IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PEGADAIAN CABANG TANJUNG SELOR BULUNGAN KALIMANTAN UTARA

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh :

ANDRIYANTO
2017 41 054

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KALTARA
TANJUNG SELOR
2021

IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PEGADAIAN CABANG TANJUNG SELOR BULUNGAN KALIMANTAN UTARA

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh :

ANDRIYANTO
2017 41 054

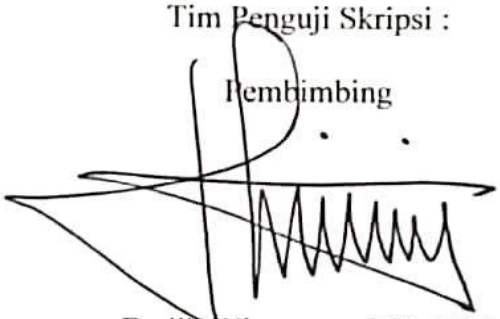
PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KALTARA
TANJUNG SELOR
2021

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi	:	Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pegadaian Cabang Tanjung Selor Bulungan Kalimantan Utara
Nama Mahasiswa	:	Andriyanto
Fakultas	:	Ekonomi
Jurusan	:	Manajemen

Tim Penguji Skripsi :

Pembimbing



Dedik Wiryawan, S.T., MM
NIDN.11.191179.01

Penguji 1

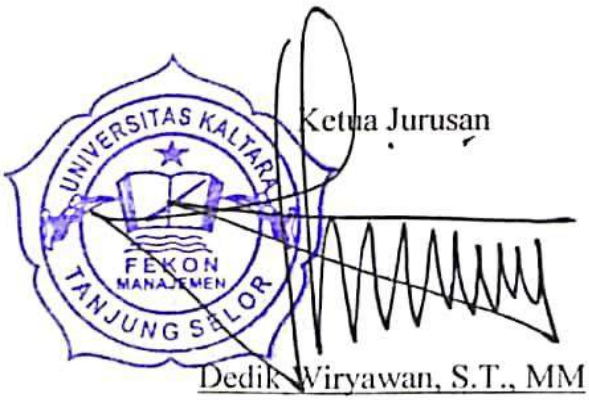
Dewi Qomariah Imelda, SE.,MM.,Ak
NIDN: 11.050573.02

Penguji 2

Yuliansyah, S.,Kom., MM
NIDN.11.230391.02

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Dedik Wiryawan, S.T., MM
NIDN.11.191179.01

Dekan Fakultas Ekonomi

Adi Aspian Nur, SE., M.Si
NIDN : 11.231083.01

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa
Skripsi berjudul :

IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PEGADAIAN CABANG TANJUNG SELOR BULUNGAN KALIMANTAN UTARA

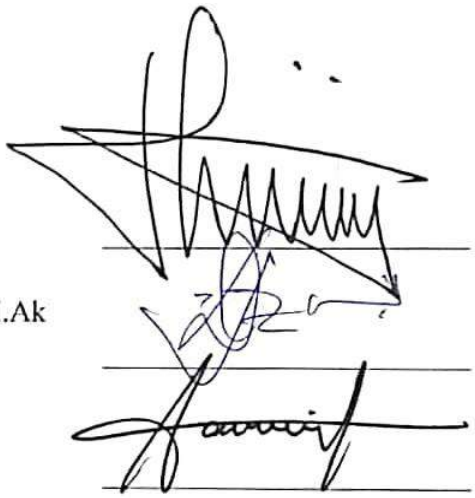
Yang disusun oleh Andriyanto NPM : 2017 41 054
Telah disetujui dan dipertahankan di depan dewan penguji
Pada tanggal 24 Juli 2021

TIM PENGUJI

Pembimbing : Dedik Wiryawan, S.T., MM
NIDN. 11.191179.01

Penguji I : Dewi Qomariah Imelda, S.E., MM.Ak
NIDN. 11.050573.02

Penguji II : Yuliansyah, S.Kom., MM
NIDN. 11.230391.02



Universitas Kaltara
Program Sarjana
Ketua Jurusan Manajemen

Dedik Wiryawan, S.T., MM
NIDN. 11.191179.01

Universitas Kaltara
Program Sarjana
Dekan Fakultas Ekonomi

Adi Aspian Nur. S.E., M.Si
NIDN. 11.231083.01

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apa bila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dan Gelar Sarjana saya dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tanjung Selor, 24 Juli 2021

Andrivanto
NPM. 2017 41 054

RIYAWAT HIDUP

Andriyanto lahir pada 6 Desember 1996 di Long Beluah, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara, merupakan anak keenam dari delapan bersaudara dari bapak Melis Djalung dan Ibu Ribka Anyi.

Memulai pendidikan tingkat Sekolah Dasar pada tahun 2003 di SDN 006 Tanjung Palas Barat dan lulus pada tahun 2009. Di tahun yang sama melanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Tanjung Palas Barat dan lulus pada tahun 2012. Kemudian pada tahun yang sama pula melanjutkan pendidikan ke tingkat Sekolah Menengah Atas di SMA 1 Tanjung Palas Barat, dan berhasil menyelesaikan studinya di tahun 2015.

Melanjutkan pendidikan Akademis pada tahun 2017 di Fakultas Ekonomi Universitas Kaltara Tanjung Selor dengan memilih jurusan Ekonomi Manajemen. Pada tahun 2020 melakukan program Kuliah Kerja Nyata angkatan IX di Desa Teluk Selimau, Kelurahan Tanjung Selor Timur, Kecamatan Tanjung Selor, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara.

Tanjung Selor, 24 Juli 2021

Andriyanto
NPM. 2017 41 054

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada:
Kedua orang tuaku tercinta dan tersayang
Ayah (Melis Djalung) dan ibu (Ribka Anyi)
Keluarga besar ayah dan ibuku yang kusayangi dan kukasihi
Kakak-kakakku tercinta dan tersayang (Jumeriana,
Alexander, Septina, Yevantius dan Nia Novianti)
Adik-adikku tercinta dan tersayang (Agustina Krismonika
dan Arya Tirta)
Tak lupa sahabat-sahabat terbaikku yang kukasihi
Serta teman-teman seangkatan yang kubanggakan
Tak lupa juga kepada karyawan Pegadaian yang telah
mendukung skripsi ini
Semoga pengorbanan dan ilmu serta penghargaan yang telah
diberikan untukku bernilai ibadah dan mendapatkan balasan
yang berlipat dari Tuhan Yesus
Amin

ABSTRAK

Andriyanto (2021), Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pegadaian Cabang Tanjung Selor Bulungan Kalimantan Utara. Dibawah bimbingan Pembimbing Skripsi Dedik Wiryawan, S.T., MM.

Secara umum bahwasanya kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja. Dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin. Seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Namun, keadaan berbeda yang terjadi pada Pegadaian Cabang Tnjung Selor yang mana kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya sistem evaluasi penilaian kinerja secara rutin yang dilakukan manajemen sumber daya manusia melalui penilaian kinerja berbasis MKE (Manajemen Kinerja Elektronik).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pertama strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pegadaian Cabang Tanjung Selor. Pendektan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif penulis juga menggunakan analisis kualitatif. Analisis adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Tafsiran atau interprestasi artinya memberikan makna pada analisis, menjeleskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep.

Kata Kunci : Strategi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan karunia dan hikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Pegadaian Cabang Tanjung Selor"

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari segala kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca sebagai bahan masukan sehingga dapat berguna baik bagi penulis maupun bagi pembaca pada umumnya.

Skripsi ini disusun untuk diajukan sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Kaltara, dengan penuh rasa syukur dan terima kasih kepada pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Secara khusus penulis sampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Abdul Jabarsyah, Ph. D, selaku Rektor Universitas Kaltara Tanjung Selor.
2. Bapak Adi Aspian Nur. S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kaltara Tanjung Selor.
3. Bapak Dedik Wiryawan, S.T., M.M., selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kaltara Tanjung Selor dan selaku dosen pembimbing yang telah begitu baik bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingannya.
4. Ibu Dewi Qomariah Imelda, S.E. MM.Ak., dan Bapak Yuliansyah, S.Kom., MM., selaku dosen penguji satu dan dua yang begitu baik sudah menguji dan memberikan revisi pada skripsi ini agar menjadi lebih baik lagi.
5. Seluruh Staff dan karyawan Pegadaian Cabang Tanjung Selor Bulungan Kalimantan Utara yang telah banyak membantu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian ditempat tersebut serta memberikan informasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kedua orang tua penulis dan keluarga terdekat yang telah memberikan dorongan moral dan do'a selama ini.

7. Teman-teman Fakultas Ekonomi Progam Studi Manajemen Universitas Kaltara Tanjung Selor yang telah banyak memberikan motivasi, dukungan dan semangatnya, demi terselesaikannya usulan penelitian ini.
8. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini dalam hal materi maupun non materi.

Semoga amal kebaikan Bapak, Ibu dan teman-teman semuanya mendapatkan balasan dari-Nya. Akhir kata, penulis menyampaikan semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Terima kasih.

Tanjung Selor, 24 Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **ii**
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI ..... **iii**
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ..... **iv**
RIWAYAT HIDUP ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
ABSTRAK ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 3
1.3 Tujuan Penelitian 3
1.4 Manfaat Penelitian 4
BAB II KAJIAN PUSTAKA
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 6
2.2 Strategi 21
2.3 Kinerja Karyawan 25
2.4 Hasil Penelitian Terdahulu 30
2.5 Kerangka Konseptual 33
2.6 Hipotesis Penelitian 34
BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Alur Penelitian Kualitatif 36
3.2 Defenisi Operasional Variabel 36
3.3 Pendekatan Penelitian 37
3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian 38
3.5 Subjek Dan Objek Penelitian 39
3.6 Populasi Dan Sampel 39

3.7 Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data 39
3.8 Teknik Analisis Data 41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1 Gambaran Objek Penelitian 43
4.2 Sejarah Pegadaian 44
4.3 Visi Dan Misi Pegadaian 46
4.4 Strategi Peneingkatan Kinerja Karyawan Cabang Tanjung Selor 47
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan 58
5.2 Saran 58

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Contoh 1 Hasil Penelitian Terdahulu 31

Tabel 2 Contoh 2 Hasil Penelitian Terdahulu 31

Tabel 3 Contoh 3 Hasil Penelitian Terdahulu 31

Tabel 4 Contoh 4 Hasil Penelitian Terdahulu 31

Tabel 5 Contoh 5 Hasil Penelitian Terdahulu 31

Tabel 6 Contoh 6 Hasil Penelitian Terdahulu 32

Tabel 7 Contoh 7 Hasil Penelitian Terdahulu 32

Tabel 3.1 Alur Penelitian Kualitatif 36

Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian Tahun 2021 38

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 33

Gambar 4.1 Objek Penelitian 43

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Refika Aditama (2010:13), sebuah perusahaan memiliki tujuan yang jelas. Tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kemakmuran pemilik dan pemegang saham. Untuk mencapi tujuan perusahaan maka di perlukannya kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Menurut Wibowo (2013:9) kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja. Dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin. Motivasi dan harapan karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai membuat karyawan bekerja secara maksimal demi tercapainya kinerja yang tinggi bagi karyawan.

Menurut Stephen Robins dan Judge, A. Timothy (2009:113-118), berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan effektivitas kerja kerja karyawan, baik karyawan yang lama maupun karyawan yang baru. Salah satu cara tersebut adalah melalui penilaian prestasi karyawan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan akan dapat memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan tentang kemampuan yaang dimiliki para karyawannya. Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam proses berjalannya perusahaan.

Menurut Sutrisno Edi (2009:9-11), untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan

karyawan, manajemen sumber daya manusia memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu *pertama*, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan Sumber daya manusia organisasi menjadi sumber daya manusia yang kompetitif. *Kedua*, implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas sumber daya manusia yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. *Ketiga*, evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup penilaian terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan apakah berbagai kebijakan sumber daya manusia benar-benar efektif.

Menurut Sarlito W Sarwono (1993:28), setidaknya ada 5 usaha yang direkomendasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu pelatihan, pendidikan, program pembinaan, *recruitment*, dan perubahan system.

PT.Pegadaian merupakan Perusahaan milik BUMN yang bergerak pada sektor keuangan Indonesia yang bergerak pada tiga lini bisnis perusahaan yaitu pembiayaan, emas, dan aneka jasa. Pelayanan yang diberikan ada berbagai macam seperti: KCA, kreasi, krasida, penjualan logam mulia, tabungan emas, tabungan haji, kredit pembelian kendaraan. Selain itu PT.Pegadaian juga menyediakan pelayanan jasa pembayaran tagihan listrik, telepon, air, tv berlangganan (internetfinance), pulsa handphone dan listrik, pengiriman uang kedalam dan luar negeri, tiket kereta, dan sebagainya.

Kantor PT. Pegadaian cabang CP Tanjung Selor di Bulungan (Bulongan), Kalimantan Utara melayani Gadai Bisnis, Gadai, Kreasi, Krasida, Mulia, Kresna, EmasKu, Gadai Flexi, Tabungan Emas, MPO (Pembelian dan Pembayaran Tagihan Telepon, Listrik, Air, Tiket, Internet, TV Berbayar, Pembayaran Iuran BPJS, dan lain-lain).

Strategi human capital yang ada dipenggadaian, akan bertranfofmasi ke arah digital dengan harapan mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada secara lebih efektif dan efesien,

seperti penggunaan media komunikasi, pola rekrutmen karyawan hingga penerapan peningkatan kinerja karyawan dipenggadaian itu sendiri. Pegadaian juga mampu menghadapi atau tidak kaku saat situasi Pandemi dari awal hingga seperti sekarang ini dengan menerapkan penggunaan media komunikasi yang ada di Pegadaian.

Pencapaian nilai kerja karyawan penggadaian sangat baik dan dapat dilihat dari penilaian kerja karyawan dengan menerapakan strategi manajemen sumber daya manusia yang ada dipegadaian yaitu: sistem rekrutmen, sistem penempatan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, dan sistem penilaian.

Budaya kerja yang ada dipegadaian untuk mendukung terwujudnya visi dan misi perusahaan, maka telah ditetapkan budaya perusahaan yang harus dipelajari, dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh seluruh insan penggadaian yaitu jiwa AHLAK yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Visi perusahaan, menjadi *the most valuable company* di Indonesia dan sebagai agen inklusi keuangan pilihan utama masyarakat, dan misi perusahaan, 1). Memberikan manfaan dan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan dengan memberikan bisnis inti. 2). Membangun bisnis yang lebih beragam dengan mengembangkan bisnis baru untuk menambah proposisi nilai ke nasabah dan pemangku kepentingan. 3). Memberikan *service excellence* dengan fokus nasabah memulai: bisnis proses yang lebih sederhana dan digital, teknologi informasi yang handal dan mutakhir, praktek manajemen risiko yang kokoh, sumber daya manusia yang profesional berbudaya kinerja baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian tentang "**Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Penggadaian Cabang Tanjung Selor**" menarik untuk dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana strategi meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada pegadaian cabang tanjung selor?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan mengoptimalkan strategi manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang telah dirumuskan sebagai berikut:

Untuk mengetahui strategi meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada Pegadaian Cabang Tanjung Selor.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang akan dilakukan, kiranya penelitian ini dapat berguna untuk:

1. **Peneliti**

   Sebagai studi perbandingan antara pengetahuan teoritis yang di peroleh diperkualiahan dengan prakteknya di dunia usaha, khususnya tentang strategi suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. **Akademisi**

   Sebagai bahan motivasi untuk mengembangkan penelitian selanjutnya serta sebagai bahan masukan, pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi penelitian selanjutnya.

3. **Praktisi**

   Dapat memberikan bahan informasi dan referensi kepada fakultas ekonomi Universitas Kaltara, mahasiswa dan para pembaca dapat membantu pihak yang berkepentingan. Menambah pengetahuan dan memperkaya pustaka ilmu-ilmu sosial terutama mengenai manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Menambah wawasan tentang strategi pegadaian cabang Tanjung Selor dalam meningkatkan kinerja karyawan dan Sebagai sumber informasi untuk melihat perkembangan dunia usaha.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Zuhrinal M (2015:78), manajemen sumber daya manusia dalam sebuah bisnis didefinisikan sebagai menejemen pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengedalian atas pengadaan konsep dan tantangan menajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, konpensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Sukarna (1992:1), manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kolompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Untuk memahaminya, peneliti menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut.

Menurut Soewarno Handayaningrat (2000:18), beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as aprocess*), manajemen sabagai suatu fungsi (*management as a fuction*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sabagai kegiatan terpisah (*managementas a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*). Dapat dilihat bahwa kata manajemen ternyata memiliki banyak artiyang berbeda-beda namun dapat dipahami secara sederhana yaitu cara mengelola atau mengatur suatu organisasi.

Menurut Jhon M.Echols dan Hassan Shadiliy (1996:372) secara Etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan. Menurut Suharti (2012:10), kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.

Menurut George R.Terry (2000:17), dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

John R Schermerhorn Jr. (2011:7), mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.

Harold Kontz dan Cril O‟Donnel, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto (2008:1), memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.

Manajemen merupakan suatu proses pencapaian sasaran melalui pihak lain, Stoner mendifinisikan bahwa istilah manejemen dibagi menjadi empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpim dan mengendalikan. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan suatu proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memipin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Menurut Simamora Henry (2004:170), manajemen sumber daya manusia adalah suatu penanganan berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja, untuk dapat meunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurusi SDM adalah departement sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut dengan HRD (Human Resource Department). Menurut A.F Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujusn untuk mamasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Berikut ini adalah beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

1. Menurut Melayu SP.Hasibuan (2004:269)

   MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Tjutju Yunarsih dan Suwatno (2008:2)

   MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa pengaturan yang dimaksud lebih menekankan pada aspek sistem, sedangkan sumber daya manusia lebih menekankan pada aspek manusia sebagai penggerak sistem yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu.

3. Basir Barthos (2012:40)

   Menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangan manusia agar secara efektif dapat terintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (aset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan memanfaatkan secara produktif. Organisasi memiliki berbagai macam

sumber daya sebagai "input" untuk diubah menjadi "output" berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Hadari Nawami (2008:40), berikut ini terdapat beberapa pengertian dari sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personol, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksitensinya.
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan ekstitensi organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian (1994:182), sumber daya manusia merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan beberapa aktivitas, polisi, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosIial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain. Menentukan berbagai posisi sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam

untuk mengisi jabatan yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengisi jabatan dan lain-lain, dan program seperti melakukan program program latihan dalam aspek metode yang dilakukan, orang yang terlibat dan lain-lain. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku.

2.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Marwansyah (2016:228), terdapat beberapa macam fungsi utama manajemen sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

   Fungsi perencanaan kebutuhan manusia meliputi dua kegiatan utama yaitu sebagai berikut:

   a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
   b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

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

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

   Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahaoan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

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

   Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada diluar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Peniaian Kerja

   Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis

jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu :

a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
b. Analisiss dan pemberian mtivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kierja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

   Math, I. Roberth (2001:10-13), saat ini pusat pemerhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

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

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

   a. Tujuan Sosial

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

   b. Tujuan Organisasional

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

   c. Tujuan Fungsional

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

d. Tujuan Individual

Tujuan Individual adlah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.4 Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia perusahaan, sehingga dengan demikian pihak perusahaan harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah 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:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

   H. Melayu S. P. Hasibuan (2001:91), 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.

   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 menyebabakan 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 datang. Perkiraan pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan untuk disimpulkan dan direvisi.

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 jabatan yang 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 ekstrnal cukup.

Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan (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.

Selanjutnya, 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. Hermawan Kertajaya Dan Muhammad Syakir Sula (2008:49-50).

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko (2001:239), 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.

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 penyelesian yang dilakukan.

Dale Younder (2004:261), ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

a. 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.
b. Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu.

Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di perusahaan tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon. 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 sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

3. Seleksi Sumber Daya Manusia

Mangkuprawira (2003:106), menjelaskan bahwa 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 sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi perusahaa, dalam pengertian keyakinannya bahwa perusahaan yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di perusahaan tersebut.

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 pagawai 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. Edi Sutrisno (manajemen sumber daya manusia:56).

5. Pelatihan dan Pengembangan

Ismail Nawawi (2013:221), 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 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.

6. 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. Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai disuatu organisasi dan dapat diketahui kemajuan organisasi

tersebut serta dapat dijadikan umpan balik perbaikan organisasi. Penilaian 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.

Owens dalam Imam Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan:

a. Evaluasi dengan penentuan gaji;
b. Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai;

Rivan Ramadhan (2013:13), 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 guru 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.

7. Kompensasi

Menurut Ibid kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip Suwatno "*compensation as the adequate and equitable*

remuneration of personal for their contribution to organization objektifes". Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya diorganisasi 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.

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.

8. Menentukan Tingkat Gaji

Menurut Ibid 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.

Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :1.Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan2.Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diiinginkan.3.Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.4.Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan5.Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

2.2 Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Menurut Supratikno Hendrawan (2003:19), kata "Strategi" berasal dari bahasa yunani yaitu "Strategas" yang berarti "Generalship" atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral 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.

Menurut Fredy Rangkuti (2015:3-4) dalam bukunya yang berjudul teknik pembedahan kasus bisnis analisis SWOT, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Meneurut Tampubolon Hotner (2016:33), strategi manajemen sumber daya manusia melibatkan pengembangan yang konsisten terhadap praktek yang selaras melalui program (strategi) dan kebijakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan strategi organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia berawal dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Ouchi (1981) menegaskan pentingnya manajemen yang efektif dari tenaga kerja sebagai sumber keunggulan kompetitif. Kondisi ini mendorong akademisi untuk mengembangkan kerangka kerja yang menekankan peran strategik dari fungsi sumber daya manusia.

Sabardi Agus (2001:58), 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

   Strategi merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan dan solusi untuk masalah.

2. Gluueck dan Jauch

   Strategi adalah program yang luas untuk mencapai tujuan organisasi, berarti bagaimana cara melaksanakan misi organisasi. Kata

"program" dalam definisi tersebut mencerminkan peranan yang aktif, sadar, rasional yang dilakukan oleh para manajer dalam merumuskan strategi organisasi.

Strategi menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuan dan membimbing penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan tersebut.

3. Griffin

Ernie Tosnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (Pengantar Manajemen, Edisi Pertama:132) mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan berlangsungnya organisasi dilingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.

Selain itu, Salusu, dalam bukunya menambahkan bahwa Kotten membagi bentuk-bentuk strategi menjadi empat bagian, yaitu:

a. *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

   Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif stratejik.

b. *Program Strategy* (Strategi Program)

   Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari program tertentu.

c. *Recourse Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)

   Strategi sumbaer daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya ini dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.

d. *Institusional strategy* (Strategi Kelembagaan)

   Fokus dari strategi institusional ini ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

Keempat tipe-tipe strategi diatas dapat dipergunakan sesuai dengan keadaan dan situasi tertentu. Kotten menyebutkan salah satu

tipe strategi yaitu tipe strategi pendukung sumber daya yang mencakup salah satunya tenaga sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini harus diperhatikan dan ditingkatkan guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi atau perusahaan.

Menurut webster's new world dictionary, Usi Usmara (2013:134), strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu taktik atau cara yang cerdik untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Michael E. Porter, strategi adalah menciptakan penyesuaian diantara aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dimana keberhasilan suatu strategi tergantung pada melakukan banyak hal yang baik, tidak hanya beberapa dan menintegrasikannya.

Menurut Sedarmayanti (2014:2), secara umum strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.

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

2.2.2 Jenis-Jenis Strategi

Menurut Ismail Solihin (2009:86), strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dibedakan kedalam tiga kelompok strategi yaitu:

1. *Corporate Strategy* menunjukkan arah keseluruhan strategi perusahaan dalam arti apakah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan , strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan yang terdapat di dalam perusahaan.
2. *Bussines Strategy* merupakan strategi yang dibuat pada level bussines unit, divisi atau product-level dan strateginya lebih dikenakan untuk

meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan didalam suatu industri atau segmen pasar tertentu.

3. *Funcional Strategy* merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing.

2.2.3 Tahapan Strategi

Menurut Fred R, David (2002:30), strategi melalui berbagai tahapan dalam prosesnya, secara garis besar strategi melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Perumusan Strategi

   Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah merumuskan strategi yang akan dilakukan. Sudah termasuk di dalamnya adalah pengembangan tujuan, mengenai peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan kelemahan secara internal, menetapkan suatu objektivitas, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi utnuk dilaksanakan. Dalam perumusn strategi juga ditentukan suatu sikap untuk memutuskan, memperluas, menghindari atau melakukan suatu keputusan dalam proses kegiatan.

2. Implementasi Strategi

   Setelah kita merumuskan dan memilih strategi yang telah ditetapkan, maka langkah berkutnya adalah melaksanakan strategi yang ditetapkan tersebut. Dalam tahap pelaksanaan strategi yang telah dipilih sangat membutuhkan komitmen dan kerja sama dari seluruh unti, tingkat, dan anggota organisasi.

3. Evaluasi Strategi

   Tahap akhir dari strategi ini adalah evaluasi strategi diperlukan karena diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan berikutnya. Evaluasi menjadi tolak ukur untuk strategi yang akan dilakaksanakan kembali oleh suatu organisasi dan evaluasi sangat diperlukann untuk memastikan sasaran yang dinyatakan telah dicapai. Ada tiga macam kegiatan mendasar

untuk mengevaluasi strategi, yakni:

a. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Adanya perubahan yag akan menjadi satu hambatan dalam pencapaian tujuan, begitu pula dengan faktor internal yang diantaranya strategi tdak efektif atau hasil implementasi yang buruk dapat berakibat buruk pula bagi hasil yang akan dicapai.
b. Mengukur prestasi (membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan). Prosesnya dapat dilakukan dengan menyelidiki penyimpan dari rencana, mengevaluasi prestasi individu dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapian sasaran yang dinyatakan. Kriteria utnuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Kriteria yang meramalkan hasil lebih penting dari pada kriteria yang mengungkapkan apa yang terjadi.
c. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana. Dalam hal ini tidak harus berarti bahwa strategi yang ada yang ditinggalkan atau harus merumuskan strategi yang baru. Tindakan korektif diperlukan bila tindakan atau hasil tidak sesuai dengann yang dibayangkan semula atau pencapaian yang diharapkan.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Ismail Nawawi (2013:212), secara terminologi kata kinerja berasal dari terjemahan kata performance yang berarti penampilan atau prestasi. Kinerja (performance) adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Pendidik bertanggung jawab memenuhi kebutuhan peserta didik, baik spiritual, intelektual, moral, estetika, maupun kebutuhan fisik.Kinerja dapat diartikan performance standart, yaitu daerah atau wilayah kerja jabatan atau unit perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya pencapaian visi dan misinya.Kinerja adalah wujud nyata atas tanggung jawab dari tugas yang diemban oleh seseorang atas amanah lembaga melalui perwujudan cita-cita dan misinya.

Isnani Harahap (2019:66-68), kinerja berasal dari kata job performance atau actual perfomance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai prestasi dan hasil kerja yang maksimal, organsasi atau perusahaan memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

Edy Sutrisno (2015:160), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kualitas, kuantitas dan waktu yang digunakan sejauh mana menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang diperhitungkan sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kualitas adalah bagaimana seseorang menjalankan tugasnya.

Mohammad Pabunda (2006:121), mendifinisikan bahwa kierja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang mempengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Mangkunegara mendifinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Payamana Simanjuntak (2005:11), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dari beberapa pendapat para ahli ini dapat disimpulkan bahwasanya kinerja adalah cara seseorang untuk mencapai suatu hasil yang baik dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

2.3.2 Arti Penting Kinerja

Edy Sutrisno (2011:171), kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesunggugan serta waktu. Kinerja dari setiap karyawan sangat penting dalam suatu organisasi, karena kinerja karyawan yang menentukan kelangsungan suatu organisasi sehingga kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi dapat dinilai secara objektif. Produktivitas memang dapat diartikan kinerja, tetapi kinerja belum tentu berupa produktivitas.

2.3.3 Tujuan Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015:22), adapun tujuan spesifik yang diterapkan manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka. Meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapau potensi penuh mereka bagi keuntungan mereja sendiri dab organisasi secara keseluruhan
5. Mengembangakan hubungan yang konstruksi dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

2.3.4 Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diukur sebagai berikut:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standart pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dan setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Hal tersebut merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Menurut Mangkunegara (2005:14), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor Individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.

3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Menurut Kuswadi (2004:27), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Kepuasan karyawan, merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja optimal. Kepuasan karyawan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian kinerja dan hasil karyawan akan meningkat secara optimal.
2. Promosi jabatan, kinerja individual karyawan juga dipengaruhi oleh promosi yang akan diberikan kepada karyawan. Perusahaan yang dapat menjamin pemberian promosi yang jelas dapat tepat kepada karyawannya akan memacu seseorang karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan promosi dari perusahaannya.
3. Kepemimpinan, dalam kehidupan organisasi atau perusahaan, pemimpin memegang peranan yang cukup penting dalam usaha guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya suatu kepemimpinan akan menentukan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang menggairahkan karyawan merupakan sumber motivasi, sumber semangat dan sumber disiplin dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

2.3.6 Evaluasi Kinerja

Surya Dharma (2018:14-15), evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1. Pengembangan

   Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di training dan membantu evaluasi hasil training juga membantu pelaksanaan

Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha pemecahan masalah y ang dihadapi pegawai

2. Pemberian Reward

   Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

3. Motivasi

   Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Perencanaan SDM

   Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlihan dan keterampilan serta perencanaan SDM.

5. Kompensasi

   Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

   Evaluasi merupakan dassar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

2.4 Kajian Terdahulu

Penelitian tentang strategi manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, di antaranya penelitian Rahmawati Halim[12], Irfa Nurina Jati[13], Rahmi Pata[14], Widya Rashe Amanda[15], Mirsal[16], dan Dinny M. Penelitian- penelitian di atas secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.1
Kajian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Rahmawati Halim (2014)	"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.
Irfa Nurina Jati (2008)	**"**Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui 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 di promosikan
Rahmi Pata (2017)	"Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja"	Menghasilkan bahwa kompensasi yang dilakukan oleh pimpnan dapan meningkatkan kinerja.
Widya Rashe Amanda (2014)	"Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya"	Penelitian ini meneliti objek Bank BNI Syariah cabang Dharmawangsa Surabaya dengan melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai
Mirsal (2017)	"Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariag Mandiri Cabang Pembantu Batu Sangkar"	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.

Dinny M. Aruperes (2018)	"Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung"	Adapun strategi yang digunakan oleh PT Indofood berupa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam hal pembelajaran melalui pelatihan/training setiap bulannya, dengan menggunakan metode Off the Job Training.
Ningsih (2019)	"Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan"	Adapun strategi yang digunakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia Persero Medan melalui sistem perekrutan, sistem penempatan, pengembangan dan sistem manajemen penilaian.

Adapun perbedaan dari hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang di lakukan oleh Rahmawati Halim (2014) berfokus pada masalah Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatlan kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Irfa Nurina Jati (2008) berfokus pada masalah peningkatan kinerja melalui Pelatihan dan Pengembangan sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatlan kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmi Pata (2017) berfokus pada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan, sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatlan kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Widya Rashe Amanda berfokus padaobjek Bank BNI Syariah cabang Dharmawangsa Surabaya dengan melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatlan kinerja karyawan.
5. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mirsal dalam bentuk jurnal berfokus pada Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya

peningkatan kinerja karyawan sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

6. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Dinny M Aruperes Dkk dalam bentuk jurnal berfokus pada Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan, sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatlan kinerja karyawan.
7. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih yang berfokus pada Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, penulis juga menekankan kepada Strategi bagian Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep menurut (Sugiyono, 2014) adalah suatu hubungan yang akan menghubungankan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu, antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan di amati atau di ukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan.

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

Sumber: Riduan (2009)

2.6 Hipotesa

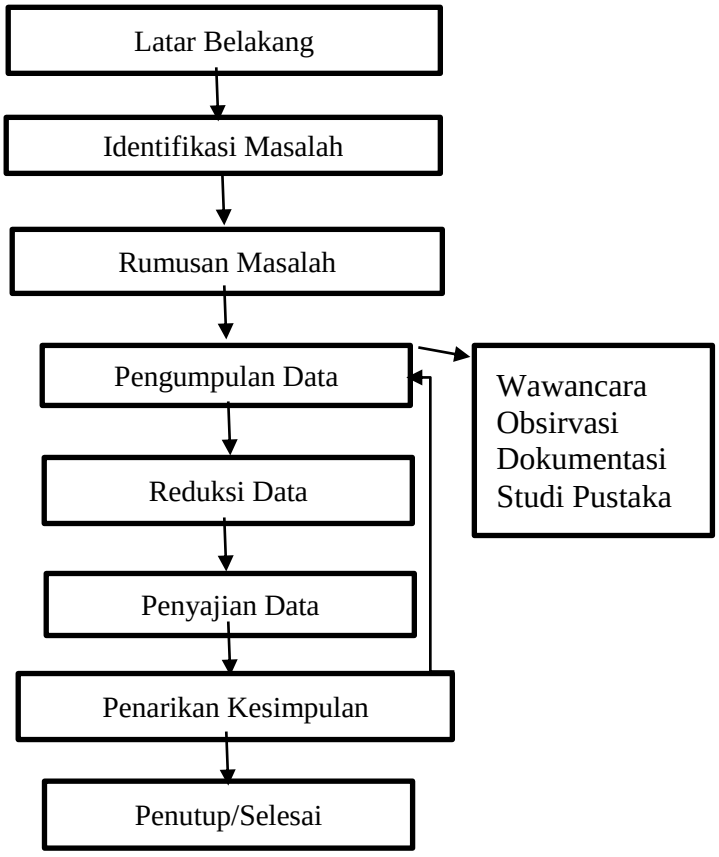
Hipotesis Menurut (Chatarina Suryaningsih, 2018) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Berdasarkan kerangka konsep diatas, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

Kerangka konsep dari penelitian ini dimulai dengan penggalian informasi dari empat bauran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu perekrutan dan seleksi sumber daya manusia, penempatan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan kinerja karyawan. Keempat elemen itu yang akan menjadi acuan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan sebagai sumber informasi utama dari penelitian ini dalam penggunaan analisis kualitatif.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Alur Penelitian Kualitatif

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka model kerangka pemikiran yang diajukan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1
Alur Penelitian Kualitatif

3.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini penulis akan memberikan batasan secara oprasional mengenai masalah yang diteliti yaitu berhubungan dengan setrategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pegadaian cabang tanjung selor. Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan analisis serta pembahasan penulis menguraikan definisi operasional sebagai berikut:

1. Setrategi

   Menurut Fredy Rangkuti (2015:3-4) dalam bukunya yang berjudul teknik pembedahan kasus bisnis analisis SWOT, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

   Menurut Zuhrinal M (2015:78), manajemen sumber daya manusia dalam sebuah bisnis didefinisikan sebagai menejemen pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia.

3. Kinerja Karyawan merupakan variabel dependen

   Variabel ini menjelaskan tentang suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan nya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menggunakan rujukan, Bernadin dalam Rosita (2012), Sinungan (2005), Wirawan (2009), T.R. Michel dalam Risky (2001:15). Indikator kinerja ada lima yaitu. Kualitas kerja karyawan, efesiensi kerja karyawan, standar kualitas kerja karyawan, kemampuan kerja karyawan.

3.3 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Karena mengandalkan hasil wawancara pada perusahaan Pegadaian Cabang Tanjung Selor Bulungan Kalimantan Utara, studi dokumentasi pada arsip-arsip berupa laporan hasil wawancara dan dokumentasi lain yang terkait dengan permasalahan ini.

Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis jawaban dari hasil wawancara serta data berdasarkan hasil dari dokumentasi yang dapat memberikan gambaran yang jelas atas objek yang diteliti, untuk kemudian di proses dan dianalisis untuk kemudian menarik kesimpulan.

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara langsung terjun ke objek penelitian dikantor pegadaian cabang tanjung selor hilir, Jl. Rambai Padi No. 01, kecamatan tanjung selor Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara. Adapun waktu penelitian yang dilakaukan selama 5 bulan, mulai dari bulan maret awal untuk perizinan penelitian sampai dengan bulan juli akhir penelitian dikantor pegadaian cabang tanjung selor, observasi awal dilaksanakan pada hari sabtu, 10 April 2021 untuk perkenalan tentang pegadaian, dan obsirvasi awal berlangsung masih disituasi pademi covid-19.

Tabel 3.1
Jadwal Kegiatan Penelitian Tahun 2021

Kegiatan	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul
Pengajuan Judul					
Perizinan Penelitian					
Observasi Awal					
Pengumpulan Data (Observasi)					
Penyusunan Bab I					
Konsultasi Bab I					
Penyusunan Bab II					
Konsultasi Bab II					
Penyusunan Bab III					
Konsultasi Bab III					
ACC Proposal					
Ujian Proposal					
Penyusunan Bab IV					
Konsultasi Bab IV					
Penyusunan Bab V					
Konsultasi Bab V					
ACC Skripsi					
Ujian Skripsi					

Sumber : Dirancang untuk penelitian ini (2021)

3.5 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah beberapa informasi yang dipercaya dapat memberikan informasi yang dibutuhkan yaitu kepala pimpinan cabang penggadaian tanjung selor dan pegawai.

3.6 Populasi dan Sampel

1. Populasi

   Populasi adalahwilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2011: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pegadaian cabang tanjung selor berjumlah 14 orang.

2. Teknik Sampling

   Dalam penelitian ini teknik sampling yang dipakai adalah snowball samplingyang merupakan bagian dari nonprobability sampling. Nonprobability yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Snowball sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar (Sugiyono, 2008, pp. 53-54).

3.7 Teknik dan Instrumen Pengupulan Data

Tahap berikutnya adalah metode pengumpulan data yang merupakan cara untuk memperoleh tujuan. Cara pertama ini digunakan setelah peneliti memperhitungkan kemajuan yang ditinjau dari tujuan serta situasi penelitian. Winarno Surahmad (1992:27), data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

   Data primer adalah data hasil wawancara kepada pihak manajemen sumber daya manusia mengenai strategi yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan pihak lain. Peneliti tinggal memanfaatkan data tersebut menurut kebutuhannya. Data sekunder penelitian ini bersumber dari dokumen-dokumen bagian sumber daya manusia.

Sedangkan untuk mengelola data yang baik dan akurat maka dipergunakan beberapa metode, yaitu :

1. Pengamatan (Observation)

   Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Nana Syaodih Sukmadinata (2011:220), metode ini digunakan sebagai langkah awal dengan melihat secara langsung objek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Data tersebut antara lain berupa data tentang kondisi penggadaian cabang tanjung selor terfokus pada gambaran sumber daya manusia, kinerja karyawan dan penerapan manajemen sumber daya manusia.

2. Wawancara (Interview)

   Hamid Patlima (2013:68), teknik ini dilakukan dengan memperoleh data dan informasi langsung dari responden mengenai permasalahan yang dikaji melalui wawancara. Metode wawancara ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanyajawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Interview ini dilakukan mendalam tetapi bersifat luwes, susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada penggadaian cabang tanjung selor yang fokusnya adalah kepala pimpinan manajemen sumber daya manusia.

3. Dokumentasi

   Menurut Ibid, dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Jadi, dokumen merupakan bahan tertulis yang

berhubungan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi yang disimpan atau didokumentasikan seperti dokumen, soft file, data otentik dan arsip lainnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai pelengkap dari data yang diperoleh dalam kegiatan wawancara dan observasi.

4. Studi Pustaka

Yaitu pengumpukan data yang dilakukan dalam mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah, jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.8 Teknik Analisis Data

1. Teknik pengolahan data
   a. Editing, yaitu penulis meneliti kembali data-data yang sudah terkumpul dan mengoreksi sehingga kelengkapan data dan kejelasan serta kesempurnaannya dapat diketahui.
   b. Deskripsi, yaitu menguraikan data dan menyusun kembali data yang telah terhimpun dalam uraian yang sistematis.
   c. Kategorisasi, penulis mengelompokkan data penelitian berdasarkan jenis permasalahannya sehingga tersusun secara sistematis.
2. Analisis Data

Hasil penelitian ini akan dianalisis secara kualitalif. Dalam penelitian kualitatif, analisis adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Tafsiran atau interprestasi artinya memberikan makna pada analisis, menjeleskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep Sugiyono (2014:244). Adapun cara yang digunakan dalam teknik analisis data adalah:

a. Reduksi data adalah data yang diperoleh di lapangan kemudian ditulis oleh peneliti dan berisi uraian atau laporan yang terperinci. Data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam mengenai hasil pengamatan, dan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila data diperlukan.

b. Penyajian data merupakan proses penyusunan informasi secara sistematis dalam rangka memperoleh kesimpulan sebagai temuan penelitian. Di dalam penelitian ini data yang didapat berupa kalimat, kata-kata yang berhubungan dengan fokus penelitian, sehingga sajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun secara sistematis yang memberikan kemungkinan untuk ditarik kesimpulan.
c. Mengambil kesimpulan dan verifikasi, pada saat analisis data yang berlangsung secara terus-menerus selesai dikerjakan, baik yang berlangsung dilapangan maupun setelah selesai dilapangan, langkah selanjutnya adalah melakukan penarikan kesimpulan. Untuk mengarah pada hasil kesimpulan ini tentunya berdasarkan dari hasil analisis data, baik yang berasal dari catatan lapangan obsirvasi maupun dokumentasi yang berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan Pegadaian Cabang Tanjung Selor.

BAB IV
PEMBAHASAN DAN HASIL

4.1 Gambaran Objek Penelitian

Gambar 4.1

Gambaran objek penelitian

PT.Pegadaian merupakan Perusahaan milik BUMN yang bergerak pada sektor keuangan Indonesia yang bergerak pada tiga lini bisnis perusahaan yaitu pembiayaan, emas, dan aneka jasa. Pelayanan yang diberikan ada berbagai macam seperti: KCA, kreasi, krasida, penjualan logam mulia, tabungan emas, tabungan haji, kredit pembelian kendaraan. Selain itu PT.Pegadaian juga menyediakan pelayanan jasa pembayaran tagihan listrik, telepon, air, tv berlangganan (internetfinance), pulsa handphone dan listrik, pengiriman uang kedalam dan luar negeri, tiket kereta, dan sebagainya.

Lokasi Pegadaian Cabang Tanjung Selor berada di Jl. Rambaipadi No.01 Tanjung selor, dengan jam oprasional kerja yaitu jam 08:00-15:00 WITE. Pegadaian Cabang Tanjung Selor memiliki dua UPC (Unit Pegadaian Cabang) yaitu UPC Pasar Induk dan UPC Tanjung Palas. Beberapa produk dari Pegadaian Cabang Tanjung Selor meliputi Gadai

KCA (Kredit Cepat Aman), Emas Batangan, Tabung Emas, Amanah, Arrum Haji, Dan Mikro (Jasa Pembiayaan). Pada kantor ini juga nasabah bisa mengajukan pinjaman uang atau kredit dengan jaminan mulia dari surat BPKB kendaraan motor atau mobil, surat tanah dan lainnya. Proses pegadaian terjamin untuk melakukan pengajuan pinjaman bagi nasabah.

4.2 Sejarah Pegadaian

4.1.1 Era Kolonial

Sejarah pegadaian dimulai pada saat Pemerintah Belanda *vereenigde oostindische compagnie* (VOC) mendirikan Bank van Leening yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746.

Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816), Bank Van Leening milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat ("*liecentie stelsel*"). Namun metode tersebut berdampak buruk pemegang lisensi menjalankan praktik rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu metode "*liecentie stelsel*" diganti menjadi "*pacth stelsel*" yaitu pendirian pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah daerah.

Pada saat Belanda berkuasa kembali, *pacth stelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama. Pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan "*cultuur stelsel*" di mana dalam kajian tentang pegadaian saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli

Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat. Selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Pada masa pendudukan Jepang gedung kantor pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di jalan Kramat Raya 162, Jakarta dijadikan tempat tawanan perang dan kantor pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke jalan Kramat Raya 132. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang baik dari sisi kebijakan maupun struktur organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam bahasa Jepang disebut '*Sitji Eigeikyuku'*, Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari.

4.1.2 Era Kemerdekaan

Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia, kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karanganyar, Kebumen karena situasi perang yang kian memanas. Agresi Militer Belanda II memaksa kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Pasca perang kemerdekaan kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini, Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan), dan selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah No.10/1990 (yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (Perum). Kemudian pada tahun 2011, perubahan status kembali terjadi yakni dari Perum menjadi Perseroan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No.51/2011 yang ditandatangani pada 13 Desember 2011. Namun, perubahan tersebut efektif setelah anggaran dasar diserahkan ke pejabat berwenang yaitu pada 1 April 2012.

Pegadaian Cabang Tanjung Selor mulai berdiri sejak tanggal 28 desember 2004 dijalan skip tempat bank kaltim lama dan sekarang berada di Jl. Rambaipadi No.01 Tanjung selor, dengan jam oprasional kerja yaitu

jam 08:00-15:00 WITE. Pegadaian Cabang Tanjung Selor memiliki dua UPC (Unit Pegadaian Cabang) yaitu UPC Pasar Induk dan UPC Tanjung Palas. Beberapa produk dari Pegadaian Cabang Tanjung Selor meliputi Gadai KCA (Kredit Cepat Aman), Emas Batangan, Tabung Emas, Amanah, Arrum Haji, Dan Mikro (Jasa Pembiayaan).

4.3 Visi Dan Misi Pegadaian

4.3.1 Visi

Menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat

4.3.2 Misi

a. Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan dengan mengembangkan bisnis inti.
b. Membangun bisnis yang lebih beragam dengan mengembangkan bisnis baru untuk menambah proposisi nilai ke nasabah dan pemangku kepentingan.
c. Memberikan *service excellence* dengan fokus nasabah melalui:
    1. Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital
    2. Teknologi informasi yang handal dan mutakhir
    3. Praktek manajemen risiko yang kokoh
    4. SDM yang profesional berbudaya kinerja baik

Budaya kerja yang ada dipegadaian untuk mendukung terwujudnya visi dan misi perusahaan, maka telah ditetapkan budaya perusahaan yang harus dipelajari, dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh seluruh insan penggadaian yaitu jiwa AHLAK yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

4.4 Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pegadaian Cabang Tanjung Selor

Strategi meningkatkan kinerja yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia pada pegadaian cabang tanjung selor menggunakan beberapa

kebijakan yang disesuaikan dengan beberapa pertimbangan dan sasaran yang dituju. Beberapa kebijakan tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

4.4.1 Sistem Perekrutan dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama penggerak jalannya usaha serta pengembang perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, oleh karena itu peningkatan kualitas pegawai dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan secara konsisten dan berkesinambungan. Di samping itu diklat juga bertujuan untuk menjamin terciptanya kader-kader pimpinan yang berdedikasi tinggi terhadap perusahaan, berwawasan luas, dan visioner.

Menurut Lukman Hakim kepala Pegadaian, "*metode yang digunakan dalam perekrutan calon karyawan pegadaian cabang tanjung selor menggunakan sistem pengumuman rekrutmen pegawai dilakukan secara terbuka melalui media massa atau sarana lain, seperi pengumuman penerimaan secara online agar informasi diterima oleh masyarakat secara luas. Tahapan dalam proses rekrutmen pegawai meliputi seleksi administrasi (berkas lamaran) jadi peran pendidikan sangat penting dalam proses seleksi berkas dan rata-rata para calon memiliki gelar sarjana, tes tertulis, wawancara, tes kesehatan, on the job training, maupun seleksi lain yang diperlukan sesuai kebutuhan."*

Menurut Ade Nugroho kepala unit bisnis mikro, "*ada dua kategori dalam proses perekrutan karyawan yaitu: untuk pegawai tetap minimal pendidikan terakhir D3 dan pegawai kontrak atau otsorsing pendidikan terakhir SLTA sederajat seperti sekuriti, driver, office boy, marketing. Persyaratannya yaitu berupa, KTP (Kartu Tanda Penduduk), kartu keluarga, ijaza, transkip nilai, surat sehat, SKCK (Surat Keterangan Kepolisian), surat pengalaman kerja dan lain-lain.* Proses rekrutmen itu sudah ditentukan posisi-posisi apa yang dibutuhkan seperti karyawan tetap dan karyawan kontrak, setiap posisi-posisi itu mempunyai aturannya masing-masing atau persyaratannya masing-masing, seperti posisi dari luar atau dari dalam perusahaan itu sendiri ada persyaratan dan aturan

tersendiri misal yang dari dalam itu adalah karyawan yang akan naik jabatan dan yang dari luar adalah calon karywan berdasarkan kebutuhan, mengikuti syarat atau aturan masing-masing berupa pelatihan yang diberikan perusahaan. Menurut Dewi Mayang Sari kepala unit Pegadaian, *"ada pelatihan dan pendidikan yang harus diikuti seperti penaksir mengikuti pelatihan berhubungan dengan emas, dapat mengetahui mana emas palsu dan emas asli dan pelatihan untuk kasir berhubungan dengan transaksi dan perhitungan uang menggunakan lima jari"*.

Seleksi dilaksanakan sendiri oleh panitia internal atau bekerja sama dengan instansi/lembaga lain yang memiliki kompetensi dan kapabilitas di bidang rekrutmen pegawai seperti perguruan tinggi maupun perusahaan jasa talent scouting lainnya. Proses seleksi dilakukan pesecara objektif semata-mata untuk menjamin dan melindungi kepentingan perusahaan. Hasil seleksi berupa nama-nama peserta yang dinyatakan lulus dalam proses seleksi diumumkan secara terbuka melalui media massa atau sarana lainnya.

Pegadaian menetapkan beberapa syarat standar dalam mendukung dan mewujudkan terlaksananya nilai budaya perusahaan. Proses pengadaan pegawai diatur dalam pasal yang dibuat dalam Perjanjian Kerja Bersama PKB yaitu dalam Pasal 22 Bab VI tentang proses pengadaan pegawai yang diantaranya adalah : 1 Pengadaan pegawai dapat dilakukan sendiri oleh Perusahaan dan atau dengan bekerjasama dengan pihak lain yang memiliki kredibilitas dan independensi di bidang pengadaan pegawai. 2 Proses pengadaan pegawai dimulai dari perencanaan, pengumuman, penerimaan lamaran, penyaringan seleksi, pengangkatan dan penempatan. 3 Pengadaan pegawai dilakukan secara terbuka untuk umum. 4 SP dapat memberikan masukan kepada Perusahaan dalam hal pengadaan pegawai. 5 Ketentuan ayat 1 sampai dengan ayat 4 diatur lebih lanjut dalam PBSDM. Untuk melaksanakan pengadaan calon pegawai, kebijakan dari Pegadaian juga menyusun pasal tentang tahapan penerimaan pegawai yang tertulis dalam pasal 23 bab VI, sebagimana yang dirumuskan sebagai berikut : 1 Tahapan dalam proses penerimaan

pegawai dapat berupa : a. Seleksi lamaran b. Tes tertulis c. Wawancara d. Tes kesehatan e. Masa pemagangan on the job training atau masa percobaan f. Pengangkatan g. Penempatan 2 Apabila penerimaan pegawai terlebih dahulu melalui proses pemagangan on the job training, tidak boleh lagi mensyaratkan masa percobaan tidak boleh lagi melalui masa calon pegawai 3 Ketentuan ayat 1 dan ayat 2 diatur lebih lanjut dalam PBSDM dan atau aturan Teknis PBSDM. Dari rumusan pasal yang dijelaskan tersebut, Perusahaan PT.Pegadaian Persero dapat meminta pengadaan pegawai melalui Perusahaan diluar Perusahaan Pegadaian yang menyediakan layanan jasa pegawai dan akan ditempatkan di perusahaan Pegadaian sesuai permintaan yang dibutuhkan.

Strategi yang ditetapkan pegadaian antara lain melalui proses rekruitmen yang dikelola dengan baik dan diharapkan dapat menghasilkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perseroan. Dalam melakukan rekruitmen pada pegadaian dalam membuka kesempatan seluas-luasnya tanpa membedakan suku, agam, ras, dan golongan.

4.4.2 Sistem Penempatan Sumber Daya Manusia

Pegadaian telah menetapkan kebijakan pengelolaan dalam rangka mendukung strategi pengelolaan SDM. Kebijakan tersebut mengatur berbagai aspek terkait manajemen SDM diantaranya mengenai strategi pengelolaan SDM, evaluasi jabatan, perencanaan tenaga kerja, recruitmen dan seleksi, pengembangan pelatihan karyawan, konpensasi, pengelolaan talent, sistem manajemen kinerja karyawan serta aturan mengenai pemberhentian karyawan.

Dalam menetapkan penempatan posisi kerja karyawan manajemen sumber daya manusia selalu mempertimbangkan keahlian, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Penempatan posisi kerja karyawan sesuai SOP (standard oprating procedure) yang di butuhkan. Sistem penempatan kinerja karyawan yaitu: yang pertama berdasarkan disk job, siap ditempatkan dimana saja dalam artian siap bekerja dimana saja disetiap kantor cabang pegadaian yang ada, dan yang

ke dua berdasarkan kebutuhan dalam artian siap ditempatkan atau ditugaskan berdasarkan kebutuhan karyawan dan posisi yang ditentukan sesuai kemampuan yang dimiliki karyawannya.

Adapun penempatan-penempatan posisi yang ada dicabang pegadaian menurut Lukman Hakim sebagai kepala pimpinan Pegadaian yaitu: *"kepala pimpinan cabang, assismen gadai (asisten menejer), kepala seles, pengelolah UPC (unit pengelolah cabang), penaksir, penyimpan, ME (marketing eksekutif), seles yang dipimpin oleh UBM (unit bisnis micro) yang di ketuai oleh CBM (cabang bisnis micro), dan RO (reletion ovise)"*.

Menurut Dewi Mayang Sari kepala unit Pegadaian, *"penempatan dalam perusahaan atau internal perusahaan bisa berdasarkan promosi atau kenaikan pangkat, misal asisten menejer menjadi menejer itu promosinya ditempatkan diseluruh Indonesia dimana tempat yang kosong atau diberikan penugasan dulu dilihat kinerjanya untuk jadi menejer".*

4.4.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Karir merupakan upaya dalam mengembangkan dan meningkatkan posisi jabatan berdasarkan kompetensi yang dipersyaratkan dan didasarkan pada penempatan pegawai yang terbaik atau yang berkompeten dalam kinerjanya. Menurut arsip Pegadaian yang termuat dalam Serikat Pekerja Pegadaian, pengembangan karir Pegawai dilakukan atas dasar sebagai berikut : a. Setiap Pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk berkompetensi dalam mencapai posisi berdasarkan kompetensi yang dipersyaratkan dan didasarkan pada penempatan Pegawai yang terbaik dan paling kompeten untuk suatu golongan jabatan tertentu yang sesuai. b. Proses pengembangan karir merupakan proses yang terbuka dan dapat diprediksi oleh Pegawai serta terbuka peluang untuk mendiskusikan dengan Perusahaan dalam penentuan karir Pegawai. c. Proses pengembangan karir dilakukan dengan memadukan antara kepentingan serta kebutuhan Perusahaan dan minat, bakat serta kompetensi Pegawai. d. Pengembangan karir Pegawai diarahkan ke jalur spesialis atau generalis sesuai dengan bakat kerja, minat kerja dan

kompetensi Pegawai.

Menurut Lukman Hakim selaku kepala pimpinan cabang pegadaian tanjung selor *ada beberapa aplikasi yang digunakan untuk pengembangan diri karyawan yaitu: "elearning, aplikasi gleads, geogle meet up, dan gade meet up. Dari aplikasi tersebut akan diberikan materi-materi diskusi mengenai pegadaian dari devisi PMO & Change Managemen".*

Menurut Ade Nugroho kepala unit bisnis mikro, *"untuk pemberian riward kepada karyawan atau pegawai yang berprestasi itu jalurnya sangat banyak ini harus dipisah lagi ada prestasi personal atau prestasi kinerja, prestasi kinerja itu berhubungan dengan pencapaian yang ditentukan oleh perusahaan seperti target untuk mendapatkan nasabah dan ada karyawan yang berhasil mencapai target atau lebih, itu ada reward yang diberikan baik dalam bentuk materi (uang atau hadiah) maupun berupa pengakuan seperti sertifikat dan lain-lain. Tetapi untuk prestasi personal pegadaian sampai punya konsep acara sendiri dinamakan Pegadaian Excellence Award itu diberikan kepada karyawan-karyawan pegadaian yang berprestasi secara personal baik pribadi dan tidak memiliki catatan negatif dipekerjaan, disaring dari seluruh karyawan dengan model diuji atau ikut tes. Seperti pencapaian pendapatan emas dengan target satu karyawan 25gram emas jika tercapai akan mendapatkan reward. Tentunya dalam hal pengembangan melalui reward-reward yang diberikan itu sangat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan sangat banyak peluang-peluang yang diberikan perusahaan baik personal maupun kinerja".*

Ada dua kategori dalam hal pengembangan sumber daya manusia yaitu: personal melalui tes atau uji, diberikan soal dan mana yang hasilnya terbaik itu yang terpilih berupa event tahunan, dari seluruh indonesia dikumpulkan disuatu tempat lalu diberikan penghargaan dan regional berbasis kinerja diberikan target bila tercapai akan diberikan hadiah. Sebagai contoh Dewi Mayang Sari pada tahun 2016 mendapatkan reward berupa umroh karena mencapai target kinerja dan dicatat disistem HCMS (Human Capital Manajemen Sistem) berupa pengakuan seperti sertifikat

penghargaan, Ade Nugroho juga mendapatkan reward personal Pegadaian Excellence Award yang dipilih dari ribuan karyawan untuk mengikuti evend tahunan.

Tanggapan Ade Nugroho untuk perusahaan asing, *"perusahaan asing yang dari luar negri itu belum ada yang bergerak dibidang Pegadaian, adapun yang bersifat online tidak terlalu menjadi persoalan karena pinjaman yang diberikan juga kecil, efek negatif terlalu besar, pinjaman bunganya juga tinggi dan lebih beresiko. Tetapi kalau ada perusahaan atau lembaga pegadaian dan dari dalam negri sendiri seperti dari perbankan atau koprasi, itu cukup memberikan kompetisi buat kami karena setiap produk yang kami buatkan itu mereka juga punya dan juga mereka punya perhitungan bunga atau sewa modal, itu cukup sebagai pertimbangan persaingan mulai dari kantor pusat sampai ke cabang, itu cukup mengkhawatirkan buat kami tettunya target untuk orang yang mau kita capai ini bisa menjadi rebutan dengan lembaga atau organisasi lain."*

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran mengenai suatu hal untuk tujuan tertentu, dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan diklat merupakan bagian dari penerapan aturan yang sifatnya merupakan Prosedur Operasi Baku atau Standard Operating Procedure SOP artinya aturan yang sifatnya tidak berhubungan dengan syarat kerja, ketenagakerjaan dan syarat kerja. Pengertian dari pembelajaran adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman Stephen Robbins dan Timothy Judge dalam terjemahan Diana, 2008. Pendidikan dan pelatihan di PT.Pegadaian sendiri ditujukan kepada seluruh jajaran Pegadaian yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas keahlian skill dan kompetensi dalam Sumber Daya Manusia SDM, sesuai rumusan budaya Perusahaan yang telah diterapkan di internal Perusahaan. Pendidikan dan pelatihan di Perusahaan Pegadaian juga sudah diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama PKB dimana yang tertulis dalam Pasal 31 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan yang dijabarkan sebagai berikut : 1 Dalam rangka mengembangkan kompetensi Pegawai dan sebagai salah satu persyaratan jabatan, Perusahaan menyelenggarakan

Diklat baik didalam Perusahaan maupun diluar Perusahaan, didalam maupun diluar negeri, dengan maupun tanpa bekerjasama dengan pihak lain, sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan Perusahaan. 2 Setiap Pegawai berhak dan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti Diklat guna mengembangkan diri dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan kerja. 3 Diklat diselenggarakan melalui penawaran terbuka dan berdasarkan analisa kesenjangan antara tuntutan posisi dengan kualifikasi yang dimiliki Pegawai atau Training Need Analysis TNA, serta dilakukan dengan cara transparan, dengan tetap mempertimbangkan penilaian prestasi kerja, minat dan bakat serta loyalitas kepada Perusahaan. 4 Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 sampai dengan ayat 3 harus mencakup sekurang-kurangnya 15 lima belas perseratus dari seluruh jumlah Pegawai di Perusahaan setiap tahun. 5 Ketentuan ayat 1 sampai dengan ayat 4 diatur lebih lanjut dalam PBSDM danatau Aturan Teknis PBSDM.

Menurut Ade Sugroho kepala unit bisnis mikro*," kalau untuk pelatihan yang khusus untuk suatu keahlian sesuai dengan timing, misal penaksir ada pelatihan khusus yang diberikan untuk menjadi penaksir timmingnya belum tentu setahun sekali ada, itu berhubungan dengan rekrutmen tergantung dari adanya penerimaan karyawan baru saat sudah jadi karyawan maka akan diberikan pelatihan khusus sesuai posisi. Tetapi kalau untuk menambah wawasan secara online ada dan itu hampir atau minimal sebulan sekali yang dinamakan Elearning, diberikan aplikasi dari Pegadaian kantor pusat Elearning itu untuk belajar soal-soal dan materi-materi yang digunakan untuk penambahan wawasan karyawan, karyawan diminta untuk membaca modul atau bahan materi setelah itu dites sejauh mana kita mengerti terhadap materi yang diberikan dan ada nilai juga yang diberikan, ada sertifikat juga yang diberikan. Dulu juga ada sebelum Covid secara bergantian dipanggil ke kantor pusat secara langsung untuk mengikuti pelatihan khusus dan sekarng lebih ke via daring atau zoom."*

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini berada pada tanggungjawab bagian Sumber Daya Manusia melalui Asisten Manajer

Pelatihan yang berada pada Kantor Pusat Cabang. Proses pandidikan dan pelatihan yang ditujukan kepada seluruh pegawai ini dilakukan dengan cara pemanggilan kepada pegawai yang tersangkut yang baik berada pada Cabang Pelayanan Pusat CPP, Unit Pelayanan Cabang UPC, Cabang Pelayanan Sektor CPS, maupun Unit Pelayanan Sektor UPS. Pegawai yang akan dipanggil, sebelumnya diberi surat panggilan mengenai surat pendidikan dan pelatihan diklat, setelah itu pegawai yang tersangkut akan menghadiri pelatihan dan pendidikan dalam beberapa hari yang diselenggarakan di Cabang Pelayanan Pusat CPP. Bentuk pendidikan dan pelatihan pegawai yang dilaksanakan dapat berbentuk pengembangan karir dan potensi kemampuan individu, penerapan etika sesuai budaya perusahaan guna memaksimalkan pelayanan dan pendidikan strategi pemasaran. Bentuk pendidikan dan pelatihan yang diterapkan dapat mengubah pola karakteristik pribadi masing-masing pegawai menjadi pribadi yang mampu berkompeten dan beretika dengan pelayanan maksimal yang memang menjadi tujuan pendidikan dan pelatihan. Pembentukan karakteristik melalui pendidikan dan pelatihan dapat dirasakan oleh pegawai apabila pegawai tersebut dapat secara aktif mengikuti diklat yang dilaksanakan setiap tahunnya dan hasilnya menjadi kebiasaan bagi pelayanan kinerja internal maupun eksternal Perusahaan. Bentuk spesifik pembentukan karakter pegawai dapat dijelaskan dari beberapa informan yang menjelaskan bahwa etika yang ditanamkan dalam diri masing-masing pegawai dapat dilihat dari tindakan dalam berinovasi mengenai peluang dan strategi pemasaran, hubungan industrial hubungan rekan kerja serta tingkahlaku dalam melayani nasabah seperti etika dalam pengucapan atau berbicara, seperti yang telah dituturkan oleh salah satu Informan yaitu Ibu Mery Sinaga sebagai Staff Penaksir yaitu : "*Dari hasil pelatihan atau diklat yang sudah diperoleh, Pegawai dapat meningkatkan etika dari pembawaan kepribadian sebelumnya, misalnya dulunya dalam berkomunikasi tidak nyambung sekarang dapat berkomunkasi secara baik dan sistematis, jadi pengaruh dari hasil pelatihan yang terus- menerus juga akan berpengaruh diluar lingkungan Perusahaan ini seperti bergaul*

kepada orang lain secara ramah ”. Jadi, salah satu tujuan dari diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah pengembangan diri yang merupakan salah satu dari rumusan sepuluh perilaku utama budaya Perusahaan Pegadaian yaitu ‘selalu mengembangkan diri’. Dari penjelasan yang diuraikan tersebut dapat dijelaskan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan dapat mengubah kepribadian yang diantaranya berupa pengembangan diri.

4.4.4 Sistem Penilaian Kerja

Menurut Lukman Hakim, *sistem penilaian kerja yang dilakukan di pegadaian yaitu: penilaian kinerja otlet, dan penilaian perorangan berupa penilaian kinerja tahunan dari hasil kinerja atau pencapaian kerja karyawan yang dapat dilihat di elearning pegadaian dalam data karyawan.* Penilaian kinerja otlet merupakan penilaian kinerja kelompok atau lembaga pegadaian, sedangkan penilaian kinerja perorangan merupakan penilaian kinerja pribadi karyawan atau pencapaian dari kinerja seorang karyawan. Adapun pepormace level yaitu pencapaian kinerja yang dinilai seperti PL 1, PL 2, PL 3, PL 4 dan PL 5, yang merupakan tingkatan-tingkatan penilaian pencapaian dari yang tertinggi yaitu PL 1 sampai yang terendah PL 5. Pak Lukman juga mengatakan apabila pencapaian-pencapaian tidak tercapai dan tetap begitu-begitu saja selama 3 tahun maka akan diberikan sanksi bisa berupa penurunan jabatan.

Menurut Ade Nugroho kepala unit bisnis mikro, *“Evaluasi yang diberikan dalam melakukan penilaian, evaluasi yang dilakukan itu secara berkala setiap periode mingguan, bulanan dan tahuanan itu ada, disajiakan berupa data-data berapa target yang sudah tercapai lalu dimonitoring yang belum tercapai diberikan skorcing atau cara-cara strategi bagaimana untuk mencapai target yang belum tercapai. Kalau untuk yang tercapai makan akan diberikan reward sesuai periode mingguan, perbulanan, pertiga bulan, perenam bulan, persmester dan yang paling puncak adalah dibulan desember itu merupakan hasil akhir dari evaluasi kinerja.”*

Menurut Dewi Mayang Sari kepala unit Pegadaian, *"bentuk evaluasinya kita akan disajikan data dari kantor pusat terkait pencapaian dan target terkadang bentuknya pun seperti pertemuan ataupun secara online, jadi kita dipanggil secara kantor cabang atau secara personal dikumpul dan dibahas tentang pencapaian-pencapaian target percabang dan perproduk-produk. Dan sekarang sejak Pademi Covid ini tidak ada lagi pertemuan-pertemuan yang diadakan secara langsung jadi via whatshaps atau via media sosial, evaluasi diadakan bisa sampai dua minggu sekali."*

Adapun penilaian-penilaian yang dilakukan saat mengikuti pelatihan yang diadakan setiap tahunnya untuk pengembangan karyawannya, setelah mengikuti pelatihan karyawan akan mendapatkan sertifikat penghargaan. Penilaian yang dilakukan sebagai target pencapaian dan tujuan yang harus dicapai oleh seluruh karyawan, dan juga untuk mencari para pemimpin-pemimpin baru pegadaian.

Pemberian jaminan hari tua atau pensiun merupakan salah satu bentuk penghargaan atas loyalitas karyawan. Jaminan ini juga memberi ketenangan bagi seluruh karyawan yang bekerja di Pegadaian Cabang Tanjung Selor dengan demikian mereka lebih termotivasi dalam bekarya.

Pensiun karyawan ditetapkan pada usia ke 56 tahun. Bagi karyawan yang telah berusia 55 tahun dapat mengabil masa persiapan pensiun (MPP). Dalam masa persiapan pensiun, Pegadaian Cabang Tanjung Selor memberikan program pensiun yang dibayarkan sekaligus atau berupa pesangon dan pensiun yang dibayarkan perbulan. Dana pensiun dibayarkan berdasarkan masa kerja dan usia, sesuai dengan berapa banyak program tabungan yang dimiliki karyawan. Iuran-iuran pemotongan dana pensiun tidak semuanya dibayarkan atau disetorkan dari karyawan melainkan juga dari perusahaan pegadaian. *Menurut Tika sebagai kasir pegadaian, "Tika memiliki tabungan atau simpanan berupa simpanan simponi dan simpanan jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja) sebagai program tabungan pensiun yang dibayarkan*

sekaligus". Menurut Lukman Hakim sebagai pimpinan cabang, "memiliki simpanan yang disetorkan ke simpanan taspen (tabungan pensiun), JKK, jamsostek dan program tabungan ini akan dibayarkan perbulan atau bertahap. Yayasan dana pensiun pegadaian diolah untuk dijadiakan saham atau dibuka perusahaan baru, yang artinya diuangkan kembali agar program pensiun perusahaan pegadaian semakin baik".

BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis dari penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa Pegadaian Cabang Tanjung Selor telah melakukan beberapa strategi dalam peningkatan kinerja karyawan, adapun strategi yang dilakukan sebagai berikut; Strategi rekruitmen pegadaiaan cabang tanjung selor sesuai dengan kebutuhan perseroan, penempatan posisi kerja karyawan manajemen sumber daya manusia mempertimbangkan keahlian, keterampilan, kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan siap ditempatkan berdasarkan kebutuhan, pencapaian peningkatkan kinerja dengan mengembangkan potensi karyawan melalui proses pendidikan, pelatihan dan workshop, sistem manajemen penilaian kinerja dilakukan secara tahunan bertujuan membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi kinerja yang baik.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya sistem penilaian kinerja Pegadaian Cabang Tanjung Selor dilakukan secara bulanan agar lebih membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi kinerja karyawan.
2. Dengan perkembangan sistem teknologi yang semakin pesat maka sistem informasi dan teknologi di Pegadaian Cabang Tanjung Selor harus lebih di kembangkan dan dipelajari agar lebih memudahkan

dalam melakukan suatu kegiatan. Dan bagi karyawan hendaknya lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja demi kepentingan perusahaan dan berlomba-lomba dalam memperoleh reward yang diberikan oleh perusahaan sehingga lebih memotivasi diri dalam bekerja.

3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan model acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga bisa jadi dasar pertimbangan dalam mengambil kebijakan strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara. 2012.

David dan Fred R. *Manajemen Strategi: konsep-konsep*, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia. 2006.

Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2018.

Echols, John M. dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia. 1996.

Fahmi, Irham. *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung:Alfabeta. 2013.

Handayaningrat, Soewarno. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung. 2000.

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPPE. 2001.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Grasindo. 2002.

Hasibuan, Malayu P. *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan* Jakrta: PT.Gunung Agung. 2004.

Hendrawan. *Advanced Strategic. Manajemen: Bact To Basic Approach*, Jakarta: PT. Grafindo Supratikno, Persada. 2003.

Henry, Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPI. 2004.

Kertajaya, Hermawan. & Sula, Muhammad Syakir. *Syariah Marketing*, Jakarta: Mizan. 2008.

Kuswandi, *Cara Mengukur Kepuasan Kerja,* Jakarta: Elex Media Komputindo. 2004.

Mangkunegara, Anwar. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Refika Aditama. 2005.

Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM,* Bandung: Refika Aditama. 2005.

Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung:PT Remaja Rosdakarya. 2015.

Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM,* Bandung: Refika Aditama. 2010.

Mangkuprawira, S. *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.2003.

Mardiah, Nila. *Recruitmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Persfektif Islam*, Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol.

Marno dan Trio Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Cet.I; Jakarta: PT. Refika Aditama. 2008.

Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta. 2016.

Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2008.

Nawawi, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinn dan Kinerja*, Jakarta: Prenada Media Group. 2013.

Nawawi, Zuhrinal M. *Pengantar Bisnis*, Medan: Perdana Publishing. 2015. Pabunda, Mohammad. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Patlima, Hamid. *Metode Kualitatif*, Bandung: Alfabeta. 2013.

Rangkuti, Fredy. David, *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Prenhalindo. 2002.

Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta. 2009.

Robeth, Math L. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Salemba Empat. 2001.

Sabardi, Agus. *Manajemen Pengantar*, Edisi Revisi, Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2001.

Sarwono, Sarlito W. *Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi*, Jakarta: Lembaga Manajemen Universitas Indonesia. 1993.

Schermerhorn Jr, John R. *Management* , New York: John Wiley. 2011.

Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*, Bandung: Refika Aditama. 2014.

Siagian, P. Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara. 2006.

Simanjuntak, Payamana J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: FE UI. 2005.

Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga. 2009.

Stphen, Robins dan Judge, a.Timothy. *Perilaku Organisasi 1*, Jakarta: Salemba

Empat. 2009.

Suhartini. *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja* (Makassar; Alauddin University Press. 2012.

Sukarna. *Dasar-dasar Manajemen,* Bandung : Mandar Maju. 1992.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet VII; Bandung Remaja Rosdakarya. 2011.

Surahmad, Winarno. *Dasar dan Teknologi Reseach; Pengantar Metodologi Ilmiah*, Bandung: Tarsito. 1992.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2009. Terry, George R. *Principles of Management*, McGraw-Hil Book Hall, Inc. 2000.

Usmara, Usi. *Implementasi Manajemen Strategi: Kebijakan dan proses,* Yogyakarta: Amara Book. 2013.

Wibowo. *Manajemen Kinera,* Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Yonder, Dale. *Memahami Good Goverment Dalam Persfektif Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Gava Media. 2004.

Yunarsih, Tjutju. dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manausia*, Bandung: Alfabeta. 2008.

Jurnal

Dipang, Ladfia. 2013, "*Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado"*, Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 September 2013.

Halim, Rahmawati. 2014 "*Analisis trategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai"* dalam Jurnal Academic Fisip Unted, Vol. 06 No. 01 Februari 2014.

Harahap, Isnaini. "Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan", Jurnal At-Tawassuth: Volume IV No. 1 Januari-Juni 2019: 66-68.

Website

https://www.pegadaian.co.id, diakses pada tanggal 06 Juli 2021, pukul 17:00 WIB

Dokumen

Dokumen PT Pegadaian (Persero) Cabang Tanjung Selor, (08 Juni 2021).

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

A. Perekrutan dan Seleksi SDM

1. Bagaimana proses perekrutan dan seleksi SDM di Pegadaian Cabang tanjung Selor?
2. Persyaratan apa saja yang diperlukan bagi calon pegawai untuk ikut seleksi di Pegadaian Cabang Tanjung Selor?
3. Bagaimana tahapan dan seleksi SDM?
4. Metode apa yang digunakan dalam proses perekrutan dan seleksi SDM?

B. Penempatan SDM

1. Bagaimana prosedur yang dilakukan Manajemen SDM dalam penempatan karyawan di pegadaian Cabang Tanjung Selor?
2. Apakah penempatan SDM berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan dan kualifikasi tertentu?
3. Apakah terdapat faktor-faktor khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam penempatan posisi kerja karyawan?

C. Pengembangan SDM

1. Upaya apa yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia di Pegadaian Cabang Tanjung Selor?
2. Jika ada karyawan yang berprestasi, reward apa yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia dakan konteks pengembangan sumber daya manusia di Pegadaian Cabang Tanjung Selor?
3. Apakah ada pelatihan khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia?
4. Apa yang di lakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang terus meningkat?
5. Bagaimana tanggapan bapak mengenai adanya perusahaan asing/swasta dalam bidang Pegadaian?

D. Kinerja

1. Bagaimana sistem penilaian kerja yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia?
2. Upaya apa yang dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan disiplin karyawan?
3. Berapa kali dalam setahun dilakukannya evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia?
4. Bagaimana evaluasi yang dilakukan manajemen sumber daya manusia di Pegadaian Cabang Tanjung Selor dalam melakukan penilaian kinerja karayawan?
5. Dari hasil akhir penilaian, apakah ada instrumen untuk meningkatkan kinerja karyawan?

LAMPIRAN

Gambar 1

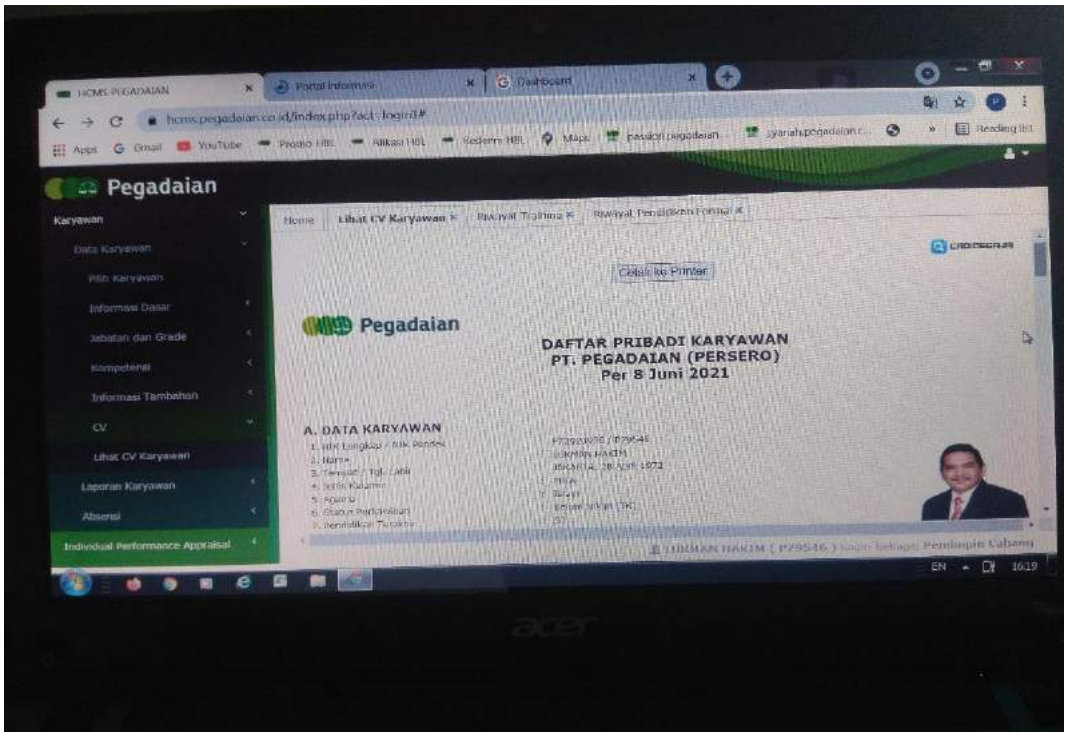
Lokasi Pegadaian Cabang Tanjung Selor

Gambar 2

Bersama dengan Kepala Pimpinan Pegadaian Cabang Tanjung Selor

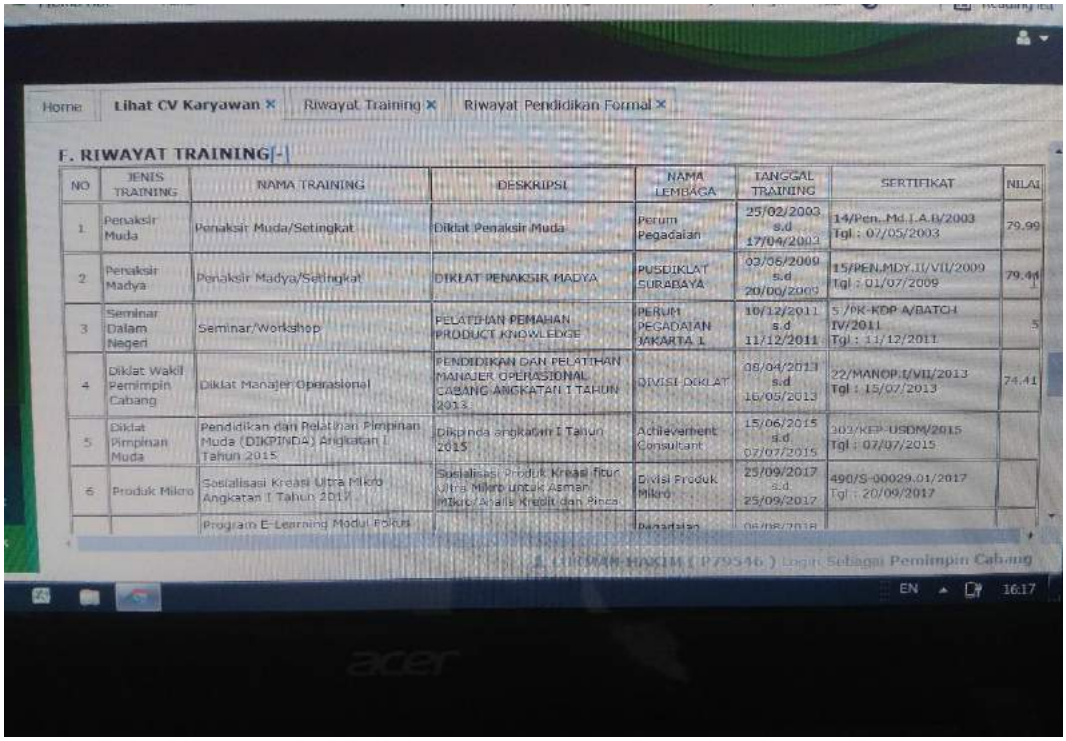
Gambar 3

Penggunaan aplikasi HCMS Pegadaian



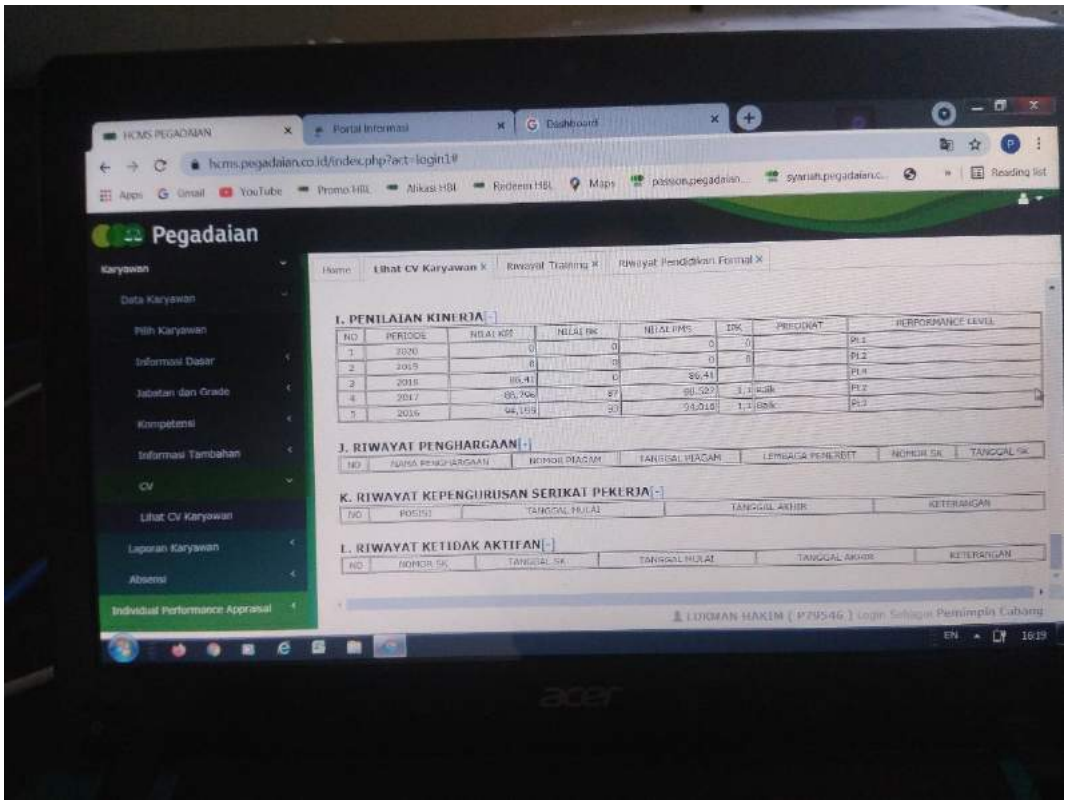
Gambar 4

Contoh riwayat training atau pendidikan dan platihan yang pernah diikuti



Gambar 5

Contoh penilaian tahunan



Gambar 6

Kepala Bisnis Mikro Pegadaian cabang Tanjung Selor

Gambar 7

Kepala Unit Pegadaian Tanjung Palas