

BAB II

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani “strato” yang artinya pasukan dan “agenis” yang artinya pemimpin. Jadi strategi berarti hal yang berhubungan dengan pasukan perang (Ali Moertopo,1971:24). Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan implementasi idea atau gagasan, perencanaan dan pelaksanaan sebuah kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Abdul Basit, 2013: 165).

Pada awalnya kata strategi hanya dikenal dikalangan militer, khususnya setrategi perang. Dalam sebuah peperangan atau pertempuran, terdapat seseorang (komando) yang bertugas mengatur strategi untuk memenangkan peperangan. Semakin hebat strategi yang digunakan (selain kekuatan pasukan perang), semakin besar kemungkinan untuk menang. Biasanya, sebuah strategi disusun dengan mempertimbangkan medan perang, kekuatan pasukan, perlengkapan perang dan sebagainya (Suyadi, 2013: 13).

Penggunaan strategi perlu dibedakan dengan taktik (kiat) yang memiliki ruanglingkup yang lebih sempit dan

waktu yang lebih singkat, walaupun orang seringkali mencampuradukkan kedua kata tersebut. Kata strategi yang terbentuk dari kata *stratu* yang berarti militer dan yang berarti memimpin (Grant, 1997: 11). Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck menyatakan bahwa Strategi adalah rancangan yang di satukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaikan keunggulan strategi perusahaan dengan tentangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah rancangan yang cermat mengenai kegiatan mencapai sasaran khusus (Alwi, 2005: 1092). Strategi dapat diartikan siasat perang, ilmu siasat. Memang pada mulanya strategi berasal dari peristiwa peperangan (militer) yaitu sebagai suatu siasat mengalahkan musuh. Namun pada akhirnya strategi berkembang untuk semua kegiatan organisasi termasuk keperluan ekonomi, sosial, budaya dan agama. Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan, hanya aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya (Sondang, 1995: 15). Konsep dan teori dalam ilmu strategi banyak yang berasal dari militer. Keputusan strategi, baik dalam bidang militer maupun dunia usaha, berkaitan dengan tiga karakteristik

umum, yang strategi merupakan hal yang penting, strategi meliputi komitmen yang penting dari sumber daya strategi tidak mudah diubah (Grant, 1997: 11). Strategi pada hakekatnya adalah suatu perencanaan (planning) dan manajemen (manajemen) untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut strategi tidaklah berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah jalan saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya (Onong Uchjana, 1984: 32). Tujuan *jangka panjang*, yaitu yang ingin dicapai dalam kurun waktu lebih dari 1 tahun (1-5 tahun yang akan datang), dan tujuan *jangka pendek*, yaitu yang ingin dicapai dalam kurun waktu 1 tahun atau kurang. Ada pula *tujuan strategi*, yaitu target yang ingindicapai agar posisi dan daya saing bisnis makin kuat. Disampaig itu *tujuan financial*, yang ditentukan manajemen bertalian dengan kinerja *financial* (Reksohadiprojo, 2003: 2).

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut ini:

- a. Perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- b. Seperangkat internal serta peluang dan acaman eksternal.

- c. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi (Akdon, 2007: 15).

2. Latar Belakang Perumusan Strategi dan Jenis-jenis Strategi

Menurut Tedjo Udan, dilihat dari latar belakangnya, ada dua alasan yang menyebabkan organisasi merasa perlu melakukan pekerjaan perumusan strategi, yaitu adanya permasalahan atau keinginan (Arifianto, 2003: 25).

a. Permasalahan Kritis

Organisasi merasa perlu merumuskan strategi untuk mengatasi permasalahan-permasalahan kritis yang sudah biasa dirasakan atau diperkirakan saat ini. Jadi strategi dirumuskan untuk mengatasi permasalahan kritis yang muncul, misalnya keterbatasan sumber daya kuatnya pesaing, perubahan lingkungan yang demikian dahsyat sehingga organisasi harus mendefinisikan produk/jasa/perannya kembali, kesalahan rancangan strategi masa lalu dan lain-lain. Permasalahan inilah yang akan mewarnai rumusan strategi.

b. Keinginan

Di lain pihak ada organisasi yang merumuskan strategi bukan kerana ingin menyelesaikan permasalahan tertentu tetapi lebih didorong kerana ingin mencapai kondisi atau sasaran tertentu. Biasanya kebutuhan sumber daya, permasalahan dan strategi akan ditentukan

kemudian, setelah terlebih dahulu diketahui kondisi organisasi masa depan yang diinginkan. Penerapan cara ini secara konsekuen hanya mungkin dilakukan oleh organisasi yang tidak sedang menghadapi permasalahan serius bahkan memiliki sumberdaya berlebih.

Menurut Robert M. Grant ada tiga peranan penting. Strategi dalam manajemen yaitu strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi, dan strategi sebagai target konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan dimana perusahaan akan berada dalam masa yang akan datang (Grant, 1997: 23).

Menurut Oslen dan Eadie dalam (Bryson, 2003: 4), perencanaan strategi adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu. Manfaat dari perencanaan strategi dalam (Bryson, 2003: 12), diantaranya adalah sebagai berikut

- a. Berfikir secara strategi dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.
- b. Memperjelaskan arah masa depan.
- c. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.

- d. Memecahkan masalah utama organisasi.
- e. Memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membangun kerja kelompok dan keahlian.

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan tiga tip strategi yaitu: strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis. Strategi manajemen meliputi strategi-strategi yang dapat dilakukan manajemen dengan organisasi pengembangan strategi secara makro. Strategi inversi. Strategi bisnis berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen (Rangkuti, 2008: 7).

3. Tahap-Tahap Perencanaan Strategi

Proses perencanaan strategi menurut Michael Allison dan Jude Kaye (2005: 13), dan tujuan tahap proses perencanaan strategi, Tahap-Tahap tersebut memuat langkah-langkah dan hasilnya. Tahap-Tahap tersebut yaitu:

a. Bersiap-siap

Langkahnya: mengidentifikasi alasan-alasan untuk membuat rencana, memeriksa kesiapan untuk membuat rencana, memilih pesertap perencanaan, meringkaskan profil dan riwayat organisasi, mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan perencanaan strategi, tulis “rencana untuk membuat rencana”.

Hasil: kesepakatan tentang kesiapan organisasi untuk membuat rencana dan sebuah rencana kerja perencanaan strategi, merumuskan tentangan.

b. Menegaskan visi dan misi

Langkah-langkah; menuliskan rumusan visi membuat rumusan konsep misi. Hasilnya: konsep rumusan visi dan misi.

c. Menilai lingkungan

Langkah-langkah: memperbaharui informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan, menyatakan strategi terdahulu dan strategi saatini, mengumpulkan masukan dari stakeholder intenal, mengumpulkan masukan dari stakeholder eksternal, mengumpulkan informasi tentang efektifitas program, mengidentifikasi pertanyaan atau persoalan strategi tambahan.

Hasilnya: sejumlah persoalan kritis yang menuntut tanggapan dari organisasi dan basis data yang akan mendukung para perencana dalam memilih priorias dan strategi.

d. Menyepakati prioritas-prioritas

Langkah-langkah menganalisis kaitan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, menganalisis kekuatan, kompetitif program, memilih criteria yang digunakan dalam menetapkan prioritas, memilih criteria yang digunakan dalam menetapkan prioritas, memilih inti strategi masa depan, meringkas cakupan dan skala program, menuliskan tujuan dan

sasaran, mengembangkan proyeksi financial jangka panjang.

Hasilnya; kesepakatan tentang prioritas inti masa depan, tujuan jangka panjang, sasaran khusus.

e. Menuliskan rencana strategi

Langkah-langkah: menulis rencana strategi, menjelaskan rencana konsep untuk dikaji ulang, mengadopsi rencana strategi.

Hasilnya: sebuah rencana strategi.

f. Menerapkan rencana strategi dan menciptakan rencana kegiatan tahunan.

Langkah-langkahnya; membuat rencana kegiatan tahunan, membuat anggaran kegiatan tahunan.

Hasilnya: anggaran dan rencana kegiatan tahunan yang terencana.

g. Mengawasi dan mengevaluasi

Langkah-langkahnya: mengawasi dan memperbaharui perencanaan strategi.

Hasilnya: evaluasi terhadap proses perencanaan strategi dan penilaian atas rencana operasional dan strategi yang sedang berjalan.

Strategi sebuah organisasi, atau subunit sebuah organisasi lebih besar yaitu sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplikasi oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa:

- a. Saran-saran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.
- b. Kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh seorang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas organisasi yang berangkutan.
- c. Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih merika dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut (Akkdon, 2007: 13).

Strategi merupakan faktor yang sangat penting dalam berbagai hal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang dirumuskan haruslah strategi yang betul-betul menawarkan alternatif pemecahan, tidak hanya dalam dataran konseptual, melainkan juga dalam dataran operasional.

Menurut Hisya Alie yang dikutip Rofi'udin dan Djaliel, untuk mencapai strategi yang strategis harus memperhatikan apa yang disebut SWOT sebagai berikut:

- a. Strength (kekuatan), yakni memperhitungkan kekuatan yang dimiliki yang biasanya menyangkut manusianya, dengnya, beberapa piranti yang dimiliki.
- b. Weakness (Kelemahan), yakni memperhitungkan kelemahan-kelemahan yang dimilikinya, yang menyangkut aspek-aspek sebagaimana dimiliki sebagai kekuatan, misalnya manusianya, dananya dan sebagainya.

- c. Opportunity (Peluang), yakni seberapa besar peluang yang mungkin tersedia di luar, hingga peluang yang sangat kecil sekalipun dapat diterobos.
- d. Threats (ancaman), yakni memperhitungkan kemungkinan adanya ancaman dari luar (Rafi'udin dan Maman,1997: 77).

B. Konsep Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Organisasi secara etimologi berasal dari kata organon dalam Bahasa Yunani yang berarti alat, menurut kamus Indonesia, organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai-bagai bagian sehingga merupakan kesatuan yang teratur. Subyek organisasi adalah manusia (individu), individu sebagai pelaku dalam kerjasama, sedangkan obyek dari organisasi adalah tujuan. Tujuan ini pada hakekatnya adalah untuk memenuhi segala hal yang berkaitan dengan kehidupan manusia (Eko Budiyanto, 2013: 3).

Organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang koordinasi secara bebas dengan batas yang relatif dapat diidentifikasi, yang berfungsi atas dasar yang relatif berkesinambungan untuk mencapai suatu atau sejumlah bersama (Fremont E.kast&Jemes E.Rosenzwang, 1955: 2).

Secara umum Pengertian Organisasi dapat diartikan wadah berkumpulnya sekelompok orang yang memiliki tujuan

bersama, kemudian mengorganisasikan diri dengan bekerja bersama-sama dan merealisasikan tujuannya serta memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya belum dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.

Menurut Pada dasarnya orang tidak bisa hidup sendiri. Sebagian besar tujuannya dapat terpenuhi apabila ada interaksi sosial dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup sendiri karena manusia memiliki kebutuhan terhadap manusia lainnya. Karena itulah biasanya manusia berkumpul dan membentuk kelompok, yang disebut dengan organisasi. Karang Taruna, perusahaan, kerajaan, negara, adalah bentuk-bentuk dari organisasi. Bahkan sebuah organisasi kejahatan pun pada dasarnya juga adalah sebuah organisasi, dimana mereka bergabung dan berkumpul karena memiliki tujuan dan kepentingan yang sama (James L. Gibson, 1986)

Pengertian Organisasi yang paling kecil yang kerap kita jumpai adalah keluarga. Keluarga pada hakikatnya adalah sebuah organisasi. Keluarga adalah satuan organisasi terkecil yang pertama kali dikenal oleh setiap manusia.

Beberapa pengertian organisasi Menurut Para Ahli. Pengertian Organisasi Menurut Stoner : Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

Pengertian Organisasi Menurut James D. Mooney: Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian Organisasi Menurut James D. Mooney : Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (<http://kingtale2.inspsearch.com>, 02/01/2017, 13.35).

2. Tujuan Organisasi

Setiap manusia yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama, menciptakan sebuah wadah atau badan dimana mereka saling berusaha untuk mewujudkan tujuan tersebut. Dan hal ini lah yang menjadi sebab adanya tujuan dari sebuah organisasi. Tujuan dicerminkan oleh sasaran yang harus dilakukan baik dalam jangka pendek, maupun jangka panjang.

Tujuan dari sebuah organisasi sangat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu sendiri maupun untuk mencari massa atau anggota baru dalam pengembangan sebuah organisasi dan untuk menjaga kaderisasi anggota. Kaderisasi bertujuan untuk menjaga sebuah organisasi tetap bisa bertahan dan eksis dalam jangka waktu yang panjang.

Ada beberapa tingkatan pengelompokan yang mendefinisikan prioritas sebuah tujuan organisasi.

- a. Tujuan atau Misi umum : Pernyataan luas, atau tujuan dalam skala umum yang mendefinisikan bagaimana tercipta sebuah organisasi tersebut, biasanya tidak

berubah dari tahun ke tahun dan sering menjadi pernyataan pertama dalam konstitusi sebuah organisasi.

- b. Tujuan adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang sebuah organisasi itu ingin di capai. Merupakan bagian dari tujuan dan misi dari sebuah organisasi, tujuan seperti ini bisa seperti ini bisa berubah dari tahun ke tahun tergantung pada kesepakatan dari kelompok tersebut.

3. Manfaat Organisasi

Mengikuti atau menjadi bagian dari sebuah organisasi mempunyai dampak sangat besar untuk kehidupan, karena dalam sebuah organisasi bisa di ibaratkan sebagai masyarakat dalam lingkup kecil. Selalu ada masalah yang perlu dipecahkan bersama, sikap saling menjaga dan bertanggungjawab terhadap keutuhan anggota atau pun mempertahankan sebuah kelompok, memberikan gambaran sebuah perjuangan panjang, dan ini akan sangat membantu ketika dalam penyelesaian masalah atau memberikan masukan kepada masyarakat dalam lingkup luas.

Selain itu beberapa manfaat lain yang bisa diperoleh dalam sebuah organisasi antara lain :

- a. Tercapainya sebuah tujuan: Organisasi dibentuk dari tujuan tujuan bersama yang berkaitan, maka pencapaian tujuan yang dilakukan oleh orang banyak atau dalam artian anggota sebuah kelompok lebih berpeluang untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal dan efektif.

- b. Melatih mental bicara di publik: mental berbicara didepan umum tidak setiap orang bisa peroleh dengan mudah, harus dengan pelatihan lama dan berkala. Sebuah organisasi, kelompok belajar, atau kelompok studi ilmiah bagi para mahasiswa adalah sebuah wadah yang tepat untuk pengembangan public speaking.
- c. Mudah memecahkan masalah: karena dalam sebuah organisasi permasalahan adalah hal yang sangat sering terjadi, entah karena perbedaan pendapat atau permasalahan dalam segi fiskal sebuah kelompok. Pemecahan dari setiap permasalahan yang ada mengajarkan bagaimana harus bersikap dan menyikapi permasalahan yang ada dalam kehidupan masyarakat yang lebih kompleks dan majemuk (<http://www.contohlengkap.com/2013/08/pengertian-tujuan-dan-manfaat-organisasi>).

Selain hal-hal diatas, masih banyak manfaat organisasi yang bisa diperoleh, namun disini tidak dijabarkan lebih lanjut, hal lain yang bisa kita dapatkan antara lain:

- a. Melatih Leadership
- b. Memperluas pergaulan
- c. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan
- d. Membentuk karakteristik seseorang
- e. Kuat dalam menghadapi tekanan
- f. Mampu mengatur waktu dengan sangat baik

g. Sebagai ajang pembelajaran kerja yang sesungguhnya.

Itulah sedikit uraian tentang Pengertian, Tujuan, Dan Manfaat Organisasi yang dapat saya sampaikan, semoga bisa bermanfaat. Pahamiilah sebelum membuat atau mencari organisasi yang akan diikuti, sesuaikan dengan karakteristik dan kepribadian diri, serta mempunyai tujuan yang sama dan jelas dalam perjalanan sebuah organisasi.

4. Sifat-Sifat dari organisasi

Sifat Sistem dari organisasi-organisasi Paragrafini sebagian berlandaskan pandangan Joseph A Littemr (Litterer, 1978: 17-30).

a. Pengantar

Organisasi-organisasi bekera sebagai alat-alat sosial' (ocial tools), untuk menghasilkan barang-barang dan jasa jasa yang diperlukan oleh masyarakat. Akan kita mengetahui bahwa organisasi-organisasi bersifat kompleks. Akan tetapi, kita dapat menyederhanakan analisis tentang organisasi-organisasi. Hal itu dilakukan dengan jalan menggunakan suatu kerangka pemikiran sistem (*systems framework*).

Pada umumnya dapat didentifikasi tiga macam subsistem dasar semua organisasi Juga ditunjukkan olehnya bagaimana pengambilan keputusan tentang subsistem-subsistem yang ber-ganda menyebabkan timbulnya tantangan-tantangan unik bagi pihak

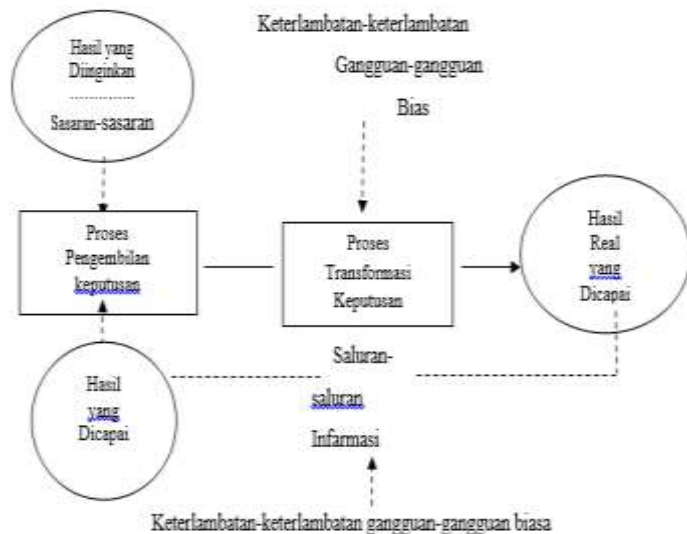
manajemen. Guna memahami arti manajemen, kita bukan saja harus mengetahui apa saja yang dilakukan oleh para manajer akan tetapi, kita harus pula mengetahui apa saja yang di manajer oleh mereka. Kita akan menggunakan asumsi bahwa sebuah organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau sejumlah tujuan-tujuan tertentu.

b. Organisasi sebagai sebuah Sistem Kontrol

Setiap organisasi pada dasarnya merupakan sejenis sistem kontrol di sana ada sejumlah sasaran-sasaran yang harus dicapai, proses-proses pengambilan keputusan yang diterapkan guna mencapai tujuan-tujuan yang didealisasi, dan kemajuan yang dicapai oleh perusahaan yang benangkutan menuju ke arah tujuan tujuan tersebut implementasi dari keputusan-keputusan kebijakan, yang manajemenkan sasaran-sasaran dari wilayah potensial pun menjadi hal yang aktual. Secara keseluruhan ini berlangsung di dalam sebuah sistem umpan balik yang bertentu, yang bersifat kompleks dan berkelanjutan Sebagai sebuah falsafah, dinamika sistem memandang organisasi-organisasi dan perspektif sesuai kontrol dan sambugai metodologi la bertujuan untuk mendesain struktur-struktur keorganisasian dan Gambar 15 menunjukkan struktur sistem kontrol organisasi (Schoderfikk etal, 1985: 130).

c. Subsistem-subsistem dari organisasi

Seperti dinyatakan berulang kali, organisasi-organisasi merupakan sistem-sistem kumpulan elemen yang berkaitan satu sama lain yang membantu mencapai suatu tujuan atau melaksanakan sesuatu fungsi. Apabila sebuah elemen-elemen lain akan dipengaruhi pula (Untuk memahami pernyataan tersebut, perlu kita mengingat bahwa tubuh manusia merupakan sebuah sistem) organisasi-organisasi memiliki subsistem-subsistem yang berkaitan satu sama lain, yang saling memengaruhi.



Gambar 1: Struktur Sistem Kontrol Organisasi

Keterangan:

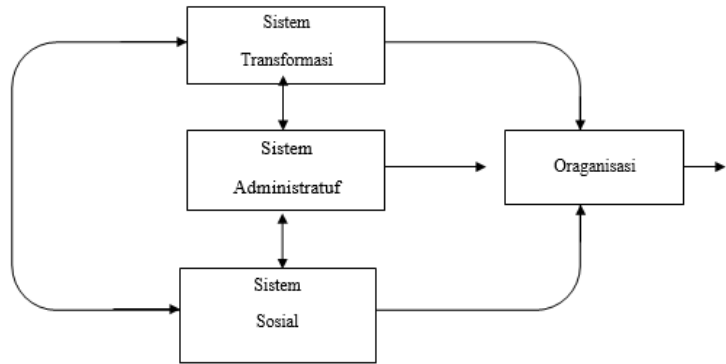
Bertolak dari asumsi bahwa setiap organisasi merupakan sebuah sistem kontrol yang memiliki arah dan tujuan, maka dinamika sistem sebagai keseluruhan atau setiap bagian dari subsistem komponennya dapat disajikan melalui proses umpan balik seperti digambarkan pada gambar tersebut. Pada gambar sama, proses pengambilan keputusan dianggap sebagai suatu reaksi atas celah antara sasaran-sasaran keorganisasian dan hasil-hasil aktual yang dicapai.

Organisasi-organisasi yang berfungsi dari tiga (3) macam sub sistem dasar sebagai berikut.

- 1) Sub sistem transformasi
- 2) Sub sistem social
- 3) Sub sistem administrative

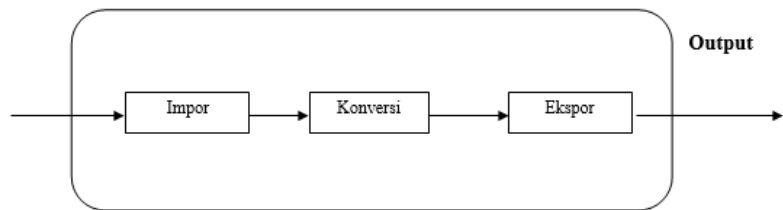
Catatan:

Sistem transformasi kita singkat dengan sistem "T" (the transformation system). Sistem sosial disingkat menjadi sistem "S" (*the social system*) Sistem administratif disingkat menjadi sistem "A" (*the administrative system*).



Gambar2: Hubungan antara sistem Transformasi sistem Administratif dan sistem social.

Sistem Transformasi



Gambar 3 Subsistem-subsistem di dalam Sistem Transformasi

Keterangan:

Manusia menciptakan organisasi untuk memproduksi sesuatu hal yakni output. Output demikian kadang-kadang bersifat konkret, tetapi kadang-kadang ia tidak berwujud (*intangible*).

1) Sistem Transformasi (Sistem "T")

Sistem transformasi adalah tahapan kejadian atau elemen yang langsung berkaitan dengan upaya

menghasilkan output yang dikehendaki. Kita meningkatkannya dengan sistem "T" (*the T- system*).

Organisasi-organisasi memiliki sebuah sistem transformasi, yaitu input berubah menjadi output. Sistem "T" memiliki pula tiga fungsi impor. Impor tidak begitu saja berubah menjadi barang atau jasa yang diinginkan. Impor harus melalui proses-proses yang kadang-kadang bersifat sederhana, tetapi kadang-kadang bersifat kompleks. Setelah input berada di dalam organisasi yang bersangkutan, maka input tersebut diubah melalui sejumlah tugas yang dilaksanakan orang-orang pada fungsi kedua yang dinamakan "konversi" (*conversion*).

Fungsi ekspor bertugas untuk menerima produk selesai memindahkannya ke lingkungan, tempat barang atau jasa yang bersangkutan diperlukan. Seperti halnya fungsi-fungsi lain, fungsi tersebut dapat bersifat sederhana, tetapi kadang-kadang ia bersifat amat kompleks.

2) Sistem Sosial (Sistem "S")

Perhatikanlah contoh berikut, Di Amerika Serikat terdapat sebuah perusahaan besar yang memproduksi peralatan elektronik. Perusahaan itu mempunyai sebuah departemen yang dinamakan TEF (*Test Equipment Fabrication*). (Pabrik ini

mempekerjakan sekitar 12.000 orang pekerja) Pada departemen TEF tersebut, moral pekerja amat tinggi Orang-orang dapat bekerja sama dengan baik satu sama lain. Pekerjaan berlangsung dengan lancar. Perbedaan pada departemen TEF tersebut dibandingkan dengan departemen-departemen lainnya terlihat pada.

- a) Cara orang bekerja sama.
- b) Bagaimana mereka memandang pekerjaan mereka dan aspek-aspek lain dari sistem sosial yang ada.

Sistem sosial mempunyai aneka macam bentuk, struktur, dan hasil. Ada elemen-elemen tertentu pada sebuah sistem sosial, yaitu:

- a) Motivasi;
- b) Nilai-nilai;
- c) Norma norma;
- d) Komunikasi;
- e) Kepemimpinan yang mencapai bentuk tertentu dan yang selaras satu sama lain, hingga sistem sosial yang bersangkutan mendapatkan kualitas tertentu.

Kebijakan-kebijakan keputusan-keputusan mengenai struktur organisasi, bentuk serta struktur-struktur prosedur-prosedur itu memengaruhi sistem

sosial tersebut. Sebaliknya, ia juga memengaruhi sistem-sistem lain.

3) Sistem Administratif (Sistem "A")

Pada kelompok-kelompok kecil yang bersifat relatif stabil orang-orang yang bekerja sama biasanya mengoordinasi upaya mereka untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Apabila kelompok-kelompok menjadi lebih besar, tugas-tugas menjadi makin terspesialisasi. Apabila lingkungan menjadi makin kurang stabil, output berubah atau tujuan-tujuan menjadi terfrag mengatasi, maka kondisi alamiah demikian menjadi rusak.

Dalam situasi demikian diperlukan upaya yang dipertimbangkan dengan matang, untuk menimbulkan koordinasi. Secara tipikal, satu orang mengambil alih tugas untuk memimpin dan mengarahkan upaya pihak lain agar mereka terkoordinasi. Singkatnya, muncul seorang manajer atau seorang administrator. Ada macam-macam cara untuk menghadapi ketiadaan koordinasi, tetapi kita lebih memerhatikan sifat-sifat umumnya.

Pertama-tama, mereka ditujukan ke arah tujuan yang sama, yaitu menyediakan koordinasi, di mana tidak ada koordinasi. Kedua, fungsi tersebut

memerlukan upaya yang dipertimbangkan dengan matang. terlepas dari pekerjaan yang langsung terlibat sehubungan dengan upaya mencapai sasaran. Ketiga, ia dilaksanakan secara sadar karena bersifat formal dengan derajat yang berbeda-beda.

Upaya yang terpisah dengan upaya yang berhubungan dengan sistem "T" itu merupakan bagian dari sebuah sistem administrasi atau manajerial. Outputnya berupa koordinasi sisa dari berbagai upaya dalam organisasi yang bersangkutan.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum menerangkan atau berbicara mengenai sumber daya manusia, ada baiknya mengenal lebih dahulu apakah manajemen dan sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan mengatur, mengelola, menata, mengurus, melaksanakan, dan mengendalikan dilihat dari asal katanya yakni meneja (Komang, 2012: 129). Untuk lebih jauhnya, ada beberapa pendapat yang memberikan definisi atau pengertian apakah manajemen itu.

G.R Terry mengatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui Pennan sumber daya manusia dan

sumber daya lainnya. Sedangkan Harold Koontz mendefinisikannya sebagai kegiatan mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain (Komang, 2012: 129). Dari pengertian tersebut secara jelas bahwa manajemen merupakan kegiatan yang secara terang untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, perlu diketahui lagi apa itu sumber daya manusia.

Menurut beberapa tokoh, salah satunya Yusuf Suit-Almasdi, sumber daya manusia adalah sebuah kekuatan daya pikir yang dimiliki oleh manusia sehingga ia bisa berkarya, menciptakan sesuatu. Hal tersebut ada yang masih tersimpan dan membutuhkan perlakuan penggalian atas potensi tersebut demi kesejahteraan manusia. Sangat banyak potensi yang dimiliki manusia ini, ia bersifat dinamis dan sangat teknis. (Yusuf, 2012: 5). Contohnya ialah berkomunikasi, berfikir, bertindak, bermoral, untuk menyelenggarakan suatu kegiatan. Oleh karena potensi yang telah dikatakan tadi akan disumbangkan atau diaplikasikan pada kehidupan bermasyarakat.

Perlu dilakukan penggalian, pembinaan, pengarahan. Sehingga pengaturan atau manajerial potensi tersebut dapat digunakan bagi kesejahteraan masyarakat luas. Selain alasan di atas, sumber daya manusia juga memiliki peranan yang sangat vital dalam tubuh sebuah organisasi atau perusahaan. Di mana

potensi dari setiap manusia itu merupakan sesuatu yang unik dan memerlukan perhatian agar tidak terbengkalai hingga di titik nadir organisasi tersebut. Secara umum SDM memiliki tiga peranan penting sebagai berikut :

- a. SDM sebagai pengemban misi. Jelas bahwa organisasi atau perusahaan memiliki visi dan misi atau tujuan. Oleh karenanya, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang mumpuni dan berkualitas. Sehingga mampu menjalankan visi dan misi yang sudah ditetapkan
- b. SDM sebagai pimpinan atau manajer. Di sini, peranan pimpinan sangatlah penting sebagai puncak pembuat keputusan, kebijakan, perencanaan. Demikian, karena seorang pemimpin haruslah bisa secara kuat menentukan arah tujuan, memberikan petunjuk atau arahan, menilai kinerja anggotanya.
- c. SDM sebagai pekerja. Dalam sebuah kinerja, tentunya mengharapkan hasil yang memuaskan sehingga tujuan organisasi dapat terwujud. Pencapaian ini membutuhkan proses semacam kesempatan dan kualitas pekeja. Tanpanya, pekerja tak dapat melakukan apapun termasuk nilai terhadap sebuah tindakan.

Menindaklanjuti terhadap berbagai macam potensi yang membutuhkan pengaturan di atas, berikut uraian tentang manajemen sumber daya manusia. Menurut Barry Cushway,

MSDM didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktifitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.(Barry, 2012: 5).

Definisi yang diberikan oleh Barry ini jelas mengarahkan manajemen pada strateginya terhadap tujuan perusahaan. Akan tetapi, ini tidak berarti definisi ini tak dapat dipakai dalam ruang organisasi. Karena sesungguhnya sebuah perusahaan juga merupakan organisasi yang bergerak dalam hal finansial, salah satunya. Akan tetapi, ada hal yang perlu diperhatikan, bahwasannya manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbeda dari manajemen personalia.

Dalam MSDM, karyawan atau anggota dianggap sebagai aset penting dan perlu pengelolaan yang baik. Sedangkan dalam manajemen personalia, karyawan dianggap sebagai salah satu faktor yang harus berjalan secara produktif. Oleh karenanya, dalam MSDM diperlukan beberapa aspek guna mendukung pemeliharaan dan perlakuan yang baik. De Cenzo dan Robbins menyatakan bahwa MSDM merupakan bagian dalam sebuah organisasi yang concern pada manusia atau aspek SDM seperti manajemen posisi, pelatihan, screening, rekrutmen, penghargaan, dan apresiasi(Mila, 2015: 36-37).Selanjutnya, pendapat lain yang membahas tentang MSDM ialah Basir Barthos. Ia mengatakan bahwa MSDM merupakan sesuatu yang mencakup persoalan yang berkaitan

dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan SDM yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri (Basri, 1999: 1).

Sedangkan menurut Mutiara S. Panggabean, MSDM merupakan kegiatan manajemen yang berkisar pada pengelolaan kegiatan pemberdayaan SDM. Lebih jelasnya, ia mendefinisikan MSDM sebagai suatu proses yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan (Mutiara, 2004: 15).

Menambahkan dari pengertian di atas, secara ringkas dan lengkap *Robert L. Mantis* menyimpulkan perihal MSDM sebagai berikut (Robert, 2011 31-32).

- a. MSDM memastikan penggunaan potensi manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Sebagai inti kompetensi organisasi, SDM memiliki kapasitas yang unik dan menghasilkan nilai tinggi dan berbeda bentuk dari yang lainnya seperti produktifitas, pelayanan, kualitas, dan perubahan inovasi.
- c. Kegiatan MSDM dapat dikelompokkan sebagai Strategi MSDM dan manajemen potensi.
- d. *Human Capital* adalah nilai kolektif dari kapabilitas, pengetahuan, keahlian, pengalaman hidup, dan motivasi dunia kerja organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini, MSDM merupakan sebuah kegiatan pengaturan umum yang dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan. Terutama terhadap kepentingan peningkatan mutu SDM pada organisasi yang berkepentingan terhadap input SDM yang ada. Sebagaimana yang disampaikan oleh *M. J. Julius* dalam Suwatno:

The general outline of personnel functions is much the same among progressive companies. These function fall into two major classes operative and managerial. The technical function of personnel management include the activities specifically concerned with procuring, developing, utilizing, and maintaining an efficient working force. The manajerial functions portrain to the activities concerned with planning, organizing, directing, and controlling the working of those performing technical personel functions (Suwanto, 2011: 30).

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial

Fungsi ini berperan dengan wewenang kepemimpinan yang dimiliki untuk mengelola SDM.,fungsi ini meliputi :

- 1) Perencanaan perlu disadari oleh pihak manajerial sebagai hal yang penting terhadap langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan. Ini digunakan sebagai garis haluan terhadap tujuan yang akan dicapai.

Selain itu juga sebagai pertimbangan apakah melibatkan partisipasi aktif atau tidak dari manajerial SDM sesuai dengan keahliannya masing-masing.

- 2) Pengorganisasian ini dilakukan sebagai sarana atau jembatan bagi hubungan antara berbagai pihak dalam tubuh organisasi atau perusahaan. Hubungan perlu terjalin dengan baik agar kerjasama terhadap pelaksanaan perencanaan yang telah dibuat dapat berjalan mulus. Serta pembentukan divisi-divisi dan orang-orang yang akan mengisinya.
- 3) Penggerakan dapat dikatakan sebagai starter dari perencanaan dan pengorganisasian yang telah dipersiapkan secara matang. Di sini dilakukan motivasi, mengarahkan, dan mengusahakan anggota dapat bekerja secara rela, kreatif, dan efisien.
- 4) Pengawasan dilakukan sebagai langkah penilaian terhadap kinerja anggota dalam menjalankan program-program sesuai dengan keahlian masing-masing. Setelah program berjalan pada prosesnya, perlu dilakukan perbandingan terhadap perencanaan sebelumnya. Di sinilah akan diketahui apakah ada penyimpangan atau tidak. Jika iya, maka perlulah dilakukan koreksi sebelum dilakukan penindaklanjutan program. (Komang, 2012: 17-18).

b. Fungsi operasional

Fungsi operasional MSDM meliputi sebagai berikut:

- 1) Fungsi pengadaan, diadakan bagaimana memperoleh SDM yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas bagi tujuan organisasi. Pada fungsi ini terdapat kegiatan berupa analisis perkerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan, dan seleksi (Mutiara, 2004: 15-16).
- 2) Pengembangan dilakukan setelah diperolehnya SDM dengan meningkatkan ketrampilan, sikap, dan pengetahuan melalui berbagai program pengembangan SDM. Hal ini ditujukan agar SDM dapat menjalankan tugas dengan baik. Bagian yang termasuk dalam pengembangan sumber daya manusia adalah pelatihan karyawan operasional, pengembangan karyawan manajerial, penilaian prestasi, promosi dan pemindahan. perencanaan dan pengembangan karir karyawan, pembinaan SDM untuk kepuasan kerja. Sedangkan kegiatan yang ada dalam fungsi ini meliputi orientasi, pelatihan, dan pendidikan (Mutiara, 2004: 16-17).
- 3) Pemberian kompensasi atau balas jasa. Hal ini dimaksudkan sebagai pemberian penghargaan langsung dan tak langsung. baik dalam bentuk material dan non material, atau non finansial yang

adan layak atas kontribusi karyawan atau anggota dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

- 4) Pengintegrasian karyawan. Fungsinya ialah agar memperoleh kenyamanan bagi berbagai pihak (karyawan, perusahaan dan masyarakat). Di sini organisasi perlu memiliki pemahaman pada anggota sebelum menjatuhkan kebijakan. Dibutuhkan pertimbangan yang masak atas kebijakan tersebut.
- 5) Pemeliharaan karyawan. Fungsinya ialah untuk mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai dalam fungsi sebelumnya. Dua aspek yang perlu dipelihara ialah sikap positif anggota dan kondisi fisik mereka.
- 6) Pemutusan hubungan kerja. Dalam fungsi terakhir ini, anggota yang kiranya sudah cukup untuk berhenti bekerjasama dengan perusahaan atau organisasi akan diputuskan hubungan kerjanya. Pemutusan ini tidak bernada negatif. Seharusnya. Anggota atau karyawan harus merasa nyaman dan aman begitu meninggalkan organisasi (Suwanto, 2011: 33).

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Banyak tokoh yang memberikan definisi terkait pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, operasional,

teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan pelatihan (Komang, 2012: 91). Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses bagi perkembangan dan memperlancar keahlian manusia melalui pengembangan dan pelatihan personel organisasi dan pengembangan tersebut ditujukan atas dasar peningkatan performa organisasi (Ricard, 2011: 4-5).

Menurut McLean & McLean (2000), HRD adalah aktifitas dan proses apapun, termasuk secara insial melalui tujuan jangka panjang, memiliki potensi untuk dikembangkan lagi. Iniberdasarkan pengetahuan, keahlian, produktifitas, an kepuasan. Chalofsky dan Lincoln (1983 menyatakan bahwa disiplin ilmu tentang HRD merupakan studi pada bagaimana individu dan grup dalam organisasi mengalami perubahan melalui pembelajaran (Ricard, 2011:4-5).

4. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagaimana dari definisi yang telah disajikan di atas. bahwa pengembangan itu dilakukan atas dasar peningkatan kualitas. Oleh karenanya, diperlukan proses dalam perjalanan pengembangan itu sendiri. Dalam buku Fondasi Pengembangan sumber Daya Manusia, Richard menyatakan terdapat lima fase proses pengembangan sumber daya manusia yakni a) Analisis; b) Usulan; c) Pembentukan; d) implementasi; dan; f) Penilaian. (Ricard, 2011: 23).

Berdasarkan gambaran fase proses di atas, menunjukkan demikian sebagai tahap utama dari proses pengembangan sumber daya manusia dan setiap fase memiliki hubungan yang penting dan krusial bagi tercapainya hasil yang sesuai dengan harapan. Salah satu permasalahan yang besar bagi proses ini ialah menghargai semua fase. Selebihnya komitmen organisasi terhadap HRD bergantung pada performa positif atas hasil yang dilaporkan pada fase evaluasi (Ricard, 2011: 23).

5. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Produktifitas kerja: dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan, meningkat kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi: pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efesiensi tenaga, waktu, bahan, baku dan mengurangi arusnya masin-masin pemborosan berkurun, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin berikut.
- c. Kerusakan pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, masin-masin

karma karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

- d. Kecelakaan: pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan: pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- f. Moral: Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik
- g. Karier. Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, kerana keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Konseptual. Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karenatechnical skill, humas skill, dan managerial skillnya telah lebih baik.
- i. Kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan yang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih

luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

- j. Balas jasa. Dengan pengembangan maka lebih jasa (gaji, upah, insentif dan benefits) karyawan akan meningkat kerana prestasi kerja mereka semakin besar.
 - k. Konsumen. Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen kerana mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu. (Komang, 2012: 92).
6. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Metode pengembangan sumber daya manusia ini dititik beratkan pada metode latihan yang meliputi :

- a. Metode latihan bagi karyawan non-manajerial yaitu *on the job* (magang) dan *off the job method*.
- b. Metode latihan bagi karyawan manajerial yaitu ada dua :
 - On the job method* dan *off the job method*.
 - 1) *On the job method* meliputi: Belajar dari pengalaman, Coachin, Magang, Position rotation, Proyek khusus, Penugasan dalam bentuk panatia dan Bacaan selektif.
 - 2) *Off the job method* meliputi: Krusus-krusus, Role playing, Simulasi, Latihan kerja. Latihan, Pertemuan Krusus dan *Multiple management*.