

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

**(Studi Kasus. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan)**

**Oleh :**

**DINI YUNILA TANJUNG**  
**NIM. 0505162046**

**Program Studi**

**ASURANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2020 M / 1441 H**

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

**(Studi Kasus. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan)**

**Skripsi**

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

**Oleh :**

**DINI YUNILA TANJUNG**  
**NIM. 0505162046**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2020 M / 1441 H**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dini Yunila Tanjung

NIM : 0505162046

Program Studi : Asuransi Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Alamat : Pasar III, Gang Walet, Tegal Rejo, Medan Perjuangan

Menyatakan Skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan**” (Studi Kasus pada **PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan**) adalah benar asli karya atau penelitian saya sendiri dan bukan karya orang lain.

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

Medan, 19 Agustus 2020

Menyatakan,



**Dini Yunila Tanjung**

**Nim: 0505162046**

**PERSETUJUAN**

Skripsi Berjudul:

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN  
(Studi. Pt. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan)**

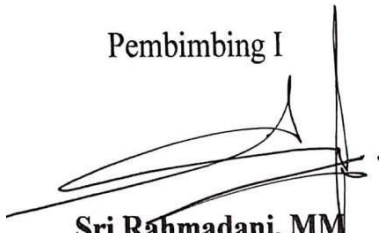
Oleh

**Dini Yunila Tanjung**

**Nim.0505162046**


Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Islam (S,E)  
Pada Program Studi Asuransi Syariah

Pembimbing I



**Sri Rahmadani, MM**  
**NIP.197510152005012004**

Pembimbing II



**Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I**  
**NIP.198904262019031007**

Mengetahui,

Ketua Jurusan Asuransi Syariah



**Dr. Fauzi Arif Lubis, MA**

**NIP.198412242015031004**

Skripsi berjudul “ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan)” atas nama Dini Yunila Tanjung, NIM 0505162046 Program Studi Asuransi Syariah telah di Munaqasyahkan pada Tanggal 31 Agustus 2020. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada program Studi Asuransi Syariah.

Medan, 31 Juli 2020

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi

Program Studi Asuransi Syariah

Ketua,  


**Dr. Fauzi Arif Lubis, MA**  
NIP.198412242015031004

Sekretaris



**Aqwa Naser Daulay, M.Si**  
NIP.1100000091

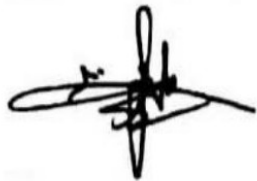
Anggota



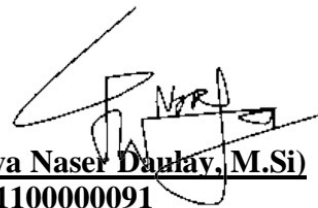
**1.(Sri Rahmadani, MM)**  
NIP.197510152005012004



**2.(Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I)**  
NIP.198904262019031007



**3.(Dr. Sugianto, MA)**  
NIP.196706072000031003



**4.(Aqwa Naser Daulay, M.Si)**  
NIP.1100000091

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



**Dr. Andri Soemitra, MA**  
NIP.197605072006041002

## **ABSTRAK**

**Dini Yunila Tanjung(2020), Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan).** Dibawah bimbingan Pembimbing Skripsi I oleh Ibu Sri Rahmadani, MM dan Pembimbing II oleh Bapak Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Kemudian untuk mengetahui hasil analisis SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja karyawan menggunakan matriks IFAS dan EFAS dapat diidentifikasi faktor penting baik dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari peningkatan kinerja. Hasil analisis didapat dari pertumbuhan atau growth oriented strategy, strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan dan peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal. Strategi ini dipilih karena hasil perhitungan berada pada kuadran I dimana total weighted score kekuatan-kelemahan 2.87 sedangkan total weighted score peluang-ancaman 1.42. Posisi pada kuadran ini sangat menguntungkan dan dapat diterapkan secara maksimal. Kinerja Karyawan dapat ditingkatkan dengan kompensasi dan motivasi kerja. Kompensasi yang diberikan berupa semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan agar fokus dan disiplin. Seorang karyawan yang termotivasi akan lebih giat dan disiplin kerja, sedangkan karyawan yang tidak termotivasi akan menunjukkan rasa tidak nyaman terhadap pekerjaannya mengakibatkan tujuan perusahaan tidak tercapai. Namun pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan memiliki kinerja karyawan yang ditingkatkan melalui penilaian kinerja secara rutin yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dengan penilaian kinerja MKE (Manajemen Kinerja Elektronik)

**Kata Kunci : Strategi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja, Analisa SWOT**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah sebagai ungkapan rasa syukur yang ikhlas sebagai wujud penghambaan diri kepada dzat yang maha Agung, tempat mengembalikan segala urusan, dialah Allah SWT. Karena atas rahmatnya, hidayah dan inayah penulis dapat menyelesaikan tulisan skripsi ini. Shalawat beriring salam tak lupa penulis limpahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, suri tauladan bagi umatnya yang membawa ajaran Islam sebagai rahmatan lil`lamin.

Untuk menyelesaikan pendidikan formal di tingkat perguruan tinggi dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU, maka disusunlah sebuah karya tulis ilmiah berupa skripsi yang berjudul : **ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN (Studi. PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan)** merupakan karya tulis yang telah penulis rampungkan. Dalam proses penulisan skripsi ini, tentu penulis tidak bisa menghindar dari berbagai kesulitan dan hambatan tetapi berkat kemauan penulis dan bantuan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.

Untuk itu penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. KH. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU beserta para Wakil Dekan dan staff.
3. Bapak Fauzi Arif Lubis selaku Ketua Jurusan Asuransi Syariah. Beliau yang telah banyak memberikan masukan terhadap materi dan isi dari skripsi ini. Terimakasih atas saran-saran yang diberikan kepada penulis sehingga penulis banyak belajar dari saran tersebut, dan mudah-mudahan apa yang telah diberikan kepada penulis akan dimanfaatkan dengan sebaik- baiknya.

4. Ibu Sri Rahmadani, MM Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan terhadap materi dan isi dari skripsi ini. Terimakasih atas saran-saran yang diberikan kepada penulis sehingga penulis banyak belajar dari saran tersebut, dan mudah-mudahan apa yang telah diberikan kepada penulis akan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.
5. Bapak Muhammad Lathief Ilhamy selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dan petunjuk dalam metodologi penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staff pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU yang telah membekali penulis dengan berbagai ladang ilmu pengetahuan, semoga melalui diri ini bisa bermanfaat untuk kemaslahatan umat.
7. Financial Unit Manager, Ibu Poppy Kusuma Dewi, SE, Staff Keuang Bapak Robby Ryo Irawan, SE, yang telah memeberikan informasi yang sangat berharga bagi penulis dan telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Ucapan teristimewa yang tulus dan penuh bakti kepada Ayahanda Alimuddin Tanjung dan Ibunda Rela Wati yang telah mengasuh, mendidik, membantu, mendo`akan dan telah banyak berkorban moril dan materil dengan penuh kesabaran dan keikhlasan yang tiada tara serta motivasi sejak buaian hingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dengan baik. Dan kakak Afri Yani Tanjung, adik-adik Rino Nurcahyo Fauzi Tanjung, dan Abdullah Rasyid Tanjung yang telah membantu dan mendoakan penulis untuk menyelesaikan skripsi.
9. Abdillah Prima Yudha yang telah banyak membantu dan selalu memberikan dukungan serta semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman pejuang toga diantaranya; Meisa Fadma, Khairunisa Idama Dalimunthe, Annisa Andryani, Iin Sugiarti, Fenna Rizki Ananda , Dinda Novalia Putri Hasibuan, Icha Kurnia Sari, Putri Septia Riza Hasibuan, dan Nurma Rani. Mudah-mudahan jalinan persahabatan ini tak sampai disini saja.



11. Dan seluruh teman-teman dari keluarga besar Asuransi Syariah A stambuk 2016 diantaranya Muhammad Rozali, Dwi Ratna Sari, Monica Daulay, Wildan Adha, Selvionita Harahap dll. yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terimakasih karna sudah banyak membantu penulis dimasa perkuliahan, mudah-mudahan persahabatan dan jalinan silaturahmi yang telah terjalin selama ini tidak sampai disini.

Terima kasih penulis kepada semua pihak yang telah membantu Penulis menyadari bahwa karya ini masih terdapat ketidak sempurnaan. Karenanya kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan skripsi ini di masa depan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan bagi penulis khususnya.

Medan, Juli, 2020

**Dini Yunila Tanjung**

**NIM. 0505162046**

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| PERSETUJUAN.....                              | i   |
| PENGESAHAN.....                               | ii  |
| ABSTRAK .....                                 | iii |
| KATA PENGANTAR .....                          | iv  |
| DAFTAR ISI .....                              | vii |
| DAFTAR TABLE .....                            | x   |
| DAFTAR GAMBAR .....                           | xi  |
| <br>  |     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                 |     |
| A. Latar Belakang Masalah .....               | 1   |
| B. Rumusan Masalah .....                      | 7   |
| C. Tujuan Penelitian .....                    | 7   |
| D. Manfaat Penelitian.....                    | 7   |
| E. Kerangka Teori .....                       | 8   |
| F. Kajian Terdahulu.....                      | 10  |
| G. Metode Penelitian.....                     | 13  |
| 1. Pendekatan Penelitian .....                | 13  |
| 2. Tempat dan Waktu Penelitian .....          | 14  |
| 3. Subjek dan Objek Penelitia.....            | 14  |
| 4. Jenis dan Sumber Daya yang digunakan ..... | 14  |
| 5. Teknik Pengumpulan Data.....               | 15  |
| 6. Teknik Analisis Data .....                 | 16  |
| <br>  |     |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>             |     |
| A. Strategi.....                              | 22  |
| 1. Pengertian strategi .....                  | 22  |
| 2. Jenis-jenis Strategi.....                  | 24  |
| 3. Tahapan Strategi.....                      | 24  |

|   |    |
|---|----|
| 4. Dasar-Dasar Strategi.....                        | 26 |
| B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....              | 26 |
| 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 26 |
| 2. Pengertian Sumber Daya Manusia .....             | 30 |
| 3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 31 |
| 4. Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia .....     | 33 |
| C. Asuransi .....                                   | 43 |
| 1. Asuransi Dalam Undang-Undang.....                | 43 |
| 2. Asuransi Dalam Syariat Islam.....                | 44 |
| 3. Pengertian Asuransi.....                         | 46 |
| 4. Karakteristik Asuransi Syariah .....             | 46 |
| 5. Pemasaran Asuransi Syariah .....                 | 48 |
| D. Kinerja Karyawan .....                           | 49 |
| 1. Pengertian Kinerja.....                          | 49 |
| 2. Arti Penting Kinerja.....                        | 49 |
| 3. Indikator Kinerja .....                          | 50 |
| 4. Fator-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....     | 50 |
| 5. Evaluasi Kinerja .....                           | 51 |
| 6. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....                 | 52 |
| 7. Metode Penilaian Kinerja .....                   | 53 |
| 8. Pengertian Karyawan.....                         | 55 |
| 9. Jenis-Jenis Karyawan .....                       | 56 |
| 10. Pengertian Kinerja Karyawan .....               | 56 |
| E. Analisis SWOT .....                              | 57 |
| 1. Kekuatan (Strength).....                         | 57 |
| 2. Kelemahan (Weakness).....                        | 58 |
| 3. Peluang (Opportunities) .....                    | 58 |
| 4. Ancaman (Treaths) .....                          | 59 |

|   |    |
|---|----|
| <b>BAB III MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA</b>                 |    |
| <b>KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI SYARIAH BUMIPUTERA</b>           |    |
| <b>CABANG MEDAN .....</b>   |    |
| A. Gambaran Umum Perusahaan.....                                  | 63 |
| 1. Sejarah Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang                |    |
| Medan .....   | 63 |
| 2. Visi dan Misi Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang          |    |
| Medan .....   | 64 |
| B. Strategi Peningkatan Kinerja PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama |    |
| Bumiputera Medan .....  | 65 |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>                              |    |
| A. Hasil Analisis SWOT Pningkatan Kinerja Karyawan                |    |
| PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan .....                  | 69 |
| 1. Rekapitulasi Faktor Internal .....                             | 69 |
| 2. Rekapitulasi Faktor Eksternal .....                            | 71 |
| 3. Penilaian Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal            |    |
| PT asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan .....           | 71 |
| 4. Hasil Matriks Internal Eksternal (IE).....                     | 73 |
| 5. Diagram Cartecius Analisis SWOT .....                          | 78 |
| 6. Matriks SWOT .....   | 79 |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>  |    |
| A. Kesimpulan .....   | 82 |
| B. Saran.....   | 82 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>  |    |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Perkembangan Jumlah Nasabah Asuransi Jiwa Syariah |    |
| Bumiputera Medan .....                                | 4  |
| 2.1 Matriks SWOT Kearns .....                         | 60 |
| 4.1 Faktor Lingkungan Internal Kekuatan .....         | 71 |
| 4.2 Faktor Lingkungan Internal Kelemahan.....         | 71 |
| 4.3 Faktor Lingkungan Eksternal Peluang .....         | 73 |
| 4.4 Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman.....          | 74 |
| 4.5 Hasil Penilaian Skor Faktor Internal .....        | 74 |
| 4.6 Hasil Penilaian Skor Faktor Eksternal.....        | 75 |
| 4.7 Matriks IFAS .....                                | 76 |
| 4.8 Matriks EFAS .....                                | 77 |
| 4.9 Matriks SWOT.....                                 | 82 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Grafik Perkembangan Jumlah Nasabah Asuransi Jiwa Syariah<br>Bumiputera Medan ..... | 5  |
| 1.2 Kerangka Teori .....   | 9  |
| 1.3 Matriks SWOT.....  | 20 |
| 1.4 Diagram Cartesius Analisis SWOT .....  | 22 |
| 4.1. Hasil Matriks Internal Eksternal (IE) .....                                       | 78 |
| 4.2 Diagram Cartesius Analisis SWOT .....  | 80 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Sebuah perusahaan memiliki tujuan yang jelas. Tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan<sup>1</sup>

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

Persaingan yang ketat pula membuat perusahaan asuransi terutama Asuransi Syariah harus lebih bekerja keras dalam memberikan kinerja yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan asuransi lainnya. Didalam mendirikan perusahaan atau organisasi harus memperhatikan setiap kinerja dari tiap-tiap

---

<sup>1</sup> Mangkunegara, Evaluasi Kinerja SDM, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 13.

<sup>2</sup> Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.31

<sup>3</sup> Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 9.

karyawan yang membuat perusahaan akan bertahan dengan persaingan yang ada. Maka Motivasi dan Harapan karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai membuat karyawan bekerja secara maksimal demi tercapainya kinerja yang tinggi bagi karyawan.

Seseorang karyawan termotivasi akan bersemangat dan sebaliknya seseorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaan yang mengakibatkan kinerja menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor dalam perubahan ekonomi, yaitu bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan yang memiliki keterampilan serta daya saing tinggi didalam persaingan yang selama ini sangat kita anggap remeh. Sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting dalam suatu aktivitas kehidupan. Sebab berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya manusianya.

Untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, manajemen sumber daya manusia memusatkan perhatian pada tiga hal utama yaitu *Pertama*, Implementasi perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan Sumber daya manusia organisasi menjadi sumber daya manusia yang kompetitif. *Kedua*, Fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas sumber daya manusia yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi dan individu karyawan. *Ketiga*, Evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup penilaian terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan apakah berbagai kebijakan sumber daya manusia benar-benar efektif.<sup>4</sup> Setidaknya ada 5 usaha yang direkomendasikan dalam pengembangan sumber daya

---

<sup>4</sup> Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 9-11



manusia, yaitu pelatihan, pendidikan, program pembinaan, recruitment, dan perubahan system.<sup>5</sup>

Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera adalah perusahaan yang bergerak dibidang Asuransi Jiwa. Asuransi Jiwa pada Hakekatnya Adalah suatu pelimpahan resiko (*Risk Shifting*) oleh seorang bertanggung kepada penanggung agar kerugian keuangan (*Finacial Loss*) yang diderita bertanggung tersebut dapat ditanggung oleh pihak penanggung. Resiko yang dilimpahkan kepada penanggung jiwa seseorang atau karena faktor usia. PT. Asuransi Jiwa Syariah Medan sebagai suatu perusahaan yang menanggung pelimpahan resiko maka tidak terlepas dari masalah kinerja karyawan. Seperti rendahnya tingkat kinerja, kompensasi dan juga disiplin kerja juga terjadi pada PT Asuransi Jiwa Syariah Medan yang menjadi faktor penyebab kinerja pegawai belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Dalam suatu kualitas kinerja karyawan di suatu perusahaan asuransi syariah yang utamanya pada asuransi Bumiputera Syariah Medan yang diteliti penulis, maka dapat dilihat dari jumlah nasabah yang berminat untuk ikut asuransi dilihat dari setiap bulannya selama 3 tahun apakah jumlah nasabah yang berminat asuransi bertambah atau bisa jadi menurun. Maka dapat dilihat dari Tabel penjualan dan Grafik penjualan dari PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.

---

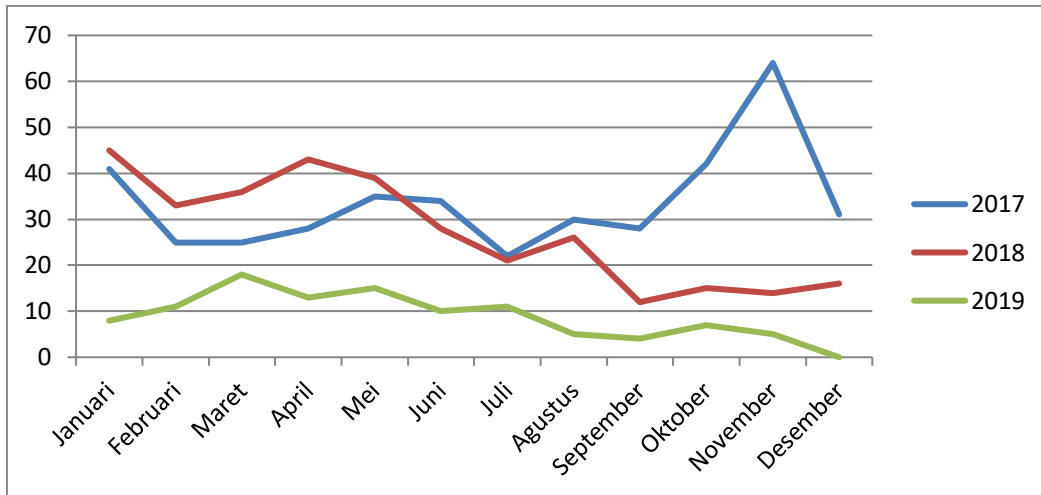
<sup>5</sup> Sarlito W Sarwono, Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi, (Jakarta: Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, 1993), h. 28.

**Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Nasabah Asuransi Bumiputera Syariah  
(Setiap Bulannya Selama 3 tahun )**

| <b>Penjualan Produk Asuransi</b> |                |             |                |             |                |
|----------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| <b>2017</b>                      |                | <b>2018</b> |                | <b>2019</b> |                |
| Bulan                            | Jumlah Nasabah | Bulan       | Jumlah Nasabah | Bulan       | Jumlah Nasabah |
| Januari                          | 41             | Januari     | 45             | Januari     | 8              |
| Februari                         | 25             | Februari    | 33             | Februari    | 11             |
| Maret                            | 25             | Maret       | 36             | Maret       | 18             |
| April                            | 28             | April       | 43             | April       | 13             |
| Mei                              | 35             | Mei         | 39             | Mei         | 15             |
| Juni                             | 34             | Juni        | 28             | Juni        | 10             |
| Juli                             | 22             | Juli        | 21             | Juli        | 11             |
| Agustus                          | 30             | Agustus     | 26             | Agustus     | 5              |
| September                        | 28             | September   | 12             | September   | 4              |
| Oktober                          | 42             | Oktober     | 15             | Oktober     | 7              |
| November                         | 64             | November    | 14             | November    | 5              |
| Desember                         | 31             | Desember    | 16             | Desember    | 0              |

*Sumber Data : PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Dari Tahun 2017 s/d 2019*

**Grafik 1.1 Perkembangan Jumlah Nasabah Asuransi Bumiputera Syariah  
(Setiap Bulannya Selama 3 tahun )**



Maka dapat dilihat dari table dan grafik di atas pertumbuhan PT. Asuransi Bumiputera Syariah mengalami suatu penurunan yaitu dari tahun sebelumnya banyak jumlah nasabah yang mengikuti asuransi, Namun semakin tahun, hingga tahun 2019 semakin sulitnya untuk menambah jumlah nasabah. Dapat dikatakan akibat rendahnya kualitas kinerja karyawan dari yang saya pantau selama penelitian dan di akui oleh Staf SDM (Sumber Daya Manusia) pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan

Rendahnya kinerja kerja pegawai akan mempengaruhi minat nasabah untuk ikut bergabung dengan PT. Asuransi Bumiputera Syariah, maka semakin berkurangnya minat nasabah bergabung dengan Asuransi maka akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Dengan seringnya pegawai tidak hadir untuk bekerja, dan sering terlambat masuk kantor setelah jam istirahat dan sering keluar pada saat jam kerja, maka akan semakin menurunnya jumlah nasabah akibat kurang puasnya dengan pelayanan perusahaan dan mengakibatkan mereka berhenti mengikuti asuransi dan menjual polisnya. Dan akibat dari rendahnya kinerja pegawai juga akan menurunkan asset perusahaan. Kedisiplinan perusahaan berpatokan pada pemimpin perusahaan, sedangkan dalam PT. Asuransi Bumiputera Syariah pemimpinnya lebih

sering melanggar kedisiplinan, mulai dari keluar pada saat jam kerja, terlambat datang kantor dan terlambat masuk kantor saat jam istirahat habis, dan itu menjadikan pegawai lainnya ikut melanggar kedisiplinan. maka permasalahan disiplin pada PT. Asuransi Bumiputera Syariah sangat berpengaruh terhadap kualitas karyawan.

PT. Asuransi Bumiputera Syariah juga mengalami penurunan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang harusnya menjadi kunci penggerak bisnis justru tidak optimal sehingga terjadi berbagai situasi yang merugikan perusahaan. PT. Asuransi Bumiputera Syariah, yang saat ini mengalami situasi manajemen yang tidak solid yaitu penurunan jumlah nasabah yang semakin berkurang memengaruhi pendapatan perusahaan, dan bahkan maraknya politik kotor di kantor untuk meraih jabatan tertentu, sehingga pada akhir akhir ini perusahaan PT. Asuransi Bumiputera Konvensional mengalami palid, yang karna banyaknya asset yang di gelapkan oleh para pemimpin, dan perusahaan PT. Asuransi Bumiputera Syariah menjadi kena imbasnya, padahal jika di teliti lebih dalam lagi perusahaan PT. Asuransi Bumiputera Syariah dilahirkan dari PT. Asuransi Bumiputera konvensional namun cara kerja dan pengelolannya tidak menjadi satu oleh perusahaan Asuransi Bumiputera konvensional, maka berita valid Asuransi Bumiputera konvensional memengaruhi PT. Asuransi Jiwa Bumiputera Syariah bagi nasabah yang belum paham, dan menjadikan para nasabah pada PT. Asuransi Jiwa Bumiputera Syariah ikut menjual polis mereka akibat kesalah pahaman atas informasi. salah satu dari rendahnya disiplin karyawan, Karena karyawan tetap PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera kini yang hanya menghapkan gaji buta sedangkan para agen hanya mengharapkan dari nasabah jika nasabah mereka keluar dari asuransi maka mereka pun tidak mendapatkan hasil dari kontribusi yang dibayarkan oleh nasabah.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Wawancara Poppy Kusuma Dewi, SE, Manager Cabang, 30 Januari 2020

Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera dengan melakukan penilaian kerja secara rutin, memberikan kompensasi kerja karyawan, dan reward kenaikan jabatan kerja. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan PT. Asuransi Bumiputera Syariah merupakan tunjangan-tunjangan dan suatu fasilitas, tunjangan-tunjangan tersebut berupa tunjangan posisi, tunjangan jabatan, tunjangan telpon, tunjangan kinerja. Serta fasilitas yaitu berupa tempat yang nyaman untuk semua para karyawan, serta para agen juga bisa bekerja selayaknya seperti karyawan lainnya dan agen bukan hanya bekerja diluar. Dari kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sangat baik terhadap pelayan-pelayan lainnya. Namun masih saja kinerja pegawai rendah, dan itu sebabkan ketidak sadaran terhadap diri masing-masing.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti judul skripsi yang berjudul Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan. Agar mengetahui strategi manajemen perusahaan dan juga menganalisis apakah strategi manajemen yang digunakan perusahaan Asuransi Bumiputera Syariah telah sesuai dengan sistem manajemen sumber daya manusia.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas tentang Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusi Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan. Maka penulis meneliti, Bagaimana strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini, Untuk mengetahui strategi dalam peningkatkan kualitas kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan manfaat dari beberapa pihak diantaranya sebagai berikut :

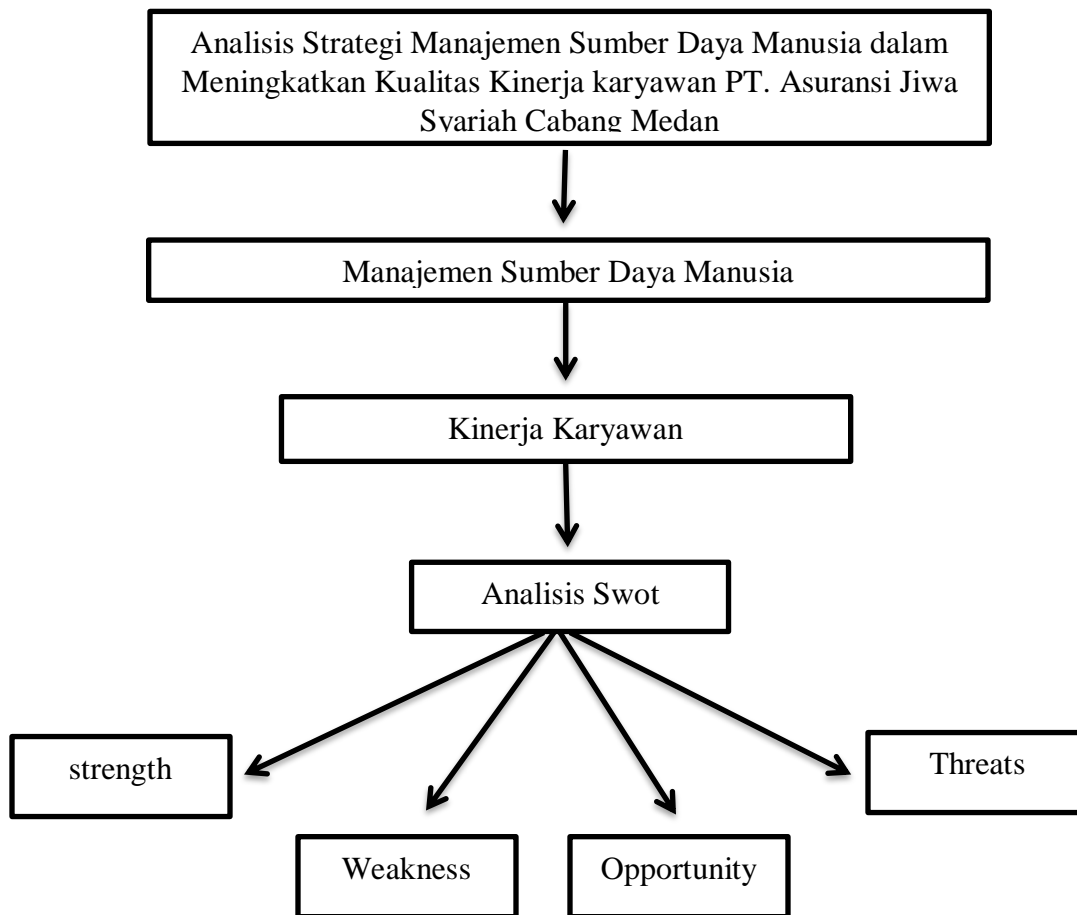
1. Bagi Penulis, untuk menambah pengetahuan baik secara praktis maupun teoritis dari ilmu yang didapat dibangku perkuliahan dan untuk mengetahui pengetahuannya terhadap lembaga perasuransian, khususnya Asuransi Jiwa Syariah.
2. Bagi PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dapat salah satu sumber informasi untuk pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam meningkatkan kualitas kinerja lebih baik. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai langkah untuk mengembangkan Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera untuk meningkatkan asset.
3. Bagi Akademisi, Hasil penelitian ini dihapkan dapat digunakan sebagai sumber rujukan tambahan dalam peneliti lanjutan tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **E. Kerangka Teori**

Kerangka teori merupakan sistem hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa yang berhubungan dengan variabel selanjutnya digunakan sebagai perumusan hipotesa untuk mengetahui masalah apa yang akan dibahas. Untuk mendekati masalah yang akan dianalisis pada permasalahan penelitian, maka perlu dibuat kerangka teoritis sebagai dasar pemikiran penelitian ini. Kerangka yang dimaksud lebih mengarahkan penulis untuk menemukan data dan informasi dalam penelitian untuk memecahkan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya.<sup>7</sup>Kerangka teoritis pada penelitian ini dapat dijelaskan pada bagan di bawah ini:

---

<sup>7</sup> Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. (Bandung: Alfabeta, 2009), h.30



**Gambar 1.1 Kerangka Teori**

Kerangka teori dari penelitian ini dimulai dengan penggalian informasi dari empat bauran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu perekrutan dan seleksi sumber daya manusia, penempatan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan kinerja karyawan. Keempat elemen itu yang akan menjadi acuan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan sebagai sumber informasi utama dari penelitian ini dalam penggunaan analisis SWOT. Pertanyaan yang diajukan dibagi ke dalam dua bagian, sesuai dengan pembagian dalam analisis SWOT. Pertama, pertanyaan tentang faktor-faktor internal dari peningkatan kinerja karyawan, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kedua,

pertanyaan tentang faktor-faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman. Jawaban dari pertanyaan itu kemudian diolah menggunakan analisis SWOT yang berujung pada lahirnya strategi-strategi untuk masing-masing matriks. Strategi matriks yang menjadi hasil akhir dari penelitian itu yang nantinya diharapkan dapat menjadi solusi untuk strategi yang tepat pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

#### **F. Kajian Terdahulu**

Dari hasil pengamatan dan pengkajian yang telah dilakukan terhadap beberapa sumber kepustakaan yang terkait dengan permasalahan yang dibahas dalam penulisan skripsi ini, penulis menemukan beberapa literature, untuk menghindari anggapan plagiat atas penelitian yang telah ada, maka penelitian telah mendata penelitian terdahulu yang membahas tentang kinerja karyawan. Penelitian-penelitian sebelumnya sebagai berikut :

**Tabel 1.2 Kajian Terdahulu**

| <b>Nama/Tahun</b>      | <b>Judul Skripsi</b>   | <b>Hasil Penelitian</b>  | <b>Perbedaannya</b>   |
|------------------------|--|--|---|
| Irfah Nurina Jati/2008 | Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan | Strategi yang digunakan yaitu melalui pemberian motivasi kerja karyawan, apabila ada peningkatan kerja maka karyawan memeberikan tugas untuk mengikuti diklat dan kemudian | Perbedaan dengan skripsi yang penulis tulis yaitu penulis menggunakan analisis SWOT, dengan melihat, Strength (Kekuatan), Weaness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), |



|                 |   |   |  |
|-----------------|---|---|--|
|                 |   | akan dipromosikan.  | Trheats (Ancaman), dilihat dari diagram Cartecius Analisis SWOT untuk mengetahui Strategi Kualitas Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera medan.                     |
| Rahmi Pata/2017 | Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja | Menghasilkan bahwa kompensasi yang dilakukan oleh pimpnan dapan meningkatkan kinerja. | Perbedaan dengan skripsi yang penulis tulis yaitu penulis menggunakan analisis SWOT, dengan melihat, Strength (Kekuatan), Weaness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), Trheats (Ancaman), |

|             |   |   |   |
|-------------|---|---|---|
|             |   |   | dilihat dari diagram Cartecius Analisis SWOT untuk mengetahui Strategi Kualitas Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera medan.   |
| Mirsal/2017 | Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariag Mandiri Cabang Pembantu Batu Sangkar | Dalam meningkatkan kinerja karyawan upaya yang dilakukan oleh bank syariah mandiri berupa suatu pelatihan seperti pelatihan Based Training, Training Skill, Fanding Skill, Financing Skill, E-Learning dan Pengajian Rutin. | Perbedaan dengan skripsi yang penulis tulis yaitu penulis menggunakan analisis SWOT, dengan melihat, Strength (Kekuatan), Weaness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), Trheats (Ancaman), dilihat dari diagram Cartecius |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>Analisis SWOT<br/>         untuk mengetahui<br/>         Strategi Kualitas<br/>         Kinerja Karyawan<br/>         Pada PT.<br/>         Asuransi Jiwa<br/>         Syariah<br/>         Bumiputera<br/>         medan.</p> |
|--|--|--|---|

## G. Metode Penelitian

### 1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan metode penelitian ini merupakan cara untuk mendapatkan data dan tujuan dari penelitian ini. Dimana peneliti mengunjungi dan mewawancarai, melakukan observasi kepihak perusahaan asuransi yang bersangkutan mengenai strategi asuransi bumiputera syariah dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi. Metode ini lebih suka menggunakan teknik analisis mendalam yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metode kualitatif yakni bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat masalah lainnya. Tujuan dari metodologi ini bukan suatu generalisasi tetapi pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah. Penelitian kualitatif berfungsi memberikan katogori substantif dan hipoteis penelitian kualitatif.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Nur Ahmadi Bi Rahmadi, *Metode Penelitian Ekonomi*, ( Medan: FEBI UIN-SU Press, 2016), h.4.

## **2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan secara langsung ke objek penelitian di Pt. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan, di jl. Iskandar Muda No.138. Waktu penelitian dilaksanakan pada 17 Januari 2020 s/d 19 Februari 2020

## **3. Subjek dan Objek**

### **a. Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah menunjukkan pada orang atau individu, kelompok yang dijadikan unit atau sasaran dengan masalah yang diteliti. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah:

- 1) Manager PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan.
- 2) Staff Sumber Daya Manusia PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan.
- 3) Karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan.

### **b. Objek Penelitian**

Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang dilakukan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan.

## **4. Jenis Data yang digunakan**

Tahap berikutnya adalah metode pengumpulan data yang merupakan cara memperoleh tujuan. Cara pertama ini menggunakan setelah memeperhitungkan kemajuan yang ditinjau dari tujuan serta situasi penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang mana penulis mendapatkan hasil penelitian dilokasi setempat. Baik itu berupa hasil obsevasi dan wawancara, yang didapat dari manajer, dan karyawan. PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera.

### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data tulisan tulisan-tulisan yang dapat mendukung atau memperkuat data primer yang ada.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### a. Wawancara (Interview)

Wawancara (Interview) yaitu penulis mendapatkan informasi atau keterangan dengan cara bertanya langsung dan bertatap muka kepada responden. Dalam penelitian ini wawancara diajukan pada pengurus di PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera ditempat. Wawancara ini merupakan salah satu pengumpulan data informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Wawancara ini dilakukan secara langsung atau bertatap muka dengan salah satu pengurus di PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera. Bentuk wawancara terbuka, Wawancara ini dilakukan untuk mendapat informasi seputar penelitian yang akan diteliti.

### b. Observasi

Observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas dan makna kejadian dilihat dari perpektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut<sup>9</sup>

### c. Studi Pustaka

Studi Pustaka yaitu mempelajari buku-buku literatur dan bacaan lainnya yang dapat membantu untuk memecahkan masalah dalam penelitian. Peneliti juga dapat memanfaatkan semua informasi dan pemikiran-pemikiran yang relevan dengan penelitiannya.

### d. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data-data yang berkaitan dengan penulisan skripsi ini sebagai pendukung dari data observasi dan wawancara, baik tertulis, gambar, maupun elektronik.

---

<sup>9</sup> Nur Ahmadi Bi Rahmadi, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, (Medan: FEBI UIN-SU Press, 2026), h. 54.

## **6. Teknik Analisis Data**

### 1) Teknik pengolahan data

#### a. Editing

Editing yaitu penulis meneliti kembali data-data yang sudah terkumpul dan mengoreksi sehingga kelengkapan data dan kejelasan serta kesempurnaannya dapat diketahui.

#### b. Deskripsi

Deskripsi yaitu menguraikan data dan menyusun kembali data yang terhimpun dalam uraian yang sistematis.

#### c. Kategorisasi

Kategorisasi adalah penulis mengelompokkan data penelitian berdasarkan jenis permasalahannya sehingga tersusun secara sistematis

### 2) Analisis Data

Metode data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT ini akan dilakukan pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan, hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT.<sup>10</sup>

Hasil penelitian ini selain akan dianalisis secara deskriptif kualitatif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan strength (kekuatan) dan opportunity (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan weakness (kelemahan) dan

---

<sup>10</sup> Freedy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 31.

threat (ancaman). Strength (kekuatan), weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan threat (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT. Model yang populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT dengan menggunakan Matrix External Factor Evaluation dan Matrix Internal Faktor Evaluation.

a. Matriks External Factor Evaluation (EFE).

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

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
2. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Menghitung rating untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat baik), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.
4. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
5. Jumlahkan semuanya score untuk mendapatkan total score perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.<sup>11</sup>Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

b. Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)

---

<sup>11</sup> David dan Fred R, *Manajemen Strategi: konsep-konsep*, (Jakarta:INDEKS Kelompok Gramedia, 2006), h. 143

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

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
2. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
3. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relative dari factor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating=1), kelemahan yang kecil (rating=2), kekuatan yang kecil (rating=3) dan kekuatan yang besar (rating=4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan itu berada.
4. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
5. Jumlahkan total score masing-masing variabel. Berapapun faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

c. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary).

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

1. Tentukan factor-factor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
2. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing



faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
4. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
5. Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

d. Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

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

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
2. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut memungkinkan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas

rata-rata), 2 ( respon rata-rata), 1 ( respon dibawah ratarata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi perusahaan.

4. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
5. Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

e. Matriks SWOT

**MATRIKS SWOT**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>EFAS</b>  | <b>STRENGTH (S)</b><br>Daftar semua kekuatan yang dimiliki  | <b>WEAKNESSES (W)</b><br>Daftar semua kelemahan yang dimiliki                          |
| <b>IFAS</b>  |   |  |
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b><br>Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi | <b>STRATEGI (SO)</b><br>Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. | <b>STRATEGI WO</b><br>Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada |
| <b>TREATS (T)</b><br>Daftar semua ancaman yang ada diidentifikasi          | <b>STRATEGI ST</b><br>Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman                      | <b>STRATEGI WT</b><br>Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman                    |

**Gambar 1.3 Matriks SWOT**

Sumber: Analisis SWOT membedah kasus bisnis Oleh: Freedy Rangkuti.<sup>12</sup>

1) Strategi SO

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

2) Strategi ST

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

3) Strategi WO

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

4) Strategi WT

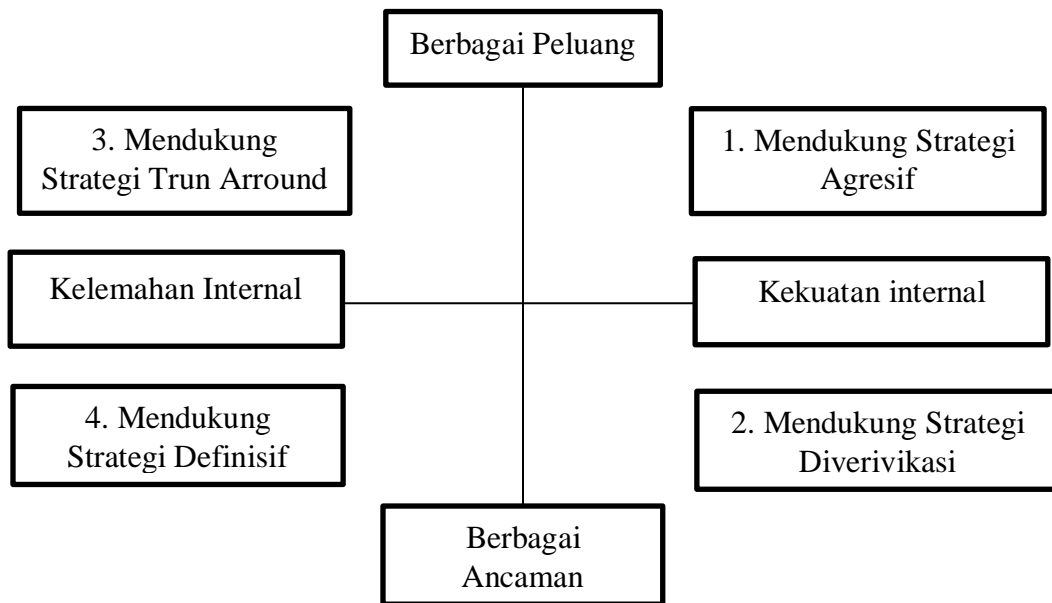
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defenisif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

f. Diagram SWOT

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

---

<sup>12</sup> *Ibid*, h.31



**Gambar 1.4 Diagram Cartesius Analisis SWOT**

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

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

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

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

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Strategi

#### 1. Pengertian Strategi

Dalam kamus bahasa Indonesia, disebutkan bahwa istilah strategi adalah suatu ilmu untuk menggunakan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tertentu. Asal kata “strategi” turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos* yang berarti strategi adalah rencana jangka panjang, diikuti tindakan yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan tertentu, yang umumnya adalah “kemenangan”. Strategi juga dikatakan rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dirancang untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.<sup>1</sup> Menurut Fredy Rangkuti dalam bukunya yang berjudul *teknik pembedahan kasus bisnis analisis SWOT*, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.<sup>2</sup>

Manajemen strategi adalah apa yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi. Untuk dapat mengetahui lebih rinci mengenai pengertian strategi, berikut ini merupakan beberapa dari pengertian strategi menurut para ahli, yakni:<sup>3</sup>

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

---

<sup>1</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung:Refika Aditama,2014), h.2

<sup>2</sup>Fredy Rangkuti, *Teknik Pembedahan Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), h. 3-4

<sup>3</sup>Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar*, Edisi Revisi (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2001), h.58

- b. Glueck dan Jauch Strategi adalah program yang luas untuk mencapai tujuan organisasi, berarti bagaimana cara melaksanakan misi organisasi. Kata “program” dalam definisi tersebut mencerminkan peranan yang aktif, sadar, rasional yang dilakukan oleh para manajer dalam merumuskan strategi organisasi. Strategi menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuan dan membimbing penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan tersebut.
- c. Griffin Mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan berlangsungnya organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya.<sup>4</sup>

Menurut *webster's new world dictionary* strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu taktik atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Michael E. Porter, strategi adalah menciptakan penyesuaian diantara aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dimana keberhasilan suatu strategi tergantung pada melakukan banyak hal yang baik, tidak hanya beberapa dan menintegrasikannya.<sup>5</sup>

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.<sup>6</sup>

Jadi, yang dimaksud dengan strategi disini adalah suatu rencana yang cermat mengenai suatu kegiatan atau alat yang digunakan oleh perusahaan agar

---

<sup>4</sup> Ernie Tosnawati Sule & Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, Edisi Pertama (Jakarta:Pranadamedia Group), h. 132.

<sup>5</sup> Usi Usmara, Implementasi Manajemen Strategi: Kebijakan dan proses, (Yogyakarta: Amara Book, 2013), h.143.

<sup>6</sup> *Ibid*, h.2

dapat memprioritaskan fungsi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah dirumuskan oleh perusahaan.

## **2. Jenis-Jenis Strategi**

Strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dibedakan kedalam tiga kelompok strategi yaitu:<sup>7</sup>

- a. Corporate Strategy menunjukkan arah keseluruhan strategi perusahaan dalam arti apakah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan yang terdapat di dalam perusahaan.
- b. Business strategy merupakan strategi yang dibuat pada level business unit, divisi atau product-level dan strateginya lebih dikenakan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan didalam suatu industri atau segmen pasar tertentu.
- c. Functional strategy merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing.

## **3. Tahapan Strategi**

Strategi melalui berbagai tahapan dalam prosesnya, secara garis besar strategi melalui tiga tahapan, yaitu:<sup>8</sup>

- a. Perumusan Strategi Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah merumuskan strategi yang akan dilakukan. Sudah termasuk di dalamnya adalah pengembangan tujuan, mengenai peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan kelemahan secara internal, menetapkan suatu objektivitas, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi untuk dilaksanakan. Dalam perumusan strategi juga ditentukan suatu sikap

---

<sup>7</sup> Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 86.

<sup>8</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 30.



untuk memutuskan, memperluas, menghindari atau melakukan suatu keputusan dalam proses kegiatan.

- b. Implementasi Strategi Setelah kita merumuskan dan memilih strategi yang telah ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan strategi yang ditetapkan tersebut. Dalam tahap pelaksanaan strategi yang telah dipilih sangat membutuhkan komitmen dan kerja sama dari seluruh unit, tingkat, dan anggota organisasi.
- c. Evaluasi Strategi Tahap akhir dari strategi ini adalah evaluasi strategi diperlukan karena diperlukan karena keberhasilan yang telah dicapai dapat diukur kembali untuk menetapkan tujuan berikutnya. Evaluasi menjadi tolak ukur untuk strategi yang akan dilaksanakan kembali oleh suatu organisasi dan evaluasi sangat diperlukan untuk memastikan sasaran yang dinyatakan telah dicapai. Ada tiga macam kegiatan mendasar untuk mengevaluasi strategi, yakni:
  - 1) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Adanya perubahan yang akan menjadi satu hambatan dalam pencapaian tujuan, begitu pula dengan faktor internal yang diantaranya strategi tidak efektif atau hasil implementasi yang buruk dapat berakibat buruk pula bagi hasil yang akan dicapai.
  - 2) Mengukur prestasi (membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan). Prosesnya dapat dilakukan dengan menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individu dan menyimak kemajuan yang dibuat ke arah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Kriteria yang meramalkan hasil lebih penting dari pada kriteria yang mengungkapkan apa yang terjadi.
  - 3) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana. Dalam hal ini tidak harus berarti bahwa strategi yang sudah yang ditinggalkan atau harus merumuskan strategi yang baru. Tindakan korektif diperlukan bila tindakan atau

hasil tidak sesuai dengann yang dibayangkan semula atau pencapaian yang diharapkan.

#### **4. Dasar-Dasar Strategi**

Pada dasarnya strategi digunakan untuk kepentingan militer, yaitu suatu cara, semi, rencana, siasat (*trick*) yang digunakan untuk mengalahkan musuh dan untuk memenangkan perang serta untuk mengatasi konflik. Seiring dengan perkembangan zaman pada pola pikir manusia, strategi militer sering kali diadopsi dan diterapkan dalam lembaga profit dan nonprofit. Banyak terdapat kesamaan antara strategi bisnis non-profit maupun militer, berusaha untuk menggunakan kekuatan-kekuatan mereka sendiri dalam menggempur kelemahan lawan.<sup>9</sup> Selain dari itu juga strategi di gunakan dalam dunia bisnis, dan semua konsep digunakan dalam manajemen strategi.

Manajemen startegi adalah keputusan san tindakan manajerial yang terkait dengan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen startegi mencakup semua fungsi dasar manajemen, yaitu mulai dari merancang, menganalisir, melaksanakan, dan mengendalikan startegi.

Manajemen strategi berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Melalui strategi yang terancang dengan baik, perusahaan dapat meningkatkan laba, menguasai pangsa pasar, menciptakan keunggulan kompetitif, serta meningkatkan kemakmuran atau hasil pengembalian bagi pemegang saham.<sup>10</sup>

Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

---

<sup>9</sup> Imam Mulyana, *Menghapus Konsep Strategi*, Artikel diakses pada 8 februari 2020 dari [www.id.shvoong.com](http://www.id.shvoong.com)

<sup>10</sup> Herry, *Manajemen Strategi*, (Jakarta:Pt:Grasindo,2018), h. 2

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah bisnis didefinisikan sebagai manajemen pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan manajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.<sup>11</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kelompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Untuk memahaminya, peneliti menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut.<sup>12</sup>

Beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sebagai suatu fungsi, (*management as a function*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a science*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sebagai kegiatan terpisah (*management as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*).<sup>13</sup> Dapat dilihat bahwa kata manajemen ternyata memiliki banyak arti yang berbeda-beda namun dapat dipahami secara sederhana

---

<sup>11</sup> Zuhri M. Nawawi, *Pengantar Bisnis*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 78

<sup>12</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Mandar Maju, 1992), h. 1

<sup>13</sup> Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000), h. 18.

yaitu cara mengelola atau mengatur suatu organisasi. Secara Etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan.<sup>14</sup> Menurut Suharti kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.<sup>15</sup> Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>16</sup> John R. Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.<sup>17</sup> Harold Kontz dan Cril O'Donnel, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Cet. XXIII; Jakarta: Gra media, 1996), h. 372.

<sup>15</sup> Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja* (Makassar; Alauddin University Press, 2012), h. 10.

<sup>16</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (McGraw-Hill Book Hall, Inc., 2000), h. 17

<sup>17</sup> John R. Schermerhorn Jr., *Management* (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

<sup>18</sup> Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet. I; Jakarta: PT. Refika Aditama, 2008), h. 1.

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

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu penanganan berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja, untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departement sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut dengan HRD (Human Resource Department). Menurut A.F Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya<sup>19</sup>

Berikut ini adalah beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli :<sup>20</sup>

- a. Menurut Melayu SP.Hasibuan, MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), h. 170

<sup>20</sup> Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 2.

<sup>21</sup> Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan* (Jakarta: PT.Gunung Agung, 2004), h. 269

- b. Tjutju Yunarsih dan Suwatno, MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.<sup>22</sup>Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa pengaturan yang dimaksud lebih menekankan pada aspek sistem, sedangkan sumber daya manusia lebih menekankan pada aspek manusia sebagai penggerak sistem yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu.
- c. Basir Barthos, Menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat terintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (aset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan memanfaatkan secara produktif.

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

## **2. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Berikut ini terdapat beberapa pengertian dari sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut :<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Tjutju Yunarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 2

<sup>23</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), h. 40.

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

Sumber daya manusia merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan beberapa aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lainlain. Menentukan berbagai policy sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk mengisi jabatan yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengisi jabatan dan lain-lain, dan program seperti melakukan program program latihan dalam aspek metode yang dilakukan, orang yang terlibat dan lain-lain. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku.<sup>24</sup>

### **3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

- a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

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

---

<sup>24</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1994), h. 182.

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

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

b. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

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

- 1) Penarikan ( rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- 2) Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai telah memenuhi syarat yang ditetapkan.

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

c. Penilaian Kerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu :

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

Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.<sup>25</sup>

d. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat perhatian SDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

---

<sup>25</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 228.



- 1) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
  - 2) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja program-program produktifitas dan Memerbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.<sup>26</sup>
- e. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia
- 1) Tujuan Sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
  - 2) Tujuan Organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
  - 3) Tujuan Fungsional adalah sasaran formal untuk mempertahankan kontribusi department sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
  - 4) Tujuan Individua adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

#### **4. Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia perusahaan, sehingga dengan demikian pihak perusahaan harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktivitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu :

---

<sup>26</sup> Math, L Robeth, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Salemba Empat, 2001), h. 10-13.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang baik dan dinamis.<sup>27</sup> Juga dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang diambil.

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi sekolah dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Untuk itu, sesuai dengan fungsinya membantu organisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya pada aspek manajemen sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui beberapa langkah seperti, Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi organisasi perusahaan, yang dapat berubah pada masa yang akan datang yang bisa mengakibatkan pula perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk itu, sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk:

*Nominal Delphi Technique* (NDT), yaitu menghadirkan lima sampaisepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang.

---

<sup>27</sup> H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 91.

Setiap ahli akan memberikan jawaban, hasil didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang diranking atau diurutkan mulai yang paling penting.

*Delphi Technique*, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secarabersama-sama, maka bagian perencanaan SDM meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa akan datang. Perkiraan pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan untuk disimpulkan dan direvisi.

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

Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan (demand) dan ketersediaan (supply) tersebut, beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti: tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai, terjadi kelebihan

supply tenaga kerja (*supply lebih besar dari pada demand*), atau terjadi kekurangan supply tenaga kerja (*supply lebih kecil dari pada demand*).

Selanjutnya, bila terjadi situasi seperti di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penerimaan pegawai baru bila terdapat kekurangan pegawai, pelatihan untuk pegawai yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada. Bila terjadi kelebihan pegawai, perekrutan tidak dilakukan, mungkin akan dilakukan pengurangan jam kerja, dan bila ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, perusahaan mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun ini jarang terjadi.<sup>28</sup>

b. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.<sup>29</sup>

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

---

<sup>28</sup> Hermawan Kertajaya & Muhammad Syakir Sula. *Syariah Marketing*, (Jakarta: Mizan, 2008), h. 49-50.

<sup>29</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPPE, 2001), h. 239.

usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyelesaian yang dilakukan.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:<sup>30</sup>

- 1) Penentuan jabatan yang kosong. Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong dan harus diisi. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan yang yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- 2) Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di perusahaan tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon.

Kemudian untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui

---

<sup>30</sup> Mangkuprawira, S, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 106.

pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

c. Seleksi Sumber Daya Manusia

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (selection) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar/pendaftar. Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat. Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi perusahaan tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi perusahaan yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi perusahaannya, dalam pengertian keyakinannya bahwa perusahaan yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di perusahaan tersebut.<sup>31</sup>

Proses seleksi merupakan tindak lanjut dari proses. Hasil rekrutmen yaitu berupa surat lamaran yang siap untuk diseleksi. Proses seleksi menentukan siapa yang layak diangkat jadi karyawan dan siapa yang tidak. Seleksi dalam pandangan islam harus dilakukan berdasarkan kelayakan. Proses seleksi harus dilakukan dengan kejujuran dan tidak mengutamakan orangnya tapi yang dilihat yaitu bagaimana kemampuan, keahlian dan kelayakan sesuai dengan posisi lowongan tersebut. Perbuatan mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan kaum muslimin pada umumnya sama artinya dengan melanggar ketentuan Allah yang tentu saja hal ini merupakan perbuatan yang mengandung dosa bagi organisasi yang melakukan proses seleksi. Dalam melihat kemampuan metode yang digunakan yaitu metode keilmuan dan keahlian yang dilakukan dalam proses seleksi, mulai dari wawancara awal psikotes, tes potensial akademik, wawancara akhir dan tes kesehatan. Dengan mengikuti proses seleksi yang panjang maka akan tersaring siapa yang dapat dijadikan karyawan atau tidak. Seleksi tidak boleh

---

<sup>31</sup> Mangkuprawira, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), h. 106.

dilakukan dengan mementingkan orang terdekat atau kerabat yang tidak memenuhi kriteria seleksi. Mengangkat orang karena ada unsur hubungan tertentu akan mengakibatkan adanya karyawan yang memiliki kinerja buruk, tidak patuh terhadap atasan, atau tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan pimpinan, tidak loyal terhadap organisasi dan melakukan suatu hal yang merugikan organisasi, atau berbuat korupsi atau kolusi, sehingga berdampak buruk terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk menghindari dan mencegah terjadinya hal-hal yang menghalangi tercapainya tujuan organisasi maka dilakukan proses seleksi sesuai dengan syariat islam, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengalaman dan kompetensi
- 2) Memiliki ketaqwaan dan keturunan yang shaleha
- 3) Memiliki akhlak yang mulia
- 4) Memiliki argumen yang shahih
- 5) Tidak mengejar pangkat
- 6) Memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan<sup>32</sup>

d. Orientasi dan Penempatan

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

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

---

<sup>32</sup> Nila Mardiah, *Recruitmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Persfektif Islam*, (Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol), h.230.

hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan, manfaat atau keuntungan yang diperoleh karyawan dan hal-hal khusus bagi karyawan baru seperti tempat tugas, hak dan kewajibannya dan lainnya. Setelah itu dilakukanlah penempatan yang merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas/ jabatan baru yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) atau penurunan jabatan (demosi) dan dapat pula pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi karyawan yang telah bekerja.<sup>33</sup>

e. Pelatihan dan Pengembangan

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

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktifitas manajemen SDM. Pengembangan sumber daya manusia menurut Jamil Suprihatiningrum ialah proses meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan pendidikan, dan perencanaan karier.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan pada saat sekarang dan mengantisipasi perubahan pada saat yang akan datang dan pada akhirnya dapat

---

<sup>33</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Grafindo, 2013) h. 56.



meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan.<sup>34</sup>

f. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi perusahaan adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas perusahaan. Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai di suatu organisasi dan dapat diketahui kemajuan organisasi tersebut serta dapat dijadikan umpan balik perbaikan organisasi. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan satu dengan tingkat kinerja karyawan yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Owens dalam Imam Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan:

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

Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu:<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2013) h. 211.

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

g. Kompensasi

Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip Suwatno *“compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objektifes”*. Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan

Kompensasi bagi perusahaan merupakan salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang telah ada di perusahaan, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi karyawan, sehingga mereka tetap betah di perusahaan. Meski demikian, kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan, karena suka atau tidak, disadari atau tidak,

---

<sup>35</sup> Rivan *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT. PUSRI (PERSERO) Palembang” skripsi* (Palembang: Universitas Muhammadiyah Fakultas EKonomi, Jurusan Manajemen, 3013) h.13

kompensasi penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.<sup>36</sup>

#### h. Menentukan Tingkat Gaji

Tingkat gaji perlu ditetapkan, karena harga yang telah ditetapkan untuk setiap jenjang terkadang tidak bisa seperti garis lurus. Terkadang, ada satu atau dua orang mendapat gaji di luar garis lurus dalam kurva gaji, sehingga perlu ditetapkan batas maksimum dan minimum kompensasi dari suatu posisi<sup>37</sup>

### C. Asuransi

#### 1. Asuransi Dalam Undang-Undang

Dalam undang-undang Nomor 2 tahun 1992 pasal 1 mengatakan bahwa asuransi atau pertanggung jawaban adalah perjanjian, antara dua pihak atau lebih dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan pergantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan, kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita oleh tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungjawabkan.

Menurut pasal 246 kitab undang-undang hukum dagang republik Indonesia, asuransi atau pertanggung jawaban adalah suatu perjanjian, dimana seorang penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi mengganti kerugian yang mungkin akan diderita oleh pihak yang ditanggung.<sup>38</sup>

Sedangkan asuransi syariah masih terbatas dan belum diatur secara khusus dalam undang-undang. Secara lebih teknis operasional perusahaan asuransi/perusahaan Re-asuransi berdasarkan prinsip syariah mengacu kepada SK Dirjen Lembaga Keuangan No. 4499/LK/2000 tentang jenis, penilaian dan

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, h.13

<sup>37</sup> *Ibid.*, h.14

<sup>38</sup> *Ibid.* h. 23

pembatasan investasi perusahaan asuransi dan perusahaan Reasuransi dengan system syariah dan beberapa keputusan Menteri keuangan (KMK), yaitu KMK No. 422/KMK.06/2003 tentang kesehatan keuangan perusahaan asuransi dan perusahaan Reasuransi dan KMK No.426/KMK.06/2003 tentang perizinan usaha dan kelembagaan perusahaan asuransi dan perusahaan Reasuransi.

Disamping itu, perasuransian syariah diindonesia juga diatur didalam beberapa fatwa DSN-MUI antara lain Fatwa DSN-MUI No.21/DSN-MUI/X?2001 tentang pedoman umum asuransi syariah. Fatwa DSN-MUI NO. 51/DSN-MUI/III/2006 tentang akad mudharabah musyarakah pada asuransi syariah, Fatwa DSN-MUI No.52/DSN-MUI/III/2006 tentang akad wakalah bil ujah pada asuransi dan reasuransi syariah, Fatwa DSN-MUI No.53/DSN-MUI/III/2006 tentang akad Tabarru' pada asuransi dan reasuransi syariah.<sup>39</sup>

Setelah memperhatikan beberapa defenisi asuransi diatas, baik dari segi bahasa ataupun istilah dan penjelasannya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam suatu perjanjian asuransi minimal terlibat 3 unsur : pihak pertama adalah pihak bertanggung yang berjanji akan membayar premi kepada pihak penanggung sekaligus atau dengan angsuran. Kedua pihak penanggung yang berjanji akan memebayar sejumlah uang kepada pihak bertanggung sekaligus atau dengan berangsur-angsur apabila ada unsur ketiga. Ketiga, suatu peristiwa yang belum jelas terjadi.

## **2. Asuransi Dalam Syariat Islam**

Tujuan asuransi sangatlah mulia karena keinginan untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan. Namun persoalan yang di pertikaiakan lebih lanjut oleh para ulama adalah bagaimana instrument yang akan mewujudkan baik dari asuransi tersebut, baik itu akad yang melandasinya, system pengelolaan dana, bentuk manajemen, dan lainsebagainya.

Pada bagian ini dengan keterbatasan yang ada, hanya ditampilkan beberapa pendapat ulama dari berbagai macam mazhab, untuk mengkaji tentang

---

<sup>39</sup> Andrie Soemitra, *Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2009), h. 252

asuransi dari sudut pandang syariat islam, baik pendapat yang mengharamkan maupun yang memperbolehkan yaitu :

- a. Ibnu Abidin dari mazhab Hanafi. Yang berpendapat bahwa asuransi tidak dibolehkan (haram) sebab setoran peserta yang dikatakan dalam asuransi adalah Premi merupakan dari iltizam maa lam yalzam (mewajibkan sesuatu yang tidak wajib).
- b. Muhammad Al-Ghazali berpendapat tidak boleh (haram) sebab asuransi itu mengandung riba, beliau melihat riba tersebut misalnya dalam pengelolaan dana asuransi dan pengembalian premi yang disertai bunga ketika perjanjian habis.
- c. Kelompok kedua ulama yang memperbolehkan perbedaan asuransi antara lain dikemukakan oleh : Syekh Abdurrahman isa, Muhammad yusuf isa, syekh abdul khalaf, dan Muhammad Al-bahi. Pada dasarnya mereka mengakui bahwa asuransi merupakan suatu bentuk muamalat yang baru dalam islam dan memiliki manfaat dan nilai positif bagi umat selama dilandasi oleh praktik-praktik yang sesuai dengan nilai islam dalam menjalankannya selain itu, kosekuensi dalam asuransi syariah adalah menjadi premi yang dibayarkan peserta sebagiannya dijadikan tabarru'(hibah).

Firman allah SWT dalam surah Al-Maidah Ayat : 2

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ  
وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya:“dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebijakan dan takwa, dan jangan tolong-menolonglah kamu dalam berbuat dosa dan pelanggaran, dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya allah amat berat siksa-Nya.”

Asuransi syariah merupakan proteksi yang bukan hanya bermanfaat untuk diri sendiri dan keluarga, namun juga bermanfaat bagi orang lain karena dalam berasuransi syariah kita bisa saling tolong menolong dengan sesame peserta asuransi yang diambil dari dana tabarru' dans esuai dengan Al-quran dan Hadist.

Pada intinya dalam islam haruslah bertujuan pada konsep tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan menjadikan semua aspek peserta sebagai keluarga besar yang saling menanggung satu sama lain dalam menghadapi rezeki, Allah memerintahkan untuk saling tolong menolong yang berbentuk al-Birru' al-Taqwa dan melarang dalam bentuk al-itsmu ala al-udwan. Konsep dasar inilah yang mendasari asuransi islam serta menjadikan berbeda dengan jenis asuransi konvensional.<sup>40</sup>

Walaupun pengertian asuransi syariah atau tadhmun islami telah diaplikasikan dalam bentuk ta'awuniy tijari, atau saling tolong menolong secara sukarela yang diiringi dengan konsep-konsep bisnis. Namun keikhlasan dan sikap saling membantu dengan jalan keikhlasan tidak boleh dihilangkan, karena disitulah asuransi syariah, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa asuransi syariah itu karakteristik para praktisi berusaha menimbulkan insurance minded dikalangan masyarakat, sedangkan dalam asuransi syariah yang perlu ditimbulkan dari masyarakat adalah perasaan tolong-menolong.<sup>41</sup>

### **3. Pengertian Asuransi Syariah**

Asuransi syariah adalah usaha saling melindungi dan tolong menolong diantara sejumlah orang atau pihak melalui investasi dalam bentuk asset atau tabarru memberikan pola pengembalian untuk menghadapi risiko tertentu melalui akad yang sesuai dengan syariah. Oleh sebab itu premi pada asuransi syariah adalah sejumlah dana yang dibayarkan oleh peserta yang terdiri atas dana tabungan dan tabarru.

### **4. Karakteristik Asuransi Syariah**

Sebagian sebuah asuransi yang digali dari prinsip dan nilai islam, maka asuransi syariah memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik ini bisa

---

<sup>40</sup> Muhammad Syakir Sula, *Asuransi syariah, (Life and General):Konsep dan Sistem Oprasional*. (Jakarta:Gema Insani. 2004), h. 58-70

<sup>41</sup> Jafri Khalil, *Asuransi Islam konsep dan aplikasi, Bahan Ajar Diklat Tkt. Dasar asuransi syariah AASI-PKG BPPK Dept. Keuangan RI* (Jakarta, 2004), h.2

membedakan dirinya dengan asuransi konvensional. Diantara karakteristik atau ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut :

a Akad yang dilakukan adalah akad Al-Takafuli (konsep perlindungan) yang merupakan pepaduan dari rasa tanggung jawab dan perusahaan. Konsep syariah ini dapat dilihat pada akad yang mendasari terjadinya proses asuransi islam yang membedakannya dengan asuransi konvensional. Didalam praktik ekonomi perdagangan (muamalah) secara islam (syariah), kejelasan tentang akad (perjanjian) adalah menjadi prinsip, karena akan menentukan sah tidaknya secara syariah. Menurut Ibnu Taimiyah bahwa “akad dalam islam dibangun atas dasar mewujudkan keadilan dan menjauhkan penganiayaan” sebab pada asalnya harta seorang muslim lain itu tidak halal kecuali jika dipindahkan haknya dengan kesukaan hatinya. Akan tetapi hatinya itu tidak akan suka, kecuali apabila ia berikan miliknya itu dengan kerelaan, bukan terpaksa, dengan ketulusan bukan karena tertipu atau terkecoh. Karena islam memberikan jaminan kepada umatnya bukan hanya sementara, akan tetapi untuk masa depan yang lebih hakiki. Demikian pula dalam asuransi, akad antara perusahaan dengan peserta harus jelas, apakah akadnya jual-beli atau akadnya tolong menolong.

1) Adanya tabungan tabarru' dalam asuransi takaful, khususnya asuransi takaful keluarga, sejak awal peserta diberitahu bahwa tabungan (premi) yang disetorkan akan disisihkan sebagai tabarru'. Tabungan yang disetorkan peserta akan dipilah menjadi dua, yaitu tabungan peserta dan tabungan tabarru'. Tabungan peserta adalah tabungan yang diberikan kepada peserta disaat masa kontrak telah habis atau tertimpa musibah atau mengundurkan diri. Sedangkan tabungan tabarru' adalah tabungan kebaikan yang di infakan peserta untuk membantu peserta lain yang tertimpa musibah. Tabungan tabarru' ini tidak akan kembali lagi kepada peserta yang bersangkutan apabila masa kontrak berakhir atau mengundurkan diri. Secara syariah, adanya tabungan tabarru'

sesungguhnya merupakan realisasi prinsip ta'awun dalam asuransi takaful.

- 2) Merealisasi prinsip bagi hasil Dari uraian diatas tampak jelas bahwa asuransi syariah memiliki karakteristik sendiri yang membedakannya dengan asuransi konvensional. Ketiga karakter atau ciri itu harus tetap melekat pada saat mengoperasikan asuransi takaful. Sebab bila hilang salahsatu ciri-xiri tersebut, maka akan menghilangkan identitas dari asuransi islam. Akibat, asuransi takaful tidak bisa lagi bisa dibedakan dengan asuransi konvensional yang merupakan perwujudan dari system ekonomi yang dibangun diatas landasan filosofi manusia.<sup>42</sup>

## **5. Pemasaran Asuransi Syariah**

Pemasaran asuransi syariah adalah penerapan suatu disiplin bisnis strategi yang sesuai dengan nilai dan prinsip syariah yang dijalankan berdasarkan konsep keislaman. Pemasaran asuransi syariah harus transparan sehingga marketer tidak boleh bohong dan orang yang membeli karena mereka butuh dan sesuai dengan keinginan, dan kebutuhan, bukan karena adanya diskon.

Pemasaran asuransi yaitu orang-orang yang bertemu langsung dengan konsumen sehingga setiap tindakan dan ucapan berarti menunjukkan citra dari barang dan perusahaan. Namun sayangnya pandangan masyarakat saat ini menganggap pemasaran diidentikan dengan penjualan yang dekat dengan kecurangan, penipuan, paksaan, dan lainnya, yang telah memperburuk citra seorang pemasar. Saat ini lagi banyaknya promosi-promosi usaha yang dilihat tidak menjelaskan secara detail tentang produknya. Dan mereka hanya mengharapkan konsumen membeli produk mereka dan sudah sangat banyak konsumen merasa tertipu atau di bohongi ketika mencoba produk yang dijual pemasar.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibid*, h.27

<sup>43</sup>Asy'ari Suparman, *Asuransi Syariah Konsep Hukum dan Operasional*, (Sidoarjo:Uwais Inspirasi Indonesia,2019), h. 233



Jadi pemasaran salah satu pengaruh kinerja karyawan jika suatu kualitas perusahaan dalam pemasaran sudah berkurang maka kinerja dari karyawan pun mulai berkurang terhadap strategi pemasaran produk asuransi, itu termasuk terhadap manajemen Sumber Daya Manusia.

#### **D. Kinerja karyawan**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi, organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

##### **2. Arti Penting Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dari setiap karyawan sangat penting dalam suatu organisasi, karena kinerja karyawan yang menentukan kelangsungan suatu organisasi sehingga kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi dapat dinilai secara objektif. <sup>44</sup>Produktivitas dapat diartikan sebagai kinerja, tetapi kinerja belum tentu berupa produktivitas.

---

<sup>44</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h.171.

### **3. Indikator Kinerja**

Ada beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diukur sebagai berikut: Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- a. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- b. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standart pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- c. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dan setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- d. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Hal tersebut merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

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

Menurut Mangkunegara, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:<sup>45</sup>

- a. Faktor Individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.

---

<sup>45</sup> Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h.14.

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

Menurut Kuswadi, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:<sup>46</sup>

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

## 5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :<sup>47</sup>

- a. Pengembangan Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di training dan membantu evaluasi hasil training juga membantu

---

<sup>46</sup> Kuswandi, *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004), h. 27.

<sup>47</sup> *Ibid*, h.47

pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian Reward

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

c. Motivasi

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

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

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

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

## **6. Tujuan dan sasaran kinerja**

### 1) Tujuan kinerja

Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak merkaitan dengan prestasi tertentu. Dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi.<sup>48</sup>

Sedangkan tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik, yang

---

<sup>48</sup> *Ibid*, h.47

mana tujuan mengalir dari atas kebawah sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah keatas.<sup>49</sup>

## 2) Sasaran kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat di amati, dan dapat di ukur. Sasaran merupakan harapan sebagai suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- b. *The action* atau performance, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer
- c. *A time element* menunjukan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- d. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat di capai.
- e. *The place*, menunjukan tempat di mana pekerjaan dilakukan.<sup>50</sup>

## 7. Metode penilaian kinerja

Ada beberapa metode penilaian kinerja yang bisa digunakan dalam perusahaan, mulai dari yang sangat sederhana hingga yang rumit. Metode yang paling sederhana adalah metode rangking langsung. Dalam metode ini atasan mengurutkan dari pegawai yang terbaik hingga yang terburuk berdasarkan kinerja keseluruhan. Metode ini hanya cocok diterapkan pada organisasi yang masih berskala kecil dan sederhana. Metode rangking lainnya adalah melalui metode rangking alternative. Dalam metode ini, pegawai yang paling bagus ditempatkan pada rangking paling tinggi dan pegawai buruk ditempatkan pada rangking terendah. Selanjutnya atasan memilih yang terbaik dan terburuk dari pegawai tersisa dan menempatkan pada posisi kedua terbaik dan kedua terburuk, begitu seterusnya.

---

<sup>49</sup> *Ibid*, h.48

<sup>50</sup> *Ibid*, h.36

Metode lainnya adalah metode perbandingan berpasangan. Dalam metode ini seorang karyawan dibandingkan secara berpasangan terhadap semua karyawan. Misalnya; Karyawan A dibandingkan dengan karyawan B, Karyawan A dibandingkan dengan karyawan C, dan Karyawan A dibandingkan dengan Karyawan D, dan seterusnya. Jadi, setiap orang dibandingkan dengan orang lain atas dasar keseluruhan hasil kinerja.<sup>51</sup>

Maka dari penjelasan diatas, seseorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kerja sebaiknya dilakukan secara berkala, ini sebagaimana dikatakan oleh Ricky W. Griffin bahwa, kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administratif, untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi dan pelatihan. Alasan lain adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier dimasa mendatang”.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif yang tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung mengurangi potensi penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga kinerja diharapkan dapat bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dirapkan oleh perusahaan.<sup>52</sup> dapat diuraikan ada empat alasan mengapa harus dilakukan penilaian kerja para karyawan yaitu :

- a Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi.
- b Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, intensif, hadia pelayanan, liburan dan promosi.

---

<sup>51</sup> *Ibid*, h. 141

<sup>52</sup> Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan kinerja Karyawan Edisi Pertama*, (Yogyakarta:BPEE,1999), h.222

- c Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatatan)
- d Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan menggunakan observasi. Untuk melakukan suatu penilaian kinerja diberikan penilaian yang memiliki tinggi dan analisa yang representative. Menurut Ricky W Grififin bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a Metode objektif menyangkut tentang sebagai mana seorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- b Metode pertimbangan adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu sebaliknya.<sup>53</sup>

## **8. Pengertian Karyawan**

Pengertian karyawan diartikan secara sederhana, karyawan dapat diartikan sebagai setiap orang yang memeberikan jasa kepada perusahaan ataupun organisasi yang memebutuhkan jasa tenaga kerja, yang mana dari jasa tersebut, karyawan akan mendapatkan balas jasa berupa gaji dan kompensasi-kompensasi lainnya. Menurut Hasibuan, karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk tenaga ataupun dalam bentuk pikiran) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Irham Fahmi, *Kewirausahaan:Teori, Kasus dan solusi* (Bandung: Alfabeta, 2013)

<sup>54</sup> Hasibuan, "Pengertian Karyawan"(Online),<https://.google.co.id> (14 februari 2020)

## **9. jenis-jenis karyawan**

Jenis-jenis karyawan dapat dijelaskan jenis jenis karyawan sebagai berikut:

### **1) Karyawan tetap**

Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan, karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung lebih aman dalam hal kepastian lapangan pekerjaan dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.

### **2) Karyawan tidak tetap**

Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi. Dika dibandingkan karyawan tetap, karyawan tidak tetap cenderung memiliki hak yang jauh lebih sedikit dan juga cenderung sedikit tidak aman dalam hal kepastian lapangan pekerjaan.<sup>55</sup>

## **10. Pengertian kinerja karyawan**

Kinerja adalah hasil dari kemampuan yang dimiliki seseorang sedangkan karyawan merupakan orang yang menjalannya, orang yang menyediakan jasa. Kinerja karyawan merupakan kekuatan untuk memajukan perusahaan. Kinerja merupakan perwujudan dari kemmapuan dalam bentuk karya nyata kinerja yang dicapai pegawai dalam membangun tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisas. Karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk tenaga ataupun dalam bentuk pikiran) dan mendapatkan balasan jasa ataupun pompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

Atau kinerja karyawan merupakan suatu tingkatan terhadap para karyawan agar mencapai persyaratan pekerjaan serta penilaian kinerja pada umumnya,

---

<sup>55</sup> Pengertian Karyawan, (online), tersedia di:<http://www.google.co.id>, pengertian [egawai dan karyawan (14 februari 2020)



mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia yang harus dikembangkan.<sup>56</sup>

### **E. Analisis SWOT**

SWOT adalah singkatan dari Strength, Weakness, Opportunities dan Threats (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), sedangkan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (opportunities) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).<sup>57</sup>

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

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

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

#### **1. Kekuatan (Strength)**

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

---

<sup>56</sup> <http://pengertian-kinerja-karyawan.html> (10 Maret 2020)

<sup>57</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 19.

- a. Kepemilikan produk (proprietary products).
- b. Pemimpin pasar (market leader)
- c. Sumber daya keuangan (financial resources)
- d. Kedalaman manajemen (manajemen depth)
- e. Persediaan proses rantai (Supply chain processes)
- f. Skala ekonomi (economies of scale)

## **2. Kelemahan (Weakness)**

Kelemahan adalah suatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan, atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya, sementara para pesaingnya memiliki kapasitas tersebut. Indikator kelemahan (weaknesses) dapat diketahui sebagai berikut:<sup>58</sup>

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

## **3. Peluang (Opportunities)**

Peluang adalah kecenderungan lingkungan yang menguntungkan yang dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, divisi perusahaan, fungsifungsi perusahaan, serta produk dan jasa perusahaan. Indikator peluang dapat diketahui sebagai berikut:<sup>59</sup>

- a. Pasar baru (new markets)
- b. Relung (niches)
- c. Integrasi vertikal atau horizontal (vertical or horizontal integration)
- d. Peningkatan pertumbuhan pasar (increased market growth)
- e. Peningkatan kekuatan dengan penyalur (increasing power with supplier)

## **4. Ancaman (Threats)**

---

<sup>58</sup> *Ibid*, h.117

<sup>59</sup> *Ibid*, h.118

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

- a. Pesaing asing, lokal (competitors, foreign, domestic)
- b. Rendahnya barriers masukan (low barriers of entry)
- c. Faktor teknologi (tecnology faktor)
- d. Model bisnis baru ( new bussines models)
- e. Produk pengganti (subtitues products)
- f. Para pembeli yang memperoleh kuasa (buyers gaining powers)<sup>60</sup>

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

Analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi :<sup>61</sup>

#### 1) Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas kotak faktor eksternal (peluang dan tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

---

<sup>60</sup> *Ibid*, h.151

<sup>61</sup> Irham Fahmi, *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, (Bandung:Alfabeta, 2013), h. 347.

**Tabel 2.1 Matriks SWOT Kearns**

|                 |                               |                       |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------|
| <i>Ekterna</i>  | <i>Opportunity</i>            | <i>Threats</i>        |
| <i>Internal</i> |                               |                       |
| <i>Strenght</i> | <i>Comparative Advantage</i>  | <i>Mobilization</i>   |
| <i>Weakness</i> | <i>Disvestment/ Invesment</i> | <i>Demage control</i> |

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

Keterangan:

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

*Samage Control* (Mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.<sup>62</sup>

## 2) Pendekatan Kualitatif Analisis SWOT

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

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

---

<sup>62</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*,(Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 19

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

- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT. Tahapan pemcocokan dan pemanduan penting akan dilakukan untuk melengkapi nilai bobot dan nilai rating kedua faktor strategis. Pembobotan ditempatkan pada kolom kedua matriks IFE dan matriks EFE, sedangkan rating ditempatkan pada kolom ketiga matriks IFE dan matriks EFE<sup>63</sup>

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

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

### 4) Model Matriks Analisis SWOT

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

---

<sup>63</sup> *Ibid*, h.21

**BAB III**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KINERJA**  
**KARYAWAN PT. ASURANSI JIWA SYARIAH BUMIBUTERA**  
**CABANG MEDAN**

**A. Gambaran Umum Perusahaan**

**1. Sejarah Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan**

Priode demi priode Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera berkembang dengan pesat dan memulai melebarkan sayapnya dengan mendirikan unit Syariah Asuransi Jiwa Bumiputera 1912 secara resmi berbentuk sejak dikeluarkan surat Keputusan Menteri Keuangan No. Kep. 286/KMK.6/2002 pada bulan November 2002 dalam bentuk cabang usaha Asuransi Jiwa Syariah dan Fatwa Dewan syariah Nasional No. 21/SDN-MUI/X/2001, pada Bulan oktober 2001 demi menjaga kemurnian pelaksanaan prinsip-prinsip syariah. Maka berdasarkan keputusan Dieksi No. SK.14/DIR/2002, bulan November tahun 2002 dan dibentuk Devisi Asuransi Syariah dan Kantor cabang Asuransi Syariah Medan.<sup>1</sup>

Pada awal pembentukannya Divisi atau Cabang Asuransi syariah mempunyai sarana dan prasarana SDM, perkantoran dan sistem yang sangat terbatas. Namun demikian Divisi asuransi syariah telah memulai operasinya, ditandai dengan dilimpahnya peneglolahan asuransi Kumpulan Perjalanan Haji dari Divisi Asuransi Kumpulan, dan selanjutnya diluncurkan produk asuransi perorangan Syariah Mitra Mabur dan Mitra Iqra pada pertengahan April 2003 dan Mitra sakinah Awal tahun 2004.

Kemudian barulah pada tahun 2004 Asuransi Asuransi Bumiputera Syariah mengembangkan Sayapnya dengan membuka cabang Dimedan tepatnya di Jl. Iskandar Muda No.138. yang sudah berjalan 12 tahun.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara Poppy Kusuma Dewi, SE, Manager Cabang, Pukul 9:45, 28 Januari 2020

<sup>2</sup> Wawancara Poppy Kusuma Dewi, SE, Manager Cabang, Pukul 12:30, 30 Januari 2020

## **2. Struktur Organisasi Bumiputera Syariah Cabang Medan**

Dalam suatu organisasi apa pun untuk mencapai tujuan dibutuhkan kerja sama yang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat struktur organisasi yang tersusun secara baik dan rapi. Struktur organisasi yang baik memungkinkan suatu karyawan dalam organisasi apapun mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik pula, sehingga diharapkan tidak ada pelimpahan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan lainnya.<sup>3</sup>

Struktur organisasi baik kecil maupun besar, mempunyai peran sangat penting didalam menjalankan kegiatan usahannya. Dengan adanya struktur organisasi berarti telah terdapat bagian pembagian tugas atau wewenang dan tanggung jawab yang tegas. Pimpinan perusahaan beserta karyawannya bertanggung jawab penuh kepada pemilik perusahaan atas kepercayaan yang telah diberikan kepada mereka untuk menjalankan gerak perusahaan.

## **3. Visi dan Misi Asuransi Bumiputera Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan**

Ada beberapa Visi dan Misi pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan adalah:

### **a. Visi**

Perpedoman dengan falsafah perusahaan profesionalisme, Idealisme dan Mutualisme, maka Visi Asuransi Jiwa syariah Bumiputera adalah : “Asuransi Jiwa syariah Bumiputera menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern, dan menguntungkan yang di dukung oleh Sumber Daya Manusia professional yang menjunjung tinggi nilai-nilai syariah islam. Idealism dan mutualisme.

### **b. Misi**

- 1) Menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

---

<sup>3</sup> Wawancara, Robby Ryo Irawan, pada Pukul 13.30, 02 februari 2020



- 2) Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis. Mendorong terciptanya iklim kerja yang termotivasi dan inovatif untuk mendukung proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

### **B. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan**

Starategi meningkatkan kinerja karaywan yang diterapkan oleh manajemen sumber daya manusia pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan menggunakan beberapa kebijakan yang disesuaikan dengan beberapa pertimbangan dan sasaran yang dituju. Beberapa kebijakan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) Sistem Perekrutan dan Seleksi Sumber Daya Manusia

PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia karena PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan meyakini dengan Sumber Daya Manusia yang tangguh maka akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan.

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung strategi bisnis. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan terus berupaya meningkatkan kualitas SDM karena PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan meyakini bahwa kualitas SDM sangat berperan dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya tersebut salah satunya dilakukan melalui pelatihan professional yang berkelanjutan maupun dengan merekrut SDM yang berkualitas.<sup>4</sup>

Metode yang digunakan dalam perekrutan calon karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan menggunakan sistem terbuka bisa melalui

---

<sup>4</sup> Wawancara Poppy Kusuma Dewi, SE, Manager Cabang, Pukul 8:30, 28 Januari 2020

alamat website, dan dapat mendatangi langsung ke PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan, melalui metode seleksi tes administrative dan tahap seleksi menggunakan tes pengetahuan dan keterampilan yang berupa ujian.

Adapun persyaratan kerja khusus yang harus dipenuhi oleh calon PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan yaitu setiap calon karyawan harus siap ditempatkan diseluruh wilayah kerja PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan. Dengan perkembangan sistem teknologi dan informasi yang terus berkembang calon karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan juga harus wajib memiliki kemampuan dalam bidang komputer.<sup>5</sup>

Rekrutmen dilakukan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan secara terstruktur dalam rangka menyiapkan mereka nantinya akan menempati posisi senior dan strategi dimasa yang akan datang. Mekanisme rekrutmen dilaksanakan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan secara selektif dilakukan oleh lembaga profesional atau PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan dengan tahapan seleksi melalui test administrasi, wawancara, psikotes, serta test kesehatan, yang selanjutnya disetujui oleh pejabat berwenang memutuskan sesuai ketentuan.<sup>6</sup>

Strategi rekrutmen yang diterapkan di PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan antara lain melalui proses rekrutmen yang dikelola dengan baik dan diharapkan dapat menghasilkan pegawai yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam melakukan rekrutmen, PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan membuka kesempatan seluas-luasnya tanpa membedakan suku, agama, ras dan golongan.

## 2) Sistem Penempatan Sumber Daya Manusia

PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan telah menetapkan kebijakan pengelolaan dalam rangka mendukung strategi pengelolaan SDM. Kebijakan tersebut mengatur berbagai aspek terkait manajemen SDM di antara

---

<sup>5</sup> Robby Roy Irawan, Staf Keuangan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan, Wawancara Pribadi, Medan, 02 februari 2020.

<sup>6</sup> *Ibid*, h.75

mengenai strategi pengelolaan SDM, evaluasi jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan pelatihan karyawan, kompensasi, pengelolaan talent, sistem manajemen kinerja karyawan serta aturan mengenai pemberhentian karyawan.

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

PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan menerapkan sistem pengembangan karir dengan menggunakan jenjang karir jabatan (berdasarkan struktur organisasi dan syarat jabatan) dan jenjang karir individu yang dilakukan dengan mengedarkan angket jenjang karir individu sesuai minat, bakat dan kompetensi karyawan. Jenjang karir dan jabatan dibuat dalam peta jenjang karir dan jenjang karir individu dibuat dalam mentrik jenjang karir individu.

### 3) Sistem Manajemen Penilaian Kerja

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

Sistem manajemen penilaian kinerja merupakan alat evaluasi target dan tujuan yang harus dicapai oleh seluruh karyawan maupun satuan kerja yang disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan serta KPI PT. Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan.

PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan membangun Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) yaitu aplikasi TI untuk pengolahan kinerja pegawai. Komponen dalam penilaian kinerja adalah Rencana Kinerja Bulanan (RKB) dan kompetensi pegawai. MKE menggantikan fungsi pengolahan kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan penilaian kinerja tahunan diubah menjadi penilaian kinerja bulanan. Manajemen mengambil langkah transformasi dalam pengolahan kinerja pegawai dengan tujuan membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi.

Dalam rangka melaksanakan amanat undang-undang ketenagakerjaan serta mempertahankan karyawan. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera senantiasa berupaya terus meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai aspek antara lain :

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

Pemberian kompensasi yang di berikan pada semua karyawan yang berhenti bekerja pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera atau berpindah dari PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera merupakan salah satu bentuk penghargaan atas loyalitas karyawan agar mereka lebih termotivasi dalam bekerja.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Hasil Analisis SWOT Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan**

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

Dalam mengidentifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera, maka disajikan data-data yang diperoleh mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penulis telah melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

##### **1. Rekapitulasi Faktor Internal**

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*Weakness*)

- a. Kekuatan (*strength*) adalah kondisi internal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objectif yang diinginkan yang dimiliki adalah:
  - 1) Memiliki Sumber Daya Manusia yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya, PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan merupakan perusahaan Asuransi yang memberikan jaminan dimasa depan. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera memiliki kurang lebih karyawan sebanyak 50 pada tahun 2019 dan semua karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemmapuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan.
  - 2) Setiap tahun perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai terbaiknya untuk mendapatkan posisi terbaik dalam perusahaan. Reward ini di berikan kepada karyawan dengan tujuan agar setiap karyawan dapat lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

- 3) (*Shared Service Unit*), dan Migrasi TOS (*Terminal Operating System*) serta sistem kinerja karyawan di lakukan berdasarkan sistem kinerja elektronik (MKE).
- b. Kelemahan (*Weakness*) adalah kondisi internal yang menghambat organisasi untuk mendapat objektif yang diinginkan yang dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.
- 1) Terdapat sistem perekrutan yang dilakukan dengan metode lokal berdasarkan kebijakan pimpinan perusahaan sehingga terdapat kecemburuan sosial yang timbul di antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
  - 2) Kurangnya kekeluargaan, jumlah karyawan yang sedikit, namun kurangnya tegur sapa yang ada di dalam sebuah perusahaan akan membuat karyawan lambat laun akan merasa bosan berada dalam ruangan tersebut.
  - 3) Banyak karyawan yang kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat karena disaat jam istirahat telah tiba masih banyak karyawan yang berada dalam ruangan untuk menyelesaikan kegiatannya, namun ketika jam istirahat telah usai masih banyak karyawan yang berada di luar ruangan/perusahaan.

Tabel 4.1 menggambarkan faktor kekuatan dan kelemahan pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.

**Tabel 4.1**

**Faktor Lingkungan Internal Kekuatan**

**Kekuatan/*Strenght***

|    | Kekuatan  |
|----|---|
| S1 | Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli di bidangnya                                  |
| S2 | Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa penghargaan untuk pegawai yang terbaik |
| S3 | Sisitem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE                                 |

**Tabel 4.2**

**Faktor Lingkungan Internal Kelemahan**

**Kelemahan/*Weakness***

|    | Kelemahan  |
|----|--|
| W1 | Adanya sisitem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi local |
| W2 | Kurangnya kekeluargaan antar karyawan                          |
| W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat      |

**2. Rekapitulasi Faktor Eksternal**

Berikut ini beberapa rekapitulasi terhadap faktor eksternal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan yaitu faktor kekuatan eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Treath*) yang dihadapi.

- a. Peluang (*Opportunity*) adalah kondisi eksternal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas :
  - 1) Segmen pasar yang besar, target pasar dalam memasarkan jasa perlindungan sangat memadai karena melihat kondisi yang kita tidak tahu apa yang terjadi kedepannya.
  - 2) Prospek Asuransi yang bagus, sebab Asuransi memiliki peranan yang sangat penting untuk jaminan keluarga di masa yang akan datang jika terjadinya suatu resiko terhadap kita atau keluarga kita.
  - 3) Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi, PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan telah banyak menjalin kerja sama dengan instansi lain. sebab persaingan asuransi saat ini sangat ketat, maka PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera mengeluarkan produk baru yang berbasis investasi, agar mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.

- 4) pendorong PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera medan dapat lebih baik dan cepat dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Ancaman (*Treath*) adalah kondisi eksternal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai objek yang dihadapi antara lain:
- 1) Teknologi yang terus berkembang. Dengan zaman yang modren sekarang ini, semua serba menggunakan teknologi dan sistem informasi yang canggih, berkembangnya teknologi akan lebih memudahkan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
  - 2) Adanya saingan dari perusahaan lain. Dengan adanya Asuransi milik perusahaan lain maka akan menjadi suatu ancaman bagi PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputer, pasalnya produk yang ditawarkan perusahaan lain lebih terjamin di bandingkan PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera.
  - 3) Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada berkurangnya nasabah yang mengikuti asuransi. Dengan menurunnya kondisi nasabah yang mengikuti asuransi maka pengguna asuransi juga akan menurun.

Berikut faktor eksternal kekuatan dan kelemahan pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.

**Tabel 4.3**

**Faktor Lingkungan Eksternal Peluang**

***Peluang/Opportunity***

|    | Peluang                                      |
|----|--|
| O1 | Segmen Pasar yang besar                      |
| O2 | Prosfek Pasar yang besar                     |
| O3 | Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi |



**Tabel 4.4**

**Faktor Lingkungan Eksternal Ancaman**

**Ancaman/Treats**

|    | Ancaman   |
|----|---|
| T1 | Teknologi yang terus berkembang   |
| T2 | Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada berkurangnya nasabah yang mengikuti asuransi |
| T3 | Adanya saingan dari perusahaan lain   |

**3. Hasil Penilaian Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal PT asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan**

Langkah ini merupakan langkah terakhir dari tahap pengumpulan data, tahap ini adalah pemberian nilai skor terhadap faktor internal dan eksternal PT Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan.

**Tabel 4.5**

**Hasil Penilaian Skor Faktor Internal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan**

**Kekuatan/Strength**

|    | Kekuatan   | Bobot |
|----|--|-------|
| S1 | Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli dibidangnya  | 4     |
| S2 | Setiap tahun perusahaan memberikan reward berupa penghargaan yang diberikan kepada pegawai terbaik | 3     |
| S3 | Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE   | 3     |

**Kelemahan/Weakness**

|    | Kelemahan   | Bobot |
|----|---|-------|
| W1 | Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi local | 2     |
| W2 | Kurangnya kekeluargaan antar karyawan                         | 3     |
| W3 | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat     | 2     |

**Tabel 4,6**  
**Hasil Penilaian Skor Faktor Eksternal**  
**PT Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera**  
**Peluang/Opportunity**

|    | Peluang                                      | Bobot |
|----|--|-------|
| O1 | Segmen Pasar yang besar                      | 4     |
| O2 | Prospek Pasar yang besar                     | 3     |
| O3 | Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi | 3     |

**Ancaman/Threats**

|    | Ancaman   | Bobot |
|----|---|-------|
| T1 | Teknologi yang terus berkembang   | 2     |
| T2 | Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada berkurangnya nasabah yang mengikuti asuransi | 3     |
| T3 | Adanya saingan dari perusahaan lain   | 3     |

Tahap 1: Tahap input data PT Asuransi Jiwa Syariah Bersama Bumiputera Medan. Setelah data-data yang diperlukan terkumpul, tahap selanjutnya adalah menginput data-data tersebut kedalam penentuan bobot dengan perbandingan berpasangan baik untuk faktor internal maupun untuk faktor eksternal PT Asuransi Jiwa Syariah Bersma Bumiputera Medan. Kemudian hasil dari tabel penentuan bobot tersebut dinormalisasi agar diperoleh bobot akhir yang akan dipergunakan dalam Matriks IFAS Dan EFAS.

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

- 1) Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) Dalam matriks IFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor internal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan dan

juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian skor faktor internal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.

**Tabel 4.7**

**Matriks IFAS PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera**

**Internal Faktor Analisis (IFAS)**

| <b>Strengths</b>         |   | <b>Jumlah</b> | <b>Ranting</b> | <b>Bobot %</b> | <b>Bobot x Ranting</b> |
|--------------------------|---|---------------|----------------|----------------|------------------------|
| S1                       | Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli dibidangnya   | 23            | 4              | 0,25           | 1.01                   |
| S2                       | Setiap tahun perusahaan memeberikan reward berupa penghargaan yang diberikan kepada pegawai terbaik | 16            | 3              | 0.17           | 0.52                   |
| S3                       | Sistem penilaian kerja menggunakan sistem berbasis MKE  | 18            | 3              | 0.19           | 0.59                   |
| <b>Subtotal Strength</b> |   |               |                |                | <b>2.13</b>            |
| <b>Weakness</b>          |   | <b>Jumlah</b> | <b>Ranting</b> | <b>Bobot %</b> | <b>Bobot x Ranting</b> |
| W1                       | Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal                                       | 11            | 2              | 0.12           | 0.24                   |
| W2                       | Kurangnya kekeluargaan antar karyawan   | 11            | 2              | 0.12           | 0.24                   |
| W3                       | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat   | 12            | 2              | 0.13           | 0.26                   |
| <b>Subtotal Weakness</b> |   |               |                |                | <b>0.74</b>            |
| <b>Total IFAS</b>        |   |               | <b>91</b>      |                | <b>2.87</b>            |

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kekuatan (strength) adalah nilai tertinggi untuk Matriks IFAS dengan jumlah 2.13 dibandingkan dengan faktor kelemahan (weakness) adalah 0.74, maka nilai yang dapat disajikan dasar kebijakan adalah nilai kekuatan (strength).

- 2) Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) Di dalam Matriks EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor eksternal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor eksternal PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.

**Tabel 4.8**

**Matriks EFAS PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera**

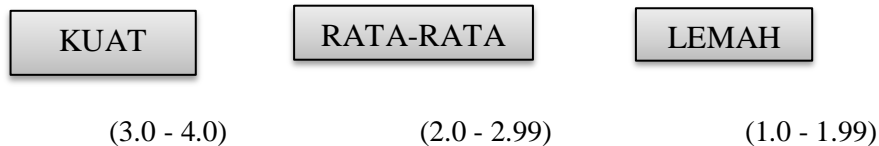
**Eksternal Faktor Analisis (EFAS)**

| <b>Opportunity</b>          |   | <b>Jumlah</b> | <b>Ranting</b> | <b>Bobot %</b> | <b>Bobot x Ranting</b> |
|-----------------------------|---|---------------|----------------|----------------|------------------------|
| O1                          | Segmen pasar yang besar   | 22            | 4              | 0.27           | 0.10                   |
| O2                          | Prospek pasar yang besar  | 15            | 3              | 0.18           | 0.55                   |
| O3                          | Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi  | 16            | 3              | 0.19           | 0.59                   |
| <b>Subtotal Opportunity</b> |   |               |                |                | <b>1.25</b>            |
| <b>Treath</b>               |   | <b>Jumlah</b> | <b>Ranting</b> | <b>Bobot %</b> | <b>Bobot x Ranting</b> |
| T1                          | Teknologi yang terus berkembang   | 11            | 2              | 0.13           | 0.27                   |
| T2                          | Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada berkurangnya nasabah yang mengikuti asuransi | 6             | 1              | 0.07           | 0.07                   |
| T3                          | Adanya saingan dari perusahaan lain   | 11            | 2              | 0.13           | 0.27                   |
| <b>Subtotal Treath</b>      |   |               |                |                | <b>0.61</b>            |
| <b>Total IFAS</b>           |   |               | <b>81</b>      |                | <b>1.42</b>            |

Berdasarkan data diatas bahwa nilai kesempatan (Opportunity) adalah nilai tertinggi untuk Matriks EFAS adalah dengan jumlah **1.25** dibandingkan dengan faktor ancaman (Threat) adalah **0.61**, maka nilai yang dapat di jadikan dasar kebijakan adalah nilai kesempatan (Opportunity). Tahap II: Tahap Pencocokan Data PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan. Dalam tahap pencocokan ini, digunakan dua metode yaitu matriks internal eksternal dan diagram matriks SWOT. Hal ini dilakukan agar diperoleh strategi yang benar-benar dapat untuk dijalankan oleh PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan.

#### 4. Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)

Kekuatan Eksternal



|               |   |  |  |
|---------------|---|--|--|
|               | <b>I. GROWTH</b><br>Konsentrasi melalui intergritas | <b>II. GROWTH</b><br>Konsentrasi melalui Intergritas Horizontal  | <b>III. GROWTH</b><br>Trun around                          |
| <b>Sedang</b> | <b>IV. STABILITY</b><br>Hati-Hati                   | <b>V. GROWTH STABILITY</b><br>Konsentrasi melalui Integritas Horizontal<br>Tidak ada perubahan profit Strategi | <b>VI. VETRENCHMENT</b><br>Captive Company atau Divestment |
| <b>Rendah</b> | <b>VII. GROWTH</b><br>Difersifikasi                 | <b>VIII. GROWTH</b><br>Difersifikasi<br>Konglomerat  | <b>IX. RETRENCHMENT</b><br>Bangkrut Likuiditas             |

**Gambar 4.1 Hasil Matriks Internal Eksternal (IE)**

Berdasarkan hasil dari tabel IFAS (Tabel 4.7) dan tabel Matriks EFAS (Tabel 4.8), diketahui bahwa nilai IFASnya adalah **2.87** dan EFASnya adalah

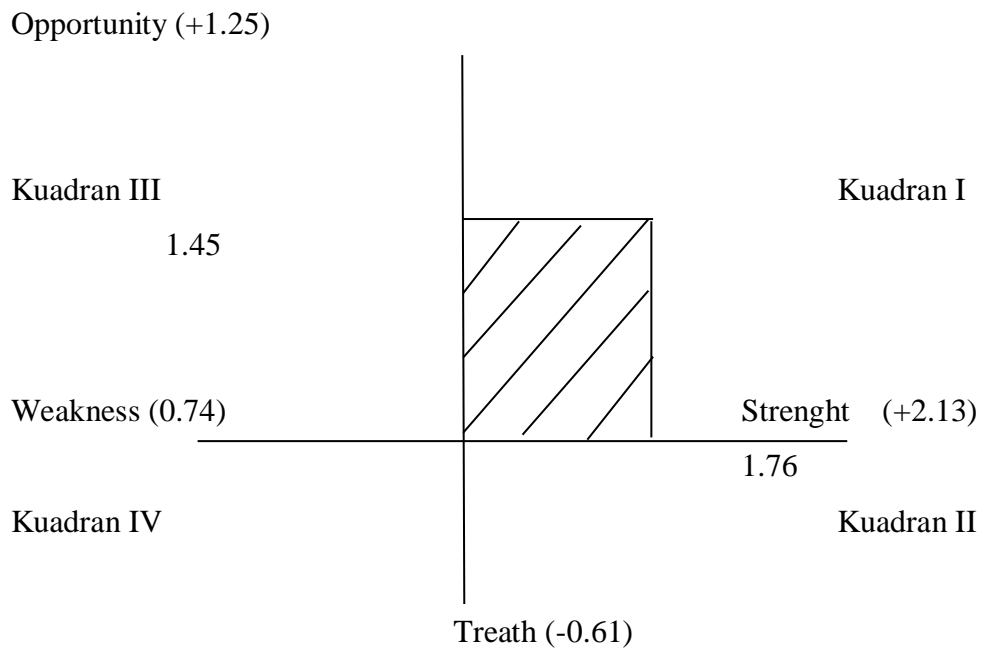
**1.42.** Dengan demikian PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan berada di sel V, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada Growth Stability Strategy yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam perencanaan pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisien disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.

### **5. Diagram Cartecius Analisis SWOT**

Dari hasil analisis tabel 4.7 IFAS, faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor **2.87** yang berarti bahwa PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan berada pada titik tinggi rata-rata dalam usahanya menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan.

Dalam hasil analisis pada tabel 4.8 EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor **1.42** yang berarti PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan berada pada titik rata-rata usahanya untuk menjalan starategi pemanfaatan peluang dan menghindari ancaman.

Selanjutnya nilai total dari masing-masing faktor dapat dirincikan strength 2.13, Weakness 0.74, Opportunity 1.25 dan Treath 0.61, maka diketahui selisih total skor faktor Strength dan Weakness (+) 1.39 sedangkan selisish total faktor Opportunity dan Treath (+) 0.64. dibawah ini merupakan gambar diagram Cartesius Analisis SWOT:



**Gambar 4.2 Diagram Cartesius Analisis SWOT PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan**

Dari gambar diagram cartesius diatas, sangat jelas menunjukkan bahwa PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan berada pada kuadran growth dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (Growth Oriented Strategy). Strategi ini menandakan perusahaan yang kuat dan mampu untuk berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omset yang maksimal.

## 6. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif yang dapat dilihat dari tabel 4.7. Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua kombinasi faktor tersebut ditunjukkan dalam

diagram hasil analisis SWOT. Berikut analisa penulis berdasarkan matriks SWOT.

1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal Strength dan faktor eksternal Opportunity. Strategi ini dibuat atas pemikiran para eksekutif perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh oleh PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan adalah sebagai berikut:

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

2) Strategi ST (*Strength-Threath*)

Stretegi ini merupakan gabungan dari faktor internal Strnght dengan faktor eksternal Treath. Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancama dari luar. Strategi ST yang ditempuh oleh PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan sebagai berikut:

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

3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Starategi ini merupakan gabungan dari faktor internal Weakness dengan faktor eksternal Opportunity, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi WO yang ditempuh PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan hubungan kerja sama antar divisi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan
- b. Mengubah sistem perekrutan lokal menjadi sisitem perekrutan secara terbuka.



c. Memberikan reward kepada karyawan yang selalu disiplin

4) Strategi WT (Weakness-Treatth)

Strategi ini merupakan gabungan faktor internal Weakness dan faktor eksternal Treatth. Strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defensive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan, strategi WT yang ditempuh PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan tim kerjasama antar divisi dalam menghadapi saingan persaingan swasta
- b. Menjaga kesetabilan tariff harga dalam mempertahankan pelanggan.

**Tabel 4.9**

**MATRIK SWOT**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>EFAS</b><br><br><b>IFAS</b>  | <b>STRENGTH (S)</b><br><br>Daftar semua kekuatan yang dimiliki                                 | <b>WEAKNESS (W)</b><br><br>Daftar semua kelemahan yang dimiliki                        |
| <b>OPPORTUNITY (O)</b><br>Daftar semua peluang yang dapat didefenisikan | <b>STRATEGI SO</b><br>Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada | <b>STRATEGI WO</b><br>Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada |
| <b>THREATS (T)</b><br>Daftar semua ancaman yang diidentifikasi          | <b>STRATEGI ST</b><br>Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman                   | <b>STRATEGI WT</b><br>Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman                    |

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

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

Hasil analisis SWOT kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan meningkatkan kinerja karyawan bahwa hasil dari tabel Matriks IFAS dan EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 2.879119 dan EFAS nya adalah 1.422928. Dengan demikian PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan berada di sel V (Lima), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan berada pada Growth Stability Strategy yaitu strategi yang memiliki potensi dan beberapa pertimbangan strategi dalam rencana pengembangan kinerja tanpa harus mengubah strategi yang telah diterapkan. Pada prinsipnya strategi ini adalah pertumbuhan yang menekankan kepada titik peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan.

#### **B. Saran**

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

1. Bagi Perusahaan

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

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Barthos. Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012
- David dan Fred R. *Manajemen Strategi: konsep-konsep*. Jakarta: INDEKS Kelompok Gramedia. 2006
- David, Fred R. *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Prenhalindo. 2002
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Belajar. 2018
- Echols. John M. dan Hassan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia Cet. XXIII*; Jakarta: Gra media. 1996
- Fahmi, Irham. *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta. 2013
- Freddy. *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2003
- Fredy, Rangkuti. *Teknik Pembedahan Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2015
- Hani, T. Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPPE. 2001
- Henry, Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 2004
- Herry. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Pt:Grasindo. 2018
- Indraswari, Hendra. & Sylva Yazid. *Pengembangan Human Capital Perspektif Nasional, Regional Dan Global*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2012.

- Jr, John R. Schermerhorn. *Management*. New York: John Wiley. 2011
- Kertajaya. Hermawan & Muhammad Syakir Sula. *Syariah Marketing*. Jakarta: Mizan,2008
- Khalil, Jafri. *Asuransi Islam konsep dan aplikasi*, Bahan Ajar Diklat Tkt. Dasar asuransi syariah AASI-PKG BPPK Dept. Keuangan RI. Jakarta. 2004
- Kuswandi. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 2004
- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama. 2005
- Mardiah, Nila. *Recruitmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam*. (Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol
- Marno dan Trio Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Cet.I; Jakarta: PT. Refika Aditama. 2008
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. 2016
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2008.
- Nawawi, Zuhri M. *Pengantar Bisnis*. Medan: Perdana Publishing. 2015
- Nawawi. Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prenada Media Group. 2013
- P, Malayu. *Manajemen Sumber daya Manusia. Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT.Gunung Agung. 2004
- P, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 1994
- Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan kinerja Karyawan Edisi Pertama*. Yogyakarta:BPEE. 1999

- Rahmadi, Nur Ahmadi Bi. *Metode Penelitian Ekonomi*. Medan: FEBI UIN-SU Press. 2016
- Ramadhan, Rivan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT.PUSRI (PERSERO) Palembang*”, skripsi. Palembang Universitas Muhammadiyah Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen. 2013
- Riduwan. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta. 2009
- Robeth, Math, L, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Salemba Empat. 2001
- S, Malayu.P. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001
- S, Mangkuprawira. *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2003
- S. Mangkuprawira. *Manajemen sumber daya manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2003
- Sabardi, Agus. *Manajemen Pengantar*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. 2001
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung:Refika Aditama. 2014
- Soemitra, Andrie. *Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta:PRENADAMEDIA GROUP. 2009
- Soewarno, Handyaningrat. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung. 2000

- Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga. 2009
- Suhartini. *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja*. Makassar; Alauddin University Press. 2012
- Sukarna. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Mandar Maju. 1992
- Sula, Muhammad syakir. *Asuransi syariah, (Life and General): Konsep dan Sistem Oprasional*. Jakarta:Gema Insani. 2004
- Sule, Ernie Tosnawati & Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama. Jakarta:Pranadamedia Group
- Sunarji. *pengantar manajemen*. Medan: Febi Uinsu Press. 2016
- Suparman, Asy'ari. *Asuransi Syariah Konsep Hukum dan Oprasional*. Sidoarjo:Uwais Inspirasi Indonesia. 2019
- Sutrisno. Edy. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2011
- Terry, George R. *Principles of Management*. McGraw-Hil Book Hall, Inc. 2000
- Usmara, Usi. *Implementasi Manajemen Strategi: Kebijakan dan proses*. Yogyakarta: Amara Book. 2013
- Yunarsih, Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. 2008

### **Skripsi**

- Nuriana Ifrah, “*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Dirve Jateng*”*skripsi*, Jurusan Ekonomi Universitas Negeri Semarang
- Waniati, “*Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Makasar Raya Motor Cabang Parepare*, *Skripsi*, Jurusan Ekonomi Islam Prodi Ekonomi Syariah UIN Makasar

Megarani Sulia, "*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta*" Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi

### **Website**

Mulyana Imam, Menghapus konsep strategi, Artikel diakses pada 8 februari 2020 dari [www.id.shvoong.com](http://www.id.shvoong.com)

Hasibuan, "*Pengertian Karyawan*", (Online), <https://.google.co.id>, Artikel diakses 14 februari 2020

Pengertian Karyawan, (online), tersedia di: <http://www.google.co.id>, pengertian pegawai dan karyawan (14 februari 2020)

<http://pengertian-kinerja-karyawan.html>, Artikel Diakses 10 Maret 2020

### **Wawancara**

Wawancara Poppy Kusuma Dewi, SE, Manager Financial PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan, Pukul 8:30, Medan, 28 Januari 2020

Robby Roy Irawan, Staf Keuangan PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan, Wawancara Pribadi, Pukul 13.20, Medan, 02 februari 2020



## **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

### **A. Perekrutan dan Seleksi SDM**

1. Bagaimana proses perekrutan dan seleksi SDM di PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan?
2. Persyaratan apa saja yang diperlukan bagi calon pegawai untuk ikut seleksi di PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan?
3. Bagaimana tahapan dan seleksi SDM?
4. Metode apa yang digunakan dalam proses perekrutan dan seleksi SDM?

### **B. Penempatan SDM**

1. Bagaimana prosedur yang dilakukan Manajemen SDM dalam penempatan karyawan di PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan?
2. Apakah penempatan SDM berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan dan kualifikasi tertentu?
3. Apakah terdapat faktor-faktor khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam penempatan posisi kerja karyawan?

### **C. Pengembangan SDM**

1. Upaya apa yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia di PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan?
2. Jika ada karyawan yang berprestasi, reward apa yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia dalam konteks pengembangan sumber daya manusia di PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Medan?
3. Apakah ada pelatihan khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam proses pengembangan sumber daya manusia?
4. Apa yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang terus meningkat?
5. Bagaimana tanggapan bapak mengenai adanya persaingan produk dari perusahaan lain ?

#### D. Kinerja

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

## Lampiran 1

### Tabulasi Jawaban Responden untuk Rating Pada Matriks (IFAS)

#### Strengths

| Acttaractive Score Matriks SPACE<br>Deskripsi |  | Responden |   |   |   |   |   | Rata-Rata |
|---|--|-----------|---|---|---|---|---|-----------|
|   |  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |           |
| S1  | Memiliki SDM yang berpengetahuan dan ahli dibidangnya  | 5         | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4         |
| S2  | Setiap tahun perusahaan memebrikan reward berupa penghargaan yang diberikan kepada pegawai terbaik | 3         | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3         |
| S3  | Sistem penilaian kerja menggunakan system berbasis MKE   | 5         | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3         |
| <b>Total</b>                                  |  |           |   |   |   |   |   | 10        |

#### Weakness

| Acttaractive Score Matriks SPACE<br>Deskripsi |   | Responden |   |   |   |   |   | Rata-Rata |
|---|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|
|   |   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |           |
| W1  | Adanya sistem perekrutan yang dilakukan melalui seleksi lokal | 2         | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2         |
| W2  | Kurangnya kekeluargaan antar karyawan                         | 2         | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2         |
| W3  | Karyawan kurang disiplin dalam memanfaatkan jam istirahat     | 2         | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2         |
| <b>Total</b>                                  |   |           |   |   |   |   |   | 6         |

## Lampiran 2

### Tabulasi Jawaban Responden untuk Rating Pada Matriks (EFAS)

#### Opportunity

| No           | Acttaractive Score Matriks SPACE             | Responden |   |   |   |   |   | Rata-Rata |
|--------------|--|-----------|---|---|---|---|---|-----------|
|              | Deskripsi                                    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |           |
| O1           | Segmen Pasar yang besar                      | 3         | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4         |
| O2           | Prospek Pasar yang besar                     | 3         | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3         |
| O3           | Banyak bekerja sama dengan berbagai instansi | 4         | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3         |
| <b>Total</b> |  |           |   |   |   |   |   | 11        |

#### Treats

| No           | Acttaractive Score Matriks SPACE  | Responden |   |   |   |   |   | Rata-Rata |
|--------------|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|
|              | Deskripsi   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |           |
| T1           | Teknologi yang terus berkembang   | 2         | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2         |
| T2           | Penurunan kondisi perekonomian yang berdampak pada berkurangnya nasabah yang mengikuti asuransi | 1         | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1         |
| T3           | Adanya saingan dari perusahaan lain   | 2         | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2         |
| <b>Total</b> |   |           |   |   |   |   |   | 5         |

Nomor : 147 /MDSS/KEU/RISET/VIII/2020  
Lampiran : -  
Hal : Izin Mengadakan Riset

Medan, 11 Agustus 2020

**Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan**

Sehubungan dengan surat Saudara nomor : B-2915/EB.I/KS.02/07/2020, tanggal 24 Juli 2020 perihal izin mengadakan riset.

Berkenaan dengan hal tersebut dengan ini kami sampaikan kepada Saudara bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan mahasiswa yang namanya tersebut di bawah ini:

**Nama : Dini Yunila Tanjung**  
**NIM : 0505162046**  
**Program Studi : Asuransi Syariah**  
**Semester : VIII (Delapan)**  
**Jenjang Studi : S-1**

Melaksanakan riset pada PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera Cabang Medan untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul:

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN (Studi PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera cabang Medan)**

Demikian kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

**PT Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera**



**POPPY KUSUMA DEWI, S1**  
Financial Unit Manager

**PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera**  
Kantor Pemasaran Syariah Medan :  
Jl. Iskandar Muda, No. 138, Medan, 20153 – Indonesia  
P : (+62-61) 42009167 ; F : (+62-61) 4550178, W : www.bumiputerasyariah.co.id



## CURICULUM VITAE

Nama : Dini Yunila Tanjung  
Ayah : Alimuddin Tanjung  
Tempat/Tanggal Lahir : Sumberjo, 13 Juni 1998  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Nomor HP : 085360049967  
Asal Sekolah : SMA Negeri 1 Rantau Utara  
Tahun Masuk UIN-SU : 2016  
Pembimbing Akademik : Yusrizal, M. Si  
Judul Skripsi : Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya  
Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan  
(Studi. PT. Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera  
Cabang Medan)  
Pembimbing Skripsi 1 : Sri Rahmadani, MM  
Pembimbing Skripsi 2 : Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I  
IPK Sementara : 3.43  
Pendidikan : SD Negeri 118320 Perk. Berangir  
SMP Negeri 2 Na-IX-X  
SMA Negeri 1 Rantau Utara  
S1 Universitas Islam Negeri Sumatera Utara