

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kajian tentang hasil penelitian yang relevan dengan kasus yang diteliti. Manfaat dari penelitian terdahulu ini adalah untuk membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis terdahulu yang telah dilaksanakan dan dilakukan dan melihat masalah yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Setelah melakukan penelusuran, peneliti menjumpai hasil penelitian yang memiliki hubungan atau titik singgung dengan judul yang diambil dalam penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut :

Skripsi Agustono Sanjaya (2014) yang berjudul “Strategic Human Resources Planning Pada UD. Berkat Bersama Mandiri”, yang menunjukkan bagaimana penggunaan strategi manajemen sumber daya manusia yang cocok pada UD. Berkat Bersama Mandiri.

Skripsi Ningsih (2019) yang berjudul “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Kasus PT. Pelabuhan Indonesia 1 Persero”, yang menunjukkan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan disertai analisis hasil SWOT.

Skripsi Alfiah Hidayanti (2015) yang berjudul “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bank Mandiri Salatiga”, yang menunjukkan bahwa Bank Mandiri Salatiga telah menerapkan teori strategi manajemen sumber daya manusia sesuai dengan teori yang ada.

Skripsi Dinny M. Aruperes (2018) yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung” Adapun strategi yang digunakan oleh PT Indofood berupa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam hal pembelajaran melalui pelatihan atau training setiap bulannya, dengan menggunakan metode Off the Job Training.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Strategi

#### 2.2.1.1. Pengertian Strategi

Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “Strategas” yang berarti “Generalship” atau sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal perang dalam menyusun rencana untuk bisa memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang.

Menurut Gerry Johnson dan Kevan Scholes (2007) dalam buku yang berjudul “*Exploring Corporate Strategy*”, strategi memiliki arti arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai tujuan pasar dan memenuhi harapan dari pihak yang berkepentingan (*stakeholder*)

Manajemen strategi adalah sesuatu hal yang dilakukan atau dikerjakan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi atau perusahaan. Untuk dapat mengetahui lebih dalam dan rinci tentang arti strategi, berikut ini adalah pengertian strategi dari beberapa ahli, yakni :

#### 1. Griffin

Mendefinisikan strategi merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk dapat mempertahankan berlangsungnya organisasi atau perusahaan dimana dilingkungan organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.

#### 2. Kenneth R. Andrews

Strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

3. Stephanie K. Marrus

Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

4. Michael E. Porter

Strategi adalah menciptakan penyesuaian diantara aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dimana keberhasilan suatu strategi tergantung oleh melakukan banyak hal yang baik, tidak hanya beberapa dan menintegrasikannya.

Secara umum strategi merupakan suatu proses menentukan rencana yang dibuat oleh pemimpin dan berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang dikelola dan juga disertai penyusunan upaya/cara bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.

Jadi yang dimaksud strategi disini adalah suatu cara atau rencana yang pintar mengenai suatu kegiatan atau alat yang digunakan oleh perusahaan agar perusahaan dapat memprioritaskan fungsi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah dirumuskan oleh perusahaan.

2.2.1.2. *Pengertian Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Strategi manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang secara khusus mempelajari tentang hubungan dan peranan manusia didalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia lebih difokuskan pada batasan mengenai peraturan peranan manusia dalam menciptakan tujuan yang optimal. Lalu manajemen sendiri memiliki arti *To Manage* (dalam bahasa inggris) yang berarti mengatur, mengurus, mengelola, melaksanakan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang berada dalam suatu lingkungan tertentu khususnya dalam sebuah organisasi perusahaan (Gomes, 1995).

Pada semestinya strategi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap betapa pentingnya unsur manusia sebagai suatu sumber daya yang cukup potensial dan memiliki keunggulan dominan pada setiap organisasi perusahaan. Maka dari itu perlu untuk dikembangkan dan perlu strategi yang khusus dalam pelaksanaannya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan pribadi dari sumber daya manusia itu sendiri (Sitohang, 2006 : 9)

Menurut Flippo yang dikutip oleh Hendoko (2001) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, kegiatan – kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar dapat tercapai tujuan dari individu, organisasi, dan masyarakat.

Beberapa prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah kekayaan yang paling penting, yang dimiliki organisasi perusahaan, sedangkan manajemen yang efektif merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan dengan intergrasi semua anggota organisasi perusahaan yang terlibat dalam mencapai suatu tujuan.
3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap keberhasilan pencapaian yang baik.
4. Keberhasilan akan sangat mungkin tercapai apabila peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang berhubungan dengan manusia dari perusahaan saling berkaitan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi perusahaan

Hasibuan (2007, 21) menyatakan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi : perencanaan, perorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) merupakan perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya dapat membantu perusahaan dalam mencapai terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan melakukan program kepegawaian yang meliputi seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Pegorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan terhadap pembagian pekerjaan, hubungan kerja, delegasi wewenang, intergrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanyalah alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya organisasi yang baik maka akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

Pengarahan adalah kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan dari organisasi perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan organisasi agar bawahan dapat bekerja dengan baik.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar dapat menaati peraturan – peraturan yang sudah dibuat perusahaan dan bisa bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, dapat diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan

meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan serta menjaga situasi dalam lingkungan pekerjaan.

Pengadaan adalah proses penarikan, perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mencapai terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan seperti keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pelatihan dan pendidikan. Pendidikan serta pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan baik dimasa kini maupun dimasa yang akan datang..

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, dapat berupa uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Prinsip dari kompensasi adalah harus adil dan layak. Adil diartikan memberi sesuai dengan apa kontribusi karyawan selama ini bagi perusahaan atau sesuai dengan prestasi kerjanya selama ini, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer karyawan serta berpedoman pada upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Pengintergrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar dapat tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintergrasian merupakan hal yang sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena harus menyatukan berbagai kepentingan yang berbeda dari setiap karyawan.

Pemeliharaan adalah suatu kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar

mereka tetap mau bekerja hingga waktu pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan atas kebutuhan sebagian besar karyawan.

Kedisiplinan merupakan kunci terpenting dari manajemen sumber daya manusia dalam terwujudnya suatu tujuan karena tanpa disiplin yang baik akan sulit terwujudnya tujuan yang optimal. Kedisiplinan adalah keinginan serta kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan. Pemberhentian ini bisa disebabkan oleh karyawan sendiri, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah habis, pensiun dan sebab lainnya. Pelepasan ini tidak boleh sembarangan dan diatur dalam undang – undang No 12 Tahun 1964.

#### 2.2.1.3. *Jenis – Jenis Strategi*

Strategi yang dibentuk oleh perusahaan dibedakan menjadi tiga kelompok strategi yaitu :

##### 1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan strategi tingkat pertama yang menangani semua ruang lingkup strategis perusahaan terutama dalam menentukan tujuan dan sasaran dari suatu perusahaan. Strategi ini diperlukan untuk menentukan bisnis apa yang harus atau ingin dimiliki perusahaan. Strategi ini juga menentukan arah yang akan dituju oleh perusahaan dan peran setiap unit bisnis dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

##### 2. Strategi Unit Bisnis

Strategi di tingkat unit bisnis adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari setiap unit bisnis seperti layanan, produk, divisi, ataupun anak perusahaan dan strategi ini lebih dikenakan untuk meningkatkan posisi dalam bersaing produk

atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu.

### 3. Strategi Fungsional

Strategi di tingkat fungsional adalah strategi yang dirumuskan secara spesifik pada area fungsional tertentu untuk mendukung strategi unit bisnis, dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan kompetitor atau pesaing sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Area fungsional ini meliputi departemen – department yang terdapat di unit bisnis perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, IT, serta penelitian dan pengembangan.

#### 2.2.1.4. Tahapan Strategi

Strategi melalui beberapa proses dan tahapannya, secara garis besar strategi dikelompokkan menjadi tiga tahapan, yaitu :

##### 1. Perumusan Strategi

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah dengan merumuskan strategi yang akan dilakukan, termasuk didalamnya adalah pengembangan dan tujuan, mengenai peluang dan ancaman dari lingkungan external, menetapkan kekuatan dan kelemahan secara internal, menetapkan suatu objektivitas, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi mana yang akan dilaksanakan.

##### 2. Implementasi Strategi

Setelah merumuskan dan memilih strategi apa yang akan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melaksanakan strategi yang telah ditetapkan tersebut. Dalam tahapan pelaksanaan strategi yang telah dipilih dibutuhkan kerja sama dan komitmen dari seluruh inti, tingkat, dan anggota organisasi.

### 3. Evaluasi Strategi

Tahap akhir dari strategi ini adalah evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai dapat diukur kembali untuk dapat menentukan tujuan berikutnya. Evaluasi menjadi titik ukur untuk strategi yang akan dilakukan kembali oleh suatu organisasi dan evaluasi sangat diperlukan memastikan sasaran yang dinyatakan telah tercapai. Ada tiga macam kegiatan mendasar dalam mengevaluasi strategi yaitu :

1. Meninjau faktor – faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi. Adanya perubahan yang menjadi hambatan dalam tercapainya suatu tujuan, begitu juga dengan faktor internal yang diantaranya strategi yang tidak efektif atau hasil implementasi yang buruk dapat berakibat buruk juga dalam hasil yang dicapai.
2. Mengukur prestasi (membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan). Prosesnya bisa dilakukan dengan mengevaluasi prestasi individu dan melihat kemajuan yang dibuat ke arah pencapaian sasaran yang telah dinyatakan. Kriteria dalam mengevaluasi strategi harus bisa diukur dan mudah untuk dibuktikan. Kriteria yang meramalkan hasil lebih penting dari pada kriteria yang mengungkapkan apa yang terjadi.
3. Mengambil suatu tindakan korektif untuk dapat memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana. Dalam hal ini berarti bahwa tidak harus strategi yang sudah ada yang ditinggalkan atau harus merumuskan strategi yang baru. Tindakan yang korektif diperlukan jika tindakan atau hasil tidak sesuai

dengan yang diekspektasikan atau dibayangkan semula atau pencapaian yang diharapkan.

## 2.2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.2.2.1. *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia*

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengarahan terhadap pengadaan, pengembangan, pengintergrasian, dan pemisahan tenaga kerja dengan sumber daya manusia dalam tujuan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, perorangan, serta masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dalam dunia bisnis didefinisikan sebagai manajemen pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian dari perkataan itu dapat dipisahkan menjadi dua bagian kata yang terdiri dari kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Untuk dapat memahami lebih lagi, penulis menguraikan berdasarkan dari dua kata tersebut.

Dari beberapa literature manajemen, dapat ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem, manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai suatu fungsi, manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen sebagai kumpulan orang, manajemen sebagai kegiatan terpisah, dan manajemen sebagai suatu profesi. Bisa dilihat bahwa kata manajemen memiliki arti yang berbeda – beda namun bisa dipahami secara sederhana yaitu cara mengelola dan mengatur organisasi.

John R Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.

Menurut George R.Terry dalam bukunya yang berjudul *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Harold Kontz dan Cril O Donnel, dalam bukunya *Principles of Management : An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.

Manajemen merupakan suatu proses pencapaian sasaran melalui pihak lain, Manajemen ini bisa dibagi menjadi empat fungsi spesifik dari manajer menurut definisi yang disampaikan oleh Stoner yaitu, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, serta mengendalikan. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan suatu proses membuat perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengatur segala usaha dan semua sumber daya termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi.

Suatu penanganan berbagai masalah dalam ruang lingkup kerja karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja, agar dapat menunjang aktivitas perusahaan atau organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu semua merupakan arti dari manajemen sumber daya manusia. Bagian dari yang mengurus sumber daya manusia adalah HRD (human resources department).

Menurut A.F Stoner manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara atau prosedur yang berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk memasok suatu perusahaan atau organisasi dengan berbagai orang yang tepat untuk bisa ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat perusahaan membutuhkannya.

Dibawah ini adalah beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut beberapa ahli :

1. Tjutu Yunarsih dan Suwatno

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi perusahaan.

2. Melayu SP. Hasibuan

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien agar terwujudnya tujuan dari perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

3. Rivai dan Sagala

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi, segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengadilan. Proses ini terdapat

dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepagawaian.

Perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai input untuk diubah menjadi output berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut bisa meliputi modal atau uang, teknologi yang menunjang dalam proses produksi, strategi atau metode yang digunakan untuk beroperasi, serta manusia dan sebagainya. Diantara banyaknya sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan yang sangat faktor penting. Untuk dapat merencanakan, mengelola, mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

#### 2.2.2.2. *Pengertian Sumber Daya Manusia*

Dibawah ini terdapat beberapa pengertian dari sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
2. Sumber daya manusia merupakan potensi yang berupa asset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi real (nyata) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.
3. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi, bisa disebut juga tenaga kerja, karyawan atau pekerja.

Sumber daya manusia merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan beberapa aktivitass dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja,

pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang benar dan etis serta dapat di pertanggungjawabkan.

Aktivitas memiliki arti yaitu melakukan bebragai macam kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, penagwasan, pengarahan, pengorganisasian, analisis jabatan, perekrutan, seleksi, orientasi, memotivasi dan lain – lain.

Menentukan berbagai policy sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk mengisi jabatan yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengisi jabatan dan berbagai hal yang lain, dan seperti melakukan program program latihan dalam aspek metode yang dilakukan, orang yang terlibat dan lain-lain. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku.

#### 2.2.2.3. *Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Terdapat beberapa macam fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut :

##### A. Perencanaan dalam kebutuhan Sumber Daya Manusia

Fungsi dari perencanaan kebutuhan manusia meliputi dau kegiatan utama yaitu :

1. Peramalan dan perencanaan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian,

pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi diatas sangat esensial dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia secara efektif.

#### B. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah ditentukan kebutuhan SDM, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam langkah tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang harus dilakukan :

1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai telah memenuhi syarat yang ditetapkan.

Pada umumnya semua itu dilakukan baik rekrutmen dan seleksi, dengan dasar memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja yang baik yang ada diluar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

#### C. Penilaian Kinerja

Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja yang baik agar tujuan dapat tercapai. Sebaliknya organisasi juga harus dapat menganalisis jika terjadi hal negatif dalam lingkungan kerja dimana pekerja tidak dapat mencapai standart yang telah ditetapkan

Dalam menilai kinerja dilakukan dua kegiatan utama yakni :

1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja

2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini di nilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

#### D. Perbaikan Lingkungan Kerja dan Kualitas Pekerja

Di era sekarang ini pusat pemerhatian manajemen sumber daya manusia lebih terarah pada dua kegiatan strategis yaitu:

1. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan
2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas dan Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja

#### E. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

##### 2. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah sasaran formal untuk mempertahankan kontribusi department sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan Individual merupakan tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang akan mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

#### 2.2.2.4. *Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia*

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia perusahaan, sehingga dengan demikian pihak perusahaan harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah perusahaan memerlukan orang-orang yang menguasai pada bidang, tempat dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktivitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu :

#### A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu

kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang baik dan dinamis. Juga bisa dikatakan bahwa perencanaan ialah proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang diambil. Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa akan datang adalah sangat penting untuk dapat memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan organisasi sudah terlaksana dengan baik.

Untuk itu, sesuai dengan fungsinya membantu organisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya pada aspek manajemen sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui beberapa langkah seperti, Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi organisasi perusahaan, yang dapat berubah pada masa yang akan datang yang bisa mengakibatkan pula perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dapat dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk itu, sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk:

*Nominal Delphi Technique* (NDT), yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh pakar ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban, hasil didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang dirangking atau diurutkan mulai yang paling penting.

*Delphi Technique*, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama, maka bagian perencanaan SDM meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa akan datang. Perkiraan pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan untuk disimpulkan dan direvisi.

#### B. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko rekrutmen memiliki arti sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi perusahaan dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.

Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas-aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Jadi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia, dan juga merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi

jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, selain itu, rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyelesaian yang dilakukan.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut calon pekerja atau tenaga kerja antara lain :

1. Penentuan jabatan yang kosong. Rekrutmen ini dilakukan bilamana ada bagian atau jabatan dari posisi yang kosong dan harus diisi. Kekosongan itu bisa terjadi karena adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi. Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
2. Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di perusahaan tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum

menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon.

Lalu dalam proses rekrutmen ini bisa berupa metode internal dan metode eksternal. Metode internal yaitu metode tertutup dan metode terbuka, sedangkan metode eksternal yaitu calon pelamar mendatangi sendiri untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui sosial media, dan melalui pameran kerja.

### C. Seleksi Sumber Daya Manusia

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (*selection*) merupakan proses untuk memilih orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar atau pendaftar. Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat.

Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi perusahaan tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi perusahaan yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal itu penting dilakukan agar untuk bekerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki tetapi juga sikap orang tersebut terhadap organisasi perusahaan, dalam pengertiannya terhadap organisasi perusahaan serta keyakinannya bahwa perusahaan yang dimasukinya dapat

mewujudkan harapannya yang bisa membuat dia senang bekerja di dalam perusahaan tersebut.

#### D. Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pekerja baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, kebudayaan dalam perusahaan, dan lain-lain. Program orientasi merupakan suatu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu interaksi antar pekerja baru dengan dengan organisasi perusahaan membuat efek yang lama terhadap pegawai sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktifitas mereka.

Selanjutnya pada umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan seperti perkenalan, tugas-tugas, hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan, manfaat atau keuntungan yang diperoleh karyawan dan hal-hal khusus bagi karyawan baru seperti tempat tugas, hak dan kewajibannya dan lainnya. Setelah itu dilakukanlah penempatan yang merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru yang berbeda.

#### E. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya

secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu bentuk aktivitas manajemen SDM. Pengembangan sumber daya manusia menurut Jamil Suprihatiningrum adalah proses meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan pendidikan, dan perencanaan karier.

#### F. Penilaian Kinerja

Berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi perusahaan adalah untuk memberikan umpan balik (feedback) kepada pegawai dalam upaya untuk memperbaiki dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas perusahaan. Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai di suatu perusahaan dan dapat diketahui kemajuan perusahaan tersebut serta dapat dijadikan umpan balik perbaikan organisasi perusahaan.

Owens dalam Imam Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan:

1. Evaluasi dengan penentuan gaji.
2. Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

#### G. Kompensasi

Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan atau pekerja sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada perusahaan. Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip Suwatno "*Compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objektives*". Kompensasi ialah pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi perusahaan. Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain sebagainya. Kompensasi bagi perusahaan merupakan salah satu cara untuk bisa mempertahankan karyawan yang telah ada di perusahaan, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi karyawan, sehingga mereka tetap betah

bekerja di perusahaan hingga masa pensiun nanti. Dengan demikian kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan, karena suka atau tidak, disadari atau tidak, kompensasi penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.

#### H. Menentukan Tingkat Gaji

Tingkat gaji perlu ditetapkan, karena harga yang telah ditetapkan untuk setiap jenjang terkadang tidak bisa seperti garis lurus. Terkadang, ada satu atau dua orang mendapat gaji di luar garis lurus dalam kurva gaji, sehingga perlu ditetapkan batas maksimum dan minimum kompensasi dari suatu posisi.

#### I. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan tingkatan akhir yang akan dibahas dalam kaitannya dengan sumber daya manusia. Jika didalam suatu perusahaan sudah dapat menerapkan strategi yang bagus dalam hal ini, maka menjadikan karyawannya termotivasi bekerja dengan lebih baik dan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Misalnya salah satunya memberikan uang tunjangan pensiun yang memadai saat mereka pensiun nanti.

### **2.3. Kerangka Pemecahan Masalah**

Saat ini manajemen sumber daya manusia menjadi konsep yang di pakai orang dalam berbagai pembicaraan dan pembahasan. Khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan perusahaan. Terlebih, saat ini perusahaan dihadapkan pada tantangan kompetisi yang tinggi seperti era kompetisi pasar global, kemajuan teknologi informasi, semakin kritis. Begitu pula dengan kinerja jika setiap perusahaan atau organisasi memiliki

karyawan dengan kinerja yang baik akan membantu mewujudkan tujuan dari perusahaan tersebut.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu dalam mengelola sumber dayanya terutama sumber daya manusia karena sumber daya manusia memiliki keunggulan yang kompetitif dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Inilah yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia. Dengan cara mengadakan pelatihan setiap bulannya terhadap karyawan sesuai dengan bidangnya agar semakin menguasai tugas di bidang mereka masing – masing bisa secara langsung atau melalui internet, memberikan motivasi dan masukan terhadap karyawan, Memberikan tunjangan baik berupa uang atau barang, Memberikan juga dana pensiun agar karyawan dapat bekerja loyal dengan perusahaan hingga masa pensiun, serta menerima berbagai masukan dari karyawan agar karyawan tersebut merasa nyaman dan dapat menciptakan kinerja yang bagus dalam perusahaan.

Dengan beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia diharapkan karyawan dapat merasa nyaman, memiliki rasa loyal, serta memiliki kemampuan kinerja yang baik jika karyawan memiliki kinerja yang baik secara tidak langsung dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang sudah dibuat dan ditetapkan. Kinerja yang baik akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

