokus dan mendalam.
3. Metoda penelitian pada penelitian ini cukup sederhana, hanya menggunakan deskriptif kualitatif. Penelitian selanjutnya menggunakan metoda penelitian yang lebih baik agar hasil penelitian lebih baik.
4. Ruang lingkup penelitian terlalu sempit. Penelitian ini hanya dilakukan di satu UMKM saja. Suatu ketika penelitian serupa lebih baik dilakukan di UMKM yang lebih banyak.

Oleh karena penelitian ini masih memiliki keterbatasan, mahasiswa berharap agar penelitian selanjutnya bisa memperhatikan hal-hal tersebut di atas pada penelitian yang dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Wibowo, 2013. *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah* (yogyakarta: Pustaka Pelajar)
- Achmad Syamsul Arifin, 2014. *Strategi Pengembangan Produk Dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada Produk Kaos Di PT. Aseli Dagadu Djogja*, Skripsi. Tidak dipublikasikan. IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Burhan Bungin, 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif : Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Hadari Nawawi, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta:Gaja Mada University Press
- Hasibuan, S. P. Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PTBumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peringatan Produktivitas Cet II*; Jakarta: Bumi Aksara
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Mobile, 2013
- Kebumen dalam angka 2017. Kebumen : Badan Pusat Statistik
- Kuncoro, M., 2005. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Erlangga, Jakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2010. *Evaluasi Kinerja SDN*. Bandung: TP. Refika Aditama
- Manullang, M, 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung
- Muchdarsyah Sinungan, (2000), *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Askara.
- Nawawi Haidar, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta:Muri Kencana. Setiyawan dan Waridin (2006)
- Sadili samsuddin, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Setiyawan, Budi dan Waridin. (2006). *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Semarang: UNDIP.

- Simamora, H. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : Rineka Cipta
- Terry, Georger R dan Rue, Laslie W, 2005 Dasar-Dasar Manajemen (Jakarta: Bumi Aksara
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2011. Manajemen Pendidikan Cet.IV; Bandung: Alfa Beta

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**