



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT, bukan hanya sekadar kerangka kerja bisnis, tetapi menjadi pandangan holistik yang membuka jendela ke dalam kompleksitas dinamika internal dan eksternal suatu perusahaan. Dalam esensinya, analisis ini seperti pembangunan tembok pertahanan strategis, dengan tiang-tiang kekuatan dan pintu gerbang peluang, yang dibangun di atas fondasi kekuatan internal dan kondisi eksternal yang mempengaruhi perusahaan (Rangkuti 2016).

1.1 Pengungkapan Dinamika Internal

1. Melihat Dalam Kekuatan dan Kelemahan

Analisis SWOT memulai perjalanannya dengan menggali ke dalam dinamika internal perusahaan. Kekuatan adalah fondasi kokoh yang menjadi daya dorong perusahaan, seperti kepemilikan produk eksklusif, pemimpin pasar, sumber daya keuangan yang stabil, dan kedalaman manajemen yang berpengalaman. Di sisi lain, kelemahan harus diidentifikasi dengan jelas, mulai dari reputasi yang buruk, arah strategi yang tidak jelas, hingga masalah dalam pemasaran dan keuangan.

2. Membidik Kedepan Peluang dan Ancaman

Setelah memahami kerangka internal, perhatian beralih ke eksternal.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Peluang menciptakan landasan untuk pertumbuhan dan inovasi. Mereka muncul dalam bentuk pasar baru, relung pasar yang belum dimanfaatkan, dan potensi integrasi vertikal atau horizontal. Di samping itu, identifikasi ancaman dari persaingan, perubahan teknologi, dan dinamika pasar membantu perusahaan mempersiapkan strategi defensif yang kokoh.

3. Merumuskan Strategi Berdasarkan SWOT

Analisis SWOT adalah langkah awal dalam merumuskan strategi yang sesuai. Dengan memahami keseimbangan antara kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, perusahaan dapat mengarahkan langkah-langkahnya dengan lebih efektif. Strategi dapat dirancang untuk memaksimalkan kekuatan, mengeksplorasi peluang, mengatasi kelemahan, dan menghadapi ancaman.

4. Integrasi dengan Pengembangan Misi dan Tujuan

Analisis SWOT bukanlah entitas terpisah. Sebaliknya, ia diintegrasikan dengan pengembangan misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Misi dan tujuan memberikan arah, sementara strategi membentuk jalan untuk mencapainya. Dengan demikian, analisis SWOT menjadi panduan yang mendalam dan relevan untuk perencanaan strategis.

5. Pertautan dengan Misi dan Visi Perusahaan

Analisis SWOT adalah sarana untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan.



Sebagai jendela ke dalam kondisi internal dan eksternal, analisis ini membantu perusahaan untuk beradaptasi, berkembang, dan mewujudkan misi serta visi yang telah ditetapkan.

Analisis SWOT bukan hanya alat analisis, melainkan mitra strategis dalam memahami esensi perusahaan. Dengan menggali ke dalam kekuatan dan kelemahan internal, serta memperhatikan peluang dan ancaman di luar sana, perusahaan dapat membentuk pertahanan dan serangan strategis yang cerdas.

Analisis SWOT menjadi kunci untuk membuka pintu menuju keberlanjutan, inovasi, dan keunggulan dalam dunia bisnis yang terus berubah.

1.2 Pendekatan SWOT Landasan Strategis

Analisis SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Prosesnya dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang membentuk strategi perusahaan. Ini melibatkan evaluasi kondisi internal dan eksternal yang dapat memengaruhi performa perusahaan.

1.2.1 Model Analisis SWOT

1. Kekuatan (*Strengths*):

1. Kepemimpinan Manajemen: Kehadiran pemimpin yang visioner dan berkualitas di departemen SDM memungkinkan pengembangan strategi yang efektif dan implementasi kebijakan yang tepat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Pengalaman dan Keahlian Tim SDM: Tim SDM yang terampil dan berpengalaman dalam berbagai bidang, seperti perekrutan, pelatihan, dan manajemen kinerja, memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.
 3. Sistem Manajemen Kinerja yang Efektif: Adopsi sistem manajemen kinerja yang efektif memungkinkan evaluasi kinerja yang akurat, pengembangan karir yang terarah, dan peningkatan produktivitas karyawan.
 4. Kebijakan Kesejahteraan Karyawan: Adanya kebijakan kesejahteraan yang komprehensif dan program karyawan yang menarik membantu dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan.
5. Kelemahan (*Weaknesses*):
1. Kurangnya Keterlibatan Karyawan: Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan dapat menghambat motivasi dan produktivitas.
 2. Kurangnya Fleksibilitas Organisasi: Kebijakan yang kaku dan kurangnya fleksibilitas dalam menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan karyawan dapat menyulitkan adaptasi perusahaan terhadap lingkungan yang dinamis.
 3. Kurangnya Sumber Daya SDM: Terbatasnya anggaran dan sumber daya yang dialokasikan untuk departemen SDM dapat membatasi kemampuan untuk melakukan inisiatif pengembangan karyawan yang efektif.
 4. Kurangnya Pemahaman tentang Kebutuhan Karyawan: Kurangnya



pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan individu karyawan dan kurangnya perencanaan pengembangan yang berbasis pada kebutuhan karyawan dapat menyebabkan kurangnya keterampilan dan motivasi yang diperlukan.

3. Peluang (*Opportunities*):

1. Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Pemanfaatan teknologi dalam proses rekrutmen, manajemen kinerja, dan pelatihan karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.
2. Penyediaan Pelatihan dan Pengembangan: Peluang untuk menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang lebih luas dan terfokus untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan memenuhi kebutuhan organisasi.
3. Kebijakan Fleksibel tentang Fleksibilitas Kerja: Adopsi kebijakan fleksibel terkait dengan waktu kerja, kerja jarak jauh, dan keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.
4. Kemitraan dengan Perguruan Tinggi dan Institusi Pendidikan: Kerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga pendidikan untuk program magang, kerja sama riset, dan perekrutan dapat meningkatkan akses perusahaan terhadap bakat berkualitas.

4. Ancaman (*Threats*):

1. Persaingan dalam Perekonomian yang Tidak Pasti: Persaingan yang ketat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

dalam industri yang tidak stabil dapat mengakibatkan tekanan pada perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas karyawan.

2. Perubahan Peraturan dan Kebijakan: Perubahan peraturan dan kebijakan terkait dengan ketenagakerjaan atau kebijakan lingkungan kerja dapat mempengaruhi operasi SDM dan meningkatkan biaya serta kompleksitas.

3. Ketergantungan pada Sumber Daya Manusia Tertentu: Ketergantungan pada karyawan kunci atau ahli dalam organisasi dapat meningkatkan risiko kehilangan bakat dan keahlian kunci.

4. Tren Perubahan di Pasar Tenaga Kerja: Perubahan tren di pasar tenaga kerja, Analisis SWOT bukanlah akhir dari perjalanan, tetapi langkah awal untuk merumuskan strategi yang tepat. Dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil mengatasi kelemahan dan menghadapi ancaman, perusahaan dapat mengembangkan rencana aksi yang berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor ini menjadi kunci untuk menciptakan arah yang benar dan sukses di pasar yang dinamis.

2. Perkembangan Metode Analisis SWOT

Metode analisis SWOT telah menjadi pondasi utama dalam menyusun strategi perusahaan. Selain memberikan gambaran menyeluruh tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, metode ini menyediakan arahan konkret



untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. Mari kita perluas pemahaman kita tentang metode analisis SWOT melalui beberapa langkah dan pendekatan yang mendalam (Rangkuti 2016).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penilaian kritis dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar BI KKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin BI KKG.

2.1 Menggali Mendalam Melalui Empat Sisi

Metode analisis SWOT tidak hanya membantu memahami masalah atau topik dari satu sudut pandang, melainkan empat. Dengan memeriksa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area kritis yang memerlukan perhatian lebih. Hasil analisis ini berupa arahan strategis yang mengarah pada pemaksimalan kekuatan, pemanfaatan peluang, pengurangan kelemahan, dan penanganan ancaman.

2.2 Rekomendasi untuk Pertumbuhan dan Keuntungan

Hasil dari analisis SWOT biasanya tidak hanya berupa pemahaman tentang kondisi saat ini, tetapi juga berisi rekomendasi konkret untuk pertumbuhan dan peningkatan keuntungan. Dengan mengintegrasikan kekuatan dan peluang, serta mengurangi kelemahan dan menghadapi ancaman, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih tangkas.

2.3 Fokus pada Strategi dan Pengembangan

Metode analisis SWOT menjadi panduan strategis yang mendasar. Langkah selanjutnya setelah identifikasi kekuatan dan kelemahan adalah merumuskan strategi untuk memanfaatkan potensi positif dan mengatasi kendala. Analisis ini



juga membantu dalam mengembangkan rencana pengembangan jangka panjang yang sesuai dengan kondisi pasar dan persaingan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Pendekatan kualitatif matriks SWOT, seperti yang dikembangkan oleh Kearns, menghadirkan delapan kotak dengan empat kotak atas mewakili faktor eksternal (peluang dan tantangan), sementara dua kotak kiri mewakili faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Keempat kotak lainnya menciptakan ruang untuk isu-isu strategis yang muncul dari pertemuan antara faktor internal dan eksternal. Matriks ini memberikan pandangan yang lebih komprehensif untuk pengambilan keputusan strategis.

Tabel 2.1

Matriks SWOT Kearns

<i>Eksternal</i>		<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
<i>Internal</i>			
<i>Strength</i>		<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
<i>Weakness</i>		<i>Disinvestment/ Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Rangkuti, (2016) .

Sel A : Comparative Advantage (Menyatukan pilihan). Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan



kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B : Mobilization (Mobilisasi) sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Disini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian dapat merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C: Divestment/Investmen (Melepas/menggarap) sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat menyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D: Damage Control (Mengendalikan Kerugian) sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang diambil adalah Samage Control (Mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.5 Pendekatan Kualitatif Analisis SWOT

Analisis SWOT bukan hanya alat analisis yang dasar tetapi juga instrumen berharga dalam analisis strategi. Berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan dan mengurangi dampak ancaman, analisis SWOT memberikan wawasan tentang potensi dan tantangan yang dihadapi perusahaan (Fahmi 2019). Matriks evaluasi faktor internal dan eksternal (Internal Factor Evaluation- IFE Matrix dan External Factor Evaluation-EFE Matrix merupakan alat bantu dalam merangkum dan mengevaluasi informasi eksternal yang meliputi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Data SWOT kualitatif diatas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

a) Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S- W-O-T; menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadp sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya). Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

skor yang paling tinggi. Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah dengan nilai yang tekag didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

- b) Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- c) Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT. Tahapan pencocokan dan pemanduan penting akan dilakukan untuk melengkapi nilai bobot dan nilai rating kedua faktor strategis. Pembobotan ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE dan matriks EFE, sedangkan rating ditempatkan pada kolom ketiga matriks IFE dan matriks EFE.

2.6 Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (IFE-EFE)

Matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) adalah alat yang membantu merangkum dan mengevaluasi informasi eksternal, seperti ekonomi, sosial, budaya, politik, teknologi, dan persaingan. Dengan mengonversi data SWOT kualitatif menjadi informasi kuantitatif melalui perhitungan, perusahaan



dapat memahami dengan jelas posisinya dan mengembangkan strategi yang sesuai.

Tabel 2.2
IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
Kekuatan:				
1. 2. ...				
Kelemahan:				
1. 2. ...				
TOTAL	1,00			

Sumber: Rangkuti (2016)

Keterangan :

- 1) Pada kolom 1, tentukan faktor-faktor yang mewakili kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- 2) Pada kolom 2, berikan bobot berdasarkan pengaruh berbagai faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan, bobot masing-masing faktor tersebut dalam skala dari 1,0 (paling penting) hingga 0,0 (paling tidak penting). Jumlah bobot tidak boleh melebihi 1,0.



3) Pada kolom 3, hitunglah setiap penilaian faktor dengan memberikan rating dari 4

C **Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**
(outstanding) hingga 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kesehatan perusahaan yang bersangkutan. Variabel positif (semua variabel yang termasuk dalam kategori kekuatan) diberi peringkat antara +1 dan +4 (sangat baik) jika dibandingkan dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Variabel negatif (semua variabel yang termasuk dalam kategori kelemahan), kebalikannya.

4) Pada kolom 4, kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

5) Pada kolom 5, dapat diberikan komentar ataupun catatan mengenai alasan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6) Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana suatu perusahaan bereaksi terhadap berbagai faktor strategis internalnya. Skor total ini bisa digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

3. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.3 EFAS
Eksternal Strategic Factor Analysis Summary

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
Peluang:				
1.				
2. .				
Acaman:				
1.				
2.				
...				
TOTAL	1.00			

Sumber: Rangkuti (2016)

Keterangan :

- 1) Pada kolom 1, tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang beserta ancaman bagi perusahaan.
- 2) Pada kolom 2, berikan bobot kepada masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan bisa memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3) Pada kolom 3, hitunglah rating untuk faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Penilaian rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar berikan rating +4, namun apabila peluangnya kecil, berikan rating +1). Pemberian nilai rating ancaman merupakan kebalikannya.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

Apabila nilai ancamannya sangat besar, maka rating nya adalah 1. Sebaliknya, apabila

nilai ancamannya tidak besar, maka rating nya 4.

4) Pada kolom 4, kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk

memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-

masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan

1,0 (*poor*).

5) Pada kolom 5, dapat diberikan komentar ataupun catatan mengenai alasan mengapa

faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6) Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan

bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana suatu

perusahaan bereaksi terhadap berbagai faktor strategis eksternalnya. Total skor ini

bisa digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya

dalam kelompok industri yang sama.

2.7 Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal (IFAS-EFAS)

Faktor strategis adalah elemen-elemen yang dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat memberikan pengaruh signifikan pada kondisi dan situasi perusahaan. Menganalisis faktor strategis internal dan eksternal membantu dalam merancang langkah-langkah positif dan menghadapi tantangan yang ada.



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



3. Pengertian Strategi

C

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Kata "Strategi" berasal dari bahasa Yunani yaitu "Strategas" yang berarti "Generalship" atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin sesuatu angkatan perang (Supratikno, 2019).

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti 2016).

Manajemen strategi adalah apa yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi. Untuk dapat mengetahui lebih rinci mengenai pengertian strategi, berikut ini merupakan beberapa dari pengertian strategi menurut para ahli, yakni:

1. *Bussinesdictionary*

Menurut *BusinessDictionary*, strategi didefinisikan sebagai metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan dan solusi untuk masalah. Konsep ini mencerminkan pentingnya perencanaan yang terarah dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam konteks manajemen strategis, teori "Pengambilan Keputusan Rasional" memberikan dasar bagi pengertian bahwa strategi perusahaan harus dipilih secara rasional, mempertimbangkan alternatif yang mungkin dan dampaknya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



terhadap pencapaian tujuan (Simon 2017).

Penting bagi pemimpin perusahaan untuk memahami bahwa pengambilan keputusan strategis melibatkan evaluasi yang cermat dan pertimbangan terhadap berbagai opsi yang tersedia. *BusinessDictionary* menegaskan bahwa strategi bukan hanya tentang rencana, tetapi juga tentang pilihan yang bijak dalam menghadapi berbagai situasi yang kompleks dan dinamis di dunia bisnis.

2. *Gluueck dan Jauch*

Strategi adalah program yang luas untuk mencapai tujuan organisasi, mencerminkan bagaimana cara melaksanakan misi organisasi. Sama seperti definisi sebelumnya, kata "program" mencerminkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional yang dilakukan oleh para manajer dalam merumuskan strategi organisasi. Mereka menekankan bahwa strategi memiliki peran penting dalam menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuan organisasi dan membimbing penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan tersebut (Sabardi 2018).

Strategi bukanlah hanya sekadar rencana atau visi, melainkan suatu program yang harus dijalankan secara aktif dan terarah. Dengan memahami peran strategi ini, manajer dapat lebih efektif dalam merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sabardi 2018).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Definisi ini menyumbangkan pemikiran dari Glueck dan Jauch, dua pakar manajemen yang telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori manajemen strategis. Pemahaman mereka tentang strategi memberikan wawasan penting bagi praktisi dan akademisi dalam memahami kompleksitas dan pentingnya pengembangan strategi organisasi.

3. Griffin

Strategi didefinisikan sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih dari sekadar mencapai, strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan berlangsungnya organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya (Griffin 2017).

Dalam mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif, mencerminkan pendekatan teori perencanaan. Pentingnya merumuskan rencana yang cermat untuk mencapai tujuan organisasi (Griffin 2017).

Pandangan bahwa strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan berlangsungnya organisasi, mencerminkan teori penyesuaian. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk tetap eksis (Griffin, 2017).

Dalam merujuk pada definisi strategi dalam Webster's New World Dictionary, mengaitkannya dengan keterampilan manajerial. Teori ini menekankan pentingnya keterampilan



manajerial dalam merencanakan taktik atau cara cerdik untuk mencapai tujuan (Usmara 2019).

Keberhasilan strategi tergantung pada melakukan banyak hal yang baik, tidak hanya beberapa, mencerminkan teori aktivitas dan integrasi. Ini menekankan pentingnya mengintegrasikan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menciptakan penyesuaian (Porter 2019).

Strategi sebagai proses penentuan rencana oleh pemimpin puncak organisasi memperkenalkan teori penentuan rencana. Pemimpin puncak harus fokus pada tujuan jangka panjang dan merumuskan cara untuk mencapainya (Soedarmayanti 2020).

Dari perspektif manajerial, definisi strategi menunjukkan bahwa pemimpin organisasi harus memiliki keterampilan perencanaan dan adaptasi yang tinggi. Mereka harus mampu merumuskan rencana komprehensif dan memastikan integrasi aktivitas organisasi untuk mencapai dan mempertahankan tujuan jangka panjang.

3.1 Tahapan Pengembangan Strategi

Pengembangan strategi tidak hanya mencakup perumusan konsep secara umum, tetapi juga melibatkan serangkaian tahapan yang matang. Tahapan tersebut melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, identifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan. Setelah itu, perusahaan dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi dan potensi yang dimilikinya (David 2019).



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tahapan pertama dalam pengembangan strategi adalah analisis

menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Analisis eksternal melibatkan pemahaman mendalam tentang tren industri, perubahan pasar, serta evaluasi potensi peluang dan ancaman dari faktor-faktor di luar perusahaan. Sementara itu, analisis internal mencakup identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, termasuk sumber daya manusia, infrastruktur, dan kapabilitas unik yang dimiliki.

Identifikasi kekuatan dan kelemahan adalah langkah krusial dalam tahapan pengembangan strategi. Kekuatan perusahaan mencakup aset yang dapat memberikan keunggulan kompetitif, sementara kelemahan adalah faktor-faktor internal yang dapat menjadi hambatan. Pengenalan yang baik terhadap kekuatan dan kelemahan ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan yang dimiliki dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul.

Setelah mengevaluasi faktor internal, tahapan berikutnya adalah mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin dihadapi perusahaan di lingkungan eksternalnya. Peluang adalah situasi atau kondisi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan, sedangkan tantangan adalah faktor-faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Pengenalan ini menjadi dasar untuk merancang strategi yang dapat memaksimalkan peluang dan mengatasi tantangan.

Setelah tahapan analisis menyeluruh, perusahaan dapat



merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi dan potensi yang dimilikinya. Strategi haruslah mencerminkan keunggulan kompetitif yang telah diidentifikasi, sekaligus mampu menjawab tantangan-tantangan yang mungkin muncul. Perumusan strategi ini melibatkan pemilihan langkah-langkah taktis dan alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Tahapan terakhir dalam pengembangan strategi adalah implementasi dan monitoring. Setelah merumuskan strategi, perusahaan perlu menjalankan langkah-langkah implementasi dengan cermat. Selain itu, proses monitoring yang berkelanjutan diperlukan untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan di tengah perubahan lingkungan bisnis. Evaluasi rutin terhadap kinerja strategi memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan dan tetap responsif terhadap dinamika pasar.

Dengan memahami teori-teori di balik tahapan pengembangan strategi, perusahaan dapat lebih efektif menghadapi dinamika bisnis dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

3.2 Integrasi Strategi dengan Budaya Organisasi

Pentingnya integrasi strategi dengan budaya organisasi menjadi fondasi yang tak terelakkan. Dalam upaya mengimplementasikan strategi, harmonisasi dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan menjadi kunci keberhasilan. Jika strategi sejalan dengan budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas, perusahaan dapat meraih kesuksesan jangka panjang dengan lebih lancar.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Pentingnya integrasi strategi dengan budaya organisasi

bermula dari konsistensi nilai-nilai. Jika nilai-nilai yang dianut perusahaan sejalan dengan strategi yang dirumuskan, karyawan akan merasa lebih terhubung dan berkomitmen. Sebagai contoh, jika perusahaan menekankan nilai inovasi, strategi yang diterapkan seharusnya menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan eksperimen.

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi menjadi landasan penting untuk strategi yang berhasil. Integrasi yang baik antara strategi dan budaya akan menciptakan atmosfer di mana ide-ide baru dihargai, karyawan merasa nyaman untuk berbagi gagasan, dan tim dapat bekerja bersama-sama menuju tujuan bersama. Dalam konteks ini, strategi bukan hanya menjadi rencana, melainkan pendorong perubahan positif di seluruh organisasi.

Budaya yang mendukung adaptabilitas dan fleksibilitas menjadi kunci sukses dalam mengimplementasikan strategi. Integrasi yang baik antara strategi dan budaya akan menciptakan organisasi yang responsif terhadap perubahan eksternal. Perusahaan yang memiliki budaya adaptif akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar, teknologi, atau regulasi, sehingga strategi dapat dijalankan dengan lebih efektif.

Integrasi strategi dengan budaya organisasi juga berperan dalam membentuk identitas perusahaan. Identitas yang kuat menciptakan kejelasan dalam menjalankan strategi dan membantu perusahaan membedakan dirinya dari pesaing. Jika nilai-nilai dan



budaya tercermin dalam setiap aspek strategi, perusahaan dapat membangun citra yang konsisten dan meyakinkan di mata pelanggan dan pemangku kepentingan.

Keterlibatan karyawan menjadi parameter keberhasilan integrasi strategi dengan budaya organisasi. Jika karyawan merasa bahwa strategi sejalan dengan nilai-nilai yang mereka anut, mereka cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen. Integrasi yang baik dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka memiliki dampak positif pada kesuksesan perusahaan.

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi menjadi esensial. Integrasi yang baik antara strategi inovatif dan budaya yang mendorong kreativitas akan menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dihargai dan diterapkan dalam strategi organisasi (Handy 2017).

Dengan keselarasan yang baik antara strategi dan budaya organisasi, perusahaan dapat mencapai kesinambungan kesuksesan jangka panjang. Budaya yang mendukung strategi akan memudahkan implementasi, sementara strategi yang memahami dan memanfaatkan budaya organisasi akan lebih mampu merespons perubahan dan menanggapi tantangan di masa depan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3.3 Pemberdayaan Karyawan dalam Strategi

Aspek lain yang memegang peranan penting adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses strategis. Karyawan yang memahami secara mendalam tentang strategi perusahaan dapat menjadi kekuatan sinergis yang mendukung visi perusahaan. Melibatkan karyawan dalam implementasi strategi bukan hanya berarti menjalankan rencana, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja responsif dan mampu beradaptasi.

Mengajak karyawan untuk terlibat dalam proses strategis adalah langkah awal menuju pemberdayaan yang efektif. Keterlibatan karyawan menciptakan rasa kepemilikan terhadap strategi perusahaan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat akan lebih cenderung berdedikasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemberdayaan karyawan juga melibatkan pemberian pemahaman mendalam tentang strategi perusahaan. Ini mencakup penjelasan mengenai tujuan jangka panjang, nilai-nilai inti, dan peran masing-masing karyawan dalam menjalankan strategi tersebut. Semakin karyawan memahami konteks strategis, semakin besar kontribusi yang dapat mereka berikan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan.

Keterlibatan karyawan membuka pintu untuk kolaborasi dan tim kerja yang lebih efektif. Dalam lingkungan yang mendukung pemberdayaan, karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi ide, berkolaborasi dengan sesama, dan menciptakan solusi inovatif. Kolaborasi yang kuat antar



departemen dan tingkatan hierarki dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan strategi.

Pemberdayaan karyawan juga menciptakan lingkungan kerja yang responsif dan mampu beradaptasi. Karyawan yang diberdayakan merasa memiliki kemampuan untuk berkontribusi pada perubahan positif. Mereka menjadi lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan, mengurangi resistensi terhadap perubahan strategis dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat. Proses pemberdayaan karyawan juga mencakup pengembangan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan

strategi perusahaan. Melalui pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan strategi. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mengoptimalkan implementasi strategi secara keseluruhan.

Pemberdayaan karyawan bukan hanya menjadi faktor pendukung, tetapi merupakan faktor kunci dalam keberhasilan strategi perusahaan. Melibatkan karyawan dalam proses strategis menciptakan budaya organisasi yang responsif, adaptif, dan inovatif. Karyawan yang merasa memiliki peran penting dalam perjalanan strategis perusahaan akan berkontribusi secara aktif untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan harus dianggap sebagai investasi strategis yang krusial bagi setiap perusahaan yang ingin meraih pencapaian terbaiknya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3.4 Jenis-Jenis Strategi

Strategi yang dirumuskan oleh perusahaan membentang ke berbagai dimensi dan tingkatan organisasi. Pemahaman mendalam tentang jenis-jenis strategi ini menjadi kunci dalam merancang rencana yang kokoh dan terkoordinasi. Lebih jauh mengenai tiga kelompok strategi utama yang sering digunakan oleh perusahaan:

3.4.1 Corporate Strategy

Corporate strategy membentuk dasar keseluruhan arah strategi perusahaan. Ini mencakup pertanyaan krusial tentang bagaimana perusahaan akan tumbuh, apakah akan mengambil jalur pertumbuhan, strategi stabilitas, atau bahkan pengurangan usaha. Corporate strategy

mengkoordinasikan berbagai bidang usaha dalam perusahaan, mengarahkan langkah-langkah strategis secara menyeluruh. Pilihan dalam corporate strategy harus sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan mengelola portofolio bisnis dengan bijaksana.

Beberapa aspek dan poin penting dalam konteks corporate strategy dapat diidentifikasi:

Teori pertumbuhan perusahaan, menggarisbawahi pentingnya corporate strategy dalam menentukan jalur pertumbuhan perusahaan (Penrose 2019).

Corporate strategy melibatkan pemilihan antara strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha (Porter 2019).

Konsep integrasi dan koordinasi dalam corporate strategy yang

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mengatakan bahwa corporate strategy mengarahkan langkah-langkah strategis secara menyeluruh di berbagai unit bisnis (Chandler 2019).

Sebagaimana teori pembuatan keputusan strategis corporate strategy harus sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan (Mintzberg 2016).

Corporate strategy, melibatkan pertimbangan pertumbuhan, jenis strategi, koordinasi, dan manajemen portofolio bisnis, membentuk landasan bagi semua keputusan strategis perusahaan. Integrasi yang baik dalam corporate strategy memastikan bahwa langkah-langkah strategis individu di berbagai divisi dan unit bisnis mendukung visi dan tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

3.4.2 Business Strategy

Business strategy berfokus pada tingkat unit bisnis, divisi, atau produk. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. Business strategy mempertimbangkan dinamika pasar, pesaing, dan pelanggan untuk merumuskan pendekatan yang efektif. Pilihan strategi bisnis harus mengakomodasi tantangan spesifik di tingkat operasional, dan sekaligus menyokong pencapaian tujuan korporat.

Fokus pada Posisi Bersaing merupakan aspek krusial dalam pembentukan strategi bisnis, dan teori positioning menyoroti pentingnya hal tersebut. Posisi bersaing yang tepat dalam pasar adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Strategi bisnis yang efektif harus dirancang untuk meningkatkan posisi suatu produk atau jasa dalam persaingan pasar yang dinamis (Porter 2019).

Business strategy harus secara khusus diarahkan untuk meningkatkan



posisi produk atau jasa di pasar. Mereka berpendapat bahwa strategi bisnis yang inovatif dan menciptakan nilai tambah baru akan memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya mengikuti tren, tetapi mendominasi pasar atau bahkan menciptakan pasar baru (Prahalad 2018).

Pertimbangan terhadap dinamika pasar, pesaing, dan pelanggan menjadi landasan penting dalam merumuskan business strategy. Yaitu teori analisis SWOT, yang memberikan kerangka kerja untuk mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Teori ini menjadi alat penting untuk perusahaan dalam mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi bisnis (Humphrey 2016).

Integrasi strategi bisnis dengan tujuan korporat sangat penting untuk memastikan konsistensi keseluruhan perusahaan. Strategi bisnis yang sejalan dengan visi dan misi korporat membentuk fondasi yang solid untuk mencapai tujuan jangka panjang (Fredrickson 2019).

Konsep daya saing operasional menekankan perlunya perusahaan memilih strategi bisnis yang dapat mengakomodasi tantangan di tingkat operasional. Mereka menekankan bahwa fokus operasional yang jelas, seperti keunggulan operasional, inovasi produk, atau pelayanan pelanggan, harus dipilih untuk mencapai keunggulan kompetitif. Teori ini menambah dimensi penting dalam pembahasan strategi bisnis yang responsif terhadap dinamika operasional perusahaan (Wiersema 2019).

3.4.3 Functional Strategy

Functional strategy melibatkan setiap fungsi organisasi

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

perusahaan. Tujuannya adalah menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing dalam bidang fungsi tertentu. Fungsi-fungsi ini dapat melibatkan strategi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan lainnya. Functional strategy secara efektif mengarahkan upaya pada tingkat operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi.

Dalam pengembangan functional strategy, perusahaan harus memperhatikan teori-teori dan konsep strategis yang mendukung setiap fungsi. Sebagai contoh, dalam merancang strategi pemasaran, perusahaan dapat menerapkan konsep segmentasi pasar dan pemasaran diferensiasi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dan menyesuaikan strategi pemasaran dengan karakteristik pasar yang spesifik (Kotler 2016).

Di bidang keuangan, penerapan strategi yang efektif dapat didasarkan pada teori-teori keuangan modern, seperti teori portofolio. Pemahaman yang mendalam tentang alokasi aset dan manajemen risiko keuangan dapat membantu perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya finansialnya (Markowitz, 2019).

Dengan menerapkan teori-teori ini dalam pengembangan functional strategy, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengarahkan upaya pada tingkat operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di setiap fungsi. Dengan demikian,



functional strategy bukan hanya menjadi panduan operasional, tetapi juga menjadi landasan yang kokoh bagi pencapaian keunggulan kompetitif di setiap aspek fungsi organisasi. Integrasi teori-teori ini dalam pengembangan functional strategy membantu perusahaan menghadapi dinamika pasar dan memastikan bahwa setiap fungsi berkontribusi secara optimal terhadap keseluruhan tujuan perusahaan.

3.4.4 Integrasi dan Sinkronisasi Strategi

Integrasi dan sinkronisasi strategi memainkan peran krusial dalam memastikan keberhasilan suatu perusahaan. Corporate strategy, business strategy, dan functional strategy, ketiganya harus bekerja secara bersama-sama dan saling mendukung untuk menciptakan keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

Teori integrasi strategi yang mengembangkan konsep "nilai bersih" sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai yang lebih besar daripada pesaingnya, dan ini hanya mungkin terjadi jika semua level strategi terintegrasi dengan baik. Salah satu pendekatan yang mendapat perhatian luas dalam konteks ini adalah konsep "nilai bersih". Integrasi ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana setiap level strategi mendukung yang lainnya, sehingga menciptakan keharmonisan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Porter 2019).

Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap strategi tidak hanya terintegrasi tetapi juga selaras dengan fokus dan tujuan



perusahaan secara keseluruhan. Ini melibatkan penciptaan mekanisme kontrol dan komunikasi yang memastikan setiap level strategi berkontribusi efektif terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Pentingnya mekanisme kontrol dan komunikasi dalam mendukung integrasi strategi perusahaan (Simons 2020).

Dengan mengintegrasikan corporate strategy yang memberikan arahan umum, business strategy yang bersinergi dengan tujuan korporat, dan functional strategy yang mendukung operasional perusahaan, sebuah perusahaan dapat membentuk fondasi yang solid untuk pertumbuhan jangka panjang. Keberhasilan dalam integrasi dan sinkronisasi strategi tidak hanya menciptakan kejelasan arah tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan di pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, penggunaan teori dan konsep ini membantu perusahaan tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

3.4.5 Dinamika Adaptasi Strategi

Dinamika adaptasi strategi juga menjadi elemen penting. Perusahaan tidak dapat mengadopsi satu strategi dan mempertahankannya tanpa mempertimbangkan perubahan di lingkungan bisnis. Strategi perlu dapat beradaptasi dengan dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki mekanisme evaluasi yang teratur untuk menilai efektivitas strategi dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Dinamika adaptasi strategi merupakan konsep yang penting dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan di lingkungan bisnis. Teori adaptasi yang mengembangkan konsep "learning organization". bahwa perusahaan yang berhasil adalah yang mampu belajar dan beradaptasi secara kontinu (Schön, 2019).

Gagasan ini semakin relevan seiring berjalannya waktu, dan penekanan pada adaptasi strategi terus berkembang. konsep "*strategic agility*", menekankan kebutuhan perusahaan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang cepat dan fleksibel. Ini menunjukkan bahwa adaptasi strategi bukan hanya tentang mengubah rencana, tetapi juga tentang seberapa cepat perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan (Teece 2018).

Dalam konteks dinamika adaptasi strategi, tentang "teknologi sebagai proses evolusi" turut memberikan wawasan. Teori ini menyoroti bagaimana perusahaan perlu terus menerus mengembangkan dan memperbarui pengetahuan serta teknologi mereka agar tetap relevan dan dapat bersaing (Nelson 2016).

Oleh karena itu, dinamika adaptasi strategi melibatkan pemahaman mendalam terhadap perubahan di pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan. Meletakkan fondasi pada teori dan konsep seperti "*learning organization*," "*strategic agility*," dan "teknologi sebagai proses evolusi," perusahaan dapat membentuk mekanisme evaluasi yang teratur untuk memastikan bahwa strategi yang diadopsi tetap relevan dan efektif. Dengan demikian, dinamika adaptasi strategi bukan hanya menjadi respons terhadap perubahan



tetapi juga menjadi elemen proaktif yang mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

3.4.6 Tantangan dan Kesempatan dalam Strategi

Strategi juga harus mempertimbangkan tantangan dan kesempatan di lingkungan bisnis eksternal. Globalisasi, perubahan regulasi, dan ketidakpastian ekonomi dapat mempengaruhi pelaksanaan strategi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan proaktif, mampu mengidentifikasi dan merespons dengan cepat terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dalam menghadapi tantangan dan kesempatan di lingkungan bisnis eksternal, teori analisis PESTEL dapat memberikan pandangan yang mendalam. Teori ini membahas faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi perusahaan (Potter 2019).

Dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi, teori "*Resource-Based View*" (RBV) menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas unik perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV berpendapat bahwa perusahaan harus memanfaatkan sumber daya yang langka, berharga, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan untuk menciptakan strategi yang tangguh (Barney 2016).

Sementara itu, konsep "*Blue Ocean Strategy*" menekankan bahwa perusahaan dapat menciptakan pasar yang baru dan tidak



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tercemar daripada bersaing dalam ruang yang penuh persaingan.

Dengan menciptakan "lautan biru" baru, perusahaan dapat menemukan kesempatan pertumbuhan di tengah ketidakpastian (Mauborgne 2015).

Dengan mendasarkan strategi pada pemahaman mendalam tentang faktor-faktor PESTEL, memanfaatkan sumber daya yang unik, dan melibatkan pemikiran inovatif seperti "*Blue Ocean Strategy*," perusahaan dapat menghadapi tantangan dan mengambil peluang di lingkungan bisnis eksternal. Pendekatan yang adaptif dan proaktif akan membantu perusahaan dalam membangun fondasi strategi yang tangguh di tengah dinamika perubahan eksternal.

3.5 Tahapan Strategi

Strategi merupakan suatu proses yang melibatkan beberapa tahapan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam melihat secara garis besar, strategi melibatkan tiga tahapan utama, yang masing-masing memiliki peran kritis dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut.

3.5.1 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah titik awal dalam perjalanan strategis sebuah perusahaan. Sebagai tahap yang mencakup serangkaian keputusan kritis, perusahaan perlu menjalankan proses yang teliti dan cermat untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Dalam mengembangkan tujuan yang jelas, perusahaan dapat mengacu pada teori "SMART". Menurut teori ini, tujuan harus Spesifik, Measurable,



Achievable, Relevant, dan Time-bound untuk memastikan kejelasan dan fokus (Doran 2016).

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) juga memainkan peran sentral dalam perumusan strategi. Teori ini membantu perusahaan untuk merinci kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Dengan pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor ini, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih terarah dan efektif.

Dalam menetapkan objektif spesifik, teori "Management by Objectives" (MBO) dikatakan pendekatan MBO menekankan pada kerjasama antara manajer dan karyawan untuk menetapkan tujuan yang terukur dan mencapainya melalui evaluasi kinerja teratur (Drucker 2016).

Proses kreatif dan analitis yang melibatkan para pemimpin perusahaan tidak hanya memerlukan wawasan tentang situasi saat ini, tetapi juga kemampuan untuk memandang ke depan, dapat membantu perusahaan untuk merancang strategi yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Dengan mempertimbangkan beberapa skenario masa depan yang mungkin, perusahaan dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian (Dutch Shell 2016).

Dengan merangkul prinsip-prinsip teori SMART, analisis SWOT, dan praktik-praktik inovatif seperti Scenario Planning, perusahaan dapat membuat fondasi yang kuat untuk perumusan strategi mereka. Kejelasan tujuan, pemahaman mendalam terhadap lingkungan, dan kemampuan adaptasi akan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif



dan keberlanjutan jangka panjang.

3.5.2 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah fase kritis dalam siklus strategis perusahaan yang memerlukan langkah-langkah tindakan konkret untuk menjalankan strategi yang telah dirumuskan. Dalam tahap ini, komitmen dan kerja sama dari semua lapisan organisasi menjadi esensial untuk mencapai keberhasilan. Pemimpin perusahaan berperan penting dalam memastikan bahwa setiap unit dan anggota organisasi memahami peran mereka dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan.

Salah satu teori yang relevan dalam konteks implementasi strategi adalah teori yang menekankan pentingnya pemahaman, partisipasi, dan komunikasi dalam menghadapi perubahan organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan strategi (Lewin 2019).

Komitmen dari semua tingkatan organisasi menjadi kunci dalam memastikan bahwa setiap elemen strategi dijalankan secara efektif. Konsep "Leadership Alignment" menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan keselarasan antara visi perusahaan dan tindakan sehari-hari. Pemimpin harus mengkomunikasikan strategi dengan jelas, menginspirasi karyawan, dan memastikan bahwa sumber daya dan dukungan tersedia (Kotter 2019).

Dengan merangkul teori-teori tersebut, perusahaan dapat meminimalkan hambatan dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan strategi. Keterlibatan, komunikasi yang baik, dan adaptabilitas menjadi



kunci untuk menghadapi tantangan dan mencapai kesuksesan dalam implementasi strategi.

3.5.3 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap krusial dalam siklus strategi organisasi, dan terdapat tiga kegiatan mendasar yang memainkan peran penting dalam proses evaluasi ini.

1. Pemantauan Kinerja: Pemantauan kinerja melibatkan pengumpulan data dan informasi terkait pelaksanaan strategi. Ini mencakup pengukuran terhadap indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators* atau KPI) yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemantauan kinerja ini membantu organisasi untuk memahami sejauh mana strategi yang dijalankan telah mencapai tujuan yang telah ditentukan.
2. Penilaian Terhadap Lingkungan Eksternal dan Internal: Evaluasi strategi juga memerlukan penilaian kontinu terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Perubahan dalam pasar, teknologi, atau regulasi dapat mempengaruhi kinerja strategis. Penilaian internal melibatkan pemahaman terus-menerus terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi serta kemampuannya untuk merespons perubahan.
3. Penyesuaian dan Inovasi Strategis: Hasil dari pemantauan kinerja dan penilaian lingkungan adalah penyesuaian dan inovasi strategis. Jika evaluasi strategi mengungkapkan bahwa ada ketidaksesuaian antara hasil yang diinginkan dan kinerja aktual, organisasi perlu menyesuaikan rencana strategisnya. Selain itu,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

inovasi strategis dapat menjadi langkah proaktif untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah.

Dengan melibatkan kegiatan-kegiatan ini dalam evaluasi strategi, perusahaan dapat membuat keputusan yang informasional dan responsif, serta memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap sesuai dengan tujuan dan visi jangka panjang organisasi. Evaluasi strategi yang baik memberikan landasan untuk peningkatan berkelanjutan dan membantu organisasi untuk tetap adaptif di tengah dinamika bisnis yang terus berubah.

3.6 Meninjau Faktor-Faktor Eksternal dan Internal

Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal menjadi langkah kritis dalam proses evaluasi strategi. Pemahaman mendalam terhadap dinamika lingkungan eksternal menjadi penting karena perubahan dalam faktor-faktor seperti kondisi pasar, kebijakan regulasi, dan teknologi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja strategis perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu mengevaluasi sejauh mana strategi mereka masih relevan dan responsif terhadap perkembangan dalam industri dan pasar yang mereka hadapi.

Di sisi lain, meninjau faktor internal melibatkan evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Strategi yang tidak efektif atau implementasi yang kurang baik dapat diakibatkan oleh kendala internal seperti kurangnya sumber daya, kurangnya kompetensi, atau hambatan dalam struktur organisasi. Evaluasi faktor internal ini membantu perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja strategis.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pentingnya evaluasi faktor eksternal dan internal ini tidak hanya terletak pada identifikasi hambatan, tetapi juga pada pengenalan peluang yang mungkin belum dimanfaatkan sepenuhnya. Faktor eksternal yang positif dapat menjadi landasan untuk penyesuaian strategi yang lebih baik, sementara kekuatan internal yang belum dimaksimalkan dapat diubah menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan.

Dengan merinci dan mengevaluasi faktor-faktor ini, perusahaan dapat membangun pemahaman yang komprehensif tentang konteks operasionalnya. Ini memberikan dasar yang kuat untuk penentuan apakah strategi yang diterapkan masih sesuai dengan tujuan perusahaan atau apakah penyesuaian diperlukan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan jangka panjang.

3.7 Mengukur Prestasi

Pengukuran prestasi adalah elemen esensial dalam evaluasi strategi dan memainkan peran penting dalam menilai keberhasilan implementasi. Pendekatan ini mencakup pembandingan antara hasil yang diharapkan dengan pencapaian yang sesungguhnya, yang dapat memberikan wawasan mendalam tentang sejauh mana strategi telah berhasil dijalankan.

Salah satu teori yang mendukung konsep pengukuran prestasi adalah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard menyajikan perspektif holistik melalui pengukuran kinerja finansial dan non-finansial, termasuk aspek-aspek seperti perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Teori ini memungkinkan perusahaan untuk menilai kinerja mereka tidak hanya dari sudut pandang finansial,



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

tetapi juga melalui prisma elemen-elemen yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang (Norton 2019).

Pentingnya kriteria evaluasi yang dapat diukur dan mudah dibuktikan membantu perusahaan untuk memastikan bahwa penilaian yang dibuat bersifat obyektif dan terukur. Dengan pengukuran prestasi yang tepat, perusahaan dapat mengidentifikasi apakah strategi yang diimplementasikan telah memberikan hasil sesuai harapan atau memerlukan penyesuaian lebih lanjut. Proses ini juga menciptakan landasan untuk pembelajaran organisasional yang berkelanjutan dan pengembangan strategi yang lebih efektif di masa depan.

Pengukuran prestasi adalah elemen esensial dalam evaluasi strategi dan memainkan peran penting dalam menilai keberhasilan implementasi. Pendekatan ini mencakup pembandingan antara hasil yang diharapkan dengan pencapaian yang sesungguhnya, yang dapat memberikan wawasan mendalam tentang sejauh mana strategi telah berhasil dijalankan.

Salah satu teori yang mendukung konsep pengukuran prestasi adalah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard menyajikan perspektif holistik melalui pengukuran kinerja finansial dan non-finansial, termasuk aspek-aspek seperti perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Teori ini memungkinkan perusahaan untuk menilai kinerja mereka tidak hanya dari sudut pandang finansial, tetapi juga melalui prisma elemen-elemen yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang (Norton 2019).

Pentingnya kriteria evaluasi yang dapat diukur dan mudah



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dibuktikan membantu perusahaan untuk memastikan bahwa penilaian yang dibuat bersifat obyektif dan terukur. Dengan pengukuran prestasi yang tepat, perusahaan dapat mengidentifikasi apakah strategi yang diimplementasikan telah memberikan hasil sesuai harapan atau memerlukan penyesuaian lebih lanjut. Proses ini juga menciptakan landasan untuk pembelajaran organisasional yang berkelanjutan dan pengembangan strategi yang lebih efektif di masa depan.

3.8 Mengambil Tindakan Korektif

Mengambil tindakan korektif merupakan tahap penting dalam evaluasi strategi untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berada pada jalur pencapaian tujuan. Salah satu teori yang relevan dalam konteks ini adalah teori kontrol manajemen yang menekankan pentingnya sistem kontrol sebagai alat untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Dalam teori ini, tindakan korektif termasuk pengidentifikasi penyimpangan dari rencana, analisis penyebab, dan penerapan perubahan yang diperlukan (Anthony 2016).

Tindakan korektif tidak hanya berkaitan dengan perbaikan saat ada penyimpangan, tetapi juga mencakup pembelajaran berkelanjutan. Konsep pembelajaran organisasional, menyoroti pentingnya perusahaan untuk terus belajar dari pengalaman, baik sukses maupun kegagalan. Dengan menganalisis penyebab ketidaksesuaian dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan adaptabilitasnya terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas strateginya (Senge 2017),

Tindakan korektif juga dapat melibatkan restrukturisasi strategi



yang telah ada atau bahkan pengembangan strategi baru jika kondisi di lingkungan bisnis mengharuskannya. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan, responsif, dan mampu menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Penerapan tindakan korektif yang tepat waktu dan berbasis analisis yang cermat menjadi kunci untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan strategi perusahaan.

3.9 Dinamika Adaptasi Strategi

Dinamika adaptasi strategi menjadi esensial dalam konteks evaluasi strategi perusahaan. Teori yang relevan dalam menggambarkan dinamika ini adalah Teori Evolusi memperkenalkan konsep pilihan yang terbatas (bounded rationality), di mana organisasi dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan informasi (Simon 2017).

Teori Evolusi Organisasi menggambarkan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan agar dapat bertahan dan tumbuh. Ini mencerminkan konsep bahwa strategi yang berhasil pada suatu waktu mungkin memerlukan penyesuaian untuk mengatasi tantangan baru atau memanfaatkan peluang yang muncul.

Dalam konteks ini, perusahaan yang berhasil menjalankan strategi harus senantiasa mengukur kinerja mereka dan bersiap untuk menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan. Evaluasi strategi yang mencakup dinamika adaptasi membantu perusahaan untuk tetap responsif terhadap perubahan di lingkungan bisnis, sehingga strategi yang dijalankan tetap relevan dan efektif seiring berjalannya waktu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3.10. Tantangan dan Kesempatan dalam Strategi

Dalam menghadapi tantangan dan kesempatan dalam evaluasi strategi, perusahaan dapat merujuk pada Teori Kontingensi. Teori Kontingensi menekankan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang universal; strategi dan struktur organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dan kondisi tertentu (Lorsch 2019).

Dalam konteks strategi, tantangan seperti globalisasi, perubahan regulasi, dan ketidakpastian ekonomi adalah contoh kondisi eksternal yang perlu dipertimbangkan. Teori Kontingensi menunjukkan bahwa tidak ada solusi tunggal untuk menghadapi situasi ini; sebaliknya, perusahaan harus mengadaptasi strategi dan struktur organisasinya sesuai dengan keadaan yang ada.

Sementara itu, kesempatan seperti perubahan teknologi atau peluang pasar baru juga dapat dipahami melalui lensa Teori Kontingensi. Menciptakan kebijakan dan taktik yang dapat merespon secara fleksibel terhadap perubahan tersebut menjadi krusial untuk mendukung keberlanjutan strategi di masa depan.

Dengan mengadopsi pendekatan adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis, perusahaan dapat memitigasi risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul. Evaluasi strategi yang mencakup kerangka kerja Teori Kontingensi membantu perusahaan membangun fondasi yang tangguh, memungkinkan mereka untuk merespon dengan efektif terhadap dinamika bisnis yang terus berubah.

4 Manajemen Sumber Daya Manusia

4.1 Konsep dan Pengertian

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukan sekadar fungsi administratif biasa; melainkan, itu merupakan elemen kunci yang mendukung kesuksesan dan keberlanjutan operasional bisnis modern. Dalam perjalanan kompleks dunia bisnis, MSDM menjadi pilar strategis yang melibatkan sejumlah aktivitas strategis yang mencakup pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia suatu organisasi. Secara lebih mendalam definisi MSDM dan peran pentingnya dalam mencapai tujuan perorangan, organisasi, dan masyarakat.

1. Pencarian dan Pemilihan SDM:

Pencarian dan pemilihan SDM merupakan langkah kritis dalam MSDM yang memerlukan pendekatan sistematis dan strategis. Teori Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP) dapat memberikan wawasan penting dalam proses pencairan SDM, menekankan perlunya menyusun rencana yang memadai untuk memastikan ketersediaan dan kecocokan sumber daya manusia dengan kebutuhan organisasi (Schermerhorn 2019).

Proses pencarian SDM melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan. Pemahaman ini harus sejalan dengan visi dan misi organisasi, memastikan bahwa tim yang dibentuk dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Teori HRP memandang pencairan SDM sebagai investasi jangka panjang yang memerlukan perencanaan yang matang untuk mencapai keberlanjutan organisasi.

Pemilihan SDM, yang melibatkan rekrutmen dan seleksi, juga



menjadi fokus utama MSDM. Teori Rekrutmen dan Seleksi dapat memberikan pandangan mendalam tentang pentingnya proses ini. Mereka menekankan bahwa pemilihan individu yang sesuai dengan keterampilan dan nilai-nilai organisasi adalah langkah krusial dalam membangun tim yang sukses (Judge 2017).

Dengan menggabungkan teori HRP dan teori Rekrutmen dan Seleksi, MSDM dapat menciptakan pendekatan terintegrasi untuk pencairan dan pemilihan SDM. Pendekatan ini melibatkan pemetaan kebutuhan tenaga kerja, merancang strategi rekrutmen yang efektif, dan melibatkan proses seleksi yang teliti untuk memastikan bahwa SDM yang dipilih tidak hanya memiliki kualifikasi teknis tetapi juga sejalan dengan nilai dan budaya organisasi. Dengan demikian, pencairan dan pemilihan SDM menjadi langkah strategis yang membangun dasar kuat untuk keberhasilan jangka panjang organisasi.

2. Pendayagunaan dan Pengembangan SDM:

Pendayagunaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah aspek kritis dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memainkan peran penting dalam keseluruhan kinerja organisasi. Konsep ini tidak hanya mencakup penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan potensinya, tetapi juga melibatkan pengembangan mereka untuk mencapai tingkat produktivitas dan kontribusi maksimal.

Proses penempatan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja yang tepat agar organisasi dapat membentuk tim yang sesuai dengan visi dan misinya. Dalam teori ini, kecocokan antara keahlian karyawan dan

tuntutan pekerjaan diutamakan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas di tingkat operasional. Penempatan yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, di mana setiap individu dapat memberikan kontribusi optimal sesuai dengan keahlian dan minatnya (Judge 2017).

Sementara itu, pengembangan SDM melibatkan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan. Dalam teori pengembangan mengemukakan konsep pengembangan sebagai investasi jangka panjang. Menurut mereka, perusahaan yang berfokus pada pengembangan SDM cenderung lebih unggul dalam jangka panjang karena memiliki tim yang terus berkembang dan siap menghadapi tantangan perubahan (Nohria 2019).

Program pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus menjadi kunci dalam memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan kemajuan teknologi. Dalam konteks MSDM, inovasi dan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan merupakan hasil langsung dari investasi perusahaan dalam pengembangan SDM (Senge 2018).

Dengan demikian, pendayagunaan dan pengembangan SDM bukan hanya sekadar tugas administratif, melainkan strategi investasi jangka panjang untuk mencapai kesuksesan organisasi. Integrasi teori-teori ini menciptakan landasan yang kokoh untuk pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan.

3. Pemeliharaan dan Pemutusan Hubungan Kerja:

Pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja merupakan dua aspek

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja organisasi. Dalam kerangka MSDM, kedua proses ini memiliki implikasi jangka panjang terhadap hubungan antara perusahaan dan karyawan. Teori dan konsep yang diperkenalkan oleh beberapa pakar MSDM dapat memberikan wawasan lebih lanjut mengenai aspek ini.

Pemeliharaan sumber daya manusia melibatkan manajemen kesejahteraan dan kebijakan yang mendukung kepuasan serta retensi karyawan. Bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan berbeda satu sama lain. Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan disebut sebagai faktor motivator, sementara faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan disebut sebagai faktor higienis. Penerapan kebijakan kesejahteraan dan kepuasan karyawan dapat dianggap sebagai upaya perusahaan dalam memenuhi faktor motivator ini, sehingga meningkatkan retensi karyawan (Senge 2018).

Di sisi lain, pemutusan hubungan kerja, ketika diperlukan, harus dilakukan dengan etika dan keadilan untuk meminimalkan dampaknya pada kesejahteraan karyawan. Teori pemutusan hubungan kerja dapat dihubungkan dengan konsep manajemen kinerja dan perpisahan yang diusulkan manajemen kinerja yang efektif melibatkan siklus hidup karyawan dari awal rekrutmen hingga akhir perpisahan. Pendekatan etis dan adil dalam pemutusan hubungan kerja dapat menciptakan kesan positif pada karyawan yang tersisa dan mencegah dampak negatif pada reputasi perusahaan (Guest 2016).

Dengan memahami teori-teori ini, perusahaan dapat mengimplementasikan strategi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



yang seimbang, mendukung kesejahteraan karyawan, dan meminimalkan potensi dampak negatif pada produktivitas dan budaya organisasi.

4. Proses Perencanaan MSDM:

Proses perencanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan langkah kritis dalam mengelola tenaga kerja secara efektif untuk mendukung tujuan organisasi. Dalam kerangka MSDM, terdapat beberapa tahapan penting yang mencakup analisis kebutuhan dan perencanaan suksesi.

Analisis kebutuhan merupakan langkah pertama dalam proses perencanaan MSDM. Teori "*Strategic Human Resource Planning*" memberikan dasar bagi analisis kebutuhan ini. Konsep ini menekankan pentingnya memahami kebutuhan organisasi dalam jangka panjang dan mengidentifikasi keahlian dan kompetensi SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Analisis ini melibatkan evaluasi terhadap tenaga kerja saat ini, proyeksi kebutuhan masa depan, serta potensi perubahan dalam lingkungan bisnis dan teknologi (Nadler 2019).

Perencanaan suksesi merupakan langkah selanjutnya yang diperlukan untuk memastikan keberlangsungan kepemimpinan dan pengembangan karyawan yang potensial. Teori suksesi dalam MSDM dapat dihubungkan dengan konsep "*Replacement Planning*" dan "*Talent Pool*". Perencanaan suksesi melibatkan identifikasi karyawan berpotensi yang dapat mengisi peran kunci dalam organisasi dan mengembangkan rencana pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Hal ini tidak hanya membantu mengelola risiko kehilangan kepemimpinan kunci tetapi juga menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan berharga

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(Rothwell, 2016)

Dengan memahami teori-teori perencanaan MSDM ini, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi perencanaan SDM mereka selaras dengan visi dan tujuan jangka panjang organisasi, serta mampu menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

5. Proses Pengorganisasian MSDM

Proses pengorganisasian dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran krusial dalam membentuk kerangka kerja organisasi yang efektif dan efisien. Dalam konteks MSDM, dua aspek utama yang perlu dipertimbangkan adalah struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Teori *"Contingency Theory"* memberikan pandangan tentang pengorganisasian. Teori ini menekankan bahwa tidak ada struktur organisasi tunggal yang paling baik, melainkan pilihan struktur harus disesuaikan dengan karakteristik dan tuntutan lingkungan eksternal organisasi. Dalam MSDM, penerapan teori ini akan membantu organisasi menentukan struktur yang sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia mereka, memastikan efektivitas dalam pencapaian tujuan (Lorsch, 2019).

Sementara itu, dalam desain pekerjaan, teori "*Job Characteristics Model*" memberikan wawasan tentang bagaimana membangun pekerjaan yang memotivasi dan memuaskan karyawan. Desain pekerjaan yang baik mencakup elemen-elemen seperti keberagaman tugas, otonomi, hubungan dengan rekan kerja, dan umpan balik dari pekerjaan tersebut. Dalam MSDM, desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan (Oldham, 2019).



Dengan mengintegrasikan teori-teori ini, perusahaan dapat mengoptimalkan struktur organisasi mereka dan merancang pekerjaan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan karyawan. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pertumbuhan berkelanjutan.

6. Proses Pengarahan MSDM:

Proses pengarahan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam memastikan karyawan memahami dan mengadopsi nilai-nilai serta ekspektasi organisasi. Dalam konteks MSDM, dua elemen kunci yang terlibat dalam proses ini adalah orientasi karyawan baru dan manajemen kinerja.

Teori "*Socialization Theory*" memberikan pemahaman yang mendalam tentang proses orientasi. Teori ini menekankan bahwa orientasi bukan hanya tentang memberikan informasi fakta kepada karyawan baru tetapi juga melibatkan pembentukan hubungan dan integrasi sosial dalam organisasi. Dalam MSDM, orientasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan baru, mempercepat adaptasi mereka, dan membentuk pemahaman yang kuat tentang budaya organisasi (Feldman, 2016).

Dengan menerapkan teori-teori ini, perusahaan dapat memastikan bahwa proses orientasi efektif dan sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.



7. Proses Pengendalian MSDM:

Proses pengendalian dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup evaluasi kinerja dan upaya peningkatan berkelanjutan untuk memastikan efektivitas dan relevansi strategi sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Dalam melakukan evaluasi kinerja, teori "Performance Appraisal" atau penilaian kinerja memberikan kerangka kerja untuk mengukur pencapaian karyawan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, metode penilaian kinerja berbasis kompetensi, yang mulai berkembang pada tahun 1980-an, menekankan aspek perilaku dan keterampilan yang melebihi hanya hasil kerja. Dalam MSDM, penilaian kinerja yang holistik dapat memberikan pandangan yang komprehensif tentang kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

Sementara itu, konsep "Continuous Improvement" atau perbaikan berkelanjutan, yang dihubungkan dengan teori "Total Quality Management" (TQM) menekankan pentingnya terus-menerus meningkatkan proses dan praktik organisasi. Dalam MSDM, pendekatan ini dapat diadopsi untuk memperbarui kebijakan dan prosedur yang sudah ada, serta mengidentifikasi inovasi baru yang relevan dengan perkembangan lingkungan bisnis (Deming, 2018)

Dengan memadukan evaluasi kinerja secara teratur dan peningkatan berkelanjutan, MSDM dapat menjaga keberlanjutan dan relevansi strategi sumber daya manusia, menghadapi perubahan lingkungan bisnis, dan memastikan bahwa sumber daya manusia diorganisasi terus berkontribusi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



pada pencapaian tujuan organisasi.

8. Pentingnya Efektivitas dan Efisiensi MSDM:

Pentingnya efektivitas dan efisiensi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Konsep ini berkaitan erat dengan teori dan prinsip-prinsip manajemen yang telah dikembangkan oleh para ahli selama beberapa dekade.

Efektivitas MSDM menekankan pada pencapaian tujuan organisasi dengan memastikan bahwa kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Konsep ini sejalan dengan teori manajemen strategis, yang menekankan pentingnya mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang. Melalui konsep "Value Chain Analysis" menunjukkan bahwa aktivitas sumber daya manusia dapat menjadi sumber daya yang berharga untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan (Porter, 2017).

Sementara itu, efisiensi MSDM berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan prinsip-prinsip "*Scientific Management*" memberikan dasar untuk efisiensi di tingkat operasional. Dalam MSDM, efisiensi dapat diartikan sebagai pengelolaan tugas dan tanggung jawab sumber daya manusia dengan cara yang hemat biaya tanpa mengorbankan kualitas (Taylor, 2017).

Dengan fokus pada efektivitas dan efisiensi MSDM, organisasi dapat menciptakan dasar yang kuat untuk keberlanjutan jangka panjang. Penerapan prinsip-prinsip ini membantu organisasi merespons dengan cepat terhadap



perubahan pasar dan tetap relevan di era bisnis yang dinamis, sesuai dengan tuntutan globalisasi dan kompetisi yang semakin ketat.

Dengan memahami setiap tahap dan dimensi MSDM, organisasi dapat mengembangkan strategi yang holistik dan adaptif. Ini melibatkan pengelolaan manusia sebagai aset utama yang tidak hanya berkontribusi pada kesuksesan organisasi tetapi juga pada kemajuan dan kesejahteraan individu. MSDM, sebagai pilar strategis, menjadi landasan untuk pencapaian tujuan bersama dan pertumbuhan berkelanjutan dalam bisnis modern yang terus berkembang.

4.2 Konsep Manajemen

Istilah "manajemen" tidak hanya sekadar serangkaian tindakan atau fungsi, melainkan sebuah konsep yang menggambarkan kompleksitas dan kedalaman dalam mengelola sumber daya manusia suatu organisasi. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), penafsiran istilah "manajemen" melibatkan pemahaman mendalam terhadap berbagai dimensi yang melibatkan sistem, proses, fungsi, ilmu pengetahuan, kelompok orang, kegiatan terpisah, dan bahkan sebagai profesi. Mari kita eksplorasi lebih lanjut makna dan implikasi dari istilah "manajemen" dalam MSDM.

1. Manajemen sebagai Sistem:

Konsep manajemen sebagai suatu sistem yang melibatkan sejumlah elemen terkait dapat dikaitkan dengan Teori Sistem. Teori Sistem menekankan pandangan holistik dan interkoneksi antara berbagai komponen dalam suatu sistem. Dalam konteks manajemen SDM (Sumber Daya Manusia), penerapan Teori Sistem dapat memandu pendekatan yang menyeluruh terhadap pengelolaan sumber daya manusia (Bertalanffy, 2019).



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gagasan bahwa suatu sistem, termasuk dalam hal ini sistem manajemen, harus dilihat secara keseluruhan dan tidak hanya sebagai kumpulan bagian-bagian terpisah. Dengan demikian, dalam sistem manajemen SDM, perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pengendalian dianggap sebagai elemen-elemen yang saling terkait, dan keberhasilan manajemen SDM bergantung pada pemahaman terhadap hubungan dinamis antara elemen-elemen tersebut (Bertalanffy, 2019).

Sistem manajemen, seperti yang diartikan dalam konteks MSDM, memberikan struktur untuk mengelola SDM secara holistik. Pendekatan ini memandang karyawan sebagai bagian integral dari sistem yang lebih besar, dengan tujuan untuk mencapai keberlanjutan dan perkembangan SDM. Oleh karena itu, sistem manajemen SDM yang baik harus mampu memahami dan merespons dinamika kompleks yang muncul dalam lingkungan kerja dan memastikan keberlanjutan sumber daya manusia perusahaan.

2. Manajemen sebagai Proses:

Pandangan manajemen sebagai suatu proses dapat terkait dengan konsep manajemen sebagai suatu fungsi yang melibatkan serangkaian langkah-langkah terstruktur. Dalam konteks ini, teori fungsi manajemen dapat memberikan perspektif yang relevan. lima fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian (Fayol, 2017).

Dalam MSDM, langkah-langkah esensial yang melibatkan pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan SDM dapat dipandang sebagai implementasi dari beberapa fungsi manajemen yang diidentifikasi oleh Fayol. Perencanaan terkait dengan pencairan dan pemilihan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.





sumber daya manusia yang sesuai. Pengorganisasian terlibat dalam pendayagunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan mengacu pada pengembangan dan pelaksanaan kebijakan dan program yang mendukung manajemen SDM. Pengarahan mencakup aspek pengembangan karyawan dan pemeliharaan kondisi kerja yang optimal.

Oleh karena itu, dengan memahami manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari fungsi-fungsi tersebut, MSDM dapat dikelola secara sistematis dan terstruktur. Penerapan teori fungsi manajemen dapat memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami dan mengelola proses manajemen SDM dengan lebih efektif. Fayol memperkenalkan konsep fungsi manajemen pada awal abad ke-20, dan ide-ide ini tetap relevan dan digunakan secara luas dalam konteks manajemen hingga saat ini.

3. Manajemen sebagai Fungsi:

Dalam konteks manajemen sebagai fungsi, teori fungsi manajemen oleh Henri Fayol dapat memberikan dasar yang relevan. Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini memberikan kerangka kerja bagi manajer untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Fayol, 2016).

Dalam MSDM, perencanaan SDM dapat mencakup penentuan kebutuhan sumber daya manusia, pengorganisasian terlibat dalam struktur organisasi dan penempatan karyawan, pelaksanaan terkait dengan implementasi kebijakan dan program SDM, pengarahan mencakup pengembangan karyawan



dan kepemimpinan, dan pengendalian melibatkan evaluasi dan penyesuaian terhadap strategi manajemen SDM.

Fayol mengembangkan teori fungsi manajemen pada awal abad ke-20, dan meskipun era dan pendekatan manajemen telah berkembang sejak saat itu, konsep-konsep tersebut tetap memberikan landasan yang kuat bagi pemahaman fungsi manajemen dalam konteks organisasi. Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi ini, MSDM dapat dielola secara lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan:

Dalam konsep manajemen sebagai ilmu pengetahuan, dapat merujuk pada pemikiran Peter Drucker, seorang pakar manajemen yang dikenal luas. Drucker menggambarkan manajemen sebagai disiplin ilmu yang berfokus pada tugas-tugas spesifik yang mendorong kinerja dan keberlanjutan organisasi. Drucker memperkenalkan konsep manajemen modern dan banyak memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pada pertengahan abad ke-20 (Drucker, 2017).

Melalui perspektif ini, MSDM tidak hanya dilihat sebagai praktik pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga sebagai ilmu pengetahuan yang melibatkan analisis, pemahaman, dan penerapan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan dalam konteks organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi bagian integral dari pengetahuan ini, di mana prinsip-prinsip ilmu pengetahuan digunakan untuk memahami dan meningkatkan interaksi antara manusia dalam lingkungan kerja.

Pendekatan ilmiah dalam MSDM memungkinkan perusahaan untuk



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

mengambil keputusan berdasarkan bukti, data, dan penelitian, menciptakan dasar

yang lebih kokoh untuk pengelolaan manusia. Dengan memasukkan aspek ilmiah,

MSDM dapat terus berkembang dan beradaptasi sesuai dengan perkembangan

ilmu pengetahuan dan dinamika perubahan di lingkungan bisnis.

5. **Manajemen sebagai Kelompok Orang:**

Dalam pengertian ini, manajemen melibatkan kelompok orang yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam MSDM, ini mencerminkan kerjasama antara tim HR dan para pemimpin organisasi untuk mengelola kebutuhan SDM.

Teori partisipatif atau partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat diterapkan dalam konteks manajemen sebagai kelompok orang. Teori ini menekankan pentingnya melibatkan orang-orang yang terdampak oleh keputusan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks MSDM, prinsip ini menggarisbawahi bahwa kolaborasi dan partisipasi antara kelompok orang, termasuk tim HR, manajer, dan karyawan, dapat meningkatkan efektivitas dalam mengelola sumber daya manusia (Lewin, 2016).

Dengan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan terkait SDM, MSDM tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen HR atau pemimpin organisasi tetapi menjadi usaha bersama untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana pengambilan keputusan yang lebih inklusif dapat menghasilkan solusi yang lebih holistik dan diterima oleh anggota organisasi.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, keterlibatan kelompok orang dalam proses keputusan dapat memperkuat hubungan kerja, meningkatkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

kepuasan karyawan, dan memberikan pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, melihat manajemen sebagai kelompok orang menggambarkan bahwa MSDM bukan hanya tanggung jawab satu pihak, melainkan usaha bersama untuk mencapai keberhasilan organisasi.

6. Manajemen sebagai Kegiatan Terpisah:

Manajemen dapat dianggap sebagai kegiatan terpisah yang melibatkan serangkaian tugas dan tanggung jawab. Dalam MSDM, ini melibatkan tugas-tugas seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja sebagai kegiatan terpisah yang saling terkait.

Teori "*division of labor*" atau pembagian kerja, dapat dihubungkan dengan pandangan manajemen sebagai kegiatan terpisah. Teori ini mengajukan ide bahwa tugas dan tanggung jawab dapat diuraikan menjadi pekerjaan-pekerjaan yang lebih kecil dan dapat dilakukan secara efisien oleh spesialis. Dalam konteks MSDM, pembagian tugas seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja menciptakan kegiatan terpisah yang dapat diatasi oleh para spesialis dalam masing-masing bidang tersebut (Smith, 2018).

Pandangan ini mencerminkan kebutuhan untuk keahlian khusus dalam manajemen sumber daya manusia, di mana setiap fungsi memerlukan pemahaman mendalam dan keahlian yang spesifik. Dengan menganggap manajemen sebagai kegiatan terpisah, MSDM mengakui kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang terlibat dalam mengelola sumber daya manusia, dan penekanan pada pembagian kerja membantu meningkatkan efisiensi dan spesialisasi dalam setiap aspek manajemen SDM.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun



7. Manajemen sebagai Profesi:

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Konsep manajemen sebagai profesi mencerminkan evolusi tanggung jawab dan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di era kontemporer, para ahli manajemen seperti Peter Drucker telah menekankan pentingnya profesionalisme dalam praktik manajemen. Drucker memandang manajemen sebagai praktik yang membutuhkan pengetahuan khusus, etika, dan pertanggungjawaban terhadap keberhasilan organisasi (Drucker, 2017).

Pendekatan ini menciptakan landasan bagi praktik MSDM yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan khusus dalam mengelola aspek manusia di dalam organisasi. Dengan memperlakukan manajemen sebagai profesi, MSDM menekankan pentingnya integritas, transparansi, dan etika dalam setiap langkah pengambilan keputusan dan interaksi dengan anggota tim, menciptakan lingkungan yang sehat dan berkelanjutan di tempat kerja. Pendekatan ini juga menandai pergeseran dari sekadar tugas administratif ke peran yang memerlukan kepemimpinan yang berbasis pengetahuan dan kebijakan etis.

Dengan mengadopsi prinsip-prinsip profesi, MSDM memastikan bahwa praktisi memiliki landasan moral yang kuat dan keterampilan yang sesuai untuk mengelola SDM secara efektif, menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan individu di dalamnya. Pendekatan ini mencerminkan kebutuhan akan manajer SDM yang terampil, beretika, dan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dinamis di dunia kerja kontemporer.

4.3 Asal Usul Kata Manajemen

Kata "manajemen" memiliki perjalanan menarik yang mencerminkan evolusi praktik bisnis dan organisasi. Secara etimologis, kata ini berasal dari

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

bahasa Prancis Kuno, yaitu "*management*," yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Kata ini kemudian diadopsi dalam bahasa Inggris sebagai "management," yang mengacu pada berbagai konsep, termasuk direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan.

4.4 Pandangan Terhadap Kata "Manajemen" dalam Konteks MSDM

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kata "manajemen" mengambil peran khusus yang melibatkan pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi. Kata ini dapat disederhanakan sebagai cara mengelola atau mengatur suatu organisasi, tetapi dalam konteks MSDM, ini mencakup lebih dari sekadar administrasi. Kata "manajemen" di MSDM mencerminkan seni dan ilmu dalam mengelola, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia agar dapat berintegrasi secara efektif dalam lingkungan kerja.

4.5 Relevansi Kata "Manajemen" dalam Era Modern:

Dalam era bisnis yang dinamis dan kompleks, kata "manajemen" tetap relevan sebagai landasan untuk mengelola organisasi dengan efektif. Dalam MSDM, kata ini mencerminkan pendekatan integral terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya memahami aspek teknis tetapi juga nilai-nilai dan kebutuhan manusia dalam lingkungan kerja.

Dengan menggali akar kata "manajemen" dan melihat perkembangannya dalam berbagai dimensi, kita dapat lebih memahami kompleksitas dan relevansi konsep ini dalam dunia bisnis modern. Etimologi kata ini membuka pintu untuk pemahaman yang lebih mendalam tentang esensi dan evolusi manajemen, yang tetap akan terus menjadi landasan bagi pengelolaan organisasi, terutama dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).



4.6 Pentingnya Memahami Asal Usul Kata "Manajemen":

Memahami asal usul kata "manajemen" menjadi langkah penting dalam

menggali akar sejarah dan makna yang terkandung di dalamnya. Etimologi kata

ini memberikan wawasan tentang perkembangan dan evolusi konsep manajemen.

Suharti menyoroti bahwa "manajemen" berasal dari kata "to manage," yang secara

harfiah berarti mengatur. Pemahaman akan asal usul ini memungkinkan kita untuk

menempatkan konsep manajemen dalam konteks historis dan budaya (Suharti,

2017).

Pentingnya memahami asal usul kata "manajemen" adalah untuk

menghargai bahwa konsep ini tidak muncul begitu saja, melainkan melalui

perkembangan dan transformasi sepanjang waktu. Oleh karena itu, kajian terhadap

asal usul kata "manajemen" dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam

tentang esensi dan nilai-nilai yang melekat pada konsep manajemen dalam

berbagai konteks sejarah dan budaya.

1. Membangun Landasan Filosofis:

Etimologi kata "manajemen" bukan hanya sekadar pembahasan sejarah

linguistik, tetapi juga langkah awal dalam membangun landasan filosofis yang

mendalam untuk praktik manajemen modern. Dalam pengembangan konsep

manajemen, perlu diingat bahwa kata ini tidak hanya merujuk pada suatu rutinitas

administratif, melainkan membawa makna yang lebih mendalam.

Proses "*to manage*" atau mengatur, sebagaimana diungkapkan oleh

Suharti, memberikan pijakan filosofis bahwa manajemen melibatkan tindakan

sadar untuk mengarahkan, mengelola, dan mengoptimalkan sumber daya dengan

tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Landasan filosofis ini menyoroti bahwa



manajemen membutuhkan kebijaksanaan dan pandangan jauh ke depan, melibatkan pertimbangan moral dan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (Suharti 2017).

Dengan mengeksplorasi etimologi kata "manajemen," kita memahami bahwa konsep ini melibatkan elemen seni, yaitu keterampilan dan keahlian yang tidak hanya dapat diukur secara kuantitatif tetapi juga membutuhkan intuisi dan pengambilan keputusan yang bijaksana. Dengan membangun landasan filosofis ini, praktik manajemen modern dapat lebih didekati dengan pemahaman yang mendalam akan nilai-nilai filosofis yang melekat pada konsep ini.

2. Pemahaman Terhadap Prinsip-Prinsip Dasar:

Etimologi kata "manajemen" bukan hanya sekadar penjelasan linguistik, tetapi juga membuka pintu pemahaman terhadap prinsip-prinsip dasar yang menjadi pondasi praktik manajemen. Dalam melihat asal usul kata ini, kita dapat menyelami esensi prinsip-prinsip yang membimbing setiap tindakan manajemen.

Pertama, kata "manajemen" menunjukkan adanya sistematisasi. George R. Terry menyebutkannya sebagai suatu proses yang melibatkan metode ilmu dan seni. Ini mengingatkan kita bahwa manajemen tidak hanya sekadar rangkaian tindakan, tetapi juga sebuah sistem yang membutuhkan pendekatan ilmiah dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Prinsip ini mendorong praktisi manajemen untuk menjalankan tugasnya dengan metode yang teruji dan terukur (Terry, 2020).

Kedua, konsep manajemen memperkaya pemahaman kita tentang proses. John R. Schermerhorn Jr. menghubungkannya dengan serangkaian langkah, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber



daya manusia dan material. Dengan demikian, prinsip-prinsip manajemen mencerminkan kebutuhan akan pendekatan yang terstruktur dan terorganisir dalam meraih tujuan organisasi (Schermerhorn., 2019).

Ketiga, kata "manajemen" mengaitkan dirinya dengan fungsi. Dalam visi Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, manajemen adalah upaya mencapai tujuan tertentu melalui orang lain. Prinsip ini menekankan bahwa manajemen bukanlah suatu tindakan individual, melainkan suatu fungsi yang melibatkan interaksi dan koordinasi di antara individu-individu dalam organisasi (O'Donnell, 2018)

Terakhir, manajemen sebagai ilmu pengetahuan, seperti yang diartikan oleh MSDM, memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana prinsip-prinsip ini berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan. Prinsip-prinsip manajemen tidak hanya menjadi pedoman praktis tetapi juga memberikan kontribusi pada pengembangan pengetahuan yang lebih luas tentang cara mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan memahami prinsip-prinsip dasar ini, praktisi manajemen dapat membimbing tindakan mereka dengan landasan yang kuat dan filosofis yang mendalam.

3. Konteks MSDM yang Lebih Kaya:

Eksplorasi asal usul kata "manajemen" tidak hanya memberikan pemahaman filologis, tetapi juga membuka cakrawala baru dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam MSDM, konsep ini menambah dimensi yang lebih kaya, mengaitkan pengelolaan dengan aspek manusiawi yang mendalam.

Dalam pemahaman MSDM, "manajemen" tidak terbatas pada aspek

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



administratif semata, melainkan membawa makna yang lebih luas dan berarti.

George R. Terry menekankan bahwa manajemen melibatkan proses yang tidak hanya didasarkan pada metode ilmu tetapi juga seni. Dalam konteks MSDM, seni manajemen terletak pada bagaimana manusia diintegrasikan, dipahami, dan didukung dalam konteks pengelolaan organisasi (Terry, 2017).

Pertama, asal usul kata "manajemen" mengarah pada ide pengaturan dan pengorganisasian. Dalam MSDM, ini mencerminkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan terorganisir, di mana kebutuhan dan potensi karyawan diperhitungkan secara cermat. Ini tidak hanya tentang memenuhi tugas dan tanggung jawab, tetapi juga tentang menciptakan fondasi yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu.

Kedua, etimologi kata "manajemen" menyoroti seni dalam proses pengelolaan. Dalam MSDM, seni ini terletak pada bagaimana para pemimpin organisasi dapat membentuk budaya kerja yang memahami dan mendukung pertumbuhan karyawan. Oleh karena itu, praktisi MSDM tidak hanya menjadi manajer, tetapi juga pemimpin yang dapat menginspirasi dan membimbing tim mereka.

Ketiga, asal usul kata "manajemen" menggambarkan upaya mencapai tujuan melalui orang lain. Dalam MSDM, ini menekankan pentingnya interaksi antarindividu dalam organisasi. Manajemen bukan hanya tentang pengelolaan tugas, tetapi juga tentang membentuk hubungan yang positif, memahami kebutuhan individu, dan menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Dengan menjadikan asal usul kata "manajemen" sebagai panduan, MSDM

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

menghadirkan pendekatan yang lebih manusiawi dan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, MSDM menjadi lebih dari sekadar fungsi administratif; ia menjadi katalisator pertumbuhan individu, kesuksesan organisasi, dan kesejahteraan bersama.

4.7 Dampak Perkembangan Kata "Manajemen" oleh Para Ahli:

Penting untuk menggali dampak perkembangan kata "manajemen" melalui pandangan para ahli, yang telah membentuk fondasi konseptual dan praktis dalam dunia manajemen modern.

1. Ilmu dan Seni dalam Manajemen (Terry, 2017)

George R. Terry memberikan kontribusi penting dengan menekankan bahwa manajemen adalah suatu proses yang tidak hanya melibatkan ilmu tetapi juga seni. Pandangan ini membawa dampak signifikan dalam memahami bahwa praktik manajemen tidak dapat hanya mengandalkan prinsip-prinsip ilmiah semata. Unsur seni dalam manajemen menyoroti bahwa hubungan manusiawi, empati, dan kebijaksanaan juga memegang peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Terry membantu membentuk pemahaman bahwa manajemen bukanlah hanya kumpulan aturan, tetapi juga keterlibatan kreatif dan fleksibilitas dalam menghadapi kompleksitas manusia dan organisasi.

2. Manajemen dalam Lingkup Manusia dan Material (Schermerhorn, 2019)

Pandangan John R. Schermerhorn Jr. membawa dampak signifikan pada pemahaman bahwa kata "manajemen" tidak hanya terbatas pada aspek manusia, tetapi juga melibatkan aspek material dalam organisasi. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dan material menunjukkan bahwa manajemen tidak dapat dipisahkan dari integrasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



yang cermat antara sumber daya manusia dan aset organisasi.

④ **Dampak ini mendorong pemikiran holistik dalam pengelolaan organisasi, di mana keseimbangan antara faktor manusia dan materi menjadi kunci kesuksesan.**

3. Aspek Sosial dan Kolaboratif Manajemen (O'Donnell, 2019)

Pandangan Koontz dan O'Donnell, bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, membuka pandangan tentang aspek sosial dan kolaboratif manajemen. Dampaknya memperkaya pemahaman bahwa manajemen tidak hanya tentang tindakan individu tetapi juga tentang bagaimana manusia berinteraksi dalam konteks organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa pemimpin dan praktisi manajemen harus memahami dinamika sosial, membangun hubungan yang kuat, dan mendorong kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan melihat dampak dari pandangan para ahli ini, kata "manajemen" berkembang menjadi konsep yang lebih inklusif, holistik, dan mendalam, memandang organisasi sebagai entitas yang melibatkan manusia dan sumber daya material dalam harmoni yang seimbang. Perkembangan ini membentuk fondasi yang kokoh bagi pemahaman modern tentang manajemen dalam berbagai konteks organisasional.

4.8 Relevansi Dalam Konteks Modern dan MSDM:

Pemahaman evolusi konsep "manajemen" oleh para ahli tidak hanya menjadi sejarah, tetapi juga memberikan relevansi yang kuat dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern. Dalam mengaplikasikan pandangan para ahli tersebut, terungkap beberapa dimensi relevan yang menyoroti kompleksitas dan dinamika organisasi saat ini.



© Hak Cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

5. Manajemen Sumber Daya Manusia:

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari manajemen secara umum. Ini melibatkan penanganan berbagai masalah terkait dengan karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia, atau HRD (*Human Resource Department*), bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

© Hak Cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Teknologi dan Transformasi Organisasi:
Meskipun kata "manajemen" berasal dari zaman yang lebih tradisional, konsep ini tetap relevan dalam era teknologi dan transformasi organisasi. MSDM memerlukan pendekatan yang berbasis pada nilai manusia, dan pemahaman asal usul kata ini membantu menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam praktik bisnis modern.

2. Pentingnya Keseimbangan Antara Ilmu dan Seni:

Dalam mengelola sumber daya manusia, keseimbangan antara ilmu dan seni tetap menjadi kunci. Etimologi kata "manajemen" mengajarkan bahwa praktik manajemen yang sukses tidak hanya memerlukan pemahaman konsep ilmiah tetapi juga kepekaan terhadap dinamiка manusiawi.

3. Integrasi Sumber Daya Manusia dan Material:

Dengan melibatkan kedua dimensi, yaitu manusia dan material, kata "manajemen" menggambarkan integrasi yang diperlukan dalam MSDM. Ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen tidak hanya bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga pada optimalisasi sumber daya material.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



5.1.Pengertian Menurut Para Ahli:

Pandangan para ahli dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memberikan wawasan mendalam mengenai kompleksitas dan peran penting MSDM dalam dunia bisnis. Masing-masing ahli memiliki kontribusi uniknya, membentuk kerangka pemahaman yang kaya akan nuansa dan perspektif.

Berikut adalah eksplorasi lebih lanjut terkait pandangan para ahli mengenai MSDM.

1. Melayu SP. Hasibuan (2016)

MSDM dipandang sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pendekatannya mencakup aspek ilmiah dan artistik, menyoroti kompleksitas hubungan antara manusia dan organisasi.

2. Tjutju Yunarsih dan Suwatno (2018)

Pandangan Yunarsih dan Suwatno menekankan bahwa MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Perspektif ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya melibatkan aspek administratif tetapi juga berperan dalam mengoptimalkan kontribusi manusia sebagai faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Basir Barthos (2019)

Barthos menganggap tugas MSDM sebagai mengembangkan manusia agar dapat terintegrasi secara efektif dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh masyarakat. Perspektif ini menempatkan manusia sebagai aset utama



yang perlu dikelola dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif.

MSDM, dalam pandangan ini, menjadi alat manajerial yang esensial.

4. Hadari Nawawi (2016)

Nawawi menyajikan pengertian sumber daya manusia dengan tiga dimensi: sebagai manusia yang bekerja di suatu organisasi, sebagai potensi manusia yang menggerakkan organisasi, dan sebagai aset yang berfungsi sebagai modal non- material di dalam organisasi. Pendekatannya mencakup pandangan manusia sebagai elemen kunci dalam mencapai eksistensi organisasi.

5. Sondang P. Siagian (2019)

Siagian menjelaskan bahwa sumber daya manusia melibatkan sejumlah aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja. Aktivitas-aktivitas tersebut termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, motivasi, dan lain-lain. Pendekatan ini menyoroti peran MSDM dalam mengelola manusia secara holistik dan etis.

5.1.1. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia:

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran krusial dalam memastikan keberlanjutan dan kesuksesan organisasi modern. Konsep ini mencakup serangkaian fungsi utama, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian. Namun, pentingnya manusia sebagai aset utama dalam konteks organisasi tidak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





dapat diabaikan, dan pandangan ini ditegaskan oleh Basir Barthos, seorang pemikir dan pakar manajemen yang memahami bahwa MSDM tidak hanya tentang administrasi sumber daya manusia, melainkan juga tentang pengembangan manusia sebagai elemen vital dalam pencapaian tujuan organisasi (Basir Barthos 2019).

1. Perencanaan MSDM: Membangun Fondasi untuk Sukses Jangka Panjang

Peran pertama MSDM adalah dalam perencanaan, yang melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan merancang strategi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki keahlian dan kapasitas manusia yang sesuai. Dalam konteks ini, MSDM tidak hanya menilai keterampilan saat ini tetapi juga merencanakan pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan masa depan organisasi.

2. Pengorganisasian MSDM: Menyusun Struktur yang Efektif

Pengorganisasian dalam MSDM tidak hanya terkait dengan struktur formal organisasi tetapi juga dengan penempatan dan pengelolaan sumber daya manusia. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang keahlian, preferensi, dan potensi individu untuk memastikan penempatan yang optimal, yang akan mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Pemimpinan MSDM: Mengarahkan dan Menginspirasi Manusia

Pemimpinan dalam MSDM tidak hanya berkaitan dengan hierarki manajerial tetapi juga dengan cara manusia dikelola dan dipimpin. Basir Barthos menekankan pentingnya mengembangkan kepemimpinan yang



mampu memberdayakan, membimbing, dan menginspirasi karyawan. Ini melibatkan penerapan strategi kepemimpinan yang berpusat pada manusia, yang memahami dan mengeksplorasi potensi serta kebutuhan individu.

4. Pengendalian MSDM: Memastikan Keseimbangan dan Efisiensi

Pengendalian dalam MSDM mencakup evaluasi kinerja, manajemen kesejahteraan, dan penanganan konflik. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang diterapkan sesuai dengan tujuan organisasi dan mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan mengintegrasikan pengendalian, MSDM menciptakan lingkungan yang seimbang dan efisien.

5.1.2. Pentingnya Manusia sebagai Aset: Perspektif Basir Barthos

Basir Barthos membawa pandangan yang mendalam tentang peran MSDM dengan menekankan bahwa MSDM bukan hanya tentang mengelola manusia sebagai sumber daya, tetapi juga mengembangkan mereka agar dapat terintegrasi secara efektif dalam organisasi. Pandangan ini memandang manusia bukan hanya sebagai pelaksana tugas tetapi sebagai pendorong utama inovasi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Barthos, 2019).

5.1.3. MSDM Sebagai Inovasi dan Keseimbangan

Melalui perspektif Barthos, MSDM menjadi lebih dari sekadar proses administratif. MSDM menjadi alat inovatif yang memungkinkan pengelolaan manusia secara holistik, dengan penekanan pada perkembangan individu. Manajer SDM tidak hanya menjalankan tugas-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





tugas rutin, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang memfasilitasi pertumbuhan dan meningkatkan kualitas kesejahteraan karyawan.

5.1.4. Menciptakan Organisasi yang Adaptif dan Berkelanjutan

Pandangan Barthos membawa konsep MSDM ke tingkat berikutnya, menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan memahami bahwa manusia bukan hanya faktor produksi tetapi juga pendorong inovasi, MSDM dapat menciptakan organisasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan dan memastikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan.

5.1.5. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukan sekadar aspek administratif; MSDM adalah inti yang memandu keberhasilan organisasi modern. Fungsi-fungsi utama MSDM merangkum serangkaian kegiatan strategis yang membentuk fondasi keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Lebih dalam fungsi-fungsi tersebut untuk memahami kontribusi masing-masing dalam merancang keberhasilan organisasi.

2. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM:

Perencanaan strategis untuk kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tahapan kritis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang melibatkan serangkaian kegiatan dan analisis mendalam. Berikut adalah langkah-langkah yang esensial dalam perencanaan kebutuhan SDM:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

1. Perencanaan dan Peramalan Permintaan Tenaga Kerja:

Sebelum melakukan rekrutmen atau pemilihan, organisasi perlu membangun rencana jangka pendek dan panjang untuk memahami kebutuhan tenaga kerja. Ini melibatkan peramalan permintaan tenaga kerja berdasarkan proyeksi pertumbuhan, proyeksi proyek atau kontrak, dan evaluasi risiko-risiko yang mungkin terjadi di pasar tenaga kerja. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan bisnis.

2. Analisis Jabatan:

Analisis jabatan adalah langkah fundamental dalam memahami persyaratan dan tanggung jawab setiap posisi dalam organisasi. Ini mencakup penentuan tugas-tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan. Analisis jabatan membantu mengidentifikasi kriteria khusus yang harus dimiliki oleh calon karyawan, memandu proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan kesesuaian yang optimal antara individu dan peran yang diinginkan.

3. Perencanaan Sukses:

Seiring dengan peramalan permintaan tenaga kerja, perencanaan sukses menjadi aspek penting untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Ini melibatkan identifikasi individu yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Proses ini mungkin melibatkan pelatihan dan pengembangan karyawan yang berpotensi serta mengidentifikasi bakat internal yang dapat mengisi peran kepemimpinan.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

4. Penggunaan Teknologi dan Analitika:

Perencanaan kebutuhan SDM semakin didukung oleh teknologi dan analitika. Penggunaan sistem manajemen talenta dan perangkat lunak analitika dapat memberikan data yang diperlukan untuk memahami tren, mendeteksi kekurangan keterampilan, dan memberikan wawasan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif.

5. Pertimbangan Lingkungan Eksternal:

Dalam merencanakan kebutuhan SDM, organisasi juga perlu mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal seperti perubahan dalam regulasi ketenagakerjaan, perkembangan ekonomi, dan tren industri. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap dinamika pasar dan mengoptimalkan keberlanjutan SDM.

Melalui perencanaan yang cermat dan holistik ini, MSDM dapat lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi dengan menghadirkan sumber daya manusia yang sesuai dan mendukung pertumbuhan jangka panjang.

3. Staffing Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi:

Dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), tahapan staffing seperti penarikan (rekrutmen) dan pemilihan (seleksi) calon pekerjaan menjadi langkah krusial untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Berikut adalah tahapan-tahapan yang penting dalam proses staffing:

1. Penarikan (Rekrutmen) Calon Pekerjaan:

Proses penarikan calon pekerjaan melibatkan pencarian individu



yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis yang sesuai tetapi juga sejalan dengan nilai, budaya, dan kebutuhan organisasi. Pemahaman mendalam tentang identitas organisasi menjadi kunci dalam menarik individu yang dapat berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja. Rekrutmen dapat dilakukan secara eksternal, melalui sumber daya luar organisasi, atau secara internal, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang sudah ada.

2. Pemilihan (Seleksi) Calon Pekerjaan:

Pemilihan calon pekerjaan merupakan langkah yang kritis untuk memastikan bahwa individu yang bergabung tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Proses seleksi yang cermat mencakup penilaian terhadap keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian calon. Pemilihan yang tepat membantu membangun tim yang efektif dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan menggabungkan penarikan dan pemilihan calon pekerjaan secara bijaksana, organisasi dapat memastikan bahwa SDM yang dihadirkan tidak hanya memiliki kualifikasi yang sesuai tetapi juga memperkaya nilai dan budaya organisasi. Tahapan ini menciptakan dasar yang kuat untuk pengelolaan SDM yang efektif dan keberhasilan jangka panjang.

4. Penilaian Kerja:

1. Penilaian dan Pengevaluasian Perilaku Pekerja

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Setelah karyawan terlibat dalam kegiatan organisasi, langkah pertama adalah mengevaluasi perilaku mereka selama periode tertentu. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, interaksi mereka dalam tim, serta komitmen terhadap nilai dan budaya perusahaan. Pengevaluasian perilaku ini tidak hanya memberikan gambaran kinerja, tetapi juga membantu identifikasi area pengembangan dan penguatan.

2. Analisis dan Pemberian Motivasi

Setelah penilaian kinerja dilakukan, langkah selanjutnya adalah menganalisis hasilnya dan memberikan motivasi kepada karyawan. Analisis ini melibatkan pemahaman mendalam tentang potensi dan keterampilan karyawan, serta identifikasi area di mana mereka dapat tumbuh dan berkembang. Pemberian motivasi menjadi kunci dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, memberikan penghargaan atas pencapaian, dan memberikan dukungan untuk mengatasi tantangan. Selain itu, proses ini juga membantu mengarahkan karyawan menuju tujuan organisasi dengan memperjelas harapan dan memberikan umpan balik konstruktif.

Melalui penilaian kerja yang teliti, organisasi dapat menciptakan budaya kinerja yang berfokus pada pengembangan, pemberdayaan, dan pencapaian tujuan bersama. Proses ini menciptakan dasar yang kuat untuk manajemen SDM yang efektif dan keberlanjutan jangka panjang.

5. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

1. Inovasi Proaktif untuk Peningkatan Kinerja

Menyelenggarakan inisiatif inovatif yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam meningkatkan proses kerja dan efisiensi. Dengan melibatkan karyawan dalam penyusunan solusi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang proaktif dan responsif terhadap perubahan, sekaligus meningkatkan kualitas pekerjaan.

2. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Mengintegrasikan program-program keseimbangan kehidupan kerja untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Upaya ini melibatkan peningkatan fleksibilitas kerja, dukungan terhadap kesehatan mental, dan implementasi kebijakan yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan yang optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Pengembangan Budaya Organisasi yang Berfokus pada Penghargaan

Membangun budaya organisasi yang memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang mencapai kinerja unggul. Dengan adanya sistem penghargaan yang transparan dan adil, karyawan akan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, menciptakan atmosfer positif di tempat kerja.

4. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan

Menetapkan sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan untuk mengukur dampak dari program-program perbaikan yang diterapkan. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



membuat penyesuaian agar tetap relevan dengan kebutuhan dan perkembangan karyawan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar BI KKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin BI KKG.

6. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia:

- 1) **Tujuan Sosial:** Memastikan organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap masyarakat, dengan meminimalkan dampak negatifnya. MSDM berperan dalam mengintegrasikan nilai-nilai sosial ke dalam kegiatan organisasi.
- 2) **Tujuan Organisasional:** Membantu organisasi mencapai tujuan formalnya dengan menyediakan dan mengelola sumber daya manusia yang efektif dan berdaya saing.
- 3) **Tujuan Fungsional:** Menjaga kontribusi departemen MSDM sesuai dengan kebutuhan organisasi, memastikan bahwa setiap elemen mendukung visi dan misi organisasi.
- 4) **Tujuan Individual:** Memastikan bahwa tujuan pribadi setiap anggota organisasi terpadu dengan tujuan keseluruhan. Ini melibatkan penciptaan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

Melalui pemahaman mendalam tentang fungsi-fungsi ini, MSDM tidak hanya menjadi penyelenggara kebijakan tetapi juga arsitek strategis yang membimbing organisasi menuju kesuksesan jangka panjang. Penerapan fungsi-fungsi ini dengan bijaksana membuka pintu menuju keberlanjutan,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

adaptabilitas, dan keunggulan organisasi dalam era dinamika bisnis yang terus berubah.

5.2. 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 organisasi memerlukan orang-orang yang cakap 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

5.2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

H. Malayu S. P. Hasibuan, mengatakan perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah 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 dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang diambil (Hasibuan 2018).

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan



untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi sekolah dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan.

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 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 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 secarabersama-sama, maka bagian perencanaan SDM meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa akan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



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 kepimpinan untuk disimpulkan dan direvisi.

Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa datang. Setelah menganalisa berbagai faktor yang memengaruhi perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi perusahaan harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia. Langkah selanjutnya adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah pegawai yang ada dalam organisasi sekolah yang dapat dipromosikan, atau ditransfer untuk mengisi jabatanyang kosong atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan perusahaan, sedangkan sumber eksternal adalah *supply* dari luar yang direkrut. Analisis ini diperlukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan rencana kegiatan selanjutnya, yaitu apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tapi bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(*demand*) dan ketersediaan (*supply*) tersebut, beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti: tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai, terjadi kelebihan *supply* tenaga kerja (*supply* lebih besar dari pada *demand*), atau terjadi kekurangan *supply* tenaga kerja (*supply* lebih kecil dari pada *demand*).

Hermawan Kertajaya & Muhammad Syakir Sula, mengatakan bila terjadi situasi seperti di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penerimaan pegawai baru bila terdapat kekurangan pegawai, pelatihan untuk pegawai yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada. Bila terjadi kelebihan pegawai, perekrutan tidak dilakukan, mungkin akan dilakukan pengurangan jam kerja, dan bila ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, perusahaan mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun ini jarang terjadi (Sula, 2018).

5.2.2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai.

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



(Handoko 2017).

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 tenaga kerja, antara lain:(Yonder 2019)

5.2.2.1. Penentuan jabatan yang kosong.

Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong dan harus diisi. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan yang yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

5.2.2.2. Penentuan sumber dan metode rekrutmen.

Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang menggumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

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.

Kemudian untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri Perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

5.2.2.3.

Seleksi Sumber Daya Manusia

Penyeleksian (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekolompok pelamar/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



- © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi perusahaan, dalam pengertian keyakinannya bahwa perusahaan yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di perusahaan tersebut (Mangkuprawira 2019).

Proses seleksi merupakan tindak lanjut dari proses. Hasil rekrutmen yaitu berupa surat lamaran yang siap untuk diseleksi. Proses seleksi menentukan siapa yang layak diangkat jadi karyawan dan siapa yang tidak. Seleksi dalam harus dilakukan berdasarkan kelayakan. Proses seleksi harus dilakukan dengan kejujuran dan tidak mengutamakan orangnya tapi yang dilihat yaitu bagaimana kemampuan, kealihan dan kelayakan sesuai dengan posisi lowongan tersebut..

5.2.2.4.

Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, keyakinan-keyakinan, dan lain-lain. Program orientasi merupakan satu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi perusahaan mempunyai efek yang lama pada 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, isi program orientasi di perusahaan 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/pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawani pada tugas/ jabatan baru yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) atau penurunan jabatan (demosi) dan dapat pula pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi karyawan yang telah bekerja.

5.2.2.5. Pelatihan dan Pengembangan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan kompleks, setiap organisasi dituntut untuk siap dan peka terhadap perubahan. Organisasi/lembaga yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro.

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 salah satu bentuk aktifitas manajemen SDM. Pengembangan sumber daya manusia menurut Jamil Suprihatiningrum ialah proses meningkatkan kualitas

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sumber daya manusia. Peningkatan kualitas dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan pendidikan, dan perencanaan karier.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan pada saat sekarang dan mengantisipasi perubahan pada saat yang akan datang dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan..

5.2.3. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi perusahaan adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas perusahaan. 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 (Wahyudi, 2019).

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai di suatu organisasi dan dapat diketahui kemajuan organisasi tersebut serta dapat dijadikan umpan balik perbaikan organisasi. Penilaian

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

kinerja karyawan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan satu dengan tingkat kinerja karyawan yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. 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.

Imam Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan:

5.2.3.1. Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai (Wahyudi, 2019).

Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a) Penentuan sasaran kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Selain itu, perlu diperhatikan proses penentuan sasaran kinerja, yaitu diharapkan sasaran tugas individu di rumuskan bersama-sama antar bawahan dan atasan.
 - b) Penentuan standar kinerja harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya. Penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Olehnya itu, sistem penilaian kinerja harus mengikuti standar penilaian, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dan mudah digunakan serta dipahami oleh penilai dan yang dinilai (Wahyudi, 2019).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

5.2.4. Kompensasi

(C) **Hak Cipta mInK IBKKG** **Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.

Suwatno “*compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objektives*”. Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangannya kepada pencapaian organisasi. 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-lain (Suwatno, 2019).

Kompensasi bagi perusahaan merupakan salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang telah ada di perusahaan, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi karyawan, sehingga mereka tetap betah di perusahaan. Meski 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.

5.2.5. 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. .

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

6. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang strategi manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, di antaranya penelitian Rahmawati Halim (2018), Irfra Nurina Jati (2017), Rahmi Pata (2017), Widya Rashe Amanda (2019), Mirsal (2017), Dinny M. Aruperes (2018), dan Laddia Dipang (2019). Penelitian- penelitian di atas secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2-2 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Rahmawati Halim (2018)	“Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai”	Menjelaskan bahwa hasil analisis strategi peningkatan kinerja bagian sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai termasuk dalam kuadran 1 yaitu memiliki kinerja yang lebih baik. Adapun strategi yang digunakan yaitu analisis SWOT dimana perusahaan mengetahui akan kondisi lingkungan internal ataupun eksternal perusahaan.
Irfra Nurina Jati (2017)	“Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui analisis SWOT Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Dirve Jateng”	Strategi yang digunakan yaitu melalui pemberian motivasi kerja karyawan, apabila ada peningkatan kerja maka karyawan akan diberi tugas untuk mengikuti diklat dan kemudian akan dipromosikan
Rahmi Pata (2017)	“Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Analisis SWOT Dalam Peningkatan Kinerja”	Menghasilkan bahwa kompensasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat meningkatkan kinerja.
Widya Rashe Amanda (2019)	“Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya melalui Analisis SWOT”	Penelitian ini meneliti objek Bank BNI Syariah cabang Dharmawangsa Surabaya dengan melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



<p>© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</p>	<p>Mirsal (2017) “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Analisis SWOT pada Bank Syariag Mandiri Cabang Pembantu Batu Sangkar”</p>	<p>Dalam meningkatkan kinerja karyawan upaya yang dilakukan oleh bank syariah mandiri berupa suatu pelatihan seperti pelatihan Based Training, Training Skill, Fanding Skill, Financing Skill, E-Learning dan Pengajian Rutin.</p>
	<p>Dinny M. Aruperes (2018) “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja melalui Analisis SWOT Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung”</p>	<p>Adapun strategi yang digunakan oleh PT Indofood berupa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam hal pembelajaran melalui pelatihan/training setiap bulannya, dengan menggunakan metode Off the Job Training.</p>

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penilaian kritis dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Adapun hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Kajian yang dijalankan oleh Rahmawati Halim (2018) berfokus pada masalah Analisis Strategi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai, sementara fokus penulis lebih pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Kajian yang dijalankan oleh Irfa Nurina Jati (2017) menitikberatkan pada masalah peningkatan kinerja melalui Pelatihan dan Pengembangan (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), sedangkan penulis lebih menekankan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Riset yang dijalankan oleh Rahmi Pata (2017) berfokus pada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), sementara penulis lebih menitikberatkan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.



4. Kajian yang dijalankan oleh Widya Rashe Amanda (2018) menitikberatkan pada objek Bank BNI Syariah cabang Dharmawangsa Surabaya, dengan melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) terhadap kinerja pegawai, sedangkan penulis lebih menekankan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil Kajian yang dijalankan oleh Mirsal (2017) dalam bentuk jurnal berfokus pada Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, sementara penulis lebih menekankan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil Kajian yang dijalankan oleh Dinny M Aruperes Dkk (2018) dalam bentuk jurnal menitikberatkan pada Pengembangan Sumber Daya Manusia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan, sementara penulis lebih menekankan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.:

Research Gap selanjutnya disebut penelitian yang bertentangan dengan penelitian terdahulu merupakan suatu fenomena dalam literatur akademis yang merujuk pada area atau aspek pengetahuan yang masih minim pemahaman atau belum terselesaikan dalam suatu bidang studi. Dalam konteks studi manajemen sumber daya manusia (MSDM), research gap mencerminkan kekosongan informasi atau pemahaman tertentu yang dapat menjadi fokus penelitian lebih lanjut. Identifikasi research gap menjadi krusial karena memberikan landasan bagi peneliti untuk menentukan relevansi, urgensi, dan kontribusi potensial dari penelitian yang akan dilakukan.

Dalam studi MSDM, research gap dapat berkaitan dengan ketidakjelasan, kekurangan data, atau kekosongan teoritis dalam pemahaman praktik-praktik manajemen sumber daya manusia. Penelitian sebelumnya mungkin telah mencakup aspek-aspek tertentu dari MSDM, namun masih ada pertanyaan-pertanyaan atau area yang belum terjamah sepenuhnya.

Identifikasi research gap dalam penelitian sebelumnya memberikan arah bagi peneliti untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang lebih spesifik, merinci masalah-masalah tertentu, atau menggali lebih dalam pada aspek-aspek yang belum terungkap sepenuhnya. Dengan merespon pada research gap ini, penelitian baru dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan pengetahuan dalam bidang MSDM. Dari penelitian terdahulu didapat penelitian yang bertentangan dengan penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Rahmawati Halim (2018)

Research gap yang dapat diidentifikasi dari penelitian ini adalah kurangnya eksplorasi mendalam terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat. Penelitian lebih lanjut dapat berfokus pada mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang menjadi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif.

2. Irfi Nurina Jati (2017)

Meskipun penelitian ini mengeksplorasi peningkatan kinerja melalui pelatihan dan pengembangan (opportunities), terdapat research gap dalam hal kurangnya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pemahaman tentang bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia secara khusus dapat memperkuat hasil pelatihan dan pengembangan tersebut dengan memanfaatkan kekuatan (strengths) dan meminimalkan kelemahan (weaknesses) organisasi serta mengantisipasi ancaman (threats) yang mungkin muncul.

3. Rahmi Pata (2017)

Research gap yang dapat diidentifikasi adalah bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia (strengths, weaknesses, opportunities, threats) dapat dioptimalkan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan yang lebih signifikan. Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi praktik manajemen SDM yang inovatif dan berdampak positif dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Widya Rashe Amanda (2018)

Meskipun penelitian ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (opportunities) di Bank BNI Syariah cabang Dharmawangsa Surabaya, research gap yang dapat diidentifikasi adalah bagaimana praktik tersebut dapat diadaptasi atau digeneralisasi untuk sektor industri lain dengan mempertimbangkan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), dan ancaman (threats) yang berbeda-beda.

5. Mirsal (2017)

Meskipun fokus pada strategi pengembangan sumber daya manusia (opportunities), research gap yang dapat diidentifikasi adalah kurangnya pemahaman tentang implementasi konkret dari strategi ini (strengths, weaknesses) dan dampaknya pada kinerja karyawan serta bagaimana menghadapi ancaman (threats) yang mungkin muncul dalam pelaksanaannya.

6. Dinny M Aruperes Dkk (2018)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





Penelitian ini menekankan pada pengembangan sumber daya manusia (opportunities) dalam rangka peningkatan kinerja karyawan. Namun, research gap yang dapat diidentifikasi adalah bagaimana mengintegrasikan pengembangan sumber daya manusia dengan strategi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan (strengths, weaknesses) serta mengantisipasi ancaman (threats) yang dapat mempengaruhi keberhasilan integrasi tersebut.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam suatu penelitian memiliki peran penting sebagai landasan teoritis yang membimbing peneliti untuk merinci hubungan antar variabel dan merumuskan hipotesis. Riduwan mengungkapkan bahwa kerangka pemikiran terbentuk melalui deskripsi teori-teori yang relevan dengan penelitian, kemudian dianalisis secara kritis untuk menghasilkan sintesis yang membentuk dasar perumusan hipotesis (Riduwan 2017).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), penelitian ini merujuk pada karya-karya sebelumnya, termasuk penelitian dari Rahmawati Halim (2017), Irfa Nurina Jati (2008), Rahmi Pata (2017), Widya Rashe Amanda (2018), Mirsal (2017), dan Dinny M Aruperes (2018). Setiap peneliti telah menyentuh aspek-aspek penting dalam MSDM, namun secara eksplisit atau implisit meninggalkan celah-celah pengetahuan yang dapat diperdalam.

Menggali potensi penelitian yang bertentangan dengan penelitian terdahulu terkait dengan kurangnya penelitian yang mencakup aspek-aspek tertentu dari manajemen sumber daya manusia yang mungkin berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Halim, 2018). Mengeksplorasi peningkatan kinerja melalui pelatihan dan pengembangan, namun research

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

gap dapat muncul dalam kurangnya pemahaman tentang bagaimana strategi

manajemen sumber daya manusia secara khusus dapat memperkuat hasil pelatihan dan pengembangan (Jati, 2017)

Sementara itu, tidak secara eksplisit menjelaskan penelitian yang bertentangan dengan penelitian terdahulu dalam informasinya, namun tetapi terkait dengan bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia dapat dioptimalkan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan yang lebih signifikan (Pata, 2018).

Widya Rashe Amanda (2018), Mirsal (2017) dan Dinny M Aruperes (2018), dalam penelitian masing-masing, menyentuh aspek pengembangan sumber daya manusia, strategi pengembangan, dan implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun, masih terdapat celah-celah pengetahuan yang dapat dijelajahi lebih lanjut, seperti bagaimana pengembangan sumber daya manusia dapat diintegrasikan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif.

Dengan merinci kerangka pemikiran melalui sintesis informasi dari penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini akan mengarahkan penulis untuk menemukan data dan informasi yang relevan dalam memecahkan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya. Berdasarkan kerangka pemikiran ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman praktik-praktik MSDM dan mengisi celah-celah pengetahuan yang masih ada dalam literatur.

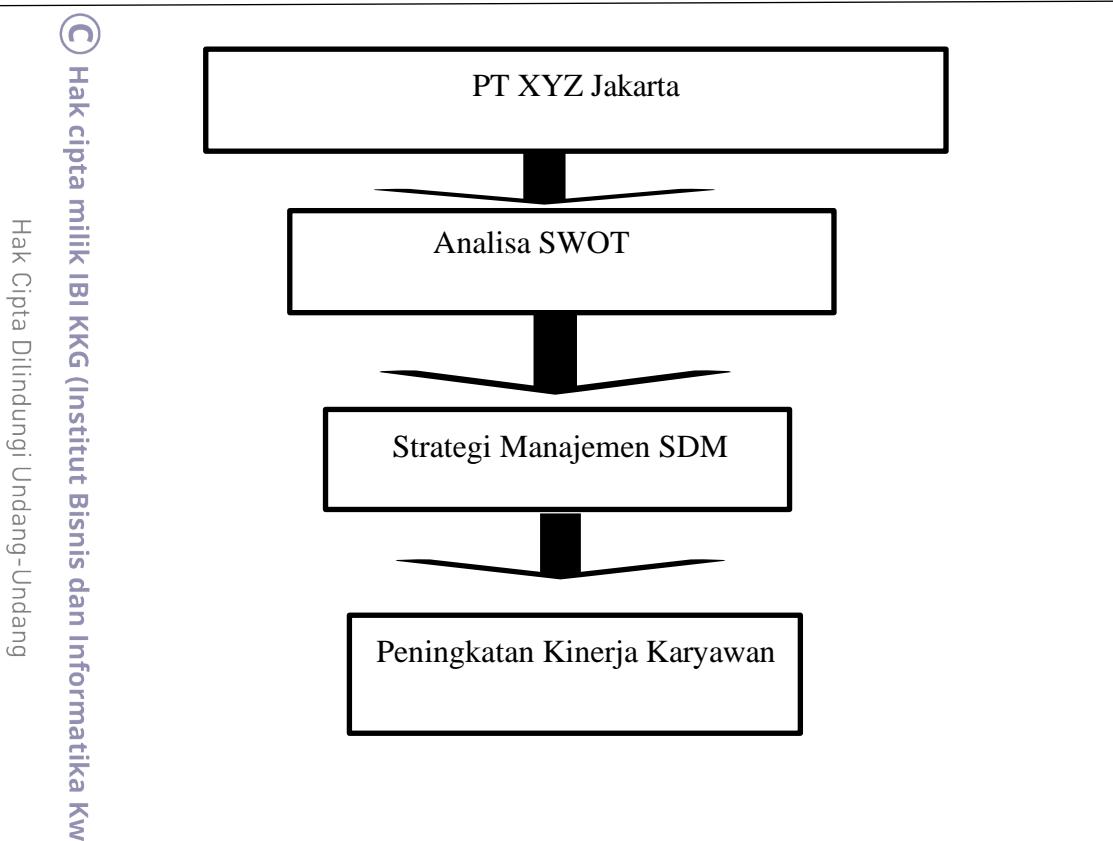
Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dijelaskan pada bagan dibawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(C) Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Keterangan Gambar 2.1

Kerangka pemikiran penelitian ini berfokus pada lima elemen bauran manajemen sumber daya manusia yang secara integral berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Kelima elemen tersebut mencakup: 1) perencanaan dan analisis kebutuhan sumber daya manusia, 2) perekrutan dan seleksi sumber daya manusia, 3) penempatan sumber daya manusia, 4) pengembangan sumber daya manusia, serta 5) peningkatan kinerja karyawan. Kelima elemen ini menjadi inti dalam pengembangan pertanyaan penelitian yang bertujuan untuk mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan secara komprehensif.

Proses dalam kerangka pemikiran ini mencakup langkah-langkah kritis untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pertama, pada fase perencanaan dan analisis kebutuhan sumber daya manusia, penelitian akan merinci strategi perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan, visi, dan rencana strategis organisasi. Pertanyaan penelitian akan mencakup bagaimana perusahaan melakukan peramalan kebutuhan sumber daya manusia, menganalisis beban kerja, serta merencanakan kebutuhan sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Faktor internal lain yang akan dipertimbangkan mencakup keahlian dan kompetensi yang diperlukan, serta jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi penting.

Kedua, penelitian akan fokus pada strategi perusahaan dalam menarik dan memilih sumber daya manusia yang sesuai melalui proses perekrutan dan seleksi. Pertanyaan penelitian akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam proses seleksi, seperti metode seleksi yang digunakan, kriteria seleksi, dan efektivitas proses dalam memilih calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Penelitian juga akan mengeksplorasi apakah proses seleksi saat ini sudah efektif atau terdapat kekurangan dalam menarik bakat yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini mencakup evaluasi terhadap sumber perekrutan, strategi pemasaran untuk menarik pelamar, serta proses wawancara dan tes yang digunakan.

Ketiga, aspek penempatan sumber daya manusia akan dieksplorasi, mencakup strategi dalam menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi, minat, dan kebutuhan pekerjaan. Pertanyaan penelitian akan difokuskan pada mengidentifikasi kekuatan internal dalam proses penempatan, seperti ketersediaan data tentang kompetensi karyawan dan deskripsi pekerjaan yang jelas. Kelemahan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

internal yang mungkin ada seperti kurangnya koordinasi antar departemen atau ketidaksesuaian penempatan juga akan dianalisis. Selain itu, peluang eksternal seperti kemudahan rotasi penempatan dan ancaman eksternal seperti persaingan dalam menarik talenta juga akan dipertimbangkan, karena dapat memengaruhi efisiensi dan keberhasilan penempatan karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Keempat, penelitian akan mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan. Pertanyaan penelitian akan merinci kekuatan internal yang dapat ditingkatkan seperti program pelatihan yang sudah berjalan dengan baik, serta kelemahan yang perlu diatasi seperti kurangnya anggaran atau fasilitas pengembangan karyawan. Jenis program pengembangan seperti pelatihan, program mentoring, maupun rencana suksesi karir juga akan dikaji untuk menilai dampaknya terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan.

Terakhir, tahap ini akan memfokuskan pada upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pertanyaan penelitian akan mencakup strategi dan program yang telah diimplementasikan, seperti sistem manajemen kinerja, skema kompensasi dan insentif, serta upaya untuk meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif. Cara perusahaan merespon peluang eksternal seperti adopsi teknologi baru untuk mendukung kinerja, serta mengantisipasi ancaman eksternal seperti perputaran karyawan (turnover) yang dapat memengaruhi kinerja karyawan juga akan dieksplorasi.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut mengarah pada dua dimensi analisis SWOT, yaitu faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman). Analisis ini memberikan pemahaman mendalam tentang konteks perusahaan dan menyiapkan landasan untuk



merumuskan strategi- strategi yang sesuai.

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini akan dianalisis menggunakan kerangka kerja analisis SWOT. Dengan menggabungkan informasi internal dan eksternal, hasil analisis SWOT dapat menciptakan pemahaman yang lebih holistik tentang potensi dan tantangan yang dihadapi PT XYZ Jakarta. Strategi-strategi yang dihasilkan dari analisis ini diharapkan dapat memberikan solusi konkret dan tepat guna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meraih keunggulan kompetitif.

© Hak cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.