

■
MENUJU

GOOD VILLAGE GOVERNANCE

Dr. Haris Fauzi, SE., MM



MENUJU GOOD VILLAGE GOVERNANCE

HARIS FAUZI



MENUJU GOOD VILLAGE GOVERNANCE

Penulis:
HARIS FAUZI

Editor:
Dani Kusuma

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : Januari 2023

Hak Cipta 2023, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023
; 18 x 25 cm
ISBN : -

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul KINERJA KEPALA DESA (Dalam Tinjauan Kompetensi, Kepemimpinan yang Berwawasan Wirausaha Serta Komitmen Terhadap Tata Kelola Pemerintahan Desa) sesuai yang ditargetkan.

Buku dengan judul MENUJU GOOD VILLAGE GOVERNANCE ini berisikan mengenai pengukuran kinerja kepala desa dengan melihat aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja mulai dari kompetensi, kepemimpinan yang berwawasan wirausaha serta komitmen terhadap tata kelola pemerintahan desa. Dalam akhir buku ini juga diberikan masukan mengenai bagaimana meningkatkan kinerja kepala desa melalui kajian yang mendalam di lapangan. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Januari 2023, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. Pengertian Manajemen	1
B. Fungsi Manajemen	3
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	6
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
BAB II ORGANISASI, APA DAN BAGAIMANA?	11
A. Pengertian Organisasi	11
B. Jenis Teori Organisasi	12
BAB III PERILAKU ORGANISASI	14
A. Pengertian Perilaku Organisasi	14
B. Tujuan Perilaku Organisasi	15
BAB IV TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA	16
A. Pengertian Tata Kelola Pemerintahan Desa	16
B. Tujuan Tata kelola Pemerintahan Desa	18
C. Prinsip-Prinsip Tata kelola Pemerintahan Desa	18
D. Dimensi dan Indikator Tata kelola Pemerintahan Desa	21
BAB V KONSEP DASAR KOMPETENSI KEPALA DESA	22
A. Pengertian Kompetensi Kepala Desa	23
B. Manfaat Kompetensi Kepala Desa	25
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi kepala Desa	26
D. Dimensi dan Indikator Kompetensi Kepala Desa	28
BAB VI HAKIKAT KEPEMIMPINAN YANG BEROERIENTASI WIRAUSAHA	30
A. Pengertian Kepemimpinan	30
B. Teori Kepemimpinan	30
C. Pengertian Kepemimpinan berwawasan wirausaha	31
D. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan yang Berwawasan Wirausaha	32
BAB VII KOMITMEN KEPALA DESA APA DANA BAGAIMANA	34
A. Pengertian Komitmen Kepala Desa	34
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	36
C. Pentingnya Komitmen Organisasi	38
D. Dimensi dan Indikator Komitmen Kepala Desa	40
BAB VIII KONSEP PENGUKURAN KINERJA KEPALA DESA	43
A. Pengantar	43
B. Pengertian Kinerja kepala Desa	60
C. Tujuan Penilaian Kinerja Kepala Desa	62
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	63
E. Dimensi dan Indikator Kinerja Kepala Desa	65

BAB IX PROSES PEMECAHAN MASALAH	66
BAB X DESKRIPSI DATA AWAL	72
A. Data Awal Kompetensi Kepala Desa	72
B. Data Awal Kepemimpinan yang berwawasan Wirausaha	79
C. Data Awal Komitmen Kepala Desa	87
D. Data Awal Tata kelola Pemerintahan Desa	96
E. Data Awal Kinerja Kepala Desa	105
BAB XI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KEPALA DESA (TINJAUAN KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN YANG BERWAWASAN WIRAUSAHA SERTA KOMITMEN TERHADAP TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA)	113
A. Analisis Konstruk	115
1. Kompetensi Kepala Desa (X_1)	116
2. Kepemimpinan yang berwawasan wirausaha (X_2)	117
3. Komitmen Kepala Desa (X_3)	118
4. Tata Kelola Pemerintahan Desa (Y)	119
5. Kinerja Kepala Desa (Z)	121
B. Analisis Model Srtuktural (Struktural Model)	122
1. Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan yang berwawasan wirausaha dan Komitmen terhadap Tata kelola Pemerintahan	124
2. Pengaruh Tata kelola pemerintahan Desa terhadap Kinerja Kepala Desa	131
C. Pengujian Kelayakan Model	135
BAB XII PENUTUP	148
DAFTAR PUSTAKA	158

BAB I

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata manage (bahasa latinnya: manus) yang berarti: memimpin, menangani, mengatur, atau membimbing. George R. Terry dan Leslie W. Rue (2016), mendefinisikan manajemen sebagai, “sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Kata manajemen juga berasal dari bahasa prancis kuno ménagement, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Manulang dalam Atik & Ratminto (2016) mendefinisikan manajemen sebagai:

Suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Stoner dan Freeman dalam Safroni (2015), menyatakan bahwa:

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2017) menyatakan bahwa:

Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2016), “ Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain,” Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dll”.

Menurut Siagian (2016), Manajemen dapat di definisikan sebagai: “Kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain”. Manajemen merupakan sebuah kegiatan

yang pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Individu yang menjadi manajer menangani tugas-tugas baru yang seluruhnya bersifat “manajerial” dan tugas-tugas operasional dilaksanakan melalui upaya-upaya kelompok anggotanya. Manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud. Usahnya ialah hasil-hasil yang spesifik biasanya dinyatakan dalam bentuk sasaran-sasaran, upaya dari kelompok menunjang pencapaian tujuan yang spesifik itu.

Manajemen membuat tujuan tercapai lewat kegiatan lain-lain orang, dan fungsi itu dapat dipecah sekurang-kurangnya dua tanggung jawab utama: satu adalah perencanaan, yang kedua pengawasan. Manajemen juga merupakan seni, kemahiran untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan usaha yang sekecil-kecilnya, guna memperoleh kemakmuran dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya bagi majikan dan buruh, serta member servis dan pelayanan yang sebaik yang diberikan kepada khalayak ramai. Manajemen tidak melakukan sendiri pekerjaan-pekerjaannya, tetapi manajemen mencapai tujuannya dengan menyuruh orang lain berusaha untuknya.

Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha mereka.

Manajemen juga sebagai proses pencapaian tujuan organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya yang dimiliki organisasi tersebut. Definisi ini berlaku bagi semua struktur organisasi, baik organisasi non profit maupun organisasi profit. Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan beberapa hal dibawah ini:

- 1) Manajemen menuntut adanya suatu penciptaan lingkungan dimana sumberdaya manusia dapat secara efektif menggunakan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Manajer dituntut untuk mengambil keputusan penting guna pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Dalam pencapaian tujuan tersebut manajer menggunakan sumberdaya manusia yang ada sebagai sumberdaya yang paling mendasar, artinya sumberdaya diluar sumberdaya manusia (dana, bahan baku,dan informasi) akan memberikan nilai manfaat dengan bantuan sumberdaya manusia yang dimiliki.
- 4) Seorang manajer akan dihadapkan pada lima fungsi dasar manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kelima fungsi dasar

tersebut adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pembentukan staff, pengarahan, dan pengendalian.

Manajer bekerja sama baik dengan individu-individu maupun dengan kelompokkelompok. Masing-masing tugas yang ada dalam organisasi tersebut menuntut adanya ketrampilan dan kesabaran. 18 Jabatan manajer pada umumnya memiliki tolak ukur tertentu dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin, yaitu:

1. Manajer mampu bekerja dibawah tekanan-tekanan terus menerus dibawah tantangan atau kondisi tugas dan tanggung jawab, serta kemungkinan resiko tertentu yang mungkin dihadapinya
2. Lebih banyak menggunakan komunikasi bahasa lisan sebagai media penyampaian pesan dan informasi sehingga terdapat arus intruksi dari atas kebawah, atau dari bawah keatas demi terpeliharanya saling pengertian dan kepercayaan bagi kedua belah pihak dalam menjalankan fungsinya masingmasing
3. Memberikan motivasi, menumbuhkan inspirasi, semangat dan dorongan kepada pihak lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang direncanakan
4. Menyeleksi dan mengembangkan bawahannya melalui system pelatihan dan pendidikan yang terarah dan terencana serta rasional
5. Dalam praktiknya, sisi seni dalam manajemen lebih menonjol daripada sisi ilmiyahnya, namun tetap memperhatikan segi profesionalisme dalam melaksanakan fungsi dan peranannya masing-masing, baik atasan maupun bawahan.

B. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen yang kerap kali disebut sebagai salah satu bagian yang membentuk proses manajemen, merupakan komponen yang terdiri atas berbagai kegiatan yang berhubungan, saling mempengaruhi, dan merupakan satu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen adalah suatu bentuk kerja. Manajer, dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegoatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari:

1. Planning ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Planning merupakan penentuan garisgaris besar untuk dapat memulai usaha, kebijaksanaan ditentukan, rencana kerja disusun, baik mengenai saat bila, maupun mengenai cara bagaimana usaha itu akan dikerjakan (operation). Fungsi ini menghendaki dari simanajer suatu pandangan kedepan dengan tujuan yang terang
2. Organizing ialah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Setelah ditetapkan rencana, maka kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk

mencapai tujuan itu dibagi-bagi antara anggota manajemen dan bawahannya. Untuk itu pula diadakan penggolongan dengan tugas (assignment) sendiri-sendiri, dan masing-masing mendapat kekuasaan yang didelegir padanya dari atas.

3. Actuating disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dan aktifitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Tindakan-tindakannya itu adalah seperti yang disebut: leadership, perintah, intruksi, communication, dan counseling (nasehat), Ini bernama actuating, artinya menggerakkan seseorang untuk beraksi (bekerja)
4. Controlling ialah mencakup 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.

Dalam fungsi manajemen ada salah satu fungsi yang disebut *directing* yaitu pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya penetapan rencana, penyusunan organisasi, serta kedudukan sudah dibagi-bagi diantara para eksekutif dan bawahan, maka organisasi atau perusahaan tersebut telah siap untuk berjalan.

Pengarahan merupakan segala sesuatu yang telah direncanakan dan diorganisasikan tidak mungkin berjalan apabila tidak diarahkan dan diberi tahu tentang apa yang harus mereka kerjakan. Pengarahan merupakan usaha yang berkaitan dengan segala sesuatu agar seluruh anggota organisasi perusahaan dapat melaksanakan bagian pekerjaannya dan bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Orang yang mengarahkan (atasan) menghendaki agar bawahannya bersedia untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Sebaliknya bawahan yang mempunyai keinginan atau kebutuhan individu, diharapkan bersedia melaksanakan yang diperintahkan atasan. Untuk itu masing-masing pihak mengharapkan kepuasan tertentu sesuai dengan tujuan, keinginan atau kebutuhannya.

Dalam pengarahan terdapat beberapa aspek-aspek penting, yaitu kepemimpinan, motivasi dan pengembangan komunikasi:

1. Kepemimpinan merupakan sebuah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas anggota kelompok yang berkaitan dengan tugasnya. Seorang pimpinan bisa ditaati oleh bawahannya bisa karena berbagai wewenang atau kuasa yaitu:

- a. Wewenang formal atau sah, yaitu kuasa yang diperoleh berdasarkan aturan formal organisasi.
 - b. Wewenang bawaan, yaitu kuasa yang berdasarkan perilakunya sebagai panutan atau tauladan
 - c. Wewenang ahli, yaitu kuasa yang berdasarkan keahlian atau pengetahuan yang dimilikinya
 - d. Wewenang paksaan, yaitu kuasa yang berdasarkan kemampuan member hukuman atau paksa
 - e. Wewenang hadiah, yaitu kuasa yang berdasarkan kemampuan memberi imbalan Motivasi merupakan segala sesuatu yang mengerahkan dan mendorong seseorang berperilaku tertentu atau paling tidak berkeinginan berperilaku tertentu. Pada umumnya pimpinan berusaha member motivasi positif baik berupa pemenuhan kebutuhan, pujian, insentif dalam bentuk uang atau materi dan lain-lain
2. Mengembangkan komunikasi yang merupakan kegiatan-kegiatan untuk saling memberi keterangan dan ide secara timbale balik, yang diperlukan dalam setiap usaha kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi pada dasarnya terdapat tiga macam keterangan-keterangan dan ide-ide yang secara structural mengalir, yaitu:
- a. Yang disampaikan oleh pimpinan, kegiatannya disebut komunikasi kebawah. Keterangan-keterangan dan ide-ide yang berasal dari pimpinan dapat dibedakan:
 - Intruksi atau petunjuk
 - Keterangan umum
 - Perintah
 - Teguran
 - Pujian ☐
 - b. Yang disampaikan oleh bawahan, kegiatan disebut komunikasi keatas yang dapat dibedakan menjadi laporan dan keluhan, pendapat dan saran.
 - c. Yang disampaikan oleh dan untuk anggota organisasi yang kegiatannya disebut komunikasi horizontal, bentuk-bentuknya yaitu yang pertama merupakan pemeriksaan ulang secara berturut-turut untuk memperoleh persetujuan, kemudian yang kedua adalah pemeriksaan ulang secara bersama untuk memperoleh persetujuan.

Proses menjalankan organisasi atau perusahaan membutuhkan manajer yang dapat menyusun sumber tenaga manusia dengan sumber-sumber benda dan bahan, yang mencapai tujuannya dengan rencana yang meliputi hal-hal seperti spesialisasi, delegasi, latihan buruh dan staf didalam pekerjaan dan sebagainya. Dan bagi pegawai atau karyawan harus jelas apa tugas masing-masing di dalam

perusahaan, apa kekuasaannya, dan kepada siapa dia bertanggung jawab. Manajer merupakan panggilan pimpinan atau seseorang yang mengarahkan orang lain atau yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

Manajer merupakan sumber aktifitas, dimana mereka harus merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta mengendalikan semua kegiatan agar tujuan tercapai. Seorang harus mampu menjaga kondisi karyawannya yang telah ditarik atau diterima perusahaan. Manajer juga harus melakukan pengadaan tenaga kerja, karyawan diterima dan ditempatkan didalam perusahaan melalui pengembangan karyawan sesuai dengan kemampuannya.

C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikirdan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi.

Berikut pengertian Manajemen sumber daya manusia menurut para ahli: Sedermayanti (2017), berpendapat bahwa:

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih member penghargaan dan penilaian.

Marwansyah (2014) berpendapat bahwa:

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan insdustri. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

Bangun (2016) berpendapat bahwa:

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumber daya manusia yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi.

Flippo dalam Marwansyah (2014) berpendapat bahwa:

Manajemen sumber daya manusia (*Personnel Management*) sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat dicapai.

Sutrisno (2017) berpendapat bahwa:

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2014:6).Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan,dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat (Sutrisno, 2017).
2. Seleksi sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2017). Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria. Seleksi menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan (Sulistiyani dan Rosidah, 2015).
3. Pengembangan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2017). Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno bahwa proses pengembangan sumber

daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill*, *knowledge* dan *ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang (Sutrisno, 2017:65).

4. Pemeliharaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2017), Pemeliharaan karyawan/pegawai dari manajer/pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program-program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar dari aparatur.
5. Penggunaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2017). Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, efektifitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia. Armstrong mengatakan bahwa pendekatan manajemen manusia didasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial berasal dari kultur tersebut, sehingga memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Manajemen manusia, berhubungan dengan integrasi yaitu menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. (Armstrong dalam Sulistiyan dan Rosidah, 2015).

Keberhasilan manajemen sumber daya manusia bertalian dengan kebijaksanaan dan peraturan yang ditetapkan dalam organisasi dan kultur dan nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan organisasi serta manajemen manusia yang seluruh anggota organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Fillippo (2015) fungsi manajemen adalah :

1. Fungsi manajerial yang meliputi :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti menentukan program personalia yang akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian berarti menentukan pembagian tugas diantara seluruh pegawai yang ada agar termotivasi dalam bekerja.

c. *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan berarti memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pegawai yang ada agar termotivasi dalam bekerja.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Fungsi ini berhubungan dengan pengendalian, pengawasan, dan pengontrolan aktivitas-aktivitas pegawai agar sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Fungsi Operasional yang meliputi :

a. *Procurement* (Pengadaan)

Pengadaan disini adalah untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Hal ini terutama yang bersangkutan dengan masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja penarikan, seleksi, orientasi, dan penempatan.

b. *Development* (Pengembangan)

Sesudah orang-orang diperoleh, mereka biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar tertentu. Para karyawan baru tersebut sebaiknya mempunyai latar belakang pendidikan yang dibutuhkan organisasi dan mempunyai pengalaman, akan tetapi tidak jarang pula karyawan yang baru diterima tersebut tidak mempunyai kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan mereka. Bahkan hal ini mungkin pula terjadi pada karyawan-karyawan yang sudah berpengalaman. Oleh karena itu, mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat-tingkat tertentu.

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Fungsi ini merupakan suatu kegiatan yang amat penting dan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, dan tugas manajer yang semakin rumit.

c. *Compensation* (Kompensasi)

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai dan layak kepada karyawan dengan kontribusi yang telah mereka berikan pada perusahaan.

d. *Integration* (Integrasi)

Fungsi ini mengintegrasikan karyawan baru dalam lingkungan yang relatif baru. Integrasi ini merupakan suatu usaha untuk menyelaraskan berbagai kepentingan individu, kepentingan perusahaan, dan kepentingan masyarakat.

e. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan harus dipertahankan agar aktivitas perusahaan dapat terus berlangsung. Untuk itu, manajer harus memperhatikan perilaku karyawannya serta lingkungan tempat kerjanya.

f. *Separation* (Pemutusan Hubungan Kerja)

Fungsi ini merupakan pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut ke dalam masyarakat. Organisasi harus melaksanakan fungsi ini berdasarkan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, sehingga karyawan merasa mendapat perlakuan yang baik setelah mereka mengabdikan kepada perusahaan. Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operasional pada dasarnya diarahkan agar di satu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan di lain pihak tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara efektif dan efisien.

BAB II

Organisasi, Apa dan Bagaimana?

A. Pengertian Organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Berikut ini peneliti akan kemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli:

Gibson dalam Winardi (2014), menyatakan bahwa:

Organisasi-organisasi merupakan entitas-entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara mandiri.

Robbins dalam Winardi (2014) mengatakan, bahwa:

An organization is a consciously social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.

Artinya:

Organisasi adalah kesatuan (entity) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Winardi (2014), menyatakan bahwa:

Sebuah organisasi merupakan sebuah system yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, dimana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan.

Hasibuan (2016) memberikan pengertian organisasi sebagai berikut:

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

B. Jenis Teori Organisasi

Banyak para ahli yang mencurahkan berbagai pendapatnya mengenai teori organisasi sebagai ilmu yang penting dipelajari demi kemajuan organisasi maupun individu yang berada dalam organisasi tersebut.

Gundono (2015), menyatakan bahwa:

Teori organisasi adalah suatu teori yang mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi. Kajiannya yaitu bagaimana caranya membahas sebuah organisasi dalam menjalankan fungsi dan menerapkan visi dan misi organisasi tersebut. Lingkungan kerja suatu organisasi dapat mempengaruhi dan terpengaruh oleh orang di dalam suatu organisasi tersebut.

Gundono (2012) menjelaskan beberapa teori organisasi sebagai berikut:

1. Teori organisasi klasik

Teori klasik (*classical theory*) atau disebut juga teori tradisional, isinya berupa konsep tentang organisasi dari abad 19, definisi organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi dan factor lain yang terjadi karena terlibat kerja sama antar orang. Teori ini mempunyai efek yang sama yang berkembang dalam tiga dasar anggapan-anggapan, anggapan tersebut yaitu:

- a. Teori birokrasi: dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*"
- b. Teori administrasi: dikembangkan atas dasar sumbangan Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley dari Amerika.
- c. Manajemen ilmiah: dikembangkan mulai tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor.

2. Teori organisasi neo klasik

Teori neoklasik dikenal sebagai teori atau aliran hubungan manusiawi (*The human relation movement*) Teori ini dikembangkan atas dasar teori

klasik. Tanggapan dalam teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan social sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok dalam lingkungan kerjanya. Dari dasar tanggapan ini teori neo klasik mendefinisikan “organisasi” memiliki tujuan yang sama.

Teori kalsik dalam hal pembagian kerja diperlukan hal-hal berikut:

- a. Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Perluasan kerja (*Job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi.
- c. Manajemen *Bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para yunior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

3. Teori organisasi Modern

Hebert Simon menandai teori modern dengan lahirnya gerakan *contingency* yang menyatakan teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang diangkat dan disederhanakan untuk suatu kajian mengenai kondisi yang dapat diterapkan prinsip saling bersaing.