

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)  
PADA BAGIAN UMUM PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN X**

**TESIS**



**Oleh  
PAMIL RUSKAMDANI  
NIM 1209809**

*Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Magister Pendidikan*

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2016**

## **ABSTRACT**

### **Strategic Management, Human Resource Management (HRM), the Major Office of the Regency X.**

**Oleh: Pamil Ruskamadani, 1209809**

This study entitled Human Resource Management Strategy at the Major Office of the Regency X. This study aims to determine the extent to which human resource management strategies in the Major Office and knowing follow-up empowerment and participation human resource in the Major Office in carrying out the duties and performance. The method used is qualitative descriptive analysis techniques who tried to reveal how management strategies Human Resources the Major Office, follow-up and guarantee the validity of the data using triangulation techniques.

Human resource management strategies analyzed using the theory of Alfred Chandler which states that The strategy is targeting and the organization's long-term goals, as well as the allocation of resources to achieve that goal. Follow-up human resources management strategy the Major Office of the Regency X it self analyzed based on existing findings in the field, which are then displayed in real.

Results of research on the part of the Major Office of the Regency X can be seen from two dimensions, (1) human resources management strategy at the Major Office of the Regency X has led to the quality of employee empowerment looks of openness Chief and its staff in empowering employees is done democratically, justice and uphold employee professional code of ethics, (2) Follow-up human resources management strategy at the Major Office of the Regency X the impact of the provision of guidance and a clear division of labor, equally to all employees, the formulation of the strategic plan, work plans and the establishment of good performance, provides an opportunity for employees to improve personal competence through formal and informal education, as well as activating the process of assessment and evaluation of performance for each employee.

**Keywords: Strategic Management, Human Resource Management (HRM), the Major Office of the Regency X.**

## **ABSTRAK**

### **Strategi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Bagian Umum Sekretariat daerah kabupaten X.**

**Oleh: Pamil Ruskamadani, 1209809**

Penelitian ini berjudul Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten X. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana strategi manajemen SDM di Bagian Umum dan mengetahui tindak lanjut pemberdayaan serta partisipasi SDM Bagian Umum dalam melaksanakan tugas dan kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik analisis deskriptif yang berusaha mengungkapkan bagaimana strategi manajemen SDM pada Bagian Umum, tindak lanjutnya dan penjaminan keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi.

Strategi manajemen SDM dianalisis dengan menggunakan Teori Alfred Chandler yang menyatakan bahwa strategi itu merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang organisasi, serta adanya alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten X sendiri dianalisis berdasarkan temuan yang ada di lapangan, yang kemudian ditampilkan secara *real*.

Hasil penelitian strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten X dapat dilihat dari 2 (dua) dimensi yaitu (1) strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X sudah mengarah pada pemberdayaan kualitas pegawai yang nampak dari keterbukaan Kepala Bagian beserta jajarannya dalam memberdayakan pegawai yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan dan menjunjung tinggi kode etik profesi pegawai, (2) Tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X pun nampak dari adanya pemberian bimbingan dan pembagian kerja yang jelas, merata kepada seluruh pegawai, disusunnya renstra, renja dan tapkin yang baik, memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi pribadi melalui pendidikan formal dan informal, serta mengaktifkan proses penilaian dan evaluasi kerja bagi tiap-tiap pegawai.

**Kata kunci: Strategi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Bagian Umum Sekretariat daerah kabupaten X.**

## PERSETUJUAN AKHIR TESIS

---

Mahasiswa : *Pamir Ruskandani*  
NIM. : 1209809

Nama

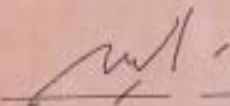
Tanda Tangan

Tanggal

Dr. Yahya, M.Pd.  
Pembimbing I

  
21/01-16

Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd.  
Pembimbing II



Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Padang

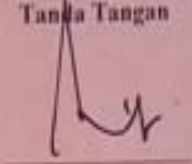
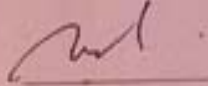
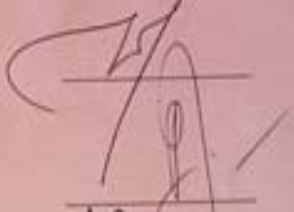
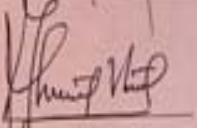
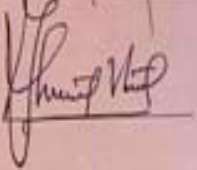
Ketua Program Studi/Konsentrasi

Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.  
NIP. 19580325 199403 2 001

  
Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.  
NIP. 19630320 198803 1 002

**PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

---

No.	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Dr. Yahya, M.Pd.</u> (Ketua)	
2	<u>Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd.</u> (Sekretaris)	
3	<u>Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.</u> (Anggota)	
4	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> (Anggota)	
5	<u>Prof. Dr. Herman Nirwana, M.Pd., Kons.</u> (Anggota)	

Mahasiswa

Mahasiswa : *Pamil Ruskamdani*

NIM. : 1209809

Tanggal Ujian : 16 - 3 - 2016

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis saya, thesis dengan judul "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Bagian Umum Pemerintah Daerah kabupaten X" adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain, kecuali di kutip secara tertulis dengan jelas dan di cantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan menyebutkan nama pengarang nya dan di cantumkan pada daftar rujukan
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, 16 Maret 2016  
Saya yang menyatakan



Pamil Ruskamdani  
NIM. 1209809

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur Peneliti sampaikan Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan berkah-Nya sehingga Peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten X”** yang merupakan salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Yahya, M, Pd selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Ahmad Sabandi, M, Pd selaku Pembimbing II atas kesempatan dan kesabarannya meluangkan waktu serta pikiran dalam memberikan arahan, bimbingan, dan masukan kepada Peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

Terima kasih juga Peneliti sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. DR. Phil Yanuar Kiram selaku Rektor Universitas Negeri Padang
2. Ibu Prof. Hj. Nurhizrah Gistituati, M, Ed D, Ed selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Padang
3. Bapak Prof. DR. H. Rusdinal selaku Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan
4. Bapak/Ibu Dosen terhormat yang ikhlas dan berkualitas berbagi ilmu kepada Peneliti selama menjalani masa pendidikan
5. Bapak dan Ibu dosen kontributor yang telah banyak memberikan saran kritik yang membangun kepada Peneliti
6. Bapak Richi Amran, SS, MM selaku Kepala Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten X yang telah banyak membantu kelancaran proses penelitian
7. Bapak/Ibu Kasubag Bagian Umum beserta jajaran pegawai Bagian Umum Sekretariat daerah Kabupaten X yang menyediakan waktu kepada Peneliti dengan baik, terimakasih kerjasamanya
8. Kesbangpolinmas yang sudah memberikan rekomendasi penelitan sesuai aturan administrasi yang berlaku

9. Bapak/Ibu selingkungan Bagian Umum yang menjadi informan bagi peneliti
10. Apa (H. Rustam Sangir, BA) dan Ama (Hj. Yulisma) yang sudah ikhlas mendoakan kebaikan untuk uda selama ini. Selamat menikmati masa pensiun yang berkualitas apa, ama
11. Ai ai Refni Delvianti, SE yang setia menjadi istri dan pendamping hidup uda, pemberi semangat dan penjaga uda selama ini
12. Putri papa yang terbaik, tercantik, terpintar, dan terajin, Queendy jannatu Milvy. Semoga tercapai jadi pilot nya Indy
13. Adik Pamel Liskardani, S, Pd, yang seperjuangan dengan uda, “gas poool diiikk”. Dan ipar uda, Putri Anggraini, selamat datang di dunia kami Puput
14. Bang Heru, Bang Allan, Gaga, Haris, Ary. Kalian tim terbaik yang pernah ada kawan. Rusydi, Bang Hendra, Bang Rendra, Bang Thariq, Dj Dartha, Bang Ruby, ayok kita reunian lagi, dan
15. Berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya akan kekurangan dan ketidaksempurnaan tesis ini, oleh karena itu kritik dan saran akan diterima dengan senang hati demi kesempurnaan tesis ini dan mudah-mudah dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Padang, 16 Maret 2016  
Peneliti,

Pamil Ruskamdani



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN AKHIR THESIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN KOMISI UJIAN THESIS .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
a. Latar Belakang Masalah .....	1
b. Fokus Penelitian .....	7
c. Pertanyaan Penelitian .....	7
d. Tujuan Penelitian .....	7
e. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
a. Strategi .....	9
b. Manajemen .....	14
c. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
d. Penelitian Relevan .....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
a. Jenis Penelitian .....	34
b. Setting Penelitian .....	35
c. Teknik dan Instrumen Penelitian .....	38
d. Teknik Pengumpulan Data .....	40
e. Teknik Menjamin Keabsahan Data .....	45
f. Teknik Analisis Data .....	49
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
a. Temuan Umum Penelitian .....	54
b. Temuan Khusus Penelitian .....	56
c. Pembahasan .....	86
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI dan SARAN .....</b>	<b>93</b>
a. Kesimpulan .....	93
b. Implikasi .....	94

c. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN .....</b>	<b>100</b>
<b>TRANSKRIP WAWANCARA .....</b>	<b>125</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Observasi .....	100
2. Display Data Temuan Penelitian .....	106
3. Data Kualifikasi Jabatan dan Pendidikan Pegawai .....	112
4. Hasil Pengamatan .....	117
5. Contoh Surat Pernyataan Pegawai THL .....	126

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dengan sadar mengkoordinir dua atau lebih Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai tujuan yang berkelanjutan, dan organisasi-organisasi tersebut memiliki keragaman sifat menurut tujuan masing-masing orang yang berhimpun didalamnya, yaitu :

1. Organisasi bisnis yang ditujukan untuk pencapaian laba dari pemilik atau pemegang saham, seperti hal nya bisnis waralaba/*frenchise*, *Multi Level Marketing* (MLM), dan termasuk bisnis *online*
2. Organisasi sosial seperti yayasan, LSM atau organisasi massa yang ditujukan untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat sosial, dimana organisasi seperti ini lebih menekankan sisi sosial kemanusiaan dalam tiap pekerjaannya tanpa menjadikan uang sebagai orientasi nya
3. Organisasi pemerintahan yang berbentuk departemen, badan, ataupun bagian, dimana orang-orang yang bekerja didalam nya di atur dan bergerak sesuai Undang-undang, aturan-aturan Negara, di gaji sesuai pangkat/golongan dan memiliki tupoksi berbeda antara satu unit dengan unit lain.

Pada penelitian ini, yang menjadi pokok bahasan Peneliti lebih kepada organisasi pemerintahan yang didalam sebuah organisasi pemerintahan tersebut manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah penting, karena ia merupakan suatu cara yang harus di lakukan agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang di harapkan. Namun yang menjadi

masalah adalah, sering terjadi kurangnya pemahaman setiap pejabat dan atau unsur pimpinan organisasi bahwa mereka merupakan manajer sumber daya manusia yang harus mampu mengatur kinerja bawahan tetap dalam aturan, hingga menjaga netralitas atau keberpihakan pada siapapun. Karena pada sebuah pemerintahan, sering terjadi benturan antara profesionalitas kerja dan unsur politik dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Unsur manusia dalam hal ini pegawai, sering dijadikan komoditas politik hingga mengindahkan nilai-nilai profesional.

Oleh karena itu para manajer haruslah ikut dan terlibat dalam mengambil berbagai langkah dan kegiatan manajemen SDM dengan menjaga netralitas serta profesionalitas kerja, mulai dari perencanaan hingga pemberhentian pegawai. Akan tetapi biasanya dalam suatu organisasi dibentuk satuan kerja yang melakukan kegiatan pengelolaan SDM, dan satuan kerja tersebutlah yang secara fungsional bertanggungjawab dalam merumuskan, melakukan hingga mengevaluasi berbagai kegiatan strategi manajemen SDM.

Strategi manajemen SDM itu lengkapnya merupakan kebijakan pengelolaan pegawai yang di integrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi agar pegawai memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Memang saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa manajemen SDM memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, dan kenyataannya bahwa manajemen SDM menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk mengarahkan pegawai menjadi pribadi yang lebih unggul. Jadi dapat dinyatakan bahwa organisasi tidak boleh bersikap tidak peduli terhadap strategi manajemen SDM. Salah satu konsekuensi logis dari pernyataan

tersebut adalah bahwa strategi manajemen SDM pun harus sangat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di sekitar organisasi, karena perubahan yang terjadi itu bisa saja menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan di atasi dengan baik.

Ringkasnya, dalam suatu organisasi itu terdiri dari SDM yang bekerja dengan saling ketergantungan melalui interaksi dan koordinasi pola struktur, agar dapat *survive* serta bersaing dalam pencapaian tujuannya. Agar setiap organisasi dapat *survive* dan bersaing, maka diperlukan SDM yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM unggul tersebut ialah yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi. Mereka harus menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan. Mitra berarti rekan sejawat, mampu bekerja sama dan sama-sama bekerja demi tujuan yang telah di tetapkan pada awal kerja. Pemain berarti mampu menjalankan tugas sesuai kemampuan, tupoksi dan *background* ilmu yang dimiliki. Dan pelopor berarti mampu menjadi pemberi solusi, mengeluarkan ide-ide kreatif dan mungkin saja tidak biasa dalam menghadapi permasalahan-permasalahan organisasi.

Maka dari itu, pengelolaan pegawai haruslah dilakukan melalui proses organisasional yang dapat memperkuat kompetensi individu dan kapabilitas organisasi. Pengelolaan pegawai itu harus didesain untuk menciptakan nilai dan hasil-hasil yang dapat memberikan kontribusi untuk strategi organisasi.

Pada prinsipnya, proses itu dapat berjalan dan berhasil dengan baik apabila kemampuan SDM didalam organisasi tersebut mampu memahami perannya sebagai pengelola sistem yang ada dan bukan hanya merasa sebagai alat dalam

organisasi, tetapi juga berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Kedudukan SDM bukan hanya sebagai alat, tetapi juga penggerak dan penentu berlangsungnya proses kegiatan serta segala aktivitas organisasi.

Dan sampai hari ini manajemen SDM sudah mulai dilibatkan dalam perencanaan strategis organisasi, sehingga peran manajemen SDM dalam pengembangan dan pengimplementasian strategi manajemen mengalami peningkatan. Hal itu dikarenakan SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, dan memiliki andil besar dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi.

Berdasarkan hal di atas, Bagian Umum sendiri adalah salah satu organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah pemerintahan berbentuk Bagian yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang memiliki 3 (tiga) dari 5 (lima) fungsi manajemen, yaitu merencanakan operasional (*planning*), mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan (*directing*), mengawasi (*controlling*) dan melaporkan program dan kegiatan di bidang tata usaha dan kepegawaian Pemerintah Daerah, rumah tangga dan Sekretariat Pimpinan. Bagian Umum berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Administrasi dan Umum (Asisten III) yang memiliki visi “Terbaik dan terdepan dalam pelayanan (*Public and governant service*).

Di Sekretariat Daerah Kabupaten X, Bagian Umum dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten X Nomor 4 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten X, serta Peraturan Bupati X Nomor 18 Tahun 2009 tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi Pemerintah Daerah Kabupaten X yang terdiri atas :

1 Kepala Bagian dan 3 kepala Sub Bagian yaitu Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang bertugas menganalisa, menyiapkan, mengumpulkan, menyusun, inventarisasi dan mengevaluasi perumusan kebijakan ke tata usahaan. Kepala Sub Bagian Rumah Tangga yang bertugas menganalisa, menyiapkan, mengumpulkan, menyusun, inventarisasi dan mengevaluasi kebijakan kerumah tanggaan Kepala Daerah beserta Wakil Kepala Daerah dan Sekretariat Daerah. Dan Kepala Sub Bagian Perlengkapan yang bertugas menganalisa, menyiapkan, mengumpulkan, menyusun, inventarisasi dan mengevaluasi kebijakan perlengkapan Sekretariat Daerah.

Bagian Umum juga bertugas menyelenggarakan tugas ketatausahaan, perlengkapan dan rumah tangga Sekretariat Daerah Kabupaten X, pengelolaan administrasi dan urusan rumah tangga KDH/WKDH dan kantor serta mensukseskan pelaksanaan acara peringatan hari-hari besar dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Untuk menyelenggarakan tugas dan kewenangan daerah tersebut, Bagian Umum mempunyai fungsi menyusun perumusan kebijakan dan menyelenggarakan kegiatan di bidang ketatausahaan Sekretariat Daerah, menyusun perumusan kebijakan dan menyelenggarakan kegiatan di bidang perlengkapan kantor Sekretariat Daerah, dan menyusun perumusan kebijakan dan kegiatan rumah tangga KDH dan WKDH.

Pada dasarnya merumuskan sebuah kebijakan tidak lah mudah, apalagi kebijakan yang dirumuskan berkenaan langsung dengan Pemerintahan Daerah yang di dalam nya mencakup kebijakan dan kegiatan Kepala Daerah beserta Wakil Kepala Daerah hingga Sekretaris Daerah. Untuk itu Peneliti melihat bahwa harus ada strategi-strategi khusus dengan beberapa pendekatan dalam perumusan kebijakan tersebut.



Pendekatan itu diantaranya dengan strategi pengelolaan pegawai yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan SDM yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dari Bagian Umum serta memberdayakan SDM tersebut dengan maksimal.

Pendekatan yang bertujuan untuk mengetahui tentang kualitas pegawai seperti apa yang dibutuhkan untuk dapat beradaptasi dengan cepatnya perubahan lingkungan organisasi dan kapabilitas pegawai dalam mendukung tercapainya strategi organisasi dinamakan manajemen SDM. Domain dari manajemen SDM difokuskan tidak hanya pada pengembangan kapasitas intrinsik individu tetapi juga pada membangun kemampuan pegawai sebagai mitra strategis dan kemampuan mengelola pembahan dalam mempersiapkan elemen-elemen talenta-talenta individu untuk dimanifestasikan menjadi *performance*.

Dan untuk melakukan itu semua, tentu harus ada strategi manajemen SDM yang baik agar tiap kegiatan dan perencanaan yang di lakukan dapat berjalan dengan maksimal. SDM yang baik disini berarti memiliki kemampuan, pengetahuan dan teknologi, *skill*, pandai membagi tugas pekerjaan, wewenang dan waktu secara sinergis, sehingga pembagian tugas tersebut nantinya dapat membentuk kerja sama dan kemitraan yang saling menguntungkan untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka Peneliti ingin mencermati dan meneliti secara lebih mendalam tentang strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Bagian Umum dalam bekerja dan mengelola urusan rumah tangga Sekretariat Daerah Kabupaten X, bagaimana Kepala Bagian meminimalisir kekurangan–

kekurangan tersebut, bagaimana strategi Bagian Umum dalam memberikan pelayanan dan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten X, khususnya berkaitan dengan strategi manajemen SDM. Maka dari itu Peneliti memberi judul penelitian ini yaitu **“Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X.”**

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, Peneliti dapat merumuskan fokus penelitian ini yaitu, tentang strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Dari fokus penelitian diatas, yang menjadi masalah dan pertanyaan Peneliti adalah :

1. Bagaimana strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X?
2. Bagaimana tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X?

### **D. Tujuan Penelitian**

Yang menjadi tujuan Peneliti dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan strategi manajemen SDM yang dilaksanakan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X

2. Mendeskripsikan tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X.

### **E. Manfaat Penelitian**

Setelah dilakukannya penelitian, Peneliti berharap dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan di bidang administrasi/manajemen, khususnya bagi lembaga pemerintahan dan strategi peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM).

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sekretariat Daerah Kabupaten X, sebagai bahan evaluasi strategi manajemen SDM
- b. Sebagai bahan evaluasi bagi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X dalam hal strategi manajemen SDM
- c. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Bagian Umum dalam pengembangan strategi manajemen SDM
- d. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Bagian Umum dalam rangka penetapan kebijakan kedepan
- e. Bahan masukan bagi staf atau pegawai Bagian Umum untuk lebih meningkatkan keprofesionalan dalam melaksanakan tugas
- f. Sebagai bahan acuan untuk peneliti lainnya.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Strategi

#### 1. Pengertian Strategi

Strategi sering di artikan sama dengan taktik, padahal keduanya berbeda. Strategi lebih bersifat dinamis karena merupakan sebuah proses sehingga mengikuti perubahan yang terjadi. Sedangkan taktik lebih bersifat tetap karena dilakukan pada suatu waktu saja. Selain itu strategi juga memiliki pilihan alternatif yang lebih banyak daripada taktik.

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang di artikan sebagai “*the art of the general*” atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Porter dalam Senja (2014:3) mendefinisikan strategi sebagai penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Tidak akan ada strategi tanpa adanya aktivitas, mulai dari aktivitas perencanaan sampai aktivitas pelaksanaan apa-apa yang sudah direncanakan tersebut. Posisi unik disini berarti memahami siapa yang melakukan, apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya dan untuk apa dilakukan sebuah tindakan.

Menurut Alfred dalam Senja (2014:3) strategi yaitu penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan sasaran bisa digambarkan dalam sebuah renstra (rencana strategis), sementara tujuan jangka panjang nampak didalam renja (rencana jangka panjang). Baik di dalam renstra maupun renja, seharusnya digambarkan pula alokasi setiap sumber daya yang dimiliki. Sumber

daya yang dimaksud bisa berupa dana, fasilitas, dan sumber daya manusia, karena manusia lah yang nantinya akan menggerakkan organisasi beserta setiap kebijakan yang di buat.

Dari beberapa pendapat ahli yang sudah dijelaskan di atas, maka Peneliti coba simpulkan bahwa strategi merupakan suatu teori/cara/rencana yang digunakan organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif atau bersaing dan memuaskan pelanggan dalam mencapai tujuan organisasi.

Bila dikaitkan dengan lembaga pemerintahan, khususnya Bagian Umum Pemerintah Daerah Kabupaten X, maka memperoleh keunggulan kompetitif disini adalah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada bagian-bagian terkait, khususnya KDH dan WKDH dan se lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah X. Strategi yang dilakukan haruslah sesuai dengan perkembangan zaman, kebutuhan, dan dirancang dalam rangka menghadapi perubahan sosial, ekonomi dan teknologi yang terjadi. Strategi dalam menjalankan kebijakan dan aktifitas yang telah disiapkan juga disesuaikan dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Formulasi strategi yang baik membantu pimpinan dalam mengalokasikan sumber daya organisasi yang ada berdasarkan atas kompetensi relatif dan kekurangan-kekurangan internal, mengantisipasi perubahan lingkungan, dan pergerakan/perkembangan oleh lembaga sejenis lainnya.

## 2. Jenis-Jenis Strategi

Strategi yang dapat digunakan oleh organisasi menurut Robbins & Coulter (2010:218) antara lain :

### a. Strategi korporasi

Strategi korporasi adalah yang menspesifikasikan siapa yang akan dimasuki atau yang ingin di masuki dan apa yang ingin dikerjakan oleh perusahaan/organisasi dengan bisnis/kegiatan tersebut.

Dalam strategi korporasi ini ada tiga strategi utama dalam pelaksanaannya, yaitu :

- 1) Strategi pertumbuhan, yaitu sebuah organisasi memperluas jumlah pasar yang dilayani atau produk yang ditawarkan, baik melalui bisnis yang sudah ada saat ini maupun melalui bisnis yang baru
- 2) Strategi stabilitas, yaitu dimana organisasi tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini
- 3) Strategi pembaharuan, yaitu strategi yang digunakan disaat organisasi sedang menghadapi kesulitan. Ada 2 langkah/cara yang digunakan pimpinan dalam strategi pembaharuan ini, yaitu pengurangan biaya dan strategi pemutarbalikan/merestrukturisasi operasi organisasi.

### b. Strategi kompetitif

Pada strategi kompetitif ini yang membedakan organisasi kita dengan yang lain adalah keunggulan uniknya. Keunggulan unik ini berasal dari kompetensi/keterampilan inti organisasi, sumberdaya organisasi, dan produk/output. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam strategi kompetitif, yaitu:

- 1) Kualitas sebagai keunggulan kompetitif, karena jika organisasi mampu meningkatkan kualitas dan keandalan produknya secara berkelanjutan, organisasi itu mempunyai keunggulan kompetitif yang tidak dapat diambil
- 2) Mempertahankan keunggulan kompetitif, yaitu dimana organisasi mampu mempertahankan sisi pembedanya, meskipun ada tindakan pesaing atau perubahan drastis dalam bidang yang digeluti.

Robbins & Coulter (2010:223) merumuskan lima faktor kekuatan kompetitif menentukan peraturan persaingan organisasi, yaitu:

- 1) Ancaman pendatang baru- seberapa mungkin masuknya pesaing baru dalam industri?
- 2) Ancaman pengganti- seberapa mungkin produk industri lain bisa menggantikan produk industri kita?
- 3) Daya tawar pembeli- seberapa besar daya tawar yang dimiliki pembeli (pelanggan)?
- 4) Daya tawar pemasok- seberapa besar daya tawar yang dimiliki pemasok?
- 5) Persaingan saat ini- seberapa sengit persaingan antar pesaing dalam industri saat ini?

Pimpinan harus menilai semua faktor tersebut dalam melakukan analisis, maka pimpinan siap untuk memilih strategi kompetitif yang tepat, yaitu strategi yang sesuai dengan kekuatan kompetitif (sumber daya dan kapabilitas) organisasi dan produknya/output.

### 3. Komponen Strategi

Menurut Sule & Syaefullah (20012:133) sebuah strategi memiliki komponen-komponen strategi yang harus diperhatikan, di antaranya :

#### a. Kompetensi yang berbeda

Kompetensi ini merupakan sesuatu yang dimiliki oleh organisasi dan organisasi melakukannya dengan baik dibandingkan organisasi lainnya.

b. Ruang lingkup

Ruang lingkup merupakan lingkungan dimana organisasi beraktivitas, apakah lokal, nasional atau internasional. Komponen ini penting untuk diperhatikan karena akan melihat bagaimana perkembangan yang terjadi di ruang lingkup organisasi.

c. Distribusi sumber daya

Distribusi sumber daya ini merupakan suatu strategi bagaimana organisasi memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang ada atau yang dimiliki organisasi tersebut.

4. Penyusunan Strategi

Penyusunan strategi ditentukan oleh misi yang komprehensif dan tegas, keberhati-hatian dalam menilai lingkungan eksternal, serta keterbukaan organisasi dalam menyadari kekuatan dan kelemahannya. Semua itu berperan dalam mengidentifikasi ancaman dan peluang di masa depan, serta membuat keputusan strategi yang mampu meminimumkan ancaman dan meningkatkan peluang organisasi yang bersangkutan.

Ada beberapa proses penyusunan strategi yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi, yaitu:

a. Penilaian keperluan penyusunan strategi

Sebuah strategi yang akan digunakan perlu di kaji dengan tujuan apakah strategi itu memang perlu dilakukan atau tidak dan atau apakah strategi yang ada masih bisa dipertahankan atau perlu dirubah.



b. Analisis situasi internal dan eksternal

Analisis situasi organisasi yang terkenal adalah analisis SWOT yang merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weaknes* (kelemahan), *oppurtunities* (kesempatan), dan *threat* (tantangan). Analisis kelemahan dan kekuatan adalah analisis internal organisasi, sedangkan peluang dan tantangan adalah analisis dari eksrernal organisasi.

c. Pemilihan strategi

Setelah dilakukan analisis, maka organisasi memilih strategi yang akan diterapkan dan alternatif-alternatif yang ada. Alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh organisasi diantaranya:

- 1) Strategi yang cenderung mengambil resiko atau agresif
- 2) Strategi yang cenderung menghindari resiko atau strategi bertahan
- 3) Strategi yang memadukan antara mengambil resiko dan menghindari resiko atau tengah-tengah.

## **B. Manajemen**

### **1. Pengertian Manajemen**

Menurut James (2006:Organisasi.org), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Malayu (2013:1) mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Dari pendapat ahli diatas Peneliti coba menyimpulkan pengertian manajemen untuk dijadikan pegangan, yaitu suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* yang dilakukan oleh para anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. *Planning*

Berbagai batasan mengenai *planning* dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana seperti merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkain tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut:

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- 2) Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
- 3) Dimanakah tindakan itu harus dikerjakan?
- 4) Kapankah tindakan itu harus dikerjakan?
- 5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
- 6) Bagaimana caranya melaksanakan tindakan itu?

b. *Organizing*

Fungsi ini menyangkut tugas manajer dalam merancang dan mengembangkan suatu organisasi sehingga berbagai program dapat dilaksanakan. Pengorganisasian menyangkut:

- 1) Penentuan seluruh sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Perencanaan dan pengembangan suatu organisasi
- 3) Penugasan tanggung jawab tertentu
- 4) Pendelegasian wewenang.

c. *Staffing*

*Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

d. *Directing*

*Directing* atau *commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

e. *Controlling*

*Controlling* atau pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang melakukan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat di arahkan kejalan yang benar, dengan maksud dan tujuan yang telah di gariskan.

2. Manajemen dan Manajer

Manajemen dapat ditemukan di setiap organisasi, dan manajer adalah orang yang melaksanakan manajemen yang memiliki tanggung jawab atas

bawahannya dan sumber daya organisasi. Manajer dapat di klasifikasikan dalam 2 (dua) cara, yaitu menurut tingkatan dalam organisasi dan kegiatan organisasi dimana mereka bertanggung jawab.

Menurut tingkatannya dalam organisasi manajer dibagi menjadi 3 (tiga) golongan, yaitu :

- a. Manajemen lini (tingkat pertama), dimana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, misalnya mandor atau pengawas produksi dalam suatu pabrik, dan sebagainya
- b. Manajemen menengah, yang mengarahkan kegiatan manajer lain, juga mengarahkan kegiatan-kegiatan yang melaksanakan kebijakan organisasi, contohnya kepala bagian yang membawahi kepala seksi, dan lain sebagainya
- c. Manajemen puncak, terdiri atas kelompok yang relatif kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijakan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungannya. Sebutan yang khas untuk manajemen puncak ini adalah direktur utama, atau presiden.

Dari ketiga tingkatan tersebut, akan membedakan fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada 2 (dua) fungsi manajemen :

- a. Manajemen administratif: Berkaitan dengan penetapan tujuan dan perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan
- b. Manajemen operatif: Mencakup kegiatan memotivasi, supervise, dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan usaha mencapai hasil yang efektif.

### **C. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

#### **1. Definisi**

Dalam praktik sehari-hari, kita temukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama dengan manajemen SDM, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Manajemen SDM itu sendiri telah di definisikan dalam berbagai cara, tetapi hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang di cita-citakan (Marwansyah, 2010:3). Ringkasnya, manajemen SDM adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya-upaya itu.

Malayu dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi 2013:10) mengatakan, manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Malayu tampaknya memberikan penekanan bahwa manajemen SDM adalah sebuah ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja. Dalam melakukan kegiatan manajemen SDM ini, tidak hanya seorang pimpinan mengetahui potensi pegawainya, namun lebih pada cara seorang pimpinan mendesain sebuah formulasi tertentu yang di aplikasikannya pada SDM yang ada, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sehingga dengan skema desain yang tepat, diharapkan manajemen SDM mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Moses dalam Indah (2014:14) mengatakan manajemen SDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif. Definisi Moses tersebut jelas memberikan penekanan pada kata “pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan yang efektif.” Secara garis besar, kalimat tersebut memiliki pemahaman tentang upaya mengembangkan potensi para pegawai melalui beberapa pelatihan, baik yang bersifat umum maupun khusus guna memunculkan pegawai yang benar-benar berkompetensi dalam bidangnya.

Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010:3) mendefinisikan manajemen SDM sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam artian, manajemen SDM sebagai pendayagunaan manusia yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Dan itu semua harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat, dan penilaian kinerja yang objektif.

Dari seluruh definisi para ahli tersebut, maka kita dapat membangun sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen SDM, yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi kedalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Jadi, fokus kajian manajemen SDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sementara itu, karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

## 2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkungan yang makin kompleks dan menantang seperti faktor-faktor globalisasi, perkembangan teknologi, hingga pengetahuan mewarnai bentangan abad kedua puluh satu. Faktor-faktor ini telah menimbulkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat, tidak terkecuali organisasi pemerintahan. Perubahan tersebut mempengaruhi organisasi untuk berkompetisi dan mempertahankan daya saingnya. Kemampuan ini pada gilirannya akan sangat ditentukan oleh mutu strategi manajemen SDM atau modal insani yang dimiliki. Singkatnya, untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi harus ada strategi atau cara mengelola setiap SDM yang tersedia dengan tepat. Ini diwujudkan melalui aktivitas strategi manajemen SDM yang secara ringkas dapat dikatakan sebagai pendayagunaan SDM.

Melihat lebih jauh, strategi manajemen SDM memiliki beberapa langkah dan atau cara yang diantaranya ada perencanaan, rekrutmen, pengembangan strategi manajemen SDM, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kerja, dan kompensasi (Marwansyah, 2010).

*Perencanaan* SDM itu meliputi :

- a. Perencanaan organisasi, meliputi; besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, tipe organisasi yang paling tepat, hubungan-hubungan

dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi, struktur dan jumlah sub bagian, *job description* untuk setiap jabatannya, dan rentang kendali setiap sub bidang sesuai.

- b. Perencanaan pengarahan, meliputi; peraturan-peraturan dan sanksi organisasi, desentralisasi atau sentralisasi, cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan, alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya, dan pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.
- c. Perencanaan pengendalian, meliputi; sistem dan poin-poin yang akan dinilai, periode dan proses penilaian yang akan dilakukan, metode penilaian yang akan diterapkan, dan tindakan hasil penilaian terhadap SDM.
- d. Perencanaan pengadaan, meliputi; penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan, sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya, tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan, kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan, dan cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.
- e. Perencanaan pengembangan, meliputi; tujuan dan peserta pengembangan, metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diterapkan, dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai, asas dan dasar-dasar promosi karyawan, biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan, penilaian dan ruang lingkup penilaian.



- f. Perencanaan kompensasi, meliputi; dasar dan metode kompensasi yang akan diberlakukan, kebijaksanaan kompensasi yang akan diberlakukan, waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan.
- g. Perencanaan pengintegrasian, meliputi; metode pengintegrasian yang akan dilakukan, alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan, pemimpin dan kesepakatan kerja bersama, biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.
- h. Perencanaan pemeliharaan, meliputi; jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan, jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan, jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan, biaya-biaya yang akan dikeluarkan, cara dan waktu pemberian kesejahteraan.
- i. Perencanaan kedisiplinan, meliputi; peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan, sistem pengawasan yang akan diterapkan, dan penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.
- j. Perencanaan pemberhentian, meliputi; penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan, merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan pemberhentiannya, merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya, dan merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

Sementara itu, yang menjadi syarat-syarat perencanaan SDM menurut Malayu (2013: 253) :

- a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya
- b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
- c. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *job analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM
- d. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
- e. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
- f. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

Dari hal diatas dapat diketahui bahwa, tanpa rencana kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui. Malayu (2013:250) mengatakan perencanaan strategi manajemen SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

*Rekrutmen* adalah sebuah proses untuk menemukan dan menarik pegawai yang berkemampuan untuk bekerja pada sebuah organisasi. “*the set process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications, and encouraging them to apply for jobs with an organization*” (proses menarik orang-orang pada saat yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang cocok, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada sebuah organisasi, Ivancevich, 2007:611).

Melalui tahap awal (perencanaan), dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan dengan ketersediaan pegawai, baik dari segi jumlah maupun mutu atau kualifikasi. Namun sebelum melakukan rekrutmen, organisasi perlu mempertimbangkan sejumlah alternatif seperti meminta pegawai yang ada untuk bekerja lebih lama dari waktu normal atau lembur dengan ketentuan terkait. Bila alternatif tersebut tidak juga menjadi solusi, organisasi akhirnya bisa melakukan rekrutmen dengan dua sumber, yaitu rekrutmen dari dalam organisasi itu sendiri (internal) atau dari luar organisasi (eksternal). Dalam organisasi pemerintahan, rekrutmen internal bisa dilakukan dengan cara

- a. Mempublikasikan sebuah promosi jabatan kepada para pegawai yang telah pantas
- b. Referensi pegawai yang dipindahkan ke posisi lain, dan dapat diminta referensi tentang calon pegawai yang tepat untuk menggantikannya
- c. Rangkap jabatan, adalah sebuah proses untuk menjamin bahwa orang-orang yang memiliki kualifikasi akan tersedia untuk mengemban posisi manajerial kunci pada saat posisi ini lowong.

Sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan dengan alasan-alasan seperti :

- a. Memungkinkan masuknya bakat baru dengan gagasan baru, pengalaman berbeda, dan keragaman keterampilan dan pendidikan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan yang perlu dilakukan
- b. Mendorong masuknya keragaman budaya ke lingkungan kerja dan masuknya wakil-wakil minoritas kedalam berbagai kategori pekerjaan

- c. Secara berkesinambungan menciptakan sebuah standar mutu untuk mengarahkan pelatihan dan pengembangan internal serta keputusan-keputusan seleksi
- d. Memungkinkan masuknya bakat-bakat yang lebih muda dan kurang berpengalaman (dengan biaya lebih rendah) kedalam jalur pengembangan jangka panjang.

Dalam konteks organisasi, *Pengembangan strategi manajemen SDM* dirancang untuk membantu individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan agar menjadi lebih efektif. Strategi ini diperlukan karena orang, pekerjaan, dan organisasi selalu mengalami perubahan yang bisa disebabkan oleh dinamika internal organisasi maupun faktor-faktor eksternal. Tujuan dasar dari pengembangan ini adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu secara maksimal.

Sementara itu Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2010:156) mengatakan bahwa program pengembangan ini memiliki tujuan :

- a. Meningkatkan kesadaran diri individu
- b. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih, dan atau
- c. Meningkatkan motivasi individu dan kelompok untuk melaksanakan tugas secara baik.

Dan pada gilirannya, melalui pengembangan strategi manajemen SDM ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara luas dan menyeluruh.

*Pengembangan karir* adalah salah satu keputusan terpenting dalam hidup seorang pegawai. Individu bergabung kedalam sebuah organisasi pada umumnya

berharap bahwa mereka akan menghabiskan karir dan terus bekerja dengan jenjang yang baik. Berangkat dari asumsi demikian, merupakan hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupannya pegawai menanyakan berbagai pertanyaan menyangkut karir dan prospek jabatannya di masa depan. Jawaban terhadap pertanyaan itu bersumber tidak hanya dari manajer dan pegawai bersangkutan, namun juga dari bagaimana satuan organisasi melakukan proses strategi manajemen SDM nya.

Untuk itu, ada lima faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengembangan karir individu, diantaranya :

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir, seperti halnya promosi jabatan secara obyektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai
- b. Kepedulian para unsur pimpinan organisasi dengan memberikan umpan balik tentang pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga pegawai mengetahui potensi yang dimilikinya
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi dan jabatan
- d. Memiliki minat untuk dipromosikan
- e. Tingkat kepuasan, dalam konteks karir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi, melainkan dapat pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi seseorang, pegawai “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya, meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

*Penilaian kerja* adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok (Mondy & Noe, 2005). Sistem penilaian kerja tersusun dari sejumlah unsur yang memerlukan standar kinerja yang berfungsi sebagai tolok ukur. Marwansyah dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2010:232) mengatakan, penilaian kinerja memiliki tujuan utama untuk :

- a. Mengukur kinerja secara *fair* dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan
- b. Meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik, dan untuk
- c. Mengembangkan tujuan karir sehingga pegawai dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas kinerja pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektifitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan para bagi para pegawai yang dinilai, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil.

*Kompensasi* yang meliputi pembayaran uang tunai secara langsung, imbalan tidak langsung dalam bentuk maslahat tambahan dan pelayanan, dan insentif untuk memotivasi pekerja agar mencapai produktivitas yang lebih tinggi adalah komponen yang menentukan dalam hubungan kerja. Kompensasi biasanya dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan seperti faktor pasar tenaga kerja, kompetisi, kesepakatan kerja, peraturan pemerintah dan filosofi manajemen puncak mengenai pemberian gaji dan maslahat serta faktor lain. Dengan kata lain, suatu

sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekedar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif, maupun kualitatif.

Strategi pemberian kompensasi menunjukkan langkah-langkah yang ingin dilakukan oleh organisasi dalam jangka panjang, untuk mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan, praktik dan proses pemberian kompensasi, yang akan meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut, ada beberapa tahapan strategi dalam pemberian kompensasi, diantaranya :

- a. Identifikasi dan studi atas jabatan yang di ampu
- b. Mengevaluasi setiap jabatan dengan menggunakan informasi analisis jabatan, untuk menjamin terwujudnya keadilan internal berdasarkan nilai relatif dari setiap jabatan
- c. Melakukan survei gaji dan upah untuk menentukan keadilan eksternal berdasarkan tingkat gaji dan upah dalam pasar tenaga kerja, dan
- d. Menentukan harga tiap jabatan untuk menetapkan tingkat pembayaran berdasarkan keadilan internal dan eksternal.

Dari pemaparan langkah-langkah strategi manajemen SDM diatas, nampak bahwa tujuan adanya strategi manajemen SDM adalah untuk mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini produktivitas diartikan sebagai nisbah keluaran (*output*) sebuah organisasi (barang dan jasa) terhadap masukannya (manusia, modal, bahan-bahan, energi).

Sementara itu tujuan khusus dari strategi manajemen SDM diantaranya :

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal), dan pensiun karyawan
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Oleh karena itu, untuk mengaplikasikan strategi manajemen SDM diatas, seorang *Manager* SDM harus lah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai pegawai/staf, dalam artian mampu dan mau bekerjasama dengan manusia lainnya membantu menangani masalah-masalah manajemen SDM yang ada. Jadi pada dasarnya, semua pihak bertanggung jawab atas pengelolaan pegawai di unit/bagian kerja masing-masing.



### 3. Fungsi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi manajemen SDM dibagi atas beberapa fungsi dengan tujuan analisis pembahasannya sistematis, teratur dan baik sehingga mudah dipahami dan menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya dibidang SDM. Malayu dalam Indah (2014:17) menyebutkan bahwa fungsi strategi manajemen SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

#### a. Fungsi-fungsi manajemen

- 1) Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan
- 2) Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi
- 3) Pengarahan, adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat
- 4) Pengendalian, adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati aturan-aturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

b. Fungsi-fungsi operasional

- 1) Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
- 2) Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan serta pelatihan
- 3) Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang kepada pegawai, sebagai imbalan jasa dari organisasi
- 4) Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan
- 5) Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun
- 6) Kedisiplinan, merupakan fungsi manajemen SDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik, akan sulit terwujud tujuan yang maksimal
- 7) Pemberhentian, adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan dari pihak pegawai, organisasi, kontrak kerja berakhir, kecelakaan yang memaksa seseorang tidak dapat melanjutkan kontrak kerjanya, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

#### **D. Penelitian Relevan**

1. Mellisa. 2007. Dengan judul *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap disiplin kerja karyawan PT. Harja Gunatama Lestari, Bandung*. Hasil penelitian yang diperoleh, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang memfokuskan kepada pengelolaan, pemanfaatan, dan pengaturan sumber daya manusia dalam kegiatannya di suatu organisasi sehingga sumber daya manusia dapat berfungsi secara produktif. Salah satu unsur yang diatur oleh manajemen adalah sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia adalah pemeran utama dari setiap perusahaan. Tanpa sumber daya manusia maka perusahaan tidak ada. Sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang profesional adalah sumber daya manusia yang handal dan cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan segala tuntutan kehidupan yang harus dipenuhi, memiliki suatu pekerjaan merupakan suatu keharusan. Pada kenyataannya banyak karyawan yang sering mengalami beberapa kondisi yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dalam ruang lingkup pekerjaannya. Hal ini dapat disebabkan karena adanya keterbatasan lapangan pekerjaan dan juga dapat terjadi karena adanya serangkaian tuntutan yang berkaitan dengan pekerjaan seperti beban kerja yang berlebihan, keterbatasan waktu, adanya konflik peran, hubungan yang kurang harmonis dengan rekan kerja, perubahan gaya manajerial yang kurang sesuai dan hal lain yang dapat membuat seseorang merasa tertekan sehingga secara potensial dapat memicu timbulnya stres kerja pada karyawan. Namun begitu, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya

karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan berdampak kepada disiplin kerja yang tinggi. Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:128) “Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat.”

2. Didit Ekatnadi. 2010. Dengan judul *Penerapan SDM dalam penentuan kompensasi nonfinansial karyawan di PT. Semen Gresik*. Hasil penelitian yang diperoleh, membahas aspek manusia dalam sebuah lembaga perusahaan atau perkantoran biasanya diarahkan dan di atur oleh sistem yang disebut sistem manajemen SDM. Dalam organisasi, manajemen SDM ini diataur oleh suatu departemen SDM. Dalam manajemen SDM ini memerlukan proses manajemen yang disebut proses manajemen SDM yang telah di definisikan oleh Stoner (1996:68) sebagai ”prosedur yang berlangsung terus menerus yang mencoba mempertahankan organisasi akan mendapat orang yang tepat di posisi yang tepat, pada saat yang dibutuhkan.”

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI dan SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X sudah mengarah pada pengoptimalisasian dan atau pemberdayaan kualitas Pegawai yang nampak dari keterbukaan Kepala Bagian beserta jajarannya dalam memberdayakan Pegawai
2. Strategi lain yaitu yaitu melakukan pembagian tugas kepada Pegawai secara berkeadilan, tidak adanya diskriminasi antara satu Pegawai dengan Pegawai lain
3. *Sharing* atau berbagi cerita dan masalah-masalah kerja untuk kemudian dicarikan solusi nya juga menjadi strategi pada Bagian Umum. Cara ini terbilang efektif karena dengan berbagi membuat Pegawai menjadi lebih terbuka dan merasa lebih dekat dengan para atasan
4. Strategi manajemen SDM pada Bagian Umum pun dilaksanakan secara teratur dan memperhatikan proses perencanaan kerja yang jelas dan sesuai aturan berlaku, memperhatikan jenjang karir Pegawai baik PNS maupun tenaga kontrak atau honorer, dilakukannya penilaian/evaluasi berkala dengan standar yang seharusnya, dan pemberian gaji/kompensasi yang pantas terhadap setiap Pegawai (PNS dan atau THL)
5. Tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X yang dilakukan oleh Kepala Bagian beserta jajaran

nya secara administratif nampak dari ; adanya pemberian bimbingan dan pembagian kerja yang jelas serta merata kepada seluruh Pegawai, disusunnya rencana kerja yang baik berupa Renja, Renstra dan Tapkin Bagian Umum

6. Tindak lanjut secara pemberdayaan SDM nya nampak dari pemberian kesempatan kepada Pegawai untuk melakukan pengembangan kemampuan diri baik melalui pendidikan formal, diklat, bimtek dan tugas–tugas belajar lainnya, memberikan promosi jabatan yang pantas dan sesuai aturan kepada Pegawai berprestasi, mengikutsertakan dalam program latihan jabatan yang sesuai, melakukan rotasi jabatan baik secara berkala atau insidentil sesuai kebutuhan, mengaktifkan penilaian dan evaluasi dalam bentuk SKP bagi Pegawai PNS dan evaluasi THL bagi pegawai honorer.

## **B. Implikasi**

1. Strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten X

Temuan penelitian menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan Pegawai didalam sebuah organisasi, maka hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kualitas atau mutu yang bagus terhadap Pegawai itu sendiri. Bagian Umum sebagai sebuah organisasi pemerintahan merupakan wadah bagi manusia–manusia yang sejatinya memiliki tujuan yang sama dalam mensukseskan organisasi, maka dari mulai dari tingkatan Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, hingga Pegawai diharuskan untuk memiliki standar kualifikasi yang pas agar mampu memberikan pelayanan terbaik dan kinerja maksimal.

Manusia yang bersumber daya didalam sebuah organisasi, dituntut untuk profesional dalam bekerja, dan upaya untuk menjadi manusia yang profesional tersebut tentu melalui tahapan yang tidak terlepas dari unsur pimpinan. Untuk itu, Kepala Bagian maupun Kepala Sub Bagian perlu menciptakan sebuah strategi manajemen yang pas terhadap Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya. Berikut strategi manajemen SDM yang ditemui di lapangan guna mengoptimalisasikan peran pegawai di Bagian Umum : 1) memberikan kesempatan bagi Pegawai untuk bekerja sesuai batas kemampuannya tanpa ada intimidasi dan tekanan yang negatif, 2) memberikan kesempatan bagi setiap Pegawai untuk berprestasi di bidangnya, 3) memberikan kesempatan dan waktu bagi Pegawai untuk melanjutkan pendidikan se maksimal mungkin tanpa menghilangkan tanggung jawab nya sebagai Pegawai Bagian Umum, 4) mengikut sertakan Pegawai pada program-program peningkatan profesional Pegawai seperti hal nya mengikuti diklat, bimtek dan lain sebagainya. Dengan begitu, Pegawai yang bersumber daya maksimal akan tercipta, dan berujung pada pemberian kontribusi positif pada organisasi, dalam hal ini bagi Bagian Umum.

## 2. Tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Pemerintah Daerah Kabupaten X

Berdasarkan hasil analisis terhadap tindak lanjut strategi manajemen SDM pada Bagian Umum Pemerintah Daerah Kabupaten X, dapat dikemukakan implikasi hasil penelitian sebagai berikut : 1) pertama perlu sebuah upaya untuk memberikan penekanan khusus bagi Pegawai yang masih berstatus Diploma dan atau lulusan Sekolah Menengah Pertama/Sekolah Menengah Atas untuk

menambah kemampuan dan kualitas pendidikan guna memenuhi kualifikasi yang baik, 2) perlu dilakukan manajemen SDM yang lebih pas untuk Pegawai berstatus honorer/THL agar tidak hanya menyandarkan kerja pada gaji semata tanpa memperhitungkan kualitas kerja nya.

### **C. Saran**

Agar Bagian Umum dapat terus meningkatkan strategi manajemen SDM nya, sehubungan dengan penelitian ini perlu kiranya disampaikan beberapa saran kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut :

1. Kepada lembaga pemerintahan, khususnya Bagian Umum dan bahkan Bagian lain di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten X untuk dapat terus memberikan kesempatan yang layak bagi para Pegawai mendapatkan dan atau melanjutkan pendidikan guna meningkatkan pemahaman serta pentingnya kompetensi profesional, disamping pendidikan umum lainnya seperti diklat, bimtek latihan jabatan, dan lain sebagainya
2. Kepada unsur pimpinan terkait, sebagai penanggung jawab kerja Pegawai di Bagian Umum untuk dapat memenuhi tanggung jawabnya membina dan membimbing Pegawai dengan baik dan maksimal
3. Kepada para Pegawai di Bagian Umum, agar dapat terus mengenali potensi pribadi nya, membekali diri agar menjadi manusia yang bersumber daya baik, sehingga nanti Pegawai berkualitas akan menghasilkan kinerja yang berkualitas pula



4. Kepada unsur pimpinan peneliti selanjutnya, untuk terus menggali informasi terkait faktor lain yang berkenaan dengan strategi manajemen SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adzelgar. *Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif*. Tersedia : <http://adzelgar.wordpress.com/2009/02/02/studi-dokumen-dalam-penelitian-kualitatif/>
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Ary, Donald. 1982. *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Badegbanda. *Makalah Manajemen Strategi*. Tersedia : <Http://badegbanda.blogspot.com/2013/04/makalah-manajemen-strategi.html>
- Bungin, M. Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group
- Emzir. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Fahmi, Irhami. 2013. *Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- <Http://www.pengertianahli.com/2013/12/pengertian-strategi-menurut-para-ahli.html>
- Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. 2008. *Manajemen Strategi dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Elexmedia Media Komputindo
- Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Jakarta: CV. Alfabeta.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi Itu Gampang Untuk Pemula dan Orang Awam*. Jakarta: Dunia Cerdas
- Puji, Indah. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Penerbit Laksana