

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan)**

SKRIPSI

Oleh :

**NINGSIH
NIM. 56154016**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1)
Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara

Oleh :

**NINGSIH
NIM. 56154016**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

SURAT KENYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ningsih

NIM : 56154016

Program Studi : Ekonomi Islam

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Alamat : Jln. Tegal Sari, Lau Dendang

Menyatakan Skripsi yang berjudul “**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kineja Karyawan**” (Studi Kasus pada PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan) adalah benar asli karya atau penelitian saya sendiri dan bukan karya orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dan akan saya pertanggung jawabkan keasliannya.

Medan, 18 Juni 2019

Menyatakan,

Ningsih

Nim: 56154016

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan)

Oleh :

NINGSIH

NIM. 56154016

Dapat disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Pada Program Studi Ekonomi Islam

Medan, 18 Juni 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sugianto, MA
NIP. 19670607 200003 1 003

Nurbaiti, M.Kom
NIP. 19790808 201503 2 001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Ekonomi Islam

Dr. Marliyah, M.Ag
NIP. 19760126 200312 2 003

Skripsi berjudul **“STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan ”** atas nama Ningsih, NIM 56154016 Program Studi Ekonomi Islam telah di munaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara pada Tanggal 03 Juli 2019. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Ekonomi Islam.

Medan, 17 Juli 2019
Panitia Sidang Munaqasyah

Skripsi

Program Studi Ekonomi Islam

UIN-SU

Ketua,

Sekretaris,

(Hendra Harmain,SE,M.Pd)

NIP.197305101998031003

(Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I)

NIP.198904262019031007

Anggota

1. (Dr. Sugianto, MA)

NIP. 196706072000031003

2. (Nurbaiti, M.Kom)

NIP. 197908082015032001

3. (Dr.Sri Sudiarti, MA)

NIP.195911121990032002

4. (Mawaddah Irham, M.E.I)

NIB.1100000092

5. (Hendra Harmain,SE,M.Pd)

NIP.197305101998031003

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN-SU Medan

Dr. Andri Soemitra, MA

NIP.197605072006041002

ABSTRAK

Ningsih (2019), *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan*). Dibawah bimbingan Pembimbing Skripsi I oleh Bapak Dr. Sugianto, MA dan Pembimbing II oleh Ibu Nurbaiti, M.Kom.

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 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan 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 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan. Kedua untuk mengetahui hasil analisis SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja karyawan dengan matriks IFAS dan EFAS dapat diidentifikasi faktor-faktor penting baik dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari peningkatan kinerja. Pendekatan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Dari hasil analisis didapat strategi pertumbuhan atau *growth oriented strategy*, strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan dan peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal. Strategi ini dipilih karena hasil perhitungan berada pada kuadran I dimana total *weighted score* kekuatan-kelemahan 2.710504 sedangkan total *weighted score* peluang-ancaman 2.653142. Posisi pada kuadran ini sangat menguntungkan dan dapat diterapkan secara maksimal.

Kata Kunci : Strategi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja, Analisis SWOT

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt atas segala limpahan karunia dan nikmat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan) Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT”**.

Shalawat dan salam kita hadiahkan kepada junjungan alam Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa umatnya dari zaman *jahilliyah* menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan yang di sinari iman dan taqwa.

Skripsi ini disusun untuk diajukan sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 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. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kelancaran dan kemudahan dalam keridhoannya.
2. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Andri Soemitra MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M. Ag. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Ibu Dr.Chuzaimah Batubara, MA. Selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Ibu Nurlaila, MA. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Marliyah, MA. Selaku Pembimbing Akademik dan Ketua Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara serta Sekretaris Jurusan Bapak Imsar, Msi.

8. Bapak Dr. Sugianto, MA. Selaku Pembimbing Skripsi I yang telah memberikan masukan, nasehat dan saran selama saya bimbingan.
9. Ibu Nurbaiti, M.Kom. Selaku Pembimbing Skripsi II yang telah memberikan masukan dan saran selama saya bimbingan.
10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
11. Seluruh Staff dan Karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.
12. Teristimewa penulis ucapkan terima kasih yang begitu besar kepada Ayahanda Ponimin, Ibunda Suparni, Abangda Setiono, Abangda Edy, Abangda Khairul Azmi dan Kakanda Setriani yang tidak pernah berhenti memberikan kasih sayang dan do'a serta dukungan baik moril ataupun materi, serta motivasi dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan di UINSU.
13. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan EKI C stambuk 2015 Jurusan Ekonomi Islam.
14. Terima kasih kepada OBF Squad (Opi Chanty Mahendra, Ayudya Utami, Nur Habibillah, Nova Yolanda Hasibuan, Fahrizal, dan M.Riza Khairi) yang selalu ada buat saya baik dalam suka ataupun dukanya kehidupan di medan ini.
15. Terima kasih kepada kakanda Adinda Ramadhani Amril yang telah membantu dan memberikan arahan dalam pembuatan skripsi.
16. Terima kasih kepada Organisasi tercinta KSEI UIE, IMM FEBI, dan GenBI Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
17. Terima kasih kepada teman seperjuangan, sahabat mulai dari SD, teman sekamar selama 4 tahun di medan (Fiqih Annisa) dan seluruh anak kost pak pondel.

18. Teima kasih kepada seluruh adik-adik tersayang (Ade Kisty, Deby, Citra, Putri, Billa, Mufidah, Dijah, Rismala, Fadly) yang selalu memberikan semangat dalam pembuatan skripsi ini
19. Semua pihak yang telah membantu dan memebrikan masukan serta arahan dalam penyelesaian skripsi ini.

Tiada kata yang indah selain ucapan terima kasih, semoga Allah SWT ,memberikan balasan kebaikan atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari pihak pembaca sangat penulis harapkan. Akhirnya kepada Allah Swt penulis memohon ampun dan perlindungannya. Semoga skripsi ini bermafaat bagi kita semua, aamiin.

Wassalammu'alaikumWr. Wb

Medan, 18 Juni 2019

Penulis,

Ningsih
NIM 56154016

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
D. Kerangka Teori	7
E. Kajian Terdahulu	8

BAB II KAJIAN TEORITIS

A. Strategi	13
1. Pengertian Strategi	13
2. Jenis-Jenis Strategi	15
3. Tahapan Strategi	15
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2. Pengertian Sumber Daya Manusia	20
3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
4. Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia	24
C. Kinerja Karyawan	35
1. Pengertian Kinerja	35
2. Arti Penting Kinerja	36

3. Tujuan Kinerja Karyawan.....	37
4. Indikator Kinerja	37
5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	38
6. Evaluasi Kinerja.....	39
7. Kinerja Menurut Islam.....	40
D. Analisis SWOT	42
1. Kekuatan (<i>Strength</i>).....	42
2. Kelemahan (<i>Weakness</i>).....	43
3. Peluang (<i>Opportunity</i>)	43
4. Ancaman (<i>Threats</i>)	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	47
B. Lokasi Penelitian	47
C. Subjek dan Objek Penelitian	47
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	48
E. Teknik Analisis Data	50

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	57
1. Sejarah Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan	57
2. Visi, Misi dan Nilai Perusahaan	58
B. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan	61
1. Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM	61
2. Sistem Penempatan SDM	63
3. Pengebangan Sumber Daya Manusia	64
4. Sistem Manajemen Penilaian Kerja.....	66
C. Hasil Analisis SWOT Peningkatan Kinerja Karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan	68
1. Rekapitulasi Faktor Internal	68

2. Rekapitulasi Faktor Eksternal.....	70
3. Hasil Penilaian Skor Faktor Internal dan Eksternal Strategi PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan	72
4. Hasil Matriks Internal Eksternal (IE).....	78
5. Diagram Cartecius Analisis SWOT	79
6. Matriks SWOT.....	80

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	83
B. Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

1.1 Kajian Terdahulu.....	9
2.1 Matriks SWOT Kearns	45
4.1 Faktor Lingkungan Internal Kekuatan	70
4.2 Faktor Lingkungan Internal Kelemahan	70
4.3 Faktor Lingkungan Eksternal Peluang	72
4.4 Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman.....	72
4.5 Hasil Penilaian Skor Faktor Internal	72
4.6 Hasil Penilaian Skor Faktor Eksternal	73
4.7 Penentuan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal	73
4.8 Normalisasi Faktor Bobot Internal.....	74
4.9 Penentuan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal.....	75
4.10 Normalisasi Faktor Bobot Eksternal	75
4.11 Matriks IFAS	76
4.12 Matriks EFAS.....	77
4.13 Matriks SWOT	82

DAFTAR GAMBAR

1.1 Kerangka Teori	9
3.1 Matriks SWOT	54
3.2 Diagram Cartesius Analisis SWOT	56
4.1 Peta Strategi Pengembangan SDM	64
4.2 Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)	78
4.3 Diagram Cartesius Analisis SWOT	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan memiliki tujuan yang jelas. Tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kemakmuran pemilik dan pemegang saham. Untuk mencapai 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 perusahaan¹.

Kinerja yang tinggi dapat dibentuk dengan adanya kesadaran setiap pemimpin perusahaan untuk memberikan dukungan kepada pegawai berupa keikutsertaan pemimpin dalam memberikan arahan mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai.² Dengan demikian, pegawai dapat lebih memahami tanggung jawab pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu suasana kerja tempat yang nyaman, pemberian motivasi dan juga kompensasi yang sesuai kepada setiap pegawainya dapat meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja. Untuk itu pemimpin perusahaan perlu mengawasi setiap perilaku maupun tindakan yang dilakukan oleh seluruh pegawai pada saat bekerja.³

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.

¹Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 13.

²Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.31.

³Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 9.

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.

Tinggi atau rendahnya motivasi karyawan pada suatu perusahaan juga tergantung dari peranan pemimpin dalam perusahaan tersebut, kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam manajemen yang mempunyai peran penting dalam strategi demi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu merencanakan, mengalokasikan, menggerakkan serta bersikap adil kepada seluruh karyawannya sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan kualitas kerjanya.⁴

Di dalam sebuah perusahaan sumber daya manusia merupakan hal yang harus diutamakan dalam pencapaian prestasi dan tujuan utama perusahaan, maka pimpinan perusahaan tidak boleh mengabaikan peranan karyawan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan perhatian dan dorongan kepada karyawannya, sehingga dapat meningkatkan efektifitas kerjanya.⁵

Berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan efektifitas 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 yang 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 perusahaan⁶.

⁴*Ibid.*

⁵Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 2-3.

⁶Robins Stephen P dan Judge, a.Timothy, *Perilaku Organisasi 1*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal.113-118.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia sehingga menjadi tenaga kerja yang berkualitas, diantaranya dengan mengadakan pengembangan diri, motivasi terhadap karyawan atau dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh tenaga kerja serta kesesuaian imbalan dengan apa yang telah disepakati oleh karyawan dan pihak perusahaan⁷.

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.⁸

Setidaknya ada 5 usaha yang direkomendasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu pelatihan, pendidikan, program pembinaan, *recruitment*, dan perubahan system.⁹

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa khususnya kepelabuhanan di Indonesia perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Persero. Perusahaan ini merupakan salah satu badan usaha yang dikelola oleh Negara dengan tujuan didirikannya adalah untuk mencapai keuntungan dan memberikan pelayanan

⁷Ibid.

⁸Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 9-11.

⁹Sarlito W Sarwono, *Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, 1993), hlm. 28.

kepada umum dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) sebagai suatu perusahaan besar tidak terlepas dari masalah kinerja karyawan, seperti rendahnya tingkat kinerja, kompensasi dan juga disiplin kerja juga terjadi pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang menjadi faktor penyesalan kinerja pegawai belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Kompensasi yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) yaitu berupa gaji pokok, gaji 13, bonus, tunjangan-tunjangan dan fasilitas. Tunjangan-tunjangan tersebut berupa tunjangan posisi, tunjangan jabatan, tunjangan telepon, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan dan tunjangan cuti serta fasilitas yaitu berupa kendaraan dinas yang disediakan oleh perusahaan untuk pegawainya.

Kemudian dalam pelaksanaan disiplin kerja masih ada pegawai PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan yang kurang disiplin dalam bekerja, yang terlihat dari beberapa hal antara lain masih adanya pegawai yang mangkir kerja, masih adanya pegawai yang terlambat datang, masih ditemuinya pegawai yang berkeliaran pada saat jam kerja, serta keterlambatan waktu sesudah jam istirahat juga turut menjadi permasalahan dari disiplin pegawai.

Rendahnya disiplin kerja seseorang akan mempengaruhi kompensasi yang didapatkannya. Dengan seringnya pegawai tidak hadir untuk bekerja, maka akan semakin besar jumlah kompensasi yang dipotong atau semakin sedikitnya kompensasi yang didapatkannya. Selain itu, pegawai yang terlambat datang juga akan mengakibatkan tidak efektifnya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) pernah mengalami kebocoran sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang semestinya menjadi kunci penggerak bisnis justru tidak optimal sehingga terjadi berbagai situasi yang merugikan perusahaan. PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) pernah mengalami situasi manajemen yang tidak solid, pengotak-ngotakan pekerja, dan bahkan maraknya politik kotor di kantor dalam berkompetisi untuk meraih jabatan tertentu.

Raja-raja kecil muncul di berbagai kantor cabang dalam pengelolaan bisnis. Di sisi lain, serikat pekerja mempunyai kekuatan yang besar dengan ikut campur di luar aspek kesejahteraan pegawai. Saat itu sistem manajemen SDM hanya yang penting ada. Tidak ada kejelasan KPI (key performance indicator) hingga ke level terbawah, penilaian kinerja manajemen, dan program kerja pada pencapaian target. Situasi itu dilihatnya telah membuat Pelindo I banyak kehilangan pendapatan. Praktik-praktik kotor telah membuat pendapatan perseroan malah masuk ke kantong raja-raja kecil itu dan tidak tercatat. Diperkirakan, pendapatan yang hilang per tahunnya sekitar Rp300 miliar. Sebagai direktur yang membawahkan bidang SDM, Bapak Hamied berpikir SDM di Pelindo I harus dibenahi guna melakukan transformasi bisnis.¹⁰

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian tentang strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan menarik untuk dilakukan.

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana strategi meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan?
2. Bagaimanakah hasil analisis SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan?

¹⁰https://www.google.co.id/amp/m.mediaindonesia.com.amp/amp_detail/131763-membebani-kinerja-sdm-pelindo-i-melalui-digitalisasi, diakses pada tanggal 12 Februari 2019, Pukul 20.00 WIB.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. 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:

- a. Untuk mengetahui strategi meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.
- b. Untuk mengetahui hasil analisis SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

2. Manfaat Penelitian

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

a. Peneliti

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

b. Akademisi

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

c. Praktisi

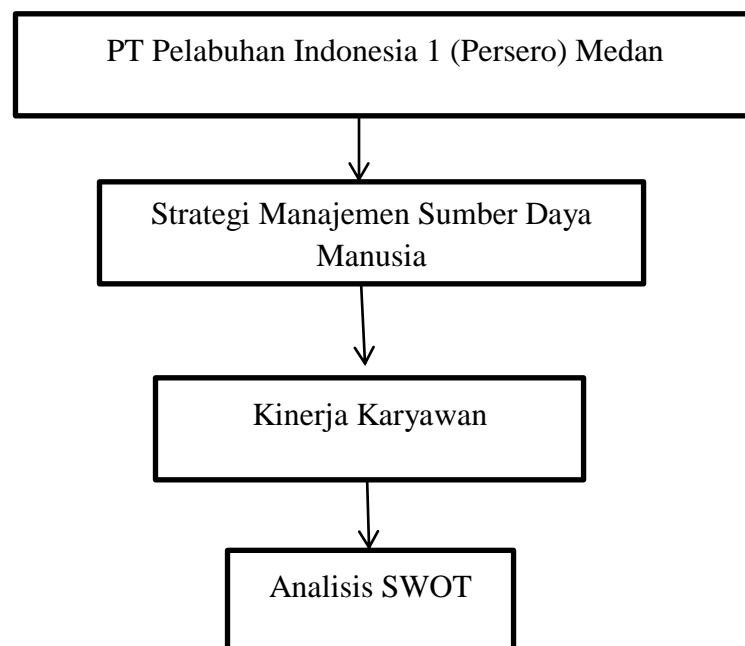
Dapat memberikan bahan informasi da referensi kepada fakultas ekonomi dan bisnis islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, mahasiswa dan para pembaca dapat membantu pihak yang berkepentingan. Menambah pengetahuan dan memperkaya pustaka ilmu-ilmu sosial terutama mengenai manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Menambah wawasan tentang strategi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)

Medan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan Sebagai sumber informasi untuk melihat perkembangan dunia usaha.

D. Kerangka Teori

Kerangka teori merupakan sistem hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa yang berhubungan dengan variabel selanjutnya digunakan sebagai perumusan hipotesa untuk mengetahui masalah apa yang akan dibahas. Untuk mendekatkan masalah yang akan dianalisis pada permasalahan penelitian, maka perlu dibuat kerangka teoritis sebagai dasar pemikiran penelitian ini. Kerangka yang dimaksud akan lebih mengarahkan penulis untuk menemukan data dan informasi dalam penelitian ini guna memecahkan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya¹¹. Kerangka teoritis pada penelitian ini dapat dijelaskan pada bagan di bawah ini:

Gambar 1.1 Kerangka Teori



¹¹Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hal 30

Kerangka teori 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 SWOT.

Pertanyaan yang diajukan dibagi ke dalam dua bagian, sesuai dengan pembagian dalam analisis SWOT. Pertama, pertanyaan tentang faktor-faktor internal dari peningkatan kinerja karyawan, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kedua, pertanyaan tentang faktor-faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Jawaban dari pertanyaan itu kemudian diolah menggunakan analisis SWOT yang berujung pada lahirnya strategi-strategi untuk masing-masing matriks. Strategi matriks yang menjadi hasil akhir dari penelitian itu yang nantinya diharapkan dapat menjadi solusi untuk strategi yang tepat pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian tentang strategi manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, di antaranya penelitian Rahmawati Halim¹², Irfa Nurina Jati¹³, Rahmi Pata¹⁴, Widya Rashe

¹²Rahmawati Halim, 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.

¹³Irfa Nurina Jati, 2007 “*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Drive Jateng*” Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

¹⁴Rahmi Pata, 2017 “*Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar*, Tesis, Konsentrasi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

Amanda¹⁵, Mirsal¹⁶, Dinny M. Aruperes¹⁷, dan Ladfia Dipang¹⁸. Penelitian-penelitian di atas secara ringkas dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
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

¹⁵Widya RA, 2014 “Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangka Surabaya”. Skripsi, Jurusan Ekonomi Islam Prodi Ekonomi Syariah UIN Sunan Ampel Surabaya.

¹⁶Mirsal, 2017 “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar” Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

¹⁷Dinny M.Aruperes, 2018 “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung” Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.

¹⁸Ladfia Dipang, 2013, “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado”, Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 September 2013.

		kemudian akan di promosikan
Rahmi Pata (2017)	“Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja”	Menghasilkan bahwa kompensasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat 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 Syariah 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, Fanning 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.
Ladfia Dipang	“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada	PT Hasjrat Abadi Manado telah melakukan berbagai usaha dalam peningkatan kinerja karyawannya berupa penilaian awal saat

	PT.Hasjrat Abadi Manado”	perecruitment, pemberian bonus- bonus bagi karyawan berprestasi serta penilaian akhir untuk kenaikan jenjang karir bagi setiap karyawan yang memiliki peningkatan dalam kinerjanya.
--	-----------------------------	--

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 meningkatkan kinerja karyawan.
7. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Ladfia Dipang berfokus pada Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan, sedangkan penulis lebih menekankan kepada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Kata “Strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “Strategos” yang berarti “Generalship” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin sesuatu angkatan perang.¹⁹

Menurut Fredy Rangkuti 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.²⁰

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:

a. Bussinesdictionary

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

b. Glueck 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.

¹⁹Hendrawan Supratikno, *Advanced Strategic. Manajemen: Back To Basic Approach*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2003), h. 19.

²⁰Fredy Rangkuti, *Teknik Pembedahan Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 3-4.

Strategi menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuan dan membimbing penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan tersebut.²¹

c. Griffin

Mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan berlangsungnya organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.²²

Menurut *webster's new world dictionary* strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu taktik atau cara yang cerdas 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.²³

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.²⁴

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.

²¹Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Edisi Revisi (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2001), h.58.

²²Ernie Tosnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama (Jakarta:Pranadamedia Group), h. 132.

²³Usi Usmara, *Implementasi Manajemen Strategi: Kebijakan dan proses*, (Yogyakarta: Amara Book, 2013), h.143.

²⁴Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), h. 2.

2. Jenis-Jenis Strategi

Strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dibedakan kedalam tiga kelompok strategi yaitu:

- a. 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.
- b. Business strategy merupakan strategi yang dibuat pada level *business unit*, divisi atau *product-level* dan strateginya lebih dikenakan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan didalam suatu industri atau segmen pasar tertentu.
- c. Functional 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.²⁵

3. Tahapan Strategi

Strategi melalui berbagai tahapan dalam prosesnya, secara garis besar strategi melalui tiga tahapan, yaitu:²⁶

- a. 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 untuk dilaksanakan. Dalam perumusan strategi juga ditentukan suatu sikap untuk memutuskan,

²⁵Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 86.

²⁶Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 30.

memperluas, menghindari atau melakukan suatu keputusan dalam proses kegiatan.

b. Implementasi Strategi

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

c. 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 dilaksanakan kembali oleh suatu organisasi dan evaluasi sangat diperlukan untuk memastikan sasaran yang dinyatakan telah dicapai. Ada tiga macam kegiatan mendasar untuk mengevaluasi strategi, yakni:

- 1) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Adanya perubahan yang akan menjadi satu hambatan dalam pencapaian tujuan, begitu pula dengan faktor internal yang diantaranya strategi tidak efektif atau hasil implementasi yang buruk dapat berakibat buruk pula bagi hasil yang akan dicapai.
- 2) Mengukur prestasi (membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan). Prosesnya dapat dilakukan dengan menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individu dan menyimak kemajuan yang dibuat ke arah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Kriteria yang meramalkan hasil lebih penting dari pada kriteria yang mengungkapkan apa yang terjadi.
- 3) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana. Dalam hal ini tidak harus berarti bahwa

strategi yang oada 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.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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 pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan manajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, konpensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.²⁷

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.²⁸

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

²⁷Zuhrinal M. Nawawi, *Pengantar Bisnis*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 78 .

²⁸Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Mandar Maju, 1992), h. 1.

(*management as a profession*).²⁹ Dapat dilihat bahwa kata manajemen ternyata memiliki banyak arti yang berbeda-beda namun dapat dipahami secara sederhana yaitu cara mengelola atau mengatur suatu organisasi.

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.³⁰ Menurut Suharti kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.³¹

Menurut George R. Terry 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.³²

John R. Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.³³

Harold Kontz dan Cyril O'Donnel, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer

²⁹Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000), h. 18.

³⁰John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Cet. XXIII; Jakarta: Gramedia, 1996), h. 372.

³¹Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja* (Makassar: Alauddin University Press, 2012), h. 10.

³²George R. Terry, *Principles of Management* (McGraw-Hill Book Hall, Inc., 2000), h. 17.

³³John R. Schermerhorn Jr., *Management* (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.³⁴

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

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu penanganan berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja, untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus 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 bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.³⁵

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

a. Menurut Melayu SP.Hasibuan

MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.³⁶

b. Tjutju Yunarsih dan Suwatno

³⁴Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet.I; Jakarta: PT. Refika Aditama, 2008), h. 1.

³⁵Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), h. 170.

³⁶Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan KunciKeberhasilan* (Jakrta: PT.Gunung Agung, 2004), h. 269.

MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.³⁷ 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.

c. Basir Barthos

Menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat terintegrasi 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.³⁸

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 digunakannya 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. Pengertian Sumber Daya Manusia

Berikut ini terdapat beberapa pengertian dari sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:³⁹

³⁷Tjutju Yunarsi dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 2.

³⁸Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 2.

³⁹Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), h. 40.

- a. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personol, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. 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.

Sumber daya manusia merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan beberapa aktivitas, policy, 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 sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain. Menentukan berbagai policy sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk mengisi jabatan yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengisi jabatan dan 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.⁴⁰

3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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

- a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

⁴⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1994), h. 182.

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

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

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

b. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

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

- 1) Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- 2) 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).

c. Penilaian Kerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja yang dicapainya. Sbaliknya 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 :

- 1) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja
- 2) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.⁴¹

⁴¹Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 228.

d. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat pemerhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- 1) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan
- 2) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas dan Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.⁴²

e. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Tujuan Sosial

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

2) Tujuan Organisasional

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

3) Tujuan Fungsional

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

4) Tujuan Individual

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

⁴²Math, L Robeth, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Salemba Empat, 2001), h. 10-13.

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 :

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

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.⁴³ 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

⁴³H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 91.

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 sampaisepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban, hasil didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang dirangking atau diurutkan mulai yang paling penting.

Delphi Technique, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secarabersama-sama, maka bagian perencanaan SDM meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa akan 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 eksternal 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.⁴⁴

b. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko 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,

⁴⁴Hermawan Kertajaya & Muhammad Syakir Sula. *Syariah Marketing* (Jakarta: Mizan, 2008), h. 49-50.

keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.⁴⁵

Jadi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia, dan juga merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, selain itu, rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyelesaian yang dilakukan.

Islam memandang bahwa proses recruitment merupakan persoalan yang krusial karena proses rekrutmen berpengaruh terhadap hasil kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu Islam juga menyatakan bahwa proses recruitment harus dilakukan dengan benar dan baik agar tujuan recruitment untuk mendapatkan karyawan yang pantas dan patut dapat tercapai. Hal ini ditegaskan dalam Al-Quran surah Al-Qashash Ayat 26 sebagai berikut:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

*Artinya :” Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".*⁴⁶

Ayat diatas menerangkan bahwa karyawan yang dipekerjakan adalah karyawan yang kuat. Pada zaman nabi, karyawan yang direkrut adalah untuk panglima perang kekuatan disini maksudnya merekrut orang yang kuat untuk berperang, memiliki fisik yang tangguh sehingga mampu melaksanakan tugas sebagai panglima perang yang baik. Sedangkan kuat pada saat ini dapat diartikan

⁴⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPPE, 2001), h. 239.

⁴⁶Departemen Agama RI, *Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Pustaka Al-Hadi Jakarta, 2015), h. 388.

sebagai orang yang memiliki fisik yang kuat yang sehat jasmani dan rohani, karena dengan fisik yang kuat karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Implementasi ayat diatas pada masa sekarang yaitu dengan adanya syarat memiliki badan sehat jasmani dan rohani bagi pelamar yang dibuktikan dengan surat keterangan dari dokter atau rumah sakit pemerintah. Syarat ini juga sudah menjadi hal yang tidak bisa ditinggalkan pada proses rekrutmen. Syarat ini juga sudah menjadi keharusan di semua bidang pekerjaan. Hampir semua organisasi sudah menjadikan syarat ini sebagai syarat yang mutlak. Selain itu ayat diatas juga menerangkan bahwa karyawan yang diterima adalah karyawan yang dapat dipercaya, bisa menjalankan amanah dengan baik. Kejujuran merupakan modal dasar bagi karyawan. Jika semua karyawan memiliki sifat jujur, dapat dipercaya, maka tercipta lingkungan organisasi yang harmonis, kondusif, tidak perlu diawasi karena setiap karyawan merasa diawasi oleh Allah.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:⁴⁷

- 1) Penentuan jabatan yang kosong. Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong dan harus diisi. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan yang 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.
- 2) Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber

⁴⁷Dale Yonder, *Memahami Good Government Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gava Media, 2004), h. 261.

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.

c. Seleksi Sumber Daya Manusia

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok 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 perusahaan, dalam pengertian keyakinannya bahwa perusahaan yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di perusahaan tersebut.⁴⁸

⁴⁸Mangkuprawira, S, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 106.

Proses seleksi merupakan tindak lanjut dari proses. Hasil rekrutmen yaitu berupa surat lamaran yang siap untuk diseleksi. Proses seleksi menentukan siapa yang layak diangkat jadi karyawan dan siapa yang tidak. Seleksi dalam pandangan islam harus dilakukan berdasarkan kelayakan. Proses seleksi harus dilakukan dengan kejujuran dan tidak mengutamakan orangnya tapi yang dilihat yaitu bagaimana kemampuan, keahlian dan kelayakan sesuai dengan posisi lowongan tersebut. Perbuatan mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan kaum muslimin pada umumnya sama artinya dengan melanggar ketentuan Allah yang tentu saja hal ini merupakan perbuatan yang mengandung dosa bagi organisasi yang melakukan proses seleksi. Dalam melihat kemampuan metode yang digunakan yaitu metode keilmuan dan keahlian yang dilakukan dalam proses seleksi, mulai dari wawancara awal psikotes, tes potensial akademik, wawancara akhir dan tes kesehatan. Dengan mengikuti proses seleksi yang panjang maka akan tersaring siapa yang dapat dijadikan karyawan atau tidak. Seleksi tidak boleh dilakukan dengan mementingkan orang terdekat atau kerabat yang tidak memenuhi kriteria seleksi. Mengangkat orang karena ada unsur hubungan tertentu akan mengakibatkan adanya karyawan yang memiliki kinerja buruk, tidak patuh terhadap atasan, atau tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan pimpinan, tidak loyal terhadap organisasi dan melakukan suatu hal yang merugikan organisasi, atau berbuat korupsi atau kolusi, sehingga berdampak buruk terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk menghindari dan mencegah terjadinya hal-hal yang menghalangi tercapainya tujuan organisasi maka dilakukan proses seleksi sesuai dengan syariat islam, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengalaman dan kompetensi
- 2) Memiliki ketaqwaan dan keturunan yang shaleha
- 3) Memiliki akhlak yang mulia
- 4) Memiliki argumen yang shahih
- 5) Tidak mengejar pangkat

6) Memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan.⁴⁹

d. Orientasi dan Penempatan

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

Selanjutnya, isi program orientasi di perusahaan umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pengenalan, 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 karyawan 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.⁵⁰

e. Pelatihan dan Pengembangan

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

⁴⁹Nila Mardiah, *Recruitmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam*, (Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol) h.230.

⁵⁰Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 56.

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 pekerjaan⁵¹.

f. 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,

⁵¹Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpin dan Kinerja*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2013) h. 211.

dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

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

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 dinilai⁵².

g. Kompensasi

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 objektif”*. 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 di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain-lain.

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.⁵³

h. Menentukan Tingkat Gaji

Tingkat gaji perlu ditetapkan, karena harga yang telah ditetapkan untuk setiap jenjang terkadang tidak bisa seperti garis lurus. Terkadang, ada satu atau dua orang mendapat gaji di luar garis lurus dalam kurva gaji, sehingga perlu ditetapkan batas maksimum dan minimum kompensasi dari suatu posisi⁵⁴.

⁵²Rivan Ramadhan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT.PUSRI (PERSERO) Palembang", skripsi, (Palembang Universitas Muhammadiyah Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, 2013), hlm.13.

⁵³*Ibid.*

⁵⁴*Ibid.*

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

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.⁵⁵

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, organisasi atau perusahaan memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.⁵⁶

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

⁵⁵Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2013), h. 212.

⁵⁶Isnaini Harahap, "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, h. 4.

diperhitungkan sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kualitas adalah bagaimana seseorang menjalankan tugasnya⁵⁷.

Mohammad Pabunda mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.⁵⁸ Mangkunegara mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵⁹ Sedangkan menurut Payamana Simanjuntak, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.⁶⁰ 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. Arti Penting Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan 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

⁵⁷Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015), h. 160.

⁵⁸Mohammad Pabunda, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 121.

⁵⁹Anwar Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Refika Aditama, 2005), h. 9.

⁶⁰Payamana J Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: FE UI, 2005), h. 11.

organisasi dapat dinilai secara objektif⁶¹. Produktivitas memang dapat diartikan kinerja, tetapi kinerja belum tentu berupa produktivitas.

3. Tujuan Kinerja Karyawan

Adapun tujuan spesifik yang diterapkan manajemen kinerja adalah sebagai berikut⁶²:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka. Meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan
- e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

4. Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diukur sebagai berikut:

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

⁶¹Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 171.

⁶²Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2015), h. 22.

- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standart pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dan setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. 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.

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, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:⁶³

- a. Faktor Individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi
- b. Faktor Psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Menurut Kuswadi, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:⁶⁴

⁶³Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 14.

⁶⁴Kuswandi, *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004), h. 27.

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

6. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

- a. 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 yang dihadapi pegawai
- b. Pemberian Reward

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

c. Motivasi

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

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

e. 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.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.⁶⁵

7. Kinerja Menurut Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan meminta-minta untuk memenuhi kebutuhan primernya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat. Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan

⁶⁵Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (yogyakarta:Pustaka Belajar, 2018), h. 14-15.

keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor alam lainnya.

Dalam konsep islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, ia harus bekerja. Dalam surah At-Taubah ayat 105 dengan tegas Allah memerintahkan manusia untuk bekerja:

وَقُلْ أَعْمَلُوا ۖ فَسِيرَی اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَتُسْرِدُونَ ۖ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *“Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”*.⁶⁶

Disamping ayat yang sudah dikemukakan tersebut, masih banyak hadis yang menyuruh manusia untuk bekerja. Bahkan menurut Al-Faruqi, islam adalah salah satu agama yang sangat tegas memerintahkan manusia supaya bekerja⁶⁷. Islam mendorong manusia untuk memproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan berbagai sesuai dengan bidang keahlian. Tujuan bekerja menurut islam tidak hanya mencari kebahagiaan di dunia saja akan tetapi untuk mencari kebahagiaan di akhirat. Satu hal yang harus dicatat bahwa islam menegaskan mutlak nya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah yang berpahala di hadirat Allah, islam tidak memerintahkan manusia untuk bekerja semata, tetapi

⁶⁶Departemen Agama RI, Qur'an dan Terjemahan, (Jakarta: Pustaka Al-Hadi Jakarta, 2015), h. 203.

⁶⁷Ismail R. al- Furuqi, *Tawhid : Its Implication For Thought And Life* (Washington DC: The International Institute Of Islamic Thought, 1982), h. 210.

dia harus ihsan dalam bekerja dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan penuh ketekunan, kesungguhan dan profesional.

D. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari Strength, Weakness, Opportunities dan Threats (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), sedangkan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (opportunities) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).⁶⁸

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT menyediakan kerangka yang baik untuk meninjau ulang strategi, arah dan posisi suatu perusahaan, produk, orang atau proyek. Analisis SWOT juga dapat dilakukan pada satu produk, jasa, dan layanan suatu perusahaan atau bahkan perorangan.

Yang dimaksud dengan Strength, Weakness, Opportunities, dan threats adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah sumber daya yang memberikan suatu keunggulan kompetitif dan kemampuan kepada perusahaan/perseorangan mempertahankan posisinya dengan melakukan aktivitas pada tingkat yang sama. Indikator kekuatan dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Kepemilikan produk (proprietary products)
- b. Pemimpin pasar (market leader)

⁶⁸Freddy Ranguti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003) h. 19.

- c. Sumber daya keuangan (financial resources)
- d. Kedalaman manajemen (manajemen depth)
- e. Persediaan proses rantai (Supply chain processes)
- f. Skala ekonomi (economies of scale)

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah suatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan, atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tersebut. Indikator kelemahan (weaknesses) dapat diketahui sebagai berikut:

- a. Reputasi yang buruk (bad reputation)
- b. Arah strategi yang tidak jelas (strategic direction not clear)
- c. Arah dan skala ekonomis (no economies scale)
- d. Kelemahan dalam memasarkan, keuangan (weaknesses in marketing, finance)⁶⁹

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah kecenderungan lingkungan yang menguntungkan yang dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, divisi perusahaan, fungsi-fungsi perusahaan, serta produk dan jasa perusahaan. Indikator peluang dapat diketahui sebagai berikut:

- 1) Pasar baru (new markets)
- 2) Relung (niches)
- 3) Integrasi vertikal atau horizontal (vertical or horizontal integration)
- 4) Peningkatan pertumbuhan pasar (increased market growth)
- 5) Peningkatan kekuatan dengan penyalur (increasing power with supplier)⁷⁰

⁶⁹*Ibid*, h. 117.

⁷⁰*Ibid*, h. 118.

4. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah suatu kecenderungan lingkungan yang tidak menguntungkan yang dapat merugikan posisi organisasi perusahaan, divisi perusahaan, produk dan jasa. Indikator ancaman dapat diketahui sebagai berikut:

- a. Pesaing asing, lokal (competitors, foreign, domestic)
- b. Rendahnya barries masukan (low barriers of entery)
- c. Faktor teknologi (tecnology faktor)
- d. Model bisnis baru (new bussines models)
- e. Produk pengganti (subtitues products)
- f. Para pembeli yang memperoleh kuasa (buyers gaining powers)⁷¹

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihay suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil dari analisis biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.⁷²

1) Pendekatan Kualitalif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas kotak faktor eksternal (peluang dan tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal

⁷¹*Ibid*, h. 151.

⁷²Irham Fahmi, *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, (Bandung:Alfabeta, 2013), h. 347.

(kekuatan dan kelemahan. Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Tabel 2.1
Matriks SWOT Kearns

<div style="text-align: center;"> <i>Eksternal</i> <i>Internal</i> </div>		
	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
<i>Strenght</i>	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
<i>Weakness</i>	<i>Disvestment/ Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.

Keterangan:

Sel A : Comperative Advantege (Menyatukan pilihan). Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. Sel B : Mobilization (Mobilisasi) sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Disini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian dapat merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang. Sel C: Divestment/Investmen (Melepas/menggarap) sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat menyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau mamaksakan menggarap peluang itu (investasi). Sel D: Damage Control (Mengendalikan Kerugian) sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salaah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang diambil

adalah Samage Control (Mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan⁷³.

2) Pendekatan Kualitatif Analisis SWOT

Matriks evaluasi faktor internal dan eksternal (Internal Faktor Evaluation-IFE Matrix dan External Factor Evaluation-EFE Matrix merupakan alat bantu dalam merangkum dan mengevaluasi informasi eksternal yang meliputi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Data SWOT kualitatif diatas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- b) Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T; menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya). Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah dengan nilai yang terdapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).
- c) Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); perolehan angka ($d = x$) selanjutnya

⁷³Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003) h. 19.

menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.

- d) Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x, y) pada kuadran SWOT. Tahapan pemcocokan dan pemanduan penting akan dilakukan untuk melengkapi nilai bobot dan nilai rating kedua faktor strategis. Pembobotan ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE dan matriks EFE, sedangkan rating ditempatkan pada kolom ketiga matriks IFE dan matriks EFE⁷⁴.

3) Faktor-faktor strategis Internal dan Eksternal (IFAS-EFAS)

Faktor strategis adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan bila dilakukan tindakan positif. Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Menganalisis lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang (Opportunities) dan ancaman (threat). Masalah strategi yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan dimasa yang akan datang.

4) Model Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Alternatif strategis adalah hasil dari matriks analisis SWOT yang menghasilkan berupa Strategi SO, WO, ST, WT. Alternatif strategi yang dihasilkan minimal 4 buah strategi sebagai hasil dari analisis matriks SWOT.

⁷⁴*Ibid*, h. 21.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Karena mengandalkan hasil wawancara pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan, 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.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara langsung terjun ke objek penelitian di perusahaan Badan Usaha Milik Negara PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan, yang bertempat di Jalan Krakatau Ujung No.100, Tj. Mulia, Medan Deli, Kota Medan, Sumatera Utara 20241. Waktu penelitian dilaksanakan pada tanggal 04 Maret 2019.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah beberapa informan yang dipercaya dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dengan akurat yaitu kepala pimpinan sumber daya manusia, kepala bagian penjamin mutu dan pengembangan sumber daya manusia, bagian staf sumber daya manusia, kepala bidang sumber daya manajemen organisasi dan 3 orang pegawai.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan 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.⁷⁵

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data hasil wawancara kepada pihak manajemen sumber daya manusia PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan 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 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

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.⁷⁶ 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 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan terfokus pada gambaran sumber daya manusia, kinerja karyawan dan penerapan manajemen sumber daya manusia.

⁷⁵Winarno Surahmad, *Dasar dan Teknologi Reseach; Pengantar Metodologi Ilmiah* (Bandung: Tarsito, 1992), h. 27.

⁷⁶Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Cet VII; Bandung Remaja Rosdakarya, 2011), h. 220.

2. Wawancara (*Interview*)

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 tanya-jawab 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 wawancara⁷⁷ mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan yang fokusnya adalah kepala pimpinan manajemen sumber daya manusia PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

3. Dokumentasi

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.⁷⁸

4. Studi Pustaka

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

⁷⁷Hamid Patlima, "*Metode Kualitatif*" (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 68.

⁷⁸*Ibid.*

E. Teknik Analisis Data

1. Teknik pengolahan data

- a. Editing, yaitu penulis meneliti kembali data-daya 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

Metode data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT ini akan dilakukan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) 1 Medan, hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT⁷⁹.

Hasil penelitian ini selain akan dianalisis secara deskriptif kualitatif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman). *Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut sfgv4bpula analisis situasi dengan model analisis SWOT. Model yang populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT dengan menggunakan *Matrix External Factor Evaluation* dan *Matrix Internal Faktor Evaluation*.

⁷⁹Freedly Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 31.

a. *Matriks External Factor Evaluation* (EFE)

Ada lima tahap penyusunan *Matriks Eksternal Factor Evaluation* (EFE):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat baik), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 5) Jumlahkan semuanya score untuk mendapatkan total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.⁸⁰

Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

b. *Matriks Internal Faktor Evaluation* (IFE)

Ada lima tahap penyusunan *Matriks Internal Faktor Evaluation* (IFE):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- 3) Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relative dari factor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang

⁸⁰David dan Fred R. *Manajemen Strategi: konsep-konsep*, (Jakarta:INDEKS Kelompok Gramedia, 2006), h. 143.

apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating=1), kelemahan yang kecil (rating=2), kekuatan yang kecil (rating=3) dan kekuatan yang besar (rating=4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan itu berada.

- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 5) Jumlahkan total score masing-masing variabel.

Berapapun faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat.

c. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Ada lima tahap penyusunan matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS):

- 1) Tentukan factor-factor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar

(rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.

5) Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat.

d. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Ada lima tahap penyusunan *Matriks Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut memungkinkan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi perusahaan.
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 5) Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasikan bahwa

perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

e. Matriks SWOT

MATRIK SWOT		
EFAS  IFAS	STRENGTH (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESSES (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
	OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	STRATEGI SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada
THREATS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	STRATEGI ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman	STRATEGI WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
		STRATEGI WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Gambar 3.1 Matriks SWOT

Sumber : Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis oleh: Freedy Ranguti.⁸¹

⁸¹*Ibid*, h.31.

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk membuat dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

3) Strategi WO

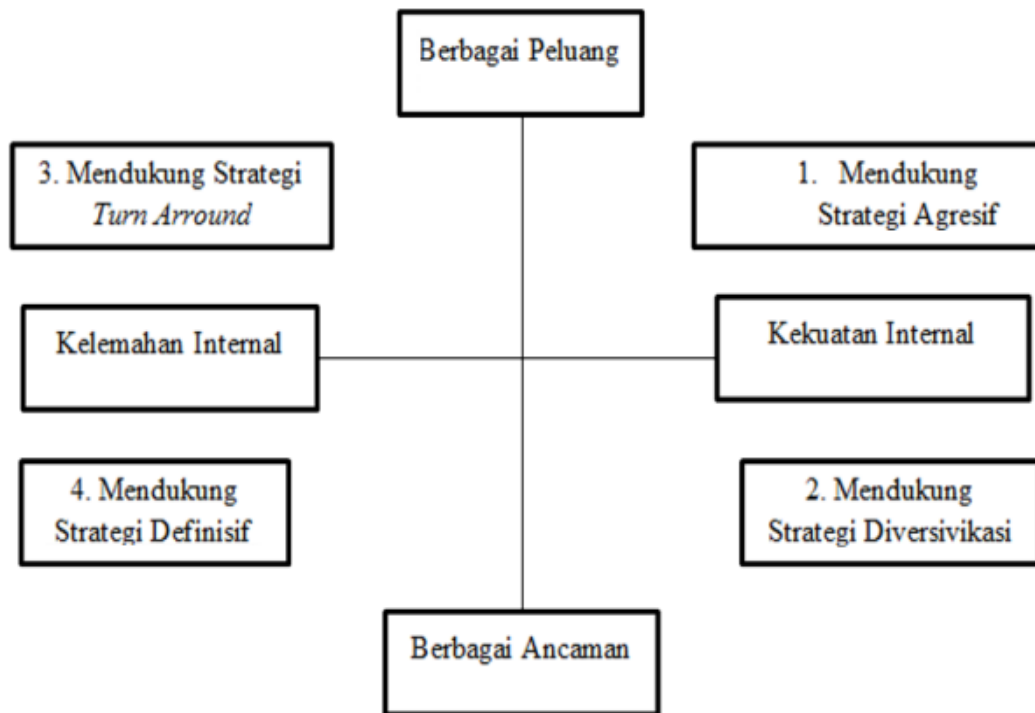
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

f. Diagram SWOT

Langkah selanjutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT dengan membuat titik potong antara sumbu X dan sumbu Y, dimana nilai dari sumbu X didapat dari selisih antara total *Strength* dan total *Weakness*, sedangkan untuk nilai sumbu Y didapat dari selisih antara *Opportunities* dan total *Threat*. Dibawah ini gambar diagram analisis SWOT sebagai berikut:



Gambar 3.2 Diagram Cartesius Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kuadran 1 : kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih onset yang maksimal.
- 2) Kuadran 2: kuadran ini menandakan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diverifikasi (produk/pasar).
- 3) Kuadran 3: kuadran ini jelas memperlihatkan bahwa kondisi perusahaan sangat lemah namun memiliki peluang yang besar untuk berkembang.

Untuk perusahaan disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya, karena dikhawatirkan perusahaan akan sulit menangkap peluang yang ada, serta perusahaan harus memperbaiki kinerja dari pihak internal.

- 4) Kuadran 4: kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena jelas terlihat bahwa dari pihak internal maupun eksternal sangat lemah, untuk ini diharapkan perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, dengan kinerja internalnya agar tidak semakin terpuruk.⁸²

⁸²*Ibid*, h. 21.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) pada awalnya masa penjajahan Belanda adalah perusahaan dengan nama “Haven Bedrijf”. Setelah kemerdekaan Republik Indonesia, pada periode 1945-1950, Perusahaan berubah status menjadi Jawatan Pelabuhan. Pada 1969, Jawatan Pelabuhan berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status Perusahaan Negara Pelabuhan disingkat dengan nama PNP.⁸³

Periode 1969-1983, PN Pelabuhan berubah menjadi Lembaga Pengusaha Pelabuhan dengan nama Badan Pengusahaan Pelabuhan disingkat BPP. Pada 1983, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 1983 Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) dirubah menjadi Perusahaan Umum Pelabuhan I disingkat Perumpel I. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.56 tahun 1991 Perumpel 1 berubah status menjadi PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero), berdasarkan akta no. 1 tanggal 1 Desember 1992 dari Imas Fatimah, S.H, Notaris di Jakarta dan telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2-8519.HT.01.01 tahun 1992 tertanggal 1 Juni 1992 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 8612 tanggal 1 Nopember 1994, tambahan No. 87.⁸⁴

Perusahaan berkedudukan dan berkantor pusat di jalan Krakatau Ujung No. 100 Medan 20241, Sumatera Utara, Indonesia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 64 Tahun 2001, kedudukan, tugas, dan wewenang Menteri Keuangan selaku pemegang saham pada persero/perusahaan terbatas dialihkan kepada BUMN RI, sedangkan pembinaan teknis operasional ditangani

⁸³Dokumen PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, (07 Maret 2019).

⁸⁴*Ibid.*

departemen perhubungan RI dan dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.⁸⁵

Sebelum tahun 2008, Perusahaan bergerak dalam bidang jasa kepelabuhan, pelayanan peti kemas, terminal dan depo peti kemas, usaha galangan kapal, pelayanan tanah, listrik dan air, pengisian BBM, konsolidasi dan distribusi termasuk hewan, jasa konsultasi kepelabuhan dan perusahaan kawasan pabean. Sejak tahun 2008, dalam rangka optimalisasi sumber daya maka perusahaan dapat melakukan kegiatan usaha lain meliputi jasa angkutan, sewa dan perbaikan fasilitas, perawatan kapal dan peralatan, alih muat kapal, properti diluar kegiatan utama kepelabuhan, kawasan industri, fasilitas pariwisata dan perhotelan, jasa konsultan dan surveyor, komunikasi dan informasi, konstruksi kepelabuhan, ekspedisi, kesehatan, perbekalan, shuttle bus, penyelaman, tally, pas pelabuhan dan timbangan.⁸⁶

Jejak langkah PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1960 : Jewatan Pelabuhan berubah menjadi PN Pelabuhan
- 1969 : PN Pelabuhan berubah menjadi Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP)
- 1970 : Berdirinya Unit Galangan Kapal (UGK)
- 1983 : BPP menjadi Perumpel 1
- 1987 : Di operasikan BICT (Belawan Internasional Container Terminal)
- 1991 : Perumpel 1 berubah status menjadii PT Pelabuhan Indonesia 1
- 1994 : Operasi Terminal Curah Cair Di Pelabuhan Belawan
- 2005 : Berdirinya Unit Depo Peri Kemas (UDPK)
- 2008 : Dioperasikan Terminal Curah Cair Dumai
- 2012 : Dioperasikannya Terminal Kontainer Perawang
- 2013 : Kawasan Pelabuhan Batam berubah menjadi Cabang Pelabuhan Batam.

⁸⁵*Ibid.*

⁸⁶*Ibid.*

- 2014 : Berdirinya PT Prima Indonesia Logistik dan PT Prima Terminal
- 2015 : Launching Logo Baru Pelindo 1 pada tanggal 17 Agustus 2015
- 2016 : Perusahaan melakukan transformasi dengan fokus pada nilai dan budaya Perusahaan, yang salah satunya dengan melahirkan roadmap dibidang sumber daya manusia
- 2017 : Berdirinya PT Prima Husada Cipta Medan⁸⁷

2. Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

a. Visi Perusahaan

Menjadi Nomor Satu di Bisnis Kepelabuhanan di Indonesia

Visi tersebut merupakan pernyataan cita-cita Perusahaan menjadi pengelola terminal peti kemas dengan throughput terbesar di Indonesia yang ditarget akan terwujud pada tahun 2023. Cita-cita ini muncul dilandasi dengan potensi geografis, peluang bisnis serta kebijakan nasional yang membuka peluang bagi Perusahaan untuk merealisasikan visi dimaksud.

b. Misi Perusahaan

Menyediakan jasa kepelabuhanan yang terintegrasi, berkualitas dan bernilai tambah untuk memacu pertumbuhan ekonomi wilayah.

Visi dan Misi Perusahaan tersebut telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2014-2018 dan ditetapkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi.

c. Tata Nilai Perusahaan

Tata Nilai yang berlaku diharapkan mampu mengantar Perusahaan mencapai Visi dan menjalankan Misinya, yang dikenal sebagai “CIPTA”.

Tata Nilai tersebut ditetapkan dalam Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia 1(Persero) Nomor: KP:30/1/2/PI-14.TU. Value Perusahaan ditetapkan sebagai berikut:⁸⁸

⁸⁷Dokumen PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, (07 Maret 2019).

⁸⁸Majalah Annual Report 2017 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, (07 Maret 2019).

- 1) *Customer Focus* proaktif dalam melayani dan membangun hubungan dengan pelanggan, melalui perilaku kunci : Proaktif dan cepat tanggap, Mengutamakan Pelayanan Prima dan Kepuasan Pelanggan.
- 2) *Integrity* Mengutamakan perilaku terpuji sesuai dengan nilai, prinsip dan etika Perusahaan, melalui perilaku kunci : Jujur dan Taat, serta Berani dan Bertanggungjawab.
- 3) *Professionalism* Penguasaan terhadap pekerjaan yang mencakup pengetahuan keterampilan dan sikap melalui perilaku kunci: Kompeten dan Disiplin, serta Berkualitas
- 4) *Teamwork* Keinginan yang tulus untuk bekerja sama dengan orang lain, melalui perilaku kunci: Berkolaborasi dan Bersinegri, serta Tulus dan Saling Menghargai.⁸⁹

B. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

Strategi meningkatkan kinerja yang diterapkan oleh manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan menggunakan beberapa kebijakan yang disesuaikan dengan beberapa pertimbangan dan sasaran yang dituju. Beberapa kebijakan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sistem Perekrutan dan Seleksi Sumber Daya Manusia

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) terus berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM karena PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) meyakini dengan SDM yang tangguh maka akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero).

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung strategi bisnis. PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) terus berupaya meningkatkan kualitas SDM karena PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) meyakini bahwa kualitas SDM sangat berperan dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya tersebut salah

⁸⁹*Ibid.*

satunya dilakukan melalui pelatihan profesional yang berkelanjutan maupun dengan merekrut SDM yang berkualitas.⁹⁰

Metode yang digunakan dalam perekrutan calon karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 Medan menggunakan sistem perekrutan terbuka melalui alamat website, melalui metode seleksi CPNS yang dilakukan oleh kementerian perindustrian RI, namun ada juga sistem perekrutan melalui seleksi lokal yang dilakukan langsung berdasarkan kebijakan pimpinan manajemen sumber daya manusia perusahaan.⁹¹

Adapun persyaratan khusus yang harus dipenuhi oleh calon karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero yaitu setiap calon karyawan harus siap di tempatkan di seluruh wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia 1 Medan dan menjalani ikatan dinas, dengan perkembangan sistem teknologi dan informasi yang terus berkembang calon karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan juga harus memiliki kemampuan dalam bidang komputer dan wajib memiliki nilai TOEFL dari lembaga terpercaya dengan skor minimal 500.⁹²

Rekrutmen dilakukan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) secara terstruktur dalam rangka menyiapkan mereka nantinya akan menempati posisi senior dan strategis dimasa yang akan datang. Mekanisme rekrutmen dilaksanakan PT Pelabuhan 1 (Persero) secara selektif dilakukan oleh lembaga profesional atau PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) dengan tahapan seleksi melalui test administrasi, wawancara, psikotes serta test kesehatan yang selanjutnya disetujui oleh pejabat berwenang memutuskan sesuai ketentuan.⁹³

Strategi rekrutmen yang diterapkan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) antara lain melalui proses rekrutmen yang dikelola dengan baik dan diharapkan dapat menghasilkan pegawai yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perseroan. Dalam melakukan rekrutmen, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero)

⁹⁰Sri Suyono, Senior Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.15 WIB.

⁹¹*Ibid.*

⁹²*Ibid.*

⁹³Desti Nurdiana, Sekretaris Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.25 WIB.

membuka kesempatan seluas-luasnya tanpa membedakan suku, agama, ras dan golongan.⁹⁴

2. Sistem Penempatan Sumber Daya Manusia

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) 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, kompensasi, pengelolaan talent, sistem manajemen kinerja karyawan serta aturan mengenai pemberhentian karyawan.⁹⁵

Dalam menetapkan penempatan posisi kerja karyawan manajemen sumber daya manusia selalu mempertimbangkan keahlian, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Namun, penempatan kinerja karyawan perusahaan belum mempunyai SOP khusus yang dapat dijadikan panduan dalam penempatan kinerja karyawan.

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) menerapkan sistem pengembangan karir dengan menggunakan jenjang karir jabatan (berdasarkan struktur organisasi dan syarat jabatan) dan jenjang karir individu yang dilakukan dengan mengedarkan angket jenjang karir individu sesuai minat, bakat dan kompetensi karyawan. Jenjang karir dan jabatan dibuat dalam peta jenjang karir dan jenjang karir individu dibuat dalam mentrik jenjang karir individu.⁹⁶

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) melaksanakan pendidikan berjenjang yaitu Leadership Program (LDP) tingkat muda dan tingkat madya. Selain itu, setiap tahun perusahaan memberikan pegawai terbaiknya beasiswa S-2 ke luar negeri. Tahun 2017 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) melaksanakan penerimaan pegawai melalui jalur Manajemen Trainee (MT). Dengan adanya

⁹⁴Alwi Hamonangan, Staff Sumber Daya Manusia bagian Perekrutan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.00 WIB.

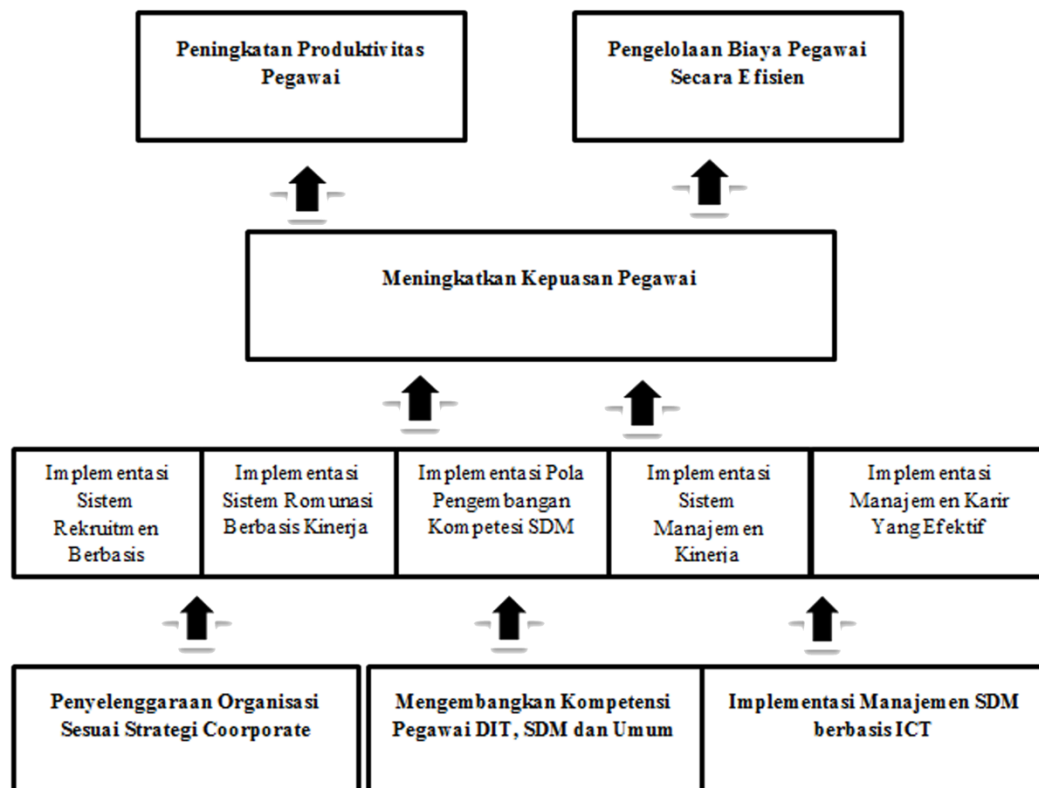
⁹⁵Jhony Ilyas, Staff SMO PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.35.

⁹⁶*Ibid.*

program tersebut, maka akan memudahkan dalam pemilihan talent pool pada perusahaan.⁹⁷

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mengoptimalkan potensi SDM yang ada di PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero), PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) telah menyusun Roadmap Pengembangan SDM yang dilakukan secara terpadu dengan merujuk pada perencanaan korporasi jangka panjang maupun tahunan. Penyusunan Roadmap SDM ini juga didasarkan atas hasil analisis terhadap penawaran dan permintaan yang akurat dan efektif serta terstruktur, yaitu dengan menggunakan referensi data acuan. Roadmap SDM sebagai berikut:



Sumber: Annual Report Tahunan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

Gambar 4.1. Peta Strategi Pengembangan SDM

⁹⁷Sri Suyono, Senior Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.15 WIB.

Peningkatan sumber daya manusia PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) melalui pendidikan dan pelatihan yang diadakan tahun 2017 untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan bisnis yang semakin meningkat setiap tahunnya. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara menyeluruh baik proses seleksi, penilaian kinerja, serta pelatihan dan pendidikan.⁹⁸

Untuk mencapai peningkatan kinerja yang telah ditargetkan, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) mempunyai komitmen untuk terus mengembangkan potensi karyawan secara konsisten dan berkesinambungan melalui proses pembelajaran, antara lain menyelenggarakan berbagai pendidikan, pelatihan dan workshop baik secara internal maupun secara eksternal bekerjasama dengan lembaga pendidikan. Pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja, pengelolaan resiko, budaya perusahaan serta profesionalitas.⁹⁹

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Program pelatihan tersebut disusun berdasarkan kebutuhan dan pengembangan individu untuk menunjang keberhasilan kinerja dan karir mereka, serta diselaraskan dengan kebutuhan perseroan dan mengacu pada strategi bisnis yang diterapkan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero). PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) juga menyelenggarakan program pelatihan bagi calon pemimpin masa depan disiapkan melalui program pengem PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) terus berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM karena PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) meyakini dengan SDM yang tangguh maka akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero).¹⁰⁰

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) memandang bahwa sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting dalam rangka

⁹⁸Kasih Dwi Yanti, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.45 WIB.

⁹⁹*Ibid.*

¹⁰⁰*Ibid.*

mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung strategi bisnis. PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) terus berupaya meningkatkan kualitas SDM karena PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) meyakini bahwa kualitas SDM sangat berperan dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya tersebut salah satunya dilakukan melalui pelatihan profesional yang berkelanjutan maupun dengan merekrut SDM yang berkualitas.

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) senantiasa berupaya meningkatkan kesejahteraan karyawan berdasarkan pencapaian kinerja secara adil dan objektif. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik merupakan bagian dari kebijakan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) dalam membina, memotivasi dan membangun loyalitas karyawan. Setiap tahun, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam mendukung pencapaian target bisnis.¹⁰¹

4. Sistem Manajemen Penilaian Kerja

Perseroan menilai bahwa penilaian kerja merupakan tanggung jawab bersama untuk mendukung kesuksesan kinerja bisnis perseroan dan keberhasilan setiap individu karyawan.

Sistem manajemen penilaian kinerja merupakan alat evaluasi target dan tujuan yang harus dicapai oleh seluruh karyawan maupun satuan kerja yang disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan serta KPI PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero).¹⁰²

PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) membangun Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) yaitu aplikasi TI untuk pengelolaan kinerja pegawai. Komponen dalam penilaian kinerja adalah: Renacana Kinerja Bulanan (RKB) dan Kompetensi Pegawai, MKE menggantikan fungsi pengelolaan kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan penilaian kinerja tahunan diubah menjadi penilaian

¹⁰¹Harun, Staff Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan SDM, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 11.00.

¹⁰²Devi Rakhmawati, Sekretaris Front End, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret, Pukul 11.15.

kinerja bulanan. Manajemen mengambil langkah transformasi dalam pengelolaan kinerja pegawai dengan tujuan membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi.¹⁰³

Dalam rangka melaksanakan amanat undang-undang ketenagakerjaan serta mempertahankan karyawan, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) senantiasa berupaya terus meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai aspek antara lain:

- a. Memberikan dan perbaikan remunerasi dan benefit, kepesertaan jaminan sosial BPJS kesehatan, kepesertaan dalam BPJS ketenagakerjaan, fasilitas kesehatan serta asuransi.
- b. Program pengembangan karyawan seperti program peningkatan jenjang pendidikan, dukungan pada kebutuhan karyawan untuk melaksanakan ibadah sesuai agama dan kepercayaan dengan penyediaan sarana dan prasarana serta anggaran pelaksanaan kegiatan keagamaan.
- c. Dukungan pada kebutuhan karyawan untuk melaksanakan kegiatan olahraga dengan penyedia sarana dan prasarana serta anggaran pelaksanaan kegiatan olahraga.
- d. Bantuan bagi karyawan yang mengalami duka cita.
- e. Dan lain-lain

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 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) dengan demikian mereka lebih termotivasi dalam bekerja.

Pensiun karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) ditetapkan pada usia ke 56 tahun. Bagi karyawan yang telah berusia 55 tahun dapat mengambil masa persiapan pensiun (MPP). Dalam masa persiapan pensiun, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) memberikan pelatihan wirausaha dan pelatihan purna bakti, diharapkan dengan para karyawan dapat mempersiapkan diri di masa mendatang.

¹⁰³*Ibid.*

Karyawan yang telah memasuki usia purna bakti (56 tahun) diberikan kompensasi sesuai peraturan. Sedangkan karyawan tetap yang diikutsertakan dalam Program Hari Tua mendapatkan kompensasi jaminan hari tua sesuai undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.¹⁰⁴

C. Hasil Analisis SWOT Peningkatan Kinerja Karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), dan peluang (*opportunity*), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*treath*).

Dalam mengidentifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, maka disajikan data-data yang diperoleh mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penulis telah melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

1. Rekapitulasi Faktor Internal

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*).

a. Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan adalah kondisi internal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objectif yang diinginkan yang dimiliki adalah:

- 1) Memiliki Sumber Daya Manusia yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan merupakan Perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang kepelabuhanan yang mana pada saat ini total Sumber Daya Manusia yang ada sebanyak 1.428 pada tahun 2017 dan semua karyawan ditempatkan

¹⁰⁴ Annual Repot PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan 2017, tgl 09 Maret 2019.

pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan.

- 2) PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan berbasis MKE, perusahaan menerapkan sistem teknologi dan informasi secara menyeluruh. Sistem TI tersebut mencakup implementasi ERP (Enterprise Resource Planning), SSU (Shared Service Unit), dan Migrasi TOS (Terminal Operating System) serta sistem kinerja karyawan dilakukan berdasarkan sistem kinerja elektronik (MKE).
- 3) Setiap tahun perusahaan memberikan penghargaan berupa beasiswa kepada pegawai terbaiknya untuk melanjutkan pendidikan S-2 ke luar negeri. Reward ini diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar setiap karyawan dapat lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kondisi internal yang menghambat organisasi untuk mendapat objektif yang diinginkan yang dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Medan.

- 1) Kurangnya kekeluargaan, jumlah karyawan dalam satu divisi terdapat 20-40 karyawan, namun kurangnya tegur sapa yang ada di dalam sebuah perusahaan akan membuat karyawan lambat laun akan merasa bosan berada dalam ruangan tersebut.
- 2) Terdapat sistem perekrutan yang dilakukan dengan metode lokal berdasarkan kebijakan pimpinan perusahaan sehingga terdapat kecemburuan sosial yang timbul di antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
- 3) Banyak karyawan yang kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat karena disaat jam istirahat telah tiba masih banyak karyawan yang berada dalam ruangan untuk menyelesaikan

kegiatannya, namun ketika jam istirahat telah usai masih banyak karyawan yang berada di luar ruangan/perusahaan.

Tabel 4.1. menggambarkan faktor kekuatan dan kelemahan pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

Tabel 4.1

Faktor Lingkungan Internal Kekuatan

Kekuatan / Strenghth

	Kekuatan
S1	Memiliki SDM yang berbengetahuan dan ahli di bidangnya
S2	Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya

Tabel 4.2

Faktor Lingkungan Internal Kelemahan

Kelemahan / Weakness

	Kelemahan
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi
W2	Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal
W3	Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat

2. Rekapitulasi Faktor Eksternal

Berikut ini beberapa rekapitulasi terhadap faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan yaitu faktor kekuatan eksternal yang terdiri dari peluang (Opportunity) dan ancaman (treath) yang dihadapi.

a. Peluang (Opportunity)

Peluang (opportunity) adalah kondisi eksternal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas:

- 1) Segmen pasar yang besar, targer pasar dalam memasarkan jasa kepelabuhanan sangat memadai karena melihat kondisi indonesia saat ini banyak bekerja sama dengan negara lain
- 2) Prospek pelabuhan yang bagus, sebab pelabuhan memiliki peranan yang sangat penting dan sangat strategis dalam menunjang pertumbuhan perekonomian dan perdagangan.

- 3) Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan telah banyak menjalin kerja sama dengan instansi lain seperti Perusahaan Umum Pelabuhan, Kantor Bea Cukai, Kantor Administrasi Kepelabuhanan, dan masih banyak lainnya. Adanya kerja sama dapat mendorong PT Pelabuhan Indonesia 1 dapat lebih baik dan cepat dalam melaksanakan tugasnya.

b. Ancaman (*Treath*)

Ancaman (*treath*) adalah kondisi eksternal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai objektifnya, yang dihadapi antara lain:

- 1) Adanya saingan dari perusahaan swasta. Dengan adanya kepelabuhanan milik perusahaan swasta maka akan menjadi suatu ancaman bagi jasa kepelabuhanan dalam negeri, pasalnya tarif yang dikenakan perusahaan asing lebih rendah di bandingkan tarif kepelabuhanan indonesia.
- 2) Teknologi yang terus berkembang. Dengan zaman yang modren sekarang ini, semua serba menggunakan teknologi dan sistem informasi yang canggih, berkembangnya teknologi akan lebih memudahkan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan guna mencapai visi dan misi perusahaan.
- 3) Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada ekspor impor. Dengan menurunnya kondisi eksor-impor maka penggunaan jasa transportasi kepelabuhanan juga akan menurun.

Berikut adalah faktor eksternal kekuatan dan kelemahan pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

Tabel 4.3**Faktor Lingkungan Eksternal Peluang****Peluang / Opportunity**

	Peluang
O1	Segmen Pasar yang besar
O2	Prospek pelabuhan yang bagus
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi

Tabel 4.4**Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman****Ancaman / Threats**

	Opportunity
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta
T2	Teknologi yang terus berkembang
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import

3. Hasil Penilaian Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal Strategi**PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan**

Langkah ini merupakan langkah terakhir dari tahap pengumpulan data, tahap ini adalah pemberian nilai skor terhadap faktor internal dan eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

Tabel 4.5**Hasil Penilaian Skor Faktor Internal****PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan****Kekuatan / Strenght**

	Kekuatan	Bobot
S1	Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya	3
S2	Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE	4
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	3

Kelemahan / Weakness

	Kelemahan	Bobot
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi	1
W2	Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal	2
W3	Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	2

Tabel 4.6
Hasil Penilaian Skor Faktor Eksternal
PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

Peluang / Opportunity		
	Peluang	Bobot
O1	Segmen Pasar yang besar	4
O2	Prospek pelabuhan yang sangat bagus	3
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	3
Ancaman / Threats		
	Ancaman	Bobot
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	2
T2	Teknologi yang terus berkembang	1
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	2

- a. Tahap 1: Tahap input data PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan
- Setelah data-data yang diperlukan terkumpul, tahap selanjutnya adalah menginput data-data tersebut kedalam penentuan bobot dengan perbandingan berpasangan baik untuk faktor internal maupun untuk faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero). Kemudian hasil dari tabel penentuan bobot tersebut dinormalisasi agar diperoleh bobot akhir yang akan dipergunakan dalam Matriks IFAS dan EFAS.

Tabel 4.7
Penentuan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal

IFAS		S1	S2	S3	W1	W2	W3	TOTAL
S1	Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya	1,00	3,00	0,25	1,00	3,00	3,00	11,25
S2	Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE	0,33	1,00	0,25	1,00	3,00	0,50	6,08
S3	Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	21,00
W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00	1,00	5,25

Tabel 4.9
Penentuan Bobot dengan Perbandingan Berpasangan faktor Eksternal
PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

EFAS								
		S1	S2	S3	W1	W2	W3	TOTAL
O1	Segmen Pasar yang besar	1,00	0,33	4,00	0,50	1,00	0,50	7,33
O2	Prospek pelabuhan yang sangat bagus	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	14,00
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	0,25	0,33	1,00	3,00	3,00	3,00	10,58
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	2,00	0,33	0,33	1,00	1,00	2,00	6,67
T2	Teknologi yang terus berkembang	1,00	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	5,33
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	2,00	0,33	0,33	0,50	1,00	1,00	5,17
	Total	9,25	3,33	9,00	9,00	8,00	10,50	49,08

Data diatas adalah hasil perhitungan dengan penjumlahan bobot atas jawaban responden dengan fungsi IF sehingga dapat dijadikan acuan dalam menghitung normalisasi faktor eksternal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Normalisasi Bobot Faktor Eksternal
PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

NORMALISASI									
		S1	S2	S3	W1	W2	W3	TOTAL	BOBOT
O1	Segmen Pasar yang besar	0,11	0,10	0,44	0,06	0,13	0,05	0,88	0,1468
O2	Prospek pelabuhan yang sangat bagus	0,32	0,30	0,33	0,33	0,13	0,29	1,70	0,2836
O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	0,03	0,10	0,11	0,33	0,38	0,29	1,23	0,2054
T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	0,22	0,10	0,04	0,11	0,13	0,19	0,78	0,1300
T2	Teknologi yang terus berkembang	0,11	0,30	0,04	0,11	0,13	0,10	0,78	0,1294
T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	0,22	0,10	0,04	0,06	0,13	0,10	0,63	0,1048
	Total Bobot	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,0000

Hasil dari pembobotan ini adalah sebagai acuan perhitungan IFAS dan EFAS sebagai dasar penentuan strategi penentuan kebijakan dengan analisis SWOT.

1) Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Dalam matriks IFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor internal PT Pelabuhan Indonesia 1 Medan dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian skor faktor internal PT Pelabuhan Indonesia 1 Medan.

Tabel 4.11

Mariks IFAS PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

Internal Factors Analysis (IFAS)			
Strength	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya	0,1907	3	0,572035
Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE	0,1037	4	0,414908
Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa beasiswa S-2 keluar negeri yang di berikan kepada pegawai terbaiknya	0,4165	3	1,249486
Sub Total (Strength)			2,236430
Weakness	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Kurangnya kekeluargaan antar divisi	0,1041	1	0,104124
Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal	0,0701	2	0,140227
Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	0,1149	2	0,229723
Sub Total (Weakness)			0,474074
Total IFAS	1,00		2,710504

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kekuatan (*strength*) adalah nilai tertinggi untuk Matriks IFAS dengan jumlah **2.236430** dibandingkan dengan faktor kelemahan (*weakness*) adalah **0.474074**, maka nilai yang dapat disajikan dasar kebijakan adalah nilai kekuatan (*strength*).

2) Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Di dalam Matriks EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor eksternal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero).

Tabel 4.12**Matriks EFAS PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero)****Eksternal Factors Analysis (EFAS)**

Oportunity	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Segmen Pasar yang besar	0,1468	4	0,587151
Prospek pelabuhan yang sangat bagus	0,2836	3	0,850853
Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	0,2054	3	0,616093
Sub Total (Oportunity)			2,054097
Threat	Bobot	Rating	Bobot*Rating
Adanya saingan dari perusahaan swasta	0,1300	2	0,259947
Teknologi yang terus berkembang	0,1294	1	0,129416
Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	0,1048	2	0,209682
Sub Total (Threats)			0,599045
Total IFAS	1,00		2,653142

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kesempatan (*Oportunity*) adalah nilai tertinggi untuk Matriks EFAS adalah dengan jumlah **2.054097** dibandingkan dengan faktor ancaman (*Threat*) adalah **0.599045**, maka nilai yang dapat di jadikan dasar kebijakan adalah nilai kesempatan (*Oportunity*).

b. Tahap II: Tahap Pencocokan Data PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero)
Medan

Dalam tahap pencocokan ini, digunakan dua metode yaitu matriks internal eksternal dan diagram matriks SWOT. Hal ini dilakukan agar diperoleh strategi yang benar-benar dapat untuk dijalankan oleh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan.

4. Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)

Kekuatan Eksternal		Kekuatan Internal		
KUAT		RATA-RATA	LEMAH	
(3.0-4.0)		(2.0-2.99)	(1.0-1.99)	
Sedang (2.0-2.99)	I. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	II. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	III. GROWTH <i>Turn around</i>	
	IV. STABILITY Hati-Hati	V. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit Strategi	VI. VETRENCHMENT Captive Company atau Divestment	
Rendah (1.0-1.99)	VII. GROWTH Difersifikasi Konsentrik	VIII. GROWTH Difersifikasi Konglomerat	IX. RETRENCHMENT Bangkrut/ Likuiditas	

Gambar 4.2 Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)

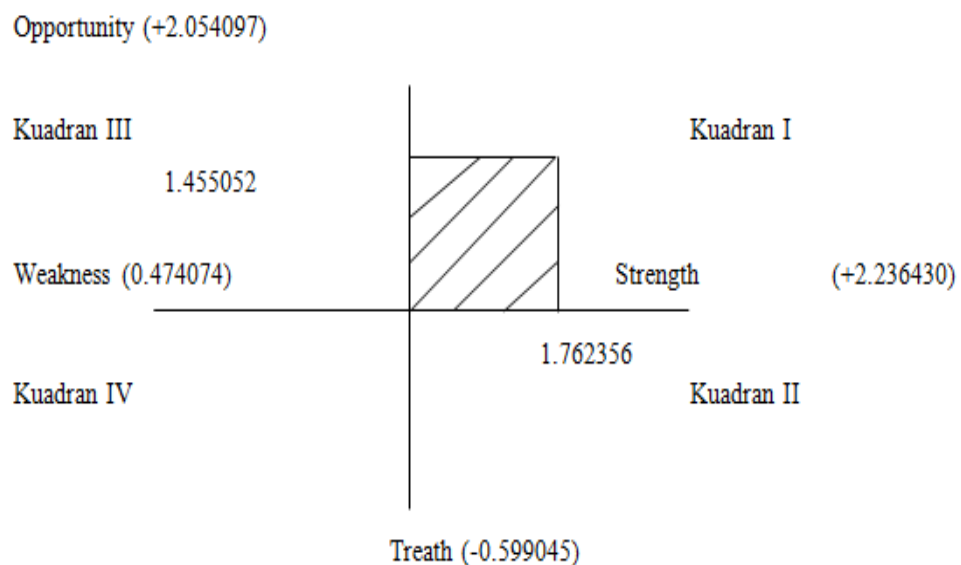
Berdasarkan hasil dari tabel IFAS (Tabel 4.11) dan tabel Matriks EFAS (Tabel 4.12), diketahui bahwa nilai IFASnya adalah **2.710504** dan EFASnya adalah **2.653142**. Dengan demikian PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) berada di sel V, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.

5. Diagram Cartecius Analisis SWOT

Dari hasil analisis tabel 4.13 IFAS, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor **2.710504** yang berarti bahwa PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan berada pada titik tinggi rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan.

Dari hasil analisis pada tabel 4.14 EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor **2.653142** yang berarti PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan berada pada titik rata-rata usahanya untuk menjalankan strategi pemanfaatan peluang dan menghindari ancaman.

Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirincikan *Strength* 2.236430, *Weakness* 0.474074, *Opportunity* 2.054097 dan *Treath* 0.599045, maka diketahui selisih total skor faktor *Strenght* dan *Weakness* (+) 1.762356. sedangkan selisih total skor faktor *Opportunity* dan *Treath* (+) 1.455052. di bawah ini merupakan gambar diagram Cartesius Analisis SWOT:



Gambar 4.3

Diagram Cartesius Analisis SWOT PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

Dari gambar diagram cartesius di atas, sangat jelas menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan berada pada kuadran *growth* dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan

tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth oriented Strategy*). Strategi ini menandakan perusahaan yang kuat dan mampu untuk berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal.

6. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif yang dapat dilihat dari tabel 4.15.

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua kombinasi faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil analisis SWOT. Berikut analisa penulis berdasarkan matriks SWOT.

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *Strength* dan faktor eksternal *Opportunity*. Strategi ini dibuat atas pemikiran para eksekutif perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh oleh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan strategi promosi sehingga dapat menarik semua target pasar
- b. Mempertahankan pelanggan dengan meningkatkan pelayanan yang baik.
- c. Menambahkan mitra kerja baru untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa kepelabuhanan.

2. Strategi ST (*Strength-Threath*)

Stretegi ini merupakan gabungan dari faktor internal *Strnght* dengan faktor eksternal *Treath*. Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan

untuk mengatasi segala ancaman dari luar. Strategi ST yang ditempuh oleh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan sistem pelayanan baik secara online ataupun offline
- b. Meningkatkan sistem teknologi informasi dan mengelola jaringan sosial yang lebih luas

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal *Weakness* dengan faktor eksternal *Opportunity*, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi WO yang ditempuh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan hubungan kerja sama antar divisi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan
- b. Mengubah sistem perekrutan lokal menjadi sistem perekrutan secara terbuka
- c. Memberikan reward kepada karyawan yang selalu disiplin

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan faktor internal *Weakness* dan faktor eksternal *Threat*. Strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defensif dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan, strategi WT yang ditempuh PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan adalah sebagai berikut:

- a. Membentuk tim kerjasama antar divisi dalam menghadapi saingan dari perusahaan swasta
- b. Menjaga kestabilan tarif harga dalam mempertahankan pelanggan

Tabel 4.13
MATRIK SWOT

<div> <div>EFAS</div> <div>IFAS</div> </div>	STRENGTH (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESSES (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
	OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	STRATEGI SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada
THREATS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	STRATEGI ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman	STRATEGI WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis dari penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan telah melakukan beberapa strategi dalam peningkatan kinerja karyawan, adapun strategi yang dilakukan sebagai berikut; Strategi rekrutmen PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) sesuai dengan kebutuhan perseroan, penempatan posisi kerja karyawan manajemen sumber daya manusia mempertimbangkan keahlian, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, pencapaian peningkatan kinerja dengan mengembangkan potensi karyawan melalui proses pendidikan, pelatihan dan workshop, sistem manajemen penilaian kinerja dilakukan secara bulanan bertujuan membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi.

Hasil analisis SWOT kinerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan meningkatkan kinerja karyawan bahwa hasil dari tabel Matriks IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 2.710504 dan EFAS nya adalah 2.653142. Dengan demikian PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) berada di sel V (Lima), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada *Growth Stability Strategy* yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan

B. Saran

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

1. Bagi Perusahaan
 - a. Sebaiknya sistem perekrutan karyawan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan dilakukan dengan sistem perekrutan terbuka baik secara langsung ataupun secara online melalui akun web.
 - b. Dengan perkembangan sistem teknologi yang semakin pesat maka sistem informasi dan teknologi di PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan harus lebih di kembangkan agar lebih memudahkan dalam melakukan suatu kegiatan.
2. Bagi Karyawan
 - a. Bagi karyawan hendaknya lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja demi kepentingan perusahaan.
 - b. Lebih meningkatkan kedisiplinan, sebab disiplin adalah suatu kebiasaan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam meningkatkan kinerja.
 - c. Memanfaatkan dan berlomba-lombalah dalam memperoleh reward yang diberikan oleh perusahaan sehingga lebih memotivasi diri dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Al-Furuqi, Ismail R. *Tawhid : Its Implication For Thought And Life* , Washington DC: The International Institute Of Islamic Thought. 1982.
- Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- David, Fred R. *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Prenhalindo. 2002.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*, yogyakarta:Pustaka Belajar. 2018 .
- Echols , John M. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia. 1996.
- Fahmi, Irham. *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung: Alfabeta. 2013.
- Handyaningrat, 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, Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo. 2002.
- Hasibuan, Malayu P. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar-Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: PT. Gunung Agung. 2004.
- Hendrawan. *Advanced Strategic Manajemen: Bact To Basic Approach*, Jakarta: PT.Grafindo Supratinko Persada. 2003.
- Henry, Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 2004.
- Kertajaya, Hermawan. *Syaria. h Marketing*, Jakarta: Mizan. 2008.
- Kuswandi. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*, Jakarta: Elex Media Komputindo. 2004.
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama. 2010.
- Mangkuprawira. *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2003.

- Mardiah, Nila. *Recruitmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam*, Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol.
- Marno dan Trio Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 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.
- _____, Zuhri 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, Freddy, David. *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Prenhalindo. 2002.
- _____. *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2003.
- 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*, Jakarta: Salemba Empat. 2001.
- Sarwono, Sarlinto W. *Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi*, Jakarta: Lembaga Manajemen Universitas Indonesia. 1993.
- Schermerhorn, 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.

Stephen, 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* Bandung: Remaja Rosdakarya. 2011.

Surahmad, Winarno. *Dasar dan Teknologi Research; 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. 2000.

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

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

Yonder, Dale. *Memahami Good Government Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gava Media.

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

Jurnal

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

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

Harahap, Isnaini. 2019. “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.

Skripsi

- Aruperes, Dinny M. 2018. "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung*" Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.
- Jati, Irfa Nurina. 2007. "*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Drive Jateng*" Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Mirsal. 2017. "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar*" Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.
- Pata, Rahmi. 2017. "*Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar*", Tesis, Konsentrasi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
- RA, Widya. 2014. "*Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangka Surabaya*". Skripsi, Jurusan Ekonomi Islam Prodi Ekonomi Syariah UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Ramadhan, Rivan. 2013. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT.PUSRI (PERSERO) Palembang*", skripsi, Palembang: Universitas Muhammadiyah Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.

Website

[Http://www.google.co.id/amp/m.mediaindonesia.com.amp/amp_detail/131763-membenahi-kinerja-sdm-pelindo-i-melalui-digitalisasi](http://www.google.co.id/amp/m.mediaindonesia.com.amp/amp_detail/131763-membenahi-kinerja-sdm-pelindo-i-melalui-digitalisasi). Diakses pada tanggal 12 Februari 2019. Pukul 20.00 WIB.

Al-Quran

Departmen Agama RI, *Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta: Pustaka Al-Hadi. 2015

Dokumen

Majalah Annual Report 2017 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, (07 Maret 2019).

Wawancara

Hamonangan, Alwi. Staff Sumber Daya Manusia bagian Perecrutan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.00 WIB.

Harun, Staff Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan SDM, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 11.00 WIB

Ilyas, Jhony. Staff SMO PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.35 WIB.

Nurdiana, Desti. Sekretaris Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.25 WIB.

Rakhmawati, Devi. Sekretaris Front End, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 11.15 WIB.

Suyono, Sri. Senior Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.15 WIB.

Yanti, Kasih Dwi. Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 04 Maret 2019, Pukul 10.45 WIB.

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

A. Perekrutan dan Seleksi SDM

1. Bagaimana proses perekrutan dan seleksi SDM di PT PELINDO 1 Medan?
2. Persyaratan apa saja yang diperlukan bagi calon pegawai untuk ikut seleksi di PT PELINDO 1 Medan?
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 PT Pelabuhan Indonesia 1 Medan?
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 PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan?
2. Jika ada karyawan yang berprestasi, reward apa yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia dalam konteks pengembangan sumber daya manusia di PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero Medan?
3. Apakah ada pelatihan khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia?
4. Apa yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang terus meningkat?
5. Bagaimana tanggapan bapak mengenai adanya perusahaan asing/swasta dalam bidang kepelabuhanan?

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 PT Pelabuhan Indonesia 1 Persero medan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan?
5. Dari hasil akhir penilaian, apakah ada instrumen untuk meningkatkan kinerja karyawan?

Lampiran 1

Kuesioner Pembobotan Faktor Internal PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

No	Pilihan		Mana yang lebih berpengaruh a/b?	Bobot
1	S1	Memiliki SDM yang berbenegetahuan dan ahli di bidangnya	a	3
	S2	Memiliki teknologi yang memadai dan terus dikembangkan		
2	S1	Memiliki SDM yang berbenegetahuan dan ahli di bidangnya	b	4
	S3	Setiap karyawan berkerja sesuai denga job desc dan job spec		
3	S1	Memiliki SDM yang berbenegetahuan dan ahli di bidangnya	b	1
	W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi		
4	S1	Memiliki SDM yang berbenegetahuan dan ahli di bidangnya	a	3
	W2	Perekrutan dilakukan melalui seleksi lokal		
5	S1	Memiliki SDM yang berbenegetahuan dan ahli di bidangnya	a	3
	W3	Karyawan yg kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat		
6	S2	Memiliki teknologi yang memadai dan terus dikembangkan	b	4
	S3	Setiap karyawan berkerja sesuai denga job desc dan job spec		
7	S2	Memiliki teknologi yang memadai dan terus dikembangkan	b	1
	W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi		
8	S2	Memiliki teknologi yang memadai dan terus dikembangkan	a	3
	W2	Perekrutan dilakukan melalui seleksi lokal		
9	S2	Memiliki teknologi yang memadai dan terus dikembangkan	b	2
	W3	Karyawan yg kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat		
10	S3	Setiap karyawan berkerja sesuai denga job desc dan job spec	a	4
	W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi		
11	S3	Setiap karyawan berkerja sesuai denga job desc dan job spec	a	4
	W2	Perekrutan dilakukan melalui seleksi lokal		
12	S3	Setiap karyawan berkerja sesuai denga	a	4

		job desc dan job spec		
	W3	Karyawan yg kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat		
	W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi		
13	W2	Perekrutan dilakukan melalui seleksi lokal	a	1
	W1	Kurangnya kekeluargaan antar divisi		
14	W3	Karyawan yg kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat	a	1
15	W2	Perekrutan dilakukan melalui seleksi lokal	b	2

Lampiran 2
Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal
PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan

No	Pilihan		Mana yang lebih berpengaruh a/b?	Bobot
1	O1	Segmen Pasar yang besar	b	3
	O2	Prospek pelabuhan yang bagus		
2	O1	Segmen Pasar yang besar	a	4
	O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi		
3	O1	Segmen Pasar yang besar	b	2
	T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta		
4	O1	Segmen Pasar yang besar	b	1
	T2	Brand image dari pesaing yang sangat kuat		
5	O1	Segmen Pasar yang besar	b	2
	T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import		
6	O2	Prospek pelabuhan yang bagus	a	3
	O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi		
7	O2	Prospek pelabuhan yang bagus	a	3
	T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta		
8	O2	Prospek pelabuhan yang bagus	b	1
	T2	Brand image dari pesaing yang sangat kuat		
9	O2	Prospek pelabuhan yang bagus	a	3
	T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import		
10	O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	a	3
	T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta		
11	O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	a	3
	T2	Brand image dari pesaing yang sangat kuat		
12	O3	Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi	a	3
	T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import		
13	T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta	b	1
	T2	Brand image dari pesaing yang sangat kuat		

	T1	Adanya saingan dari perusahaan swasta		
14	T3	Penurunan kondisi perekonomian yg berdampak pada ekspor-import	a	2
15	T2	Brand image dari pesaing yang sangat kuat	a	1

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Al- Furuqi, Ismail R. *Tawhid : Its Implication For Thought And Life* (Washington DC: The International Institute Of Islamic Thought. 1982.
- 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.
- Handyaningrat, 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* Jakarta: 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, Zuhri 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.
- Rangkuti, Fredy. *Teknik Pembedahan Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- 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.
- Stephen, 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.

Skripsi

Aruperes, Dinny M. 2018 "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung*" Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.

Jati, Irfa Nurina. 2007 "*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Drive Jateng*" Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Negeri Semarang .

Mirsal, 2017 "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar*" Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

Pata, Rahmi. 2017 "*Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar*", Tesis, Konsentrasi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

RA, Widya. 2014 "*Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangka Surabaya*". Skripsi, Jurusan Ekonomi Islam Prodi Ekonomi Syariah UIN Sunan Ampel Surabaya.

Ramadhan, Rivan. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT.PUSRI (PERSERO) Palembang*", skripsi, Palembang Universitas Muhammadiyah Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, 2013.

Website

https://www.google.co.id/amp/m.mediaindonesia.com.amp/amp_detail/131763-membeban-kinerja-sdm-pelindo-i-melalui-digitalisasi, diakses pada tanggal 12 Februari 2019, Pukul 20.00 WIB.

Al-Quran

Departemen Agama RI, Qur'an dan Terjemahan, Jakarta: Pustaka Al-Hadi Jakarta. 2015.

Dokumen

Dokumen PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, (14 Mei 2019).

Majalah Annual Report 2017 PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, (15 Mei 2019).

Wawancara

Hamonangan, Alwi. Staff Sumber Daya Manusia bagian Perekrutan PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.00 WIB.

Harun, Staff Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan SDM, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 11.00.

Ilyas, Jhony. Staff SMO PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.35.

Nurdiana, Desti. Sekretaris Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.25 WIB

Rakhmawati, Devi. Sekretaris Front End, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 11.15.

Suyono, Sri. Senior Manajemen SDM dan Kesejahteraan SDM PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.15 WIB.

Yanti, Kasih Dwi. Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan, PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 15 Mei 2019, Pukul 10.45 WIB.

CURICULUM VITAE

Nama : Ningsih

Nama Ayah : Ponimin

Tempat/ Tanggal Lahir : Desa Punggulan, 07 Oktober 1996

Pekerjaan : Mahasiswa

Nomor HP : 0878-7556-2314

Asal Sekolah : SMK Negeri 1 KISARAN

Tahun Msauk UIN-SU : 2015

Pembimbing Akademik : Marliyah, M.Ag

Judul Skripsi : *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (STUDI KASUS PT. PELINDO 1 MEDAN)*

Pembimbing Skripsi 1 : Drs. Sugianto, MA

Pembimbing Skripsi 2 : Nurbaiti, M.Kom

IPK Sementara : 3.88

Pendidikan : SD Negeri 016532 Punggulan

SMP Negeri 1 Air Joman

SMK Negeri 1 Kisaran

S1 Universitas Islam Negeri Sumatera Utara



PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)

Nomor : KP.41/4/19/PI-19.TU

Medan, 11 Februari 2019

Lampiran :

Kepada

Perihal : Persetujuan Izin Pra Riset

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik
Universitas Islam Negeri
Sumatera Utara

di

Tempat

Memperhatikan surat Saudara Nomor : B-368/EB.I/PP.00.9/01/2019 tanggal 21 Januari 2019 Perihal izin Pra Riset

Sehubungan hal tersebut, diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami menyetujui izin pra riset dimaksud atas nama :

No	Nama Mahasiswa	NIM	Jurusan
1	Ningsih	56154016	Ekonomi Islam

Untuk pelaksanaan izin pra riset dimaksud kepada Mahasiswa/i agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Sebelum memulai pra riset wajib melapor kepada Bidang Umum Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero).
2. Mentaati semua aturan yang berlaku di Perusahaan dan Wajib memahaminya.
3. Menggunakan data yang telah diperoleh dengan sebaik-baiknya dan tidak menyebar luaskan data tersebut tanpa seizin Perusahaan.

Demikian disampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

a.n. DIREKTUR SUMBER DAYA MANUSIA
KEPALA DIVISI UMUM


SRI SUYONO