

**ANALISIS KESESUAIAN ANTARA STRATEGI SDM DENGAN  
STRATEGI BISNIS PADA PERUSAHAAN ASURANSI  
(Studi Kasus Pada PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool)**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



**OLEH  
ZULFA NUR AZIZAH  
090013984-M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2003**

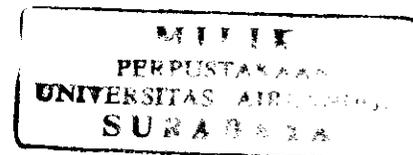
## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini telah disetujui

Tanggal Maret 2003

Oleh  
Pembimbing Ketua

**H. Kuntoro, dr, MPH, Dr, Ph**



Pembimbing

**H.M. Edy Juwono Slamet, Drs.Ec, MA**

Mengetahui

An. KPS Program Studi/Pengembangan SDM

Pasca Sarjana Universitas Airlangga

**Dr. Sunarjo, dr,MS, MSc.**

Telah diuji pada

Tanggal 6 Maret 2003

---

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Tanda tangan

Ketua : Dr. Sunarjo, dr, MS, MSC

.....

Anggota : 1. H. Kuntoro, dr, MPH, DR. Ph

1. ....

2. H. M. Edy Juwono Slamet, Drs.Ec, MA

2. ....

3. DR. Hariadi Suparto, dr, DOR, MSc,

3. ....

4. Prof. Dr. Soedjono Abipraja. SE

4. ....

5. Tien Sumartini, Dra Ec, MS

5. ....

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahirabbil alamin, berkat rahmat Allah SWT, penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Namun sebagai manusia yang tidak akan luput dari kesalahan, maka penulisan tesis ini pun jauh dari kata sempurna dan penelitian selanjutnya pada bidang yang sama diharapkan akan dapat memberikan kajian yang lebih mendalam.

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah membuat sebuah analisis kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis pada perusahaan asuransi dengan studi kasus pada PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool yaitu salah satu dari perusahaan asuransi terbesar dan terbaik yang ada di Indonesia. Selain itu tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi prasyarat meraih gelar magister di Universitas Airlangga. Sehubungan dengan itu disampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Bapak H. Kuntoro, dr, MPH, Dr, Ph selaku pembimbing utama dan Bapak H.M. Edy Juwono Slamet, Drs.Ec, MA selaku pembimbing, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan masukan kepada penulis selama proses pembuatan tesis ini.

Pada kesempatan ini pula, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Rektor Universitas Airlangga beserta staf yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program pendidikan Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Bapak Direktur Program Pascasarjana, Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia beserta staf yang telah memberikan kesempatan, dan fasilitas pendukung kelancaran studi.
3. Bapak Antonius Eko J. SH, selaku Manager PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool cabang Surabaya beserta staf yang telah memberikan ijin serta kepercayaan untuk mengadakan penelitian.

4. Bapak Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc, atas kesediaannya memberikan saran dan masukan bagi penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak Dr. Hariadi Suparto, dr, DOR, M.Sc. atas semua waktu yang diluangkan untuk membantu penulis menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE, atas kesediaan memberikan kritik serta saran yang dapat membantu penulis memperbaiki penulisan tesis.
7. Ibu Tien Sumartini, Dra.Ec, MS, Untuk saran yang diberikan guna menyempurnakan tesis ini.
8. Teman-teman PSDM 2000, mbak Irma yang selalu menjadi kakak dalam suka dan duka (You really make me feel I have a sister in Surabaya Thanks, I'll never forget You), Jo yang pada akhir-akhirnya punya acara harian sarapan pagi bersama, trims ya jo. Arin yang heboh tapi ngangenin dan semua anggota PSDM ceria yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu karena semuanya punya arti bagi penulis, Terima kasih atas kebersamaan, keceriaan, dorongan serta bantuannya.
9. Terima kasih juga buat geng Malang yang masih selalu ada saat dibutuhkan oleh zulfa. Maya yang tidak hanya hadir sebagai teman tapi lebih dari itu, titin yang selalu penuh perhatian, Aida yang merasa senasib dan seperjuangan aku tidak akan melupakan kalian I love and like you girls.
10. Terima kasih serta sayang yang tak terhingga untuk ketiga orang adikku, Khaidir Anwar Sani, Fuad Zainuddin, Nur Kholisa atas dukungan, pengertian, cinta kasih, do'a serta dorongan yang diberikan selama penulisan tesis.
11. Buat Mas Reza Frahmanditya , yang telah menemani dan mendampingi selama ini serta atas kesabaran dan pengertiannya mendengarkan keluh kesah penulis selama ini and you will always be the one.

12. Dan terima kasih tak terhingga kepada ayahanda Drs. H. Abd. Manan dan Umi Hj. Nur Azizah atas semua cinta, kasih sayang dan do'a dalam mendukung keberhasilan penulisan tesis ini dan bagi kalian berdua lah tesis ini ananda persembahkan..

Akhirnya ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan karunia, nikmat dan hidayahnya kepada kita semua Amin.

Surabaya, 20 Februari 2003

Penulis



## RINGKASAN

Sebuah perusahaan akan selalu memaksimalkan kemampuannya untuk melayani pelanggan dan permintaan pasar. Untuk memenuhi permintaan tersebut kebanyakan perusahaan bergantung pada orang-orang yang menjalankan hal tersebut. Pada kenyataannya diantara 4 sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yaitu mesin, dana, bahan dan manusia, unsur manusia memegang peranan paling besar dalam membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif dari saingannya. Oleh karena itu sebuah organisasi yang baik akan memberikan perhatian yang lebih besar dalam upaya menciptakan strategi pengembangan manusia yang lebih baik. Dengan mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis, sebuah perusahaan akan dapat memenangkan persaingan karena implementasi dari strategi akan dapat dipercepat.

Penelitian ini dilaksanakan untuk melakukan sebuah analisis kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis dengan pendekatan studi kasus pada PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool. Kesesuaian dari strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis yang dijalankan akan didasarkan pada konsep kesesuaian yang dikemukakan oleh Miles dan Snow yang membagi tipe strategi sumber daya manusia menjadi tiga yaitu *defender*, *analyzer*, dan *Prospector* dan strategi bisnis menjadi tiga macam pula yaitu *accumulator*, *facilitator*, dan *utilizer*. Selain itu hal yang terpenting yang akan dijadikan sebagai parameter dari kesesuaian antara strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi bisnis yang dijalankan adalah keuntungan perusahaan yang berkesinambungan dan arus keluar masuk pegawai. Keselarasan atau kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis akan menghasilkan keunggulan yang kompetitif karena segala urusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan akan dikelola dengan baik. Pengelolaan ini diperlukan untuk mendukung strategi bisnis sehingga sebuah perusahaan dapat bergerak lebih cepat untuk mengungguli para pesaingnya.

Penelitian ini bersifat studi kasus dan menggunakan metode wawancara (*interview*) untuk mendapatkan informasi mengenai strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis, khususnya pelaksanaan urusan sumber daya manusia seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja dan kompensasi. Wawancara dilakukan dengan Kepala cabang yang sekaligus merangkap sebagai manager HRD beserta staf. Selain itu pada penelitian ini diperoleh informasi mengenai divisi sumber daya manusia, misi dan visi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bisnis telah sesuai dengan sebagian besar strategi sumber daya manusia. Penilaian prestasi kerja dan sistem kompensasi harusnya lebih ditekankan untuk mendukung strategi bisnis. Sementara itu, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan dan perencanaan karir telah sesuai dengan strategi bisnis.

## ABSTRACT

A company will always maximize its ability to meet customer and market demands. To meet demand, the company mostly, depend on the organization, in particular the people who run it. Human element foster company to be more competitive than others. Excellent organization will give more concern to perform human resource practices well. By integrating human resource strategy to support business strategy, the company will be able to outcompete others because the implementation of the strategy will be accelerate.

The research is carried out to analyse the fit between human resource strategy at PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool. The fit between human resources strategy and business strategy will gain competitive advantage because people-related business issue is well managed to be adjusted supporting the implementation of business strategy. It will make the organization moving faster to surpass competitors.

The type of this research is case study and uses an interview to obtain information about human resources strategy, in particular human resources such as human resource planning, recruitment, selection, training, development, career planning, performance appraisal and competition. The respondents are the manager of human resource and the staff. In addition, this research gets the information about human resource function, vision and mission.

In conclusion, PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool is largely having a strategic fit between a human resource strategy and a business strategy. The performance appraisal and compensation system should give more emphasize to support business strategy. The other practices have already had a strategic fit such as human resource planning, recruitment, selection, training and development and career planning.

Key words: strategic fit, human resource, business, competitive advantage

## DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Dalam .....	i
.....	
Halaman Pengesahan.....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Penetapan Panitia .....	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Ringkasan .....	vii
Abstrack.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
Bab 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Manfaat Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
Bab 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Sumber Daya Manusia .....	8
2.2 Strategi dan Manajemen strategik .....	9

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya	
Manusia Strategik .....	11
2.4 Strategi Perusahaan, Strategi Bisnis dan Strategi Sumber Daya	
Manusia .....	18
2.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya manusia .....	23
2.5.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	24
2.5.2 Rekrutmen dan Seleksi .....	25
2.5.3 Pelatihan dan Pengembangan .....	31
2.5.4 Perencanaan karir .....	33
2.5.5 Penilaian Kinerja .....	34
2.5.6 Kompensasi .....	35
2.6 Konsep Kesesuaian.....	40
2.6.1 Vertikal fit .....	41
2.6.2 Horizontal .....	45
Bab 3. METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Rancangan Penelitian .....	47
3.2 Pemilihan lokasi Penelitian .....	47
3.3 Populasi dan Sampel .....	48
3.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	48
3.5 Defenisi Operasional Kerangka Pikir.....	49
3.6 Instrumen Penelitian.....	50

3.7 Jenis dan Sumber Data .....	51
3.8 Proses Penelitian.....	51
Bab 4. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	53
4.1 Asuransi.....	53
4.2 Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	54
4.3 Produk Asuransi .....	55
4.4 Struktur Organisasi.....	58
Bab 5. PEMBAHASAN DAN ANALISIS .....	60
5.1 Pembahasan .....	60
5.1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	60
5.1.2 Rekrutmen dan Seleksi .....	62
5.1.3 Pelatihan dan Pengembangan .....	66
5.1.4 Perencanaan Karir .....	68
5.1.5 Penilaian Prestasi Kerja.....	69
5.1.6 Kompensasi .....	70
5.1.7 Tugas Departemen Sumber Daya Manusia .....	71
5.1.8 Visi, Misi, dan Strategi.....	72
5.2 Analisis.....	68
5.2.1 Analisis Strategi Bisnis .....	74
5.2.2 Analisis Strategi Sumber Daya Manusia.....	76
5.2.3 Analisis Aktivitas Sumber Daya manusia.....	78

Bab 6. KESIMPULAN DAN SARAN.....	83
6.1 Kesimpulan.....	83
6.2 Saran.....	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Difference between strategic human resource management and traditional personal management. ....	15
Tabel 2.2 Kebijakan Kompensansi.....	38
Tabel 2.3 Relationship between business strategy, organizational requirements, and human resource strategy. ....	44
Tabel 2.4 Coordination among human resource practices with business Strategy.....	45

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar pertanyaan

Lampiran 2 Guide to performance Scoring



BAB I  
PENDAHULUAN

**MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

Kehidupan bisnis di abad ke-21 atau disebut era milenium ketiga ini, tingkat persaingan di berbagai sektor bisnis semakin tajam sehingga setiap unit bisnis yang ingin memenangkan persaingan tersebut, haruslah memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif perusahaan berkaitan dengan kemampuan perusahaan memenangkan persaingan pasar melalui cara yang khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing.

Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan design yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia. Pengelolaan organisasi atau perusahaan untuk membentuk keunggulan bersaing melalui cara-cara seperti itu dimasa yang akan datang akan menjadi tema-tema yang penting bagi manajemen, disebabkan oleh perubahan lingkungan ekonomi, politik dan teknologi yang cepat dan efek persaingan global, yang pada akhirnya bermuara pada perubahan kebutuhan bisnis. Perubahan kebutuhan bisnis adalah perubahan terhadap kualitas produk, desain produk dan kualitas pelayanan.

Pembahasan tentang sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu keunggulan kompetitif bertumpu pada definisi dari keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1993:35) bahwa keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi memformulasikan strategi untuk

menggali peluang yang *profitable* guna memaksimalkan *return on investmen*. Dan dalam kaitannya dengan definisi itu ada dua prinsip untuk menciptakan keunggulan kompetitif yaitu: nilai yang diterima oleh pasar dan keunikan produk dan jasa yang ditawarkan organisasi. Keunggulan kompetitif akan terbentuk apabila *customers* merasa memperoleh nilai tambah dari transaksi yang mereka lakukan dengan perusahaan

Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam membangun kemampuan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam organisasi terwujud dalam tiga cara, yaitu: Melalui proses implementasi strategi, menjadi bagian dari kesatuan strategik dan berperan dalam menghadapi perubahan. Dan strategi bisnis sering kali mengalami kegagalan dalam implementasinya disebabkan ketidakmampuan para tim manajemen pelaksana dalam menerjemahkan strategi bisnisnya kedalam perilaku praktek.

Strategi bisnis sebagai konsep memang bukanlah satu-satunya penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan. Karena keberhasilan strategi harus dipahami sebagai keberhasilan implementasinya. Strategi bisnis secara konseptual mungkin sudah baik, tetapi jika proses implementasinya buruk, hasilnya adalah kegagalan. Dalam perspektif manajemen strategik, strategi SDM merupakan bagian dari proses implementasi strategi bisnis. Ini berarti, bila strategi SDM terisolasi dari strategi bisnis yang menjadi pilihan strategik organisasi maka praktek-praktek MSDM tidak akan menghasilkan kualitas SDM seperti yang dibutuhkan.

Manajemen sumber daya manusia strategik menciptakan suatu proses penguasaan dari konsep strategi bisnis ke kemampuan organisasi untuk menyediakan SDM yang mempunyai kompetensi menjalankan strategi bisnis tersebut. Masalahnya adalah, dalam praktek bisnis terutama di Indonesia, banyak BUMN atau BUMD dan perusahaan-perusahaan swasta menghadapi persoalan yang serius dengan SDM yang dimiliki. Hal ini disebabkan oleh *basic skill* yang lemah, keurangan pengetahuan yang dimiliki, kapasitas pembelajaran terbatas sehingga tidak memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan dalam organisasi. Dalam kondisi seperti ini, SDM tergolong *un-utilized resource* yaitu SDM yang tidak mungkin menjadi tulang punggung perusahaan. Masalah ini muncul sangat mungkin disebabkan kebijakan yang kurang strategik dalam melakukan proses staffing mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan dan sebagainya.

Untuk menjadi keunggulan kompetitif dan partner strategik organisasi, SDM harus memiliki pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang terpakai (*utilized resources*). Dengan demikian tantangan bagi manajer SDM atau *Human resource* profesional, bagaimana mencegah agar SDM yang ada tidak menjadi *un-utilized resource* tetapi menjadi *utilized resource*.

Ancaman kompetisi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu, dan perubahan teknologi yang cepat hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mencari berbagai kiat baru agar dapat mengembangkan sumber daya manusianya agar lebih efektif. Faktor-faktor internal seperti biaya kompensasi tidak langsung, kebutuhan untuk menyimak

tekanan hukum dan sosial yang semakin menguat, dan tuntutan akan perlunya karyawan yang terlatih secara memadai merupakan faktor-faktor yang membuat strategi sumber daya manusia menjadi kian penting dan kompleks.

Selain itu sejalan dengan perkembangan yang meliputi hampir setiap aspek dalam kehidupan dan aktivitas manusia. Maka pemahaman serta fungsi dari pengembangan sumber daya manusia mengalami perluasan. Dewasa ini pengembangan sumber daya manusia tidak hanya mengurus masalah yang berkaitan dengan masalah administratif melainkan sudah beranjak pada kebutuhan akan tersedianya tenaga profesional yang nantinya akan mendukung dalam penerapan dari strategi perusahaan.

Perkembangan dalam berbagai aspek kehidupan juga membawa pengaruh yang tidak sedikit dalam aktivitas kehidupan manusia sehari-hari. Perubahan yang terjadi juga meliputi peningkatan dari kebutuhan yang dimiliki manusia. Situasi yang hampir tidak menentu dewasa ini menimbulkan sebuah kekhawatiran akan hal-hal yang mungkin saja dapat terjadi dan tidak terduga, kondisi ini menimbulkan rasa tidak aman dan pada kelanjutannya kebutuhan akan rasa amanpun meningkat. Masyarakat yang semakin menyadari adanya kemungkinan kejadian yang sangat tidak terduga mulai memikirkan upaya apa yang dapat ditempuh dalam rangka memperkecil tingkat kerugian yang diderita dalam kondisi yang terburuk sekalipun. Dengan dilatarbelakangi pemikiran seperti ini masyarakat mulai melirik pada jasa yang ditawarkan asuransi, hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah pembelian polis asuransi pasca kerusuhan yang terjadi di hampir seluruh daerah di Indonesia.

Suatu peluang pasar bahkan dengan pangsa pasar yang besar sekalipun tentunya tidak akan mudah dapat menarik keuntungan dari keadaan yang ada. Hal ini disebabkan karena sebuah peluang tentunya akan ditangkap oleh banyak pelaku bisnis. Untuk dapat memperoleh atau mencapai hasil yang maksimal sebuah perusahaan tentunya harus memiliki sebuah strategi bisnis yang kompetitif.

Fenomena yang ada akhir-akhir ini menarik sekali untuk dilakukannya sebuah penelitian yang berkaitan dengan strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis. Hal ini didasarkan pada semakin bergairahnya bisnis peransuransian di Indonesia akan menimbulkan persaingan antara perusahaan asuransi yang ada sehingga masing-masing akan mengerahkan kemampuan yang maksimal untuk dapat keluar sebagai pemenang. Alasan yang lain yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa perusahaan asuransi adalah sebuah perusahaan jasa yang mana orang yang bekerja pada bidang ini akan membutuhkan kemampuan khusus agar dapat menjadi *competitive advantage* bagi perusahaan

Strategi bisnis mengkategorikan sebuah perusahaan dalam banyak cara yang berbeda. Kategori ini biasanya membedakan antara organisasi yang sedang berkembang dengan yang stabil, atau pun menurun. Orientasi strategik organisasi dapat dikategorikan dari segi orientasi laba, uraian dan lingkup lini produk mereka, apakah mereka pemimpin atau pengikut pasar, kecepatan yang mesti mereka gunakan untuk berubah agar tetap bertahan hidup, tipe struktur organisasional, kerentanan risiko atau keengganan pengambil keputusan kunci, dan faktor-faktor lainnya. Bilamana postur strategik sebuah organisasi telah

diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan strategi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Simamora,1999:35)

Oleh karena itu untuk mencapai pemahaman yang mendalam mengenai strategi bisnis dan strategi Sumber Daya Manusia maka akan dilakukan sebuah penelitian yang berjudul ANALISIS KESESUAIAN ANTARA STRATEGI SDM DENGAN STRATEGI BISNIS (Studi Kasus Pada PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool).

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Seperti disebutkan diatas bahwa permasalahan yang ada dewasa ini adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tidak selalu dapat mendukung atau melaksanakan strategi bisnisnya. Menghadapi keadaan ini maka sebuah perusahaan hendaknya memiliki suatu strategi sumber daya manusia yang nantinya akan menghasilkan sumber daya manusia yang mampu mengimplementasikan strategi bisnisnya. Pada dasarnya sebuah perusahaan pasti mempunyai strategi sumber daya manusia sendiri namun permasalahannya adalah sejauh mana sebuah strategi sumber daya manusia sesuai dengan strategi bisnis yang dimiliki. Untuk itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apa strategi bisnis yang diterapkan dan dimiliki oleh PT. Asuransi Sumitomo Marine and pool
2. Apa strategi sumber daya manusia yang dijalankan oleh PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool
3. Apakah strategi sumber daya manusia yang dilaksanakan sesuai dengan strategi bisnis.

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk melihat penerapan dari teori yang telah dipelajari selama ini terutama pada perusahaan asuransi
2. Tujuan umumnya adalah untuk melihat kesesuaian antara sebuah strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis pada perusahaan asuransi.

### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan akan membawa manfaat sebagai berikut :

- 1 Bagi pihak perusahaan, diharapkan nantinya hasil penelitian ini akan dapat memberikan sumbangan berupa saran, pendapat dan pandangan pada bidang strategi sumber daya manusia, khususnya analisa kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pengembangan sumber daya manusia.
- 2 Bagi disiplin ilmu pengembangan sumber daya manusia dapat menjadi sebuah contoh kasus dari praktek strategi sumber daya manusia pada sebuah perusahaan asuransi

## BAB 2

### TINJAUAN TEORITIS

#### 2.1 Sumber Daya Manusia

Manusia dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau sebuah realitas, sebuah kelompok atau seorang individu. Manusia disatu sisi misteri dan disisi yang lain miseri.( Ndraha, 1999: 8).

Werther (dalam Ndraha) menyatakan bahwa sumber daya manusia (*human resource*) adalah “*the people who already, willing, and able to contribute to organizational goals,*” . Dan sudah tentu yang dimaksud dengan organisasi dalam “*organizational goal,*” tidak hanya terbatas pada satu bidang melainkan berbagai bidang seperti : industri atau perusahaan pemerintahan, hukum, sosial budaya, lingkungan dan sebagainya.

Dalam bidang industri sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan aktivitas organisasi serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis (Simamora, 1999: 60).

Masih dalam Ndraha, dikatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan hanya nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination*, tidak hanya menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot dan sebagainya.

## 2.2 Strategi dan Manajemen Strategik

Secara sederhana kata strategi dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan. Banyak variasi mengenai definisi strategi dalam manajemen strategis jika dilihat dari fokusnya. Tetapi intinya adalah sama yaitu strategi adalah rencana. Strategi menurut Quin (dalam Alwi, 2001: 78) merupakan : Pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan, urutan aksi ke dalam keseluruhan yang saling terkait. Masih dalam Syafaruddin, Hence (1985) mendefinisikan strategi sebagai konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif.

Strategi juga dapat didefinisikan sebagai rumusan atau formulasi dari misi, tujuan serta sasaran dari sebuah organisasi, sesuai dengan rencana dari tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai keberhasilan dan dengan berani mengakui/menyadari persaingan dan pengaruh kekuatan yang berasal dari luar organisasi (Anthony, 1996: 8). Untuk keperluan ini organisasi membutuhkan sebuah panduan mengenai bagaimana mencapai tujuan dan melanjutkan apa yang menjadi misi dari organisasi. Strategi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan bagaimana mencapai target, mengungguli para pesaing, memiliki daya saing yang berkelanjutan, memperkuat posisi bisnis perusahaan dalam jangka panjang, serta bagaimana mewujudkan visi perusahaan menjadi nyata.

Manajemen strategik bukanlah bagian dari perusahaan yang hanya memperdulikan bagaimana mengembangkan misi dan visi organisasi, namun hal yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mengimplementasikan, merubah atau memperbaiki misi dan visi tersebut agar sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Ada 5 hal yang berhubungan dengan tugas manajemen strategik yang berkaitan dengan proses membuat dan mengimplementasikan sebuah strategi. (Thompson, 1996: 15) Yaitu :

- a. Menetapkan bisnis apa yang akan dijalankan oleh organisasi, menyusun sebuah visi strategis yang akan menentukan arah organisasi dan memberikan pengertian mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi serta membuktikan bahwa sebuah misi dapat diwujudkan menjadi sebuah kenyataan.
- b. Mengubah sebuah misi dan visi strategik perusahaan menjadi sebuah pencapaian keberhasilan yang dapat diukur.
- c. Menciptakan sebuah strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- d. Melaksanakan dan menerapkan sebuah strategi yang telah dipilih, secara efektif dan efisien.
- e. Mengevaluasi pelaksanaan atau penerapan sebuah strategi, meneliti perkembangan baru dan memperbaiki strategi yang telah ada agar selalu sesuai dengan kebutuhan.

Dalam pelaksanaannya kelima hal diatas tidak dapat berdiri sendiri atau dengan kata lain saling mempengaruhi satu sama lain. Karena keberhasilan dari pelaksanaan tiap poin akan mendukung atau menentukan keberhasilan dari pelaksanaan poin berikutnya.

### 2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Sumber daya manusia dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang sering pula disebut dengan karyawan atau *employee*. Manajemen SDM berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek sumber daya manusia dan manajemen kerja atau job manajemen (Simamora, 1999: 67). Ada banyak definisi dari manajemen sumber daya manusia tiga diantaranya adalah (Syafaruddin, 2001: 6)

- Amstrong, mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia secara sederhana yaitu bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.
- Kenooy, mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia kedalam strategi bisnis.
- Storey, terlihat mengandung pengertian yang lebih kompleks, Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrate, struktural dan teknik-teknik personel.

Manajemen sumber daya manusia berbeda dengan manajemen personalia (*personnel Management*). Manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sedangkan

manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur. Manajemen sumber daya manusia acap juga dipandang sebagai suatu mekanisme untuk mengintegrasikan kebijakan dan praktek sumber daya manusia kedalam strategi bisnis dan organisasi. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai alat manajerial yang dapat dipergunakan untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi ( Irianto, 2001: 2)

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses, serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*) dalam sebuah organisasi. Sebagai proses Cusway (dalam Irianto 2001: 5) mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya sedangkan dalam konteks sebagai kebijakan, Manajemen sumber daya manusia dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian Guest (Irianto 2001 : 6) memberikan pendapat bahwa kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumber dayanya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja maksimal.

Ada banyak aktivitas yang termasuk didalam manajemen sumber daya manusia. Dan ada 6 kebijakan utama yang berkaitan dengan sumber daya manusia yaitu; (1) desain organisasi, (2) kepegawaian, (3) sistem penggajian, (4) manajemen kinerja, (5) pengembangan organisasi dan karyawan, (6) komunikasi dan hubungan masyarakat (Bernardin , 1993: 32). Sebuah manajemen sumber

daya manusia yang paling efektif adalah dimana kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia memiliki kecocokan atau kesesuaian dengan misi dan segala sesuatu yang menjadi tujuan khusus bagi organisasi.

Menurut Davis (dalam Mangkuprawira.2000), beranjak dari dari perkembangan historis dan berbagai faktor yang secara spesifik mempengaruhi manajemen sumber daya manusia diperlukan sebuah pendekatan untuk memahami bagaimana praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam konteks pencapaian tujuan yang diharapkan organisasi dapat dilakukan. Dan salah satu pendekatan pada bidang manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategik

Pada awalnya pendekatan strategik hanya dipergunakan untuk mengatur bidang-bidang yang lain yang ada di dalam perusahaan misalnya bidang pemasaran, keuangan dan sistem informasi perusahaan, namun pada perkembangan selanjutnya pendekatan strategik juga dipakai dalam usaha mengelola sumber daya manusia yang keberadaannya bagi perusahaan semakin dianggap penting. Dan selanjutnya pendekatan strategik pada manajemen sumber daya manusia membutuhkan konsep dari strategi untuk mengatur sumber daya perusahaan yang lain.

Pendekatan strategik sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat rumit yang berkaitan dengan perencanaan strategis, pengambilan keputusan dan mengkoordinir seluruh peran dari sumber daya manusia bagi seluruh pekerja (Anthony, 1996: 12). Oleh karena itu dibutuhkan otoritas yang lebih luas dalam perusahaan bagi pegawai bagian sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan

bahwa fungsi sumber daya manusia adalah sebagai kesatuan yang tak terpisahkan dari fungsi perusahaan yang lain seperti bagian pemasaran, produksi, keuangan dan lain sebagainya. Manajemen sumber daya manusia strategik akan semakin memperluas peran dari manajer sumber daya manusia sebagai sebuah bagian yang penting dalam tim manajemen.

Tidak dapat disangkal jika pada awalnya yang menjadi focus utama dari bagian sumber daya manusia hanyalah mengatur para pekerja yang berkaitan dengan masalah administrasi, perjanjian dan kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan. Yang dimaksud dengan masalah administratif adalah semua masalah yang berkaitan dengan urusan kepegawaian, pelatihan, penilaian, penggajian, promosi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan arus keluar masuk pegawai dalam perusahaan. Dengan kata lain yang menjadi perhatian utama pada departemen sumber daya manusia adalah meminimalkan pengeluaran yang tidak penting dan menemukan cara baru untuk bekerja atau melakukan sesuatu lebih baik (Anthony, 1996: 15).

Menurut Ulrich (dalam Alwi. 2001) saat ini peran dari sumber daya manusia semakin luas, termasuk di dalamnya adalah mengatur sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sebagai salah satu daya saing bagi perusahaan. Departemen sumber daya manusia telah menunjukkan fungsinya tidak hanya sebagai ahli administratif tetapi juga menjadi partner strategik. Untuk dapat menjadi partner strategik dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional, berpengaruh dan terlibat dalam memahami strategi bisnis, merumuskan dan mengimplementasikan strategi.

Selain itu memang terdapat perbedaan yang besar antara manajemen sumber daya manusia strategik dengan manajemen sumber daya manusia tradisional, Seperti yang dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Difference Between Strategic Human Resource Management and Traditional Personnel Management**

Dimension	Strategic Human Resource Approach	Tradisional Personnel Management Approach
Planning and Strategy Formulation	Participates in formulating overall organizational strategic plan and aligning human resource function with company strategy	Is involved in operational planning only
Authority	Has high status and authority for top personnel officer (e.g vice president for human resource)	Has medium status and authority (e.G. personnel director)
Scope	Is concerned with all managers and employees	Is concerned primarily with hourly,operational and clerical employees
Decision Making	Is involved in making strategic decision	Makes operational decisions only
Integration	Is fully integrated with other organizational functions marketing, finance, legal,production	Has moderate to small integration with other organizational functions
Coordination	Coordinates all human resource activities (e.G.training,recruitment,staffing,eq ual employment opportunity)	Does not coordinate all human resource functions

Adopted from William P. Anthony et al. "strategic Human Resource Management", 1996, pp.15

Pendekatan manajemen sumber daya manusia strategik menunjukkan bahwa semua manajer dapat berperan sebagai manajer sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memang bukan sebuah bidang atau bagian yang sederhana walaupun tidak dianggap sebagai bidang yang paling rumit. Semua manajer mempunyai tanggung jawab yang sama pada bidang pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami dari sisi bahwa semua manajer pada

dasarnya bertanggung jawab atas pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk kepentingan tersebut para manajer haruslah dapat melaksanakan perannya sebagai pemberi nasehat dalam arti bimbingan bagi pekerja yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu kepedulian manajer bidang yang lain juga dapat memberikan masukan bagi manajer sumber daya manusia untuk dapat mengambil kebijakan yang berkaitan dengan upaya pengembangan sumber daya manusia.

Anthony (1996:56) merumuskan ada 6 konsep yang berkaitan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategik yang dibutuhkan untuk menyusun dan mengatur sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu :

- a. Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar terhadap perusahaan. Bahwa kondisi lingkungan perusahaan dapat membawa sebuah kesempatan dan ancaman bagi perusahaan terutama hal-hal yang berkaitan dengan kondisi ekonomi, perubahan sosial, pergerakan politik baik yang terjadi di dalam maupun diluar negeri, perkembangan teknologi dan sebagainya. Strategi sumber daya manusia dengan eksplisit harus menyadari adanya kesempatan dan ancaman pada setiap bidang usaha agar dapat memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dan pada waktu bersamaan menghindari atau menghambat setiap ancaman yang ada.
- b. Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja. Para pemilik perusahaan bersaing dalam mencari karyawan, seperti halnya mencari pelanggan. Bentuk tekanan persaingan antara lain berupa daya tarik, imbalan,

dan pemanfaatan karyawan yang mempunyai efek utama terhadap strategi MSDM perusahaan. Bentuk tekanan bisa terjadi di pasar lokal, nasional, dan regional. Dinamika tingkat upah, tingkat pengangguran, dan kondisi pekerjaan, tingkat manfaat, peraturan upah minimum, dan reputasi pesaing di pasar tenaga kerja memiliki pengaruh terhadap strategi SDM dan ditentukan oleh keputusan MSDM strategik.

- c. Focus jangka panjang. Focus strategik cenderung dibuat sedemikian rupa dalam bentuk sebuah MSDM sebuah perusahaan dan pendekatan dasarnya. Strategi dapat berubah tetapi tidak selalu mudah. Hal ini tergantung antara lain kekuasaan dan filosofi manajemen perusahaan. Maksudnya bagaimana perusahaan mengembangkan strategi yang taat-asas untuk mengarahkan perusahaan menuju masa depan.
- d. Focus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan. Strategi memiliki makna bagaimana menentukan sesuatu diantara pilihan yang ada. Jadi setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM harus komit dengan sumber daya organisasi menuju arah yang utama. Strategi memiliki focus pensolusian dan pencegahan masalah. Konsentrasi strategi terletak pada pertanyaan “apa yang seharusnya perusahaan lakukan dan mengapa?” orientasi aksi ini memerlukan keputusan yang dibuat dan dilaksanakan.
- e. Pertumbuhan seluruh personal. Pendekatan strategi SDM adalah kepedulian dengan seluruh karyawan perusahaan, tidak hanya beberapa lama kegiatan yang dilakukan personal. Secara tradisi, MSDM terfokus pada alokasi waktu waktu karyawan dengan perhatian paling besar pada karyawan non teknis.

Akan tetapi karena aspek MSDM semakin luas, fokusnya kini pada keseluruhan karyawan, minimal dari pimpinan top sampai pada karyawan tidak terdidik (operator). Konsekuensinya perusahaan tidak hanya peduli dengan perencanaan upah eksekutif dan manfaatnya, karena yang diberlakukan bukanlah upah persatuan waktu.

- f. Integrasi dengan strategi perusahaan. Strategi SDM yang utama diterapkan oleh sebuah perusahaan seharusnya diintegrasikan dengan strategi perusahaan. Dengan kata lain, strategi perusahaan menentukan strategi SDM, jadi sangat terkait dengan perencanaan strategik dari isu-isu global.

#### **2.4 Strategi Perusahaan, Strategi Bisnis, Dan Strategi Sumber Daya Manusia.**

Strategi secara sederhana dapat diartikan sebagai cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pada awalnya istilah strategi hanya digunakan pada kalangan militer, namun pada perkembangan selanjutnya kata strategi dipakai dalam berbagai bidang termasuk dunia bisnis. Dalam dunia bisnis yang dalam hal ini adalah sebuah perusahaan yang mungkin memiliki banyak bisnis atau usaha akan dijumpai istilah strategi perusahaan dan strategi bisnis.

Strategi perusahaan adalah sebuah strategi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan dan meliputi semua bisnis yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Strategi perusahaan adalah seluruh perencanaan tindakan manajerial dalam sebuah kelompok usaha (Thompson, 1996: 16). Strategi perusahaan tidak hanya berlaku pada satu bidang usaha dalam sebuah kelompok perusahaan. Strategi tersebut

dijalankan oleh organisasi secara keseluruhan. Strategi perusahaan dikelompokkan menjadi 4 kategori : (1) pertumbuhan, (2) keseimbangan, (3) Pertahanan, (4) Kombinasi (Anthony, 1996: 84).

Strategi bisnis lebih memusatkan perhatian pada cara bersaing dalam sebuah industri atau sub kelompok strategis dan cara mencapai keunggulan bersaing. Dengan kata lain strategi bisnis adalah strategi yang diterapkan pada sebuah perusahaan yang telah dipisahkan dari sebuah kelompok bisnis. Tujuan pokok dari strategi bisnis adalah bagaimana membangun sebuah kekuatan dalam sebuah perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan yang memiliki usaha yang sama.

Selain itu sebuah strategi yang diterapkan untuk masing-masing spesifik unit dalam sebuah bisnis disebut strategi fungsional. Strategi fungsional adalah rencana dan kebijakan yang dirancang untuk melaksanakan strategi perusahaan dan strategi bisnis untuk memperkuat daya saing. Setiap usaha atau perusahaan biasanya memiliki sebuah strategi baik itu strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi produksi maupun yang lain-lainnya dan peran utama dari strategi fungsional adalah untuk mendukung keseluruhan strategi perusahaan dan strategi bersaingnya.

Diantara begitu banyak strategi yang ada tentunya tidak semua akan dapat dimanfaatkan oleh sebuah perusahaan, melainkan sebuah perusahaan juga membutuhkan orang-orang yang bertanggung jawab untuk memilih strategi mana yang paling tepat dan akan diterapkan pada perusahaan. Kesesuaian sebuah strategipun pada kenyataan sangat bergantung pada beberapa hal yaitu

lingkungan, pasar, pergerakan sosial, misi perusahaan, kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan itu sendiri yang ditunjukkan oleh sebuah perusahaan.

Miles dan Snow menjelaskan beberapa strategi utama yang didasarkan pada tingkat stabilitas lingkungan eksternal yang mempengaruhinya. Dan kemudian dijelaskan dengan menggunakan *topology* yang dikemukakan oleh Anthony, (1996: 38) menjadi 3 tipe yaitu :

- a. Defender. Biasanya perusahaan yang menggunakan strategi ini adalah perusahaan yang menghadapi pasar terbatas. perusahaan dalam kategori ini sangat mengandalkan stabilitas dan kontinuitas usaha. Cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi dalam jangka panjang terhadap perusahaan.
- b. Prospektor. Perusahaan yang tergolong tipe ini adalah perusahaan yang inovatif dan selalu mencari peluang-peluang pasar, unggul dalam *basic engineering* dan marketing sehingga melalui penciptaan produk unggulannya perusahaan tipe ini menjadi *market leader* dalam industri.
- c. Analyzers. Perusahaan tipe ini memiliki orientasi strategi ditandai dengan posisi yang selalu mengikuti peluang yang diciptakan oleh prospector. Mempertahankan kestabilan karena memiliki lini produk dan jasa yang terbatas.

Strategi sumber daya manusia adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan pokok, kebijakan, prosedur kedalam rencana keseluruhan yang kohesif. Strategi sumber daya manusia yang terformulasi dengan baik membantu mengumpulkan dan mengalokasikan sumber daya perusahaan ke

dalam suatu entitas unik berdasarkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internalnya, perubahan-perubahan lingkungan, dan tindakan-tindakan pesaing yang terantisipasi (Simamora, 1999: 39).

Walker dalam Mangkuprawira mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai sebuah rencana yang berkaitan dengan mengatur sumber daya manusia yang mana ditujukan untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan isu-isu penting tentang manusia dalam bidang bisnis . Dan kemudian mengaitkan antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis akan dapat dilihat sebagai salah satu jalan untuk mencapai kemampuan bersaing. Keseluruhan upaya yang dilakukan akan mengarah pada kapabilitas perusahaan yang baik.

Sistem sumber daya manusia yang efektif haruslah merupakan sistem yang terintegrasi, sistem kompensasi harus sesuai dengan sistem pelatihan, sistem penilaian kerja, sistem seleksi, dan seterusnya. Jika sistem tersebut dirancang dengan baik dan satu sama lainnya selaras dengan strategi perusahaan, maka departemen sumber daya manusia akan mampu memberi dukungan terhadap arah perusahaan.

Masih menurut Walker sebuah strategi sumber daya manusia yang baik harus memberikan penegasan dan mendorong orang yang ada di dalam organisasi untuk bekerjasama mewujudkan strategi bisnis . Karena pada hakekatnya strategi bisnis adalah upaya pengembangan dalam rangka melaksanakan proses manajemen strategik secara terus menerus.

Meskipun ada banyak strategi yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia namun berdasarkan pendekatan filosofis ada tiga hal pokok yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yaitu: (a) *Utilizer strategy*, (b) *Accumulator strategy*, (c) *Facilitator strategy* (Bird, 1995: 65).

- a. *Utilizer strategy* adalah strategi yang berdasarkan prediksi pada pemanfaatan komitmen dan keterampilan tingkat tinggi secara minimal. Dengan maksud mencoba untuk menyebarkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi seefisien mungkin. Dengan jalan: (1) merekrut dan memecat karyawan berdasarkan kebutuhan jangka pendek, (2) Menyesuaikan ketrampilan karyawan sesuai dengan syarat-syarat khusus.
- b. *Accumulator strategy* yaitu strategi yang didasarkan pada keterlibatan dan pelaksanaan ketrampilan yang maksimum. Hal tersebut merupakan usaha untuk membangun sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dengan jalan: (1) memperoleh karyawan yang memiliki potensi terpendam yang besar, (2) pengembangan dari pada potensi terpendam dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
- c. *Facilitator strategy* adalah strategi yang mencoba untuk menemukan pengetahuan dan kreasi yang baru. Dengan tujuan mencoba untuk mengembangkan sumber daya manusia perusahaan seefektif mungkin dengan jalan: (1) meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, (2) memberikan dorongan dan dukungan kepada karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan mereka yang mereka anggap penting bagi diri sendiri.

## 2.5 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting yang dimiliki oleh perusahaan dalam upaya membuat sumber daya perusahaan yang lainnya bekerja. Sumber daya manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan, serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia tumbuh dalam tiga tahap, yaitu tahap pemeliharaan arsip, tahap pertanggungjawaban pemerintah, dan tahap memperoleh dan mempertahankan suatu keunggulan kompetitif.

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian keputusan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dan majikan, berpengaruh terhadap berbagai pihak yang berkepentingan serta dimaksudkan pula untuk mempengaruhi efektivitas karyawan dan majikan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang dan mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi. Aktivitas tersebut merupakan program-program yang dirancang dalam rangka menjawab tujuan dan sumber daya manusia dikelola untuk mencapai tujuan tersebut. Aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

### 2.5.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Banyak definisi tentang perencanaan Sumber daya manusia yang mungkin disebabkan oleh perbedaan lingkup dan orientasi. Tetapi tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah sama yaitu, penyediaan tenaga kerja yang memenuhi standar kualitas yang dibutuhkan. Sedangkan secara sederhana perencanaan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pembuatan keputusan berkenaan dengan akuisisi dan utilisasi sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan keseluruhan dari rencana yang disusun untuk penarikan, seleksi, kompensasi, training, struktur jabatan, promosi dan aturan-aturan kerja organisasi sumber daya manusia (Anthony, 1996: 191)

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari kondisi sumber daya manusianya saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mencakup (1) perencanaan kepegawaian, dan (2) perencanaan program. Sedang tujuan dilakukannya sebuah perencanaan sumber daya manusia oleh perusahaan adalah (1) perencanaan mengaitkan tindakan dan konsekuensi, (2) perencanaan mendayagunakan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif, (3) Perencanaan mengaitkan sumber daya manusia dan organisasi, (4) perencanaan membuat kalangan karyawan merasa lebih puas dan berkembang (Simamora, 1999: 69)

### 2.5.2 Rekrutmen Dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi karyawan baru merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer dan direksi. Karena proses rekrutmen dan seleksi karyawan akan membawa implikasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Faktor ekonomi dan demografi dari angkatan kerja saat ini akan menjadi hal nyata yang akan dihadapi oleh manajer. Di Indonesia sendiri ada banyak masalah yang berkaitan dengan lapangan/kesempatan kerja, misalnya suplai angkatan kerja yang melebihi permintaan pasar kerja, masalah pengangguran, masalah kualifikasi karyawan, dan sebagainya. Isu lain yang ada dan sifatnya lebih mikro antara lain adalah bagaimana menggunakan prosedur rekrutmen dan seleksi yang obyektif, tidak diskriminatif, terpercaya dan absah (Simamora, 1999: 220).

Untuk mengisi kekosongan jabatan dalam sebuah perusahaan ada 2 metode yang digunakan untuk mencari orang yang akan menempati posisi tersebut yaitu metode rekrutmen internal dan metode rekrutmen eksternal : Rekrutmen Internal terdiri dari:

- a. Penempatan pekerjaan. Dalam metode ini posisi yang dapat diisi diumumkan lewat buletin atau papan pengumuman perusahaan. Prosedur penempatan pekerjaan membuat para karyawan berusaha keras untuk mencapai posisi yang lebih baik dalam perusahaan. Informasi yang disampaikan dalam pengumuman meliputi keseluruhan kepentingan yang menyangkut pekerjaan, seperti uraian pekerjaan, pendidikan dan pelatihan yang disyaratkan, gaji dan apakah pekerjaan penuh waktu atau paruh waktu.

- b. Inventarisasi keahlian. Secara esensial inventarisasi keahlian meliputi daftar nama karyawan, pendidikan, pelatihan, posisi sekarang, pengalaman kerja, keahlian dan kemampuan pekerjaan yang terkait, dan kualifikasi lainnya. Perusahaan dapat meneliti melalui inventarisasi keahlian untuk mengidentifikasi calon potensial untuk mengisi lowongan kerja di posisi tertentu, melalui penggunaan komputer.
- c. Penawaran Pekerjaan. Prosedur ini secara khusus menspesifikasi semua pekerjaan yang tercakup dalam pekerjaan yang tercakup dalam pekerjaan yang harus diisi oleh pelamar yang berkualifikasi dari unit perusahaan yang menawarkannya. Mereka yang tertarik pada lowongan kerja tersebut dapat menawarkan diri dengan cara melamar, asalkan mereka berkualifikasi. Posisi dapat diisi oleh pelamar yang paling berpengalaman.
- d. Rekomendasi Karyawan. Sumber informasi yang paling berharga adalah karyawan sekarang yang mungkin mengetahui seseorang yang berkualifikasi dan tertarik dengan posisi kerja yang lowong. Untuk karyawan yang diusulkan sebagai calon, beberapa perusahaan menawarkan bonus kepada karyawan yang memberikan informasi yang dibutuhkan.

Sedangkan metode yang lainnya adalah , metode rekrutmen eksternal yaitu :

- a. Institusi Pendidikan. Rekrutmen karyawan dapat berasal dari kalangan lembaga pendidikan, mulai dari sekolah menengah umum dan kejuruan sampai perguruan tinggi. Umumnya mereka yang diterima dalam rekrutmen harus mengikuti pelatihan, sesuai dengan bidang atau posisi

- pekerjaan yang akan diterimanya. Mereka yang direkrut dari perguruan tinggi biasanya dirancang untuk ditempatkan pada posisi manajerial, profesional, dan keahlian teknis
- b. Iklan. Salah satu cara yang dilakukan dalam upaya merekrut tenaga kerja baru adalah dengan mengiklankan lowongan pekerjaan yang ditawarkan. Media yang dipergunakan dapat berupa surat kabar, majalah, jurnal ilmiah maupun media lainnya berupa radio. Biasanya peminat dari lowongan kerja yang diiklankan sangat banyak karena informasi yang disebarkan menjangkau area yang luas.
  - c. Agen Pemerintah. Setiap pelamar harus mendaftar dulu ke Depnaker. Pemerintah menginformasikan secara terbuka lewat pengumuman tertulis tentang lowongan kerja diperusahaan sendiri, atau diperusahaan lain atau diinstitusi lain. Informasi tersebut dapat diakses dari sumbernya, baik langsung maupun tidak langsung. Dinas ini dapat juga berfungsi untuk menyalurkan calon karyawan ke pihak lain yang membutuhkan.
  - d. Agen swasta. Seperti layaknya perusahaan maka agen swasta secara aktif mencari dan bahkan memperoleh informasi tentang lowongan kerja dari perusahaan tertentu. Dapat juga dengan menggunakan iklan informasi yang relevan yang dicari/diterima berupa jenis pekerjaan, uraian pekerjaan, persyaratan pendidikan, keahlian pelatihan yang diisyaratkan, pengalaman kerja sejenis, dan besaran gaji yang disediakan. Sebagai imbalannya perusahaan yang menyediakan lowongan pekerjaan memberi fee kepada agen pencari kerja swasta tersebut.

- e. Perusahaan Pencari Tenaga Eksekutif. Beberapa agen pencari tenaga kerja memfokuskan upaya-upaya mereka untuk mencari karyawan tingkat manajer eksekutif. Pencariannya sangat agresif dan proaktif sebagai bagian tugas dari posisi perusahaan yang berfungsi sebagai konsultan. Calon karyawan yang biasanya direkrut adalah tenaga-tenaga profesional dan berkeahlian tinggi, seperti tenaga eksekutif pemasaran, tenaga eksekutif produksi, manajer umum, dan sebagainya.

Seleksi adalah proses dimana sebuah perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi saat ini. Pengertian ini menekankan aspek efektivitas seleksi. Meskipun demikian, keputusan-keputusan seleksi mestilah efisien. Seleksi haruslah meningkatkan proporsi karyawan yang sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar pada biaya yang serendah mungkin. Proses seleksi dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir pada saat diambil keputusan pengangkatan.

Proses seleksi terdiri dari :

- a. Wawancara saringan pendahuluan. Langkah pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan (*prediminari screening interview*) pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar. Alasan yang sering digunakan untuk menolak pelamar pada tahapan ini adalah kurangnya pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan guna melaksanakan pekerjaan yang ditawarkan.

- b. Mengisi formulir lamaran dan resume. Formulir lamaran berisi informasi mengenai pelamar. Nama, alamat, pendidikan, pelatihan atau pengembangan yang pernah diikuti juga pengalaman kerja sebelumnya yang dimiliki oleh pelamar. Pengisian formulir lamaran dapat dijadikan sebagai alat penyaringan untuk menghasilkan penilaian umum.
- c. Pengujian (Testing). Tes-tes seleksi digunakan untuk menyisihkan pelamar menyangkut persyaratan keahlian, kemampuan, sikap, minat, dan kepribadian. Tes-tes seleksi adalah alat yang menilai kemungkinan kecocokan (*match*) antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja. Salah satu manfaat utama dari tes adalah obyektivitasnya terutama jika dibandingkan dengan wawancara. Beberapa tes yang dipergunakan untuk menyeleksi para pegawai telah dikembangkan oleh para manajer sumber daya manusia. Tes tersebut terdiri dari tes kepribadian dan minat, tes prestasi, tes bakat, Tes pengetahuan, tes kesehatan, dan tes kejujuran.
- d. Wawancara (interview). Proses wawancara telah digunakan secara luas sebagai salah satu metode dalam menyeleksi pegawai. Dalam proses wawancara para pewawancara mencari jawaban tiga pertanyaan besar, (1) dapatkah pelamar melakukan pekerjaan?, (2) Apakah pelamar berkehendak melakukannya?, (3) Bagaimana pelamar membandingkannya dengan hal-hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk pekerjaannya. Dalam proses wawancara itu sendiri ada 5 format wawancara yang dilaksanakan dalam proses seleksi yaitu : (1) wawancara tidak terstruktur, dimana pewawancara tidak menggunakan format pertanyaan yang standar dan rinci. Pengembangan

- pertanyaan terjadi pada saat wawancara berlangsung, (2) Wawancara terstruktur, format ini sangat tergantung pada pertanyaan-pertanyaan standar, (3) Campuran, pewawancara menggunakan jenis wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, (4) Wawancara perilaku terfokus pada suatu masalah atau situasi hipotesis yang diminta kepada pelamar untuk memecahkannya, baik jawaban maupun pendekatan, yang kemudian dievaluasi oleh pewawancara, dan (5) Wawancara stres. Tipe ini mencoba untuk melihat bagaimana reaksi pelamar jika menghadapi pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tekanan-tekanan.
- e. Pemeriksaan fisik. Biasanya perusahaan juga meminta para pelamar untuk menyertakan hasil tes kesehatan. Hal ini berguna untuk mengetahui kondisi fisik dari pelamar, apakah dia mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang ditawarkan berdasarkan kondisi kesehatannya.
- f. Pemeriksaan referensi dan latar belakang. Sebelum perusahaan membuat keputusan akan hasil seleksi, biasanya diadakan penyelidikan terlebih dahulu tentang latar belakang pelamar. Penyelidikan latar belakang ini disebut dengan pengecekan referensi (*reference checks*), dan dapat mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas kriminal, dan karakter umum lainnya.
- g. Keputusan pengangkatan. Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamar dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi. Biasanya digunakan 3 metode untuk membuat keputusan seleksi: (1) pertimbangan klinis, diartikan sebagai proses

informal pemeriksaan informs dari setiap individu dan membuat keputusan subyektif mengenai mengenai calon yang paling diinginkan untuk diterima , (2) gabungan tertimbang, mencakup gabungan informs dan secara statistik mengkombinasikannya ke dalam skor gabungan, (3) Pisah batas berganda yang terdiri dari urut-urut proses dimana pelamar diharuskan mencapai hasil-hasil yang memuaskan pada setiap urut-urutan langkah.

### 2.5.3 Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas dapat berupa upaya memberikan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan dimasa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisist dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi lebih pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang ( Mangkuprawira,2000: 135).

Masih dalam Syafri, dikatakan bahwa setiap sistem pelatihan dan pengembangan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika ingin hal tersebut terlaksana secara efektif. Contohnya integrasi

dengan hal penilaian kerja, promosi, atau sistem pembayaran upah/gaji. Integrasi ini membantu pula untuk menyakinkan bahwa bantuan strategi pengembangan akan mendukung strategi personil lainnya.

Menurut Michael R. Carrell *et al* (dalam Mangkuprawira, 2000: 136) ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan ketrampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Sebelum sebuah pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal tersebut perlu dianalisis terlebih dahulu. Hal ini perlu dilaksanakan dalam rangka mendiagnosis permasalahan yang ada sekarang dan tantangan-tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi antara lain melalui pelatihan dan pengembangan. Secara garis besar ada metode pelatihan yaitu, metode *on job training* dan yang kedua metode *off job trainig*.

*On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Metode ini memiliki keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dilaksanakan dalam situasi artifisial di dalam ruang kelas. Kenyataan bahwa keberhasilan sistem ini hampir seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan pelatih berarti bahwa unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab menyediakan pelatih yang baik dan efektif dari setiap penyelia.

Sedangkan metode yang kedua adalah metode *off the job training*. Pada metode ini program pelatihan dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dari pekerjaan. Waktu pelaksanaannya juga terpisah dari waktu kerja reguler. Program *off the job training* terdiri dari kuliah, studi kasus, dan simulasi komputer.

Untuk menilai manfaat atau kegunaan dari program pelatihan, perusahaan mencoba menjawab 4 pertanyaan yaitu: (1) Apakah terjadi perubahan?, (2) Apakah perubahan disebabkan oleh pelatihan?, (3) Apakah perubahan positif berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasional?, (4) Apakah perubahan yang serupa terjadi pada partisipan yang baru dalam program pelatihan yang sama?

Dalam situasi pelatihan yang kurang formal, departemen sumber daya manusia dapat berfungsi sebagai sumber informasi. Departemen ini dapat memberikan informasi kepada kalangan karyawan tentang peluang pelatihan yang bukan menjadi program pelatihan formal organisasi.

#### **2.5.4 Perencanaan Karir**

Perencanaan karir adalah proses dengannya individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada *matching* tujuan-tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia. Perencanaan karir terdiri dari dua elemen utama yaitu: perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individual (Simamora, 1999: 541).

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir sedangkan perencanaan karir individual terfokus pada individu dan

keinginan, keahlian, dan hasrat mereka. Jalur karir adalah suatu lini yang fleksibel melalui mana seorang karyawan bergerak sepanjang masa kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil oleh organisasi guna memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Untuk mengembangkan jalur karir yang realistis, manajer dan spesialis sumber daya manusia, haruslah menentukan keahlian, dan pengetahuan pribadi yang dibutuhkan untuk pekerjaan, dan mengelompokkan pekerjaan kedalam kelompok dasar keluarga pekerjaan.

Jalur karir haruslah memiliki 4 karakteristik, pertama jalur karir haruslah mewakili kemungkinan kemajuan riil, baik secara lateral maupun kebawah. Kedua, jalur karir haruslah merespon perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional, dan kebutuhan manajemen. Ketiga, jalur karir haruslah fleksibel, jalur karir haruslah mempertimbangkan kualitas individu, manajer bawahan, atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja dilaksanakan, terakhir jalur karir haruslah menentukan keahlian, pengetahuan, dan atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna melaksanakan pekerjaan pada setiap posisi sepanjang jalur yang ada.

### **2.5.5 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dan kinerja pelaksanaan pekerjaan. Tujuan diadakannya penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah

berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan kedalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan, evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Sedangkan dalam pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu dimasa yang akan datang. Aspek pengembangan dari dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan. Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah (1) menyediakan basis bagi tindakan-tindakan personalia dan, (2) meningkatkan penggunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Dimensi strategik penilaian kinerja adalah konsistensi antara strategi organisasional dan perilaku pekerjaan, konsistensi antara nilai-nilai organisasional dan perilaku pekerjaan dan manajemen kinerja (Simamora, 1999: 415).

### **2.5.6 Kompensasi**

Mendesain dan mengimplementasikan sebuah program kompensasi yang efektif adalah sebuah tantangan pada aktivitas sumber daya manusia. Mungkin tidaklah mudah untuk menyatakan secara tepat seberapa besar sebuah sistem kompensasi dapat mempengaruhi sebuah organisasi. Tetapi fungsi kreatif dari rencana kompensasi dapat dipergunakan untuk memaksimalkan produktivitas

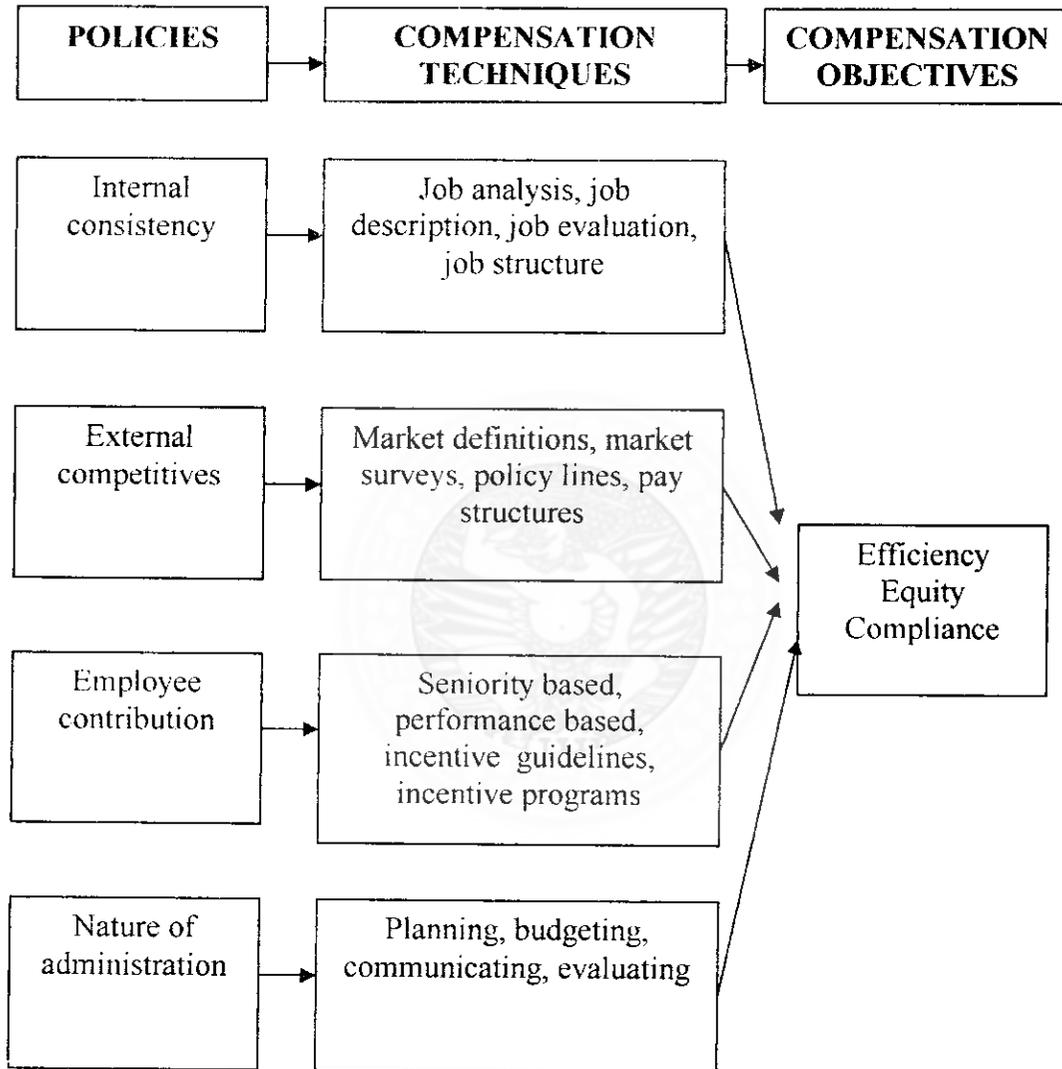
sumber daya manusia dan memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya pencapaian tujuan sumber daya manusia dan organisasi (Anthony, 1996).

Secara garis besar kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok dan sistem penggajian berdasarkan pada prestasi kerja dan kompensasi tidak langsung adalah segala tunjangan yang bersifat umum yang diperoleh oleh pegawai.

Teori kompensasi yang biasanya digunakan adalah teori equity (*equity theory*). Teori ini menjelaskan bahwa pegawai mengukur hubungan antara *outcomes* mereka dari pekerjaan (seperti pembayaran, kepuasan kerja, penghargaan dan promosi) dan input mereka (seperti pendidikan, pengalaman, ketrampilan dan usaha). Hasil perbandingan ini kemudian akan dibandingkan dengan yang lainnya (misalnya dengan pegawai lain atau dengan pegawai pada pekerjaan tersebut sebelumnya). Jika perbandingan dirasa tidak adil, hasilnya adalah ketidakpuasan. Kebanyakan perusahaan menggunakan teori equity dalam memberikan gaji (kompensasi langsung) untuk para pegawainya. Berdasarkan teori equity, sebuah perusahaan membayar dengan adil atau tidak adalah ditentukan dengan membandingkan dengan kondisi perusahaannya dengan keadaan yang sama dan dijadikan sebagai perbandingan. Selain itu sumber data perbandingan adalah pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan tersebut pada masa lalu atau masa yang akan datang. Ada tiga kelompok dari perbandingan dalam kenyataannya relevan untuk dipergunakan mengatur sistem penggajian (Bernardin and Russel: 1993):

- a. *External equity compensation*. Membandingkan penggajian pegawai dengan pegawai dari perusahaan lain. Jika jumlah pegawai yang potensial tersedia dalam jumlah banyak, dan permintaan akan pegawai rendah maka pegawai akan ditawari gaji yang rendah. Tetapi sebaliknya jika ketersediaan pegawai rendah dan permintaan besar, maka gaji yang ditawarkan tinggi. Gaji yang besar akan ditawarkan untuk menarik pelamar.
- b. *Internternal equity compensation*. Memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengevaluasi gaji yang mereka terima atas pekerjaan yang dilakukan relatif sama dengan dengan gaji yang lain di dalam perusahaan mereka, fokus dari *internal equity compensation* adalah pada perbedaan gaji dan apakah perbedaan tersebut proporsional untuk dibedakan dalam nilai dan kontribusi dari pekerjaan bagi organisasi. Hasil dari tingkat penggajian yang berbeda tersebut disebut struktur penggajian.
- c. *Individual equity* meliputi penggajian bagi seorang pegawai relatif berbeda dari pegawai yang bekerja pada bagian yang sama atau hampir sama. *Individual equity* difokuskan pada kontribusi dari pekerja perorangan dengan klasifikasi tertentu bagi organisasi. Dalam hal ini, organisasi ingin memberikan penghargaan bagi pegawai untuk mengingat keberadaannya dengan organisasi (senioritas) dan untuk prestasinya dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian imbalan secara individual untuk kesetiaan dan prestasi yang lebih tinggi, organisasi mendorong keanggotaan level prestasi yang lebih tinggi. Pada tabel berikut akan ditunjukkan pengaruh dari teknik kompensasi dengan hasil dari masing-masing teknik.

**Tabel 2.2**  
**Kebijakan Kompensasi**



Adopted from Jhon Bernardin et al, Human resource management: An experiential Approach, 1993.

Kompensasi tidak langsung juga dikenal dengan istilah tunjangan, telah mengalami perubahan pada akhir dasawarsa ini. Pada masa lalu pegawai telah menetapkan sebuah set tertentu untuk keseluruhan pegawai, namun saat ini prakteknya telah berubah. Dengan mengadakan komunikasi dengan pegawai untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi dan dalam kasus yang sama untuk

memenuhi kebutuhan mereka, pegawai menawarkan perencanaan yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi sebuah susunan kebutuhan.

Peraturan pemerintah turut serta dalam menetapkan ketentuan berkenaan dengan jumlah tunjangan yang harus diterima oleh seorang pegawai. Pemerintah di Indonesia sendiri menetapkan beberapa ketentuan berkenaan dengan tunjangan misalnya asuransi kecelakaan (untuk melindungi pegawai jika mengalami kecelakaan dalam bekerja) dan uang pesangon (pembayaran bagi pegawai untuk waktu yang hilang karena skorsing atau pemecatan).

Komposisi dari perencanaan tunjangan yang diberikan perusahaan biasanya terdiri dari :

- a. Perlindungan yang diwajibkan atau diharuskan pemerintah. Jumlahnya bervariasi tergantung dari peraturan dalam negeri dimana perusahaan berada. Pemerintah Indonesia sendiri telah mengharuskan perusahaan untuk memberikan tunjangan sebagai kompensasi dalam bekerja (untuk melindungi pegawai apabila mengalami kecelakaan dalam bekerja) dan juga memberikan pesangon pada pegawai yang diberhentikan.
- b. Perlindungan sukarela meliputi uang pesangon (uang yang diberikan kepada pegawai yang dipecat yang dapat dipergunakan oleh pegawai sampai mendapatkan pekerjaan yang lain).
- c. Tunjangan hari libur terdiri dari (1) Tunjangan hari raya (idul fitri, idul adha, tahun baru, natal) rata-rata diberikan 10 hari per tahun, (2) Tunjangan liburan, berkisar antara 1 sampai 6 minggu per tahun, (3) kesempatan cuti

- yang diberikan misalnya untuk mengikuti pemilihan, kehamilan/melahirkan, menghadiri pemakaman dan lain-lain.
- d. Tunjangan yang berupa asuransi kesehatan yang meliputi pelayanan medis, dokter gigi, dan juga program kebugaran.
  - e. Tunjangan keuangan, sosial dan rekreasi yang terdiri dari (1) pinjaman atau bantuan untuk kepemilikan rumah dan mobil, (2) penggunaan fasilitas perusahaan untuk liburan, (3) mobil dinas (4) bantuan untuk konseling masalah keuangan, (5) tunjangan pendidikan bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, dan (6) tunjangan perawatan anak bagi pegawai wanita yang memiliki anak kecil.



## 2.6 Konsep kesesuaian

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi sendiri dalam menjalankan bisnisnya. Ada banyak pengertian mengenai strategi namun tetaplah bahwa strategi adalah sebuah rencana yang membutuhkan implementasi. Dan yang bertindak sebagai pelaku dalam mengimplementasikan strategi adalah karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk itu dalam penelitian ini akan mencoba meneliti kesesuaian antara strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan dengan strategi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sebagai pengimplementasi dari strategi bisnis.

### 2.6.1 Vertical Fit

Secara sederhana *vertical fit* dapat diartikan sebagai kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia secara keseluruhan.

Meskipun yang akan dijelaskan hanyalah sebagian kecil dari pelaksanaan urusan sumber daya manusia , tetapi gambaran secara keseluruhan adalah mengenai strategi bisnis itu sendiri. Berdasarkan deskripsi dari strategi bisnis dan strategi strategi sumber daya manusia yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dilihat kombinasi khusus dari strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia (Bird, 1995) yaitu :

a. *Defender business Strategy and Accumulator HRM strategy.*

Miles dan Snow menjelaskan bahwa sebuah perusahaan yang menggunakan strategi defender membatasi pencarian hanya pada bagaimana mencari kesempatan baru bahkan fokusnya hanya pada masalah internal dari organisasi saja, yaitu bagaimana meningkatkan efektivitas dari organisasi (Bird : 1995) . Biasanya perusahaan hanya menghasilkan barang dengan pangsa pasar yang sempit dan orientasinya hanya pada efisiensi, ciri-ciri organisasi cenderung dalam usaha untuk menjaga stabilitas dan memfokuskan pada kegiatan internal. Oleh karena itu ada kemungkinan untuk dapat membatasi pengawasan yang berkaitan dengan lingkungan.

*Accumulator strategy*, didasarkan pada menciptakan keterlibata dan penggunaan ketrampilan secara maksimal. Hal ini akan memenuhi kebutuhan dari perusahaan yang bertipe defender karena fokusnya hanya pada pengembangan ketrampilan dalam fashion evolusioner sesuai dengan perkembangan kebutuhan akan sumber daya manusia perusahaan yang lambat. Berkaitan dengan akuisisi pekerja yang dirasakan melalui besarnya potensi terpendam. Saat orang yang memiliki kemampuan terpendam diperoleh perhatian akan dialihkan pada

pengembangan kemampuan dan pengetahuan dalam rangka mencapai tujuan organisasi

b. *Analyzer Business Strategy and Facilitator HRM strategy*

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh Miles dan Snow bahwa organisasi yang mempunyai tipe *Analyzer* mewakili organisasi atau perusahaan yang beroperasi secara stabil sebaik perubahan barang dari segi permintaan pasar (Bird: 1995). Konsekuensinya perusahaan harus mengidentifikasi dan mengejar produk sesuai dengan permintaan pasar dan dalam waktu bersamaan mempertahankan pasar yang sudah ada. Usaha untuk mencapai efektifitas dalam kedua bidang ini membutuhkan kemampuan untuk menjadi efektif dan fleksibel di dalam menghasilkan teknologi, akomodasi dari area operasi yang stabil dan dinamis membutuhkan persediaan yang hampir sama untuk sumber daya manusia. *Facilitator strategy* sesuai dengan perusahaan yang bertipe *Analyzer* karena *facilitator strategy* mengakomodasi manajemen dari dua arah yang dibutuhkan oleh *analyzer strategy*. Pencarian pasar baru membutuhkan orang dengan keahlian dan bakat tambahan untuk bergabung ke dalam organisasi. Konsekuensinya kebijakan yang berkaitan dengan penempatan karyawan baru akan seperti gabungan antara seleksi internal dan eksternal. Dengan mendorong pengembangan diri suatu perusahaan dapat memusatkan fokus aktivitasnya sepenuhnya pada penempatan personel yang tepat dan penempatan tim yang fleksibel.

c. *Prospector Business Strategy and Utilizer HRM Strategy*

Masih menurut Miles dan Snow perusahaan yang memiliki tipe *Prospector* bersaing dalam daerah pasar yang luas dan dengan kondisi yang berkesinambungan. Inovasi pasar produk yang konstan menggambarkan respon terhadap daerah yang dinamis, membutuhkan kapasitas yang mampu mengawasi secara seksama kejadian eksternal. Disamping itu, kemampuan untuk mengembangkan produk baru dan memasuki pasar baru membutuhkan kreativitas dan ide-ide baru. Sistem kontrol yang didesentralisasikan dan kecepatan penyebaran sumber lebih lanjut mengkarakteristikkan pekerja perusahaan *prospector*.

Kecepatan yang diberikan lingkungan mereka, perusahaan prospektor diharapkan menjalankan strategi sumber daya manusia *utilizer* hal ini disesuaikan dengan kebutuhan akan ketersediaan pekerja yang memiliki ketepatan, kesiapan, ketersediaan kemampuan yang konsisten dengan kebutuhan konstan perusahaan. Pendekatan yang demikian menempatkan menempatkan penekanan yang minimal pada komitmen pekerja saat mencoba untuk mencapai penggunaan kemampuan tinggi. Oleh karena itu, kebijakan proses seleksi difokuskan pada tertutupnya kemampuan untuk segera menyelesaikan tugas. Kebutuhan untuk kecepatan penyebaran sumber di dalam merespon perkembangan pasar dan inovasi juga mengurangi tekanan pada pelatihan. Pandangan pekerja sebagai sumber daya yang lain yang dimiliki perusahaan mengurangi penekanan pada kegunaan penyebaran sumber dan mendorong pengembangan penilaian dan sistem penghargaan berdasarkan hasil.

**Tabel. 2.3**  
**Relation Between Business Strategy, Organizational Requirements, And Human Resource Strategy**

<b>Business Strategy</b>	<b>Organizational Requirement</b>	<b>Human Resources Strategy</b>
Defender Strategy - Narrow product market - Efficiency Orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance of stability</li> <li>- Internal focus</li> <li>- Limited Environmental monitoring</li> <li>- Centralized control systems</li> <li>- Standardized operating procedures</li> </ul>	Accumulator Strategy - Strategy based on building maksimum involvement and skilled execution - Acquisition of employees with large latent potential - Development over time of employees abilities, skill and knowledge.
Analyzer Strategy - Pursue new market - Maintain presence in existing market	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibility</li> <li>- Administrative differentiation</li> <li>- Intensive and comprehensive planning</li> <li>- Offer unique products at low cost</li> </ul>	Facilitator Strategy - Strategy based on new knowledge creation - Acquisition of self motivated personnel - Encourages and support self development of abilities, skill and knowledge - Coordinates between accurate placement and flexible team structures
Prospector Strategy - Continuous search for new market - External Orientation - Product/market innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante state of change</li> <li>- Extensive monitoring of environment</li> <li>- Decentralized control systems</li> <li>- Low degree of structural formalization</li> <li>- Rapid resource deployment</li> </ul>	Utilizer Strategy - Strategy based on minimal commitmen and high skill utilization - Employ ready-to-use talent - Move employees to match abilities, skill and and knowledge to spesific task

Adopted from Jhon Bernardin et al, Human resource management: an experimental approach, 1993

### 2.6.2 Horizontal Fit

Horizontal fit dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi atau keadaan diantara strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia untuk menjalankan strategi bisnis. Praktek pengembangan sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, hingga kompensasi Perusahaan yang cerdas akan mengintegrasikan dan mengkoordinasi praktek-praktek tersebut sehingga dapat menjadi kekuatan-kekuatan dalam menghadapi persaingan. Horizontal fit dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.4**

**Coordination Among Human Resource Practices With Business Strategy**

Human resource activity/business strategy	Defender	Prospector	Analyzer
Importance of human resource planning	Moderate, because predictable market	High, because changing market	Moderate to high, because predictable and changing market
Selection test	Aptitude, to build human resources	Achievement, acquiring human resources	Aptitude, allocating human resources
Training needs	Extensive and formal	Limited and informal	Usually extensive and formal
Importance of career planning	High, conducting formal and extensive training	Moderate, using sophisticated recruiting	High, conducting formal and extensive training
Performance appraisal system	Behaviourally oriented system, to identify training needs	Result oriented system, to identify the staffing needs	Behaviorally oriented system to identify the training needs
Compensation	Internal consistency and equity	External competitiveness and equity	Balancing internal consistency and external competitiveness
Importance of job evaluation	Low to moderate, focus on building human resource	High, focus on acquiring human resources	Moderate to high, focus on allocating human resources

Kordinasi antara pengelolaan sumber daya manusia adalah sangat penting dalam upaya implementasi strategi bisnis. Misalnya perusahaan yang ingin memfokuskan diri pada pasar yang terbatas dan memantapkan posisinya (strategi bisnis bertahan/defender) harus memfokuskan pelatihan yang ekstensif dan formal daripada pelatihan yang terbatas dan informal. Sebagai tambahan, praktek-praktek yang lain harus disesuaikan dengan syarat-syarat defender strategy.



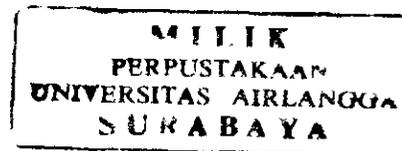
## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk menjawab pertanyaan yaitu adakah kesesuaian antara strategi SDM dengan strategi bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan asuransi Sumitomo. Karena penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan yang ada maka penelitian ini menggunakan rancangan penelitian analitik kualitatif dengan pendekatan studi kasus.

Rancangan penelitian ini dipergunakan karena dalam penelitian ini bertujuan hanya menggambarkan atau melaporkan dan menganalisis keadaan yang ada dan berjalan pada perusahaan asuransi Sumitomo. Pendekatan studi kasus dipilih karena dalam penelitian ini akan mencoba untuk menggali informasi secara mendalam dan menyeluruh berkaitan dengan strategi SDM dan strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan asuransi Sumitomo.



#### 3.2 Pemilihan Lokasi Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan mengambil lokasi pada perusahaan asuransi Sumitomo. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan berdasarkan alasan bahwa perusahaan asuransi adalah badan usaha keuangan non bank, yang mana para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya banyak berhubungan langsung dengan orang-orang yang tentunya memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Sehingga orang yang bekerja pada bidang ini tentunya harus memiliki

karakteristik dan kemampuan khusus. Berbeda dengan orang yang bekerja dengan mesin.

Sedangkan pemilihan asuransi Sumitomo adalah karena asuransi Sumitomo adalah perusahaan asuransi asing dengan pekerja lokal. Sehingga akan sangat menarik untuk meneliti strategi yang mereka gunakan untuk mengelola SDM yang ada dan kemudian disesuaikan dengan strategi bisnis mereka.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian antara strategi SDM dengan strategi bisnis yang diterapkan perusahaan asuransi Sumitomo, maka untuk kepentingan tersebut yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah Kepala cabang yang sekaligus adalah manager HRD dan para pegawai PT. asuransi Sumitomo cabang Surabaya.

### **3.4 Variabel Penelitian**

Pada penelitian yang menjadi variabel adalah:

- a. Tipe perusahaan
  - Defender
  - Analyzer
  - Prospector
- b. Jenis strategi
  - Accumulator
  - Facilitator
  - Utilizer

c. Penerapan

- Ya
- Tidak

### 3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian ini adalah :

- a. Tipe perusahaan yang dimaksud adalah berdasarkan dari penggolongan tipe perusahaan yang dikemukakan oleh Miles and Snow yaitu
  - Defender adalah perusahaan yang menghadapi pasar terbatas, mengandalkan kontinuitas dan stabilitas usaha serta cenderung berorientasi pada karakteristik sumber daya manusia yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi dalam jangka panjang.
  - Prospector adalah perusahaan yang inovatif dan selalu mencari peluang pasar , unggul dalam basic engineering dan marketing.
  - Analyzer adalah tipe perusahaan yang selalu mengikuti peluang yang diciptakan oleh perusahaan bertipe prospector
- b. Jenis strategi disini adalah pembagian jenis strategi yang dikemukakan oleh Carrol dan Cascio (Bird,1995), yaitu :
  - Accumulator yaitu strategi yang membutuhkan keterlibatan dan ketrampilan yang maksimal, membangun sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dengan cara mencari pegawai yang memiliki potensi terpendam yang besar dan mengembangkannya untuk kebutuhan perusahaan.

- Facilitator strategi yaitu mencoba untuk menemukan pengetahuan dan kreasi baru dengan tujuan mengembangkan sumber daya manusia seefektif mungkin dengan jalan meningkatkan motivasi karyawan dan memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan.
  - Utilizer strategi adalah strategi yang berdasarkan prediksi pada pemanfaatan komitmen dan ketrampilan tingkat tinggi. Mencoba menyebarkan sumber daya manusia dengan jalan merekrut dan memecat pegawai berdasarkan kebutuhan jangka pendek dan menyesuaikan keterampilan karyawan dengan kebutuhan perusahaan.
- c. Penerapan maksudnya adalah diantara tiga tipe perusahaan dan tiga jenis strategi yang mana yang diterapkan oleh perusahaan asuransi Sumitomo.

### **3.6 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data**

Ada tiga macam instrumen penelitian yang biasa digunakan dalam sebuah penelitian sosial dan dalam penelitian ini instrumen penelitian yang akan dipergunakan adalah panduan wawancara yaitu daftar pertanyaan yang akan diajukan. Tape recorder, dipergunakan untuk merekam wawancara untuk menghindari adanya informasi yang hilang, dan yang ketiga adalah alat tulis menulis. Dalam mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan digunakan teknik wawancara. Alasan dipergunakan teknik wawancara adalah karena dalam penelitian ini hanya membutuhkan informasi dari beberapa orang yang akan dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu kepala cabang yang juga sekaligus manager HRD dan para pegawai PT. Asuransi Sumitomo cabang Surabaya, selain

itu informasi yang hendak digali bukan merupakan pendapat atau opini individual tetapi kebijakan yang dimiliki perusahaan.

### **3.7 Sumber Data**

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh atau didapatkan saat melakukan wawancara dengan Kepala cabang yang juga adalah Manager HRD beserta para pegawai PT. Asuransi Sumitomo cabang Surabaya.
- b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh dari buku-buku, literatur jurnal ilmiah serta dokumen-dokumen perusahaan.

### **3.8 Proses Penelitian**

- a. Langkah pertama yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah mempelajari, memahami dan menganalisa strategi SDM yang dimiliki dan diterapkan oleh perusahaan asuransi Sumitomo dan kemudian mengklasifikasikannya kedalam tipe utilizer, accumulator, atau facilitator seperti yang dikemukakan oleh Carol, Cascio dan Schuler (Bird:1995)
- b. Langkah kedua adalah mempelajari, memahami dan menganalisa strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan asuransi Sumitomo. Setelah mempelajari dan menganalisa, langkah berikutnya adalah mengelompokkan strategi kedalam defender, prospector, atau analyzer. Pengelompokan strategi bisnis tersebut berdasarkan tipologi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (Bird : 1995). Setelah mengklasifikasikan kedua strategi yaitu strategi SDM dan

Strategi bisnis, apakah ada kesesuaian antara keduanya? Dan ini kemudian dikenal dengan istilah vertical fit.

- c. Langkah ketiga. Seperti yang telah dijelaskan bahwa strategi SDM dapat didefinisikan sebagai keseluruhan praktek yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan untuk memahami sebuah strategi SDM tentunya kita perlu mengamati dengan cermat keseluruhan aktivitas SDM, seperti perencanaan , rekrutmen dan lain-lain. Aktivitas tersebut juga akan dianalisa tingkat kesesuaiannya, apakah ada kesesuaian antara aktivitas tersebut berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Anthony (1996) dan ini kemudian dikenal dengan istilah horizontal fit.
- d. Dan langkah keempat adalah, mempelajari dan menganalisa tingkat pertumbuhan dan keuntungan perusahaan, dari data tersebut juga dapat dijadikan landasan atau acuan sesuai atau tidaknya sebuah strategi SDM dengan strategi bisnis.

## BAB 4

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### 4.1 Asuransi

Melihat perkembangan situasi akhir-akhir ini, kebutuhan akan jasa perasuransian baik untuk perorangan maupun dunia usaha makin dirasakan. Asuransi merupakan sarana finansial dalam tata kehidupan rumah tangga, baik dalam menghadapi resiko yang mendasar seperti kematian, atau dalam menghadapi resiko atas harta benda yang dimiliki. Demikian juga dunia usaha dalam menjalankan kegiatannya menghadapi berbagai resiko yang mungkin dapat mengganggu kesinambungan usahanya.

Disamping itu, usaha perasuransian sebagai salah satu lembaga keuangan menjadi penting peranannya karena dari kegiatan perlindungan resiko, perusahaan asuransi menghimpun dana masyarakat dari penerimaan premi. Pembangunan ekonomi membutuhkan dukungan dana investasi dalam jumlah yang memadai.

Asuransi dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang, salah satunya adalah dari sudut pandang bisnis yaitu asuransi adalah suatu perusahaan yang usaha utamanya menerima/menjual jasa, pemindahan resiko dari pihak lain, dan memperoleh keuntungan dengan berbagi resiko (*sharing of risk*) diantara sejumlah besar nasabahnya. Selain itu asuransi juga merupakan sebuah lembaga keuangan bukan bank, yang kegiatannya menghimpun dana (berupa premi) dari masyarakat yang kemudian menginvestasikan dana tersebut dalam berbagai kegiatan ekonomi (perusahaan).

## 4.2 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Sejarah berdirinya PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool yang selanjutnya dikenal dengan Sumitomo Marine and Pool dimulai pada tahun 1973, ketika Sumitomo Marine and Fire Insurance Co. Ltd. salah satu dari perusahaan asuransi (bukan asuransi jiwa) terbesar di Jepang membuka kantor cabang di Jakarta. Didalam pelaksanaan operasionalnya kantor cabang di Jakarta dibantu oleh perusahaan asuransi lokal yaitu N.V Pool Asuransi Indonesia (yang kemudian dikenal sebagai PT. Pool Asuransi Indonesia Tbk) yang mana telah mendapatkan kepercayaan untuk membuat peraturan/kebijakan bagi nasabah yang ada di Indonesia.

Setelah 17 tahun melakukan kerja sama, akhirnya Sumitomo Marine and Fire Insurance Co. Ltd dan N.V Pool Asuransi Indonesia, memutuskan untuk meningkatkan kerjasama mereka dengan mendirikan sebuah perusahaan asuransi umum sebagai sebuah gabungan daripada teknologi asuransi Jepang yang cukup kuat dengan peluang bisnis yang ada di Indonesia. Akhirnya mereka mendirikan Sumitomo Marine and Pool di Jakarta pada tanggal 7 September 1990. Dengan persentase kepemilikan saham 72 % dimiliki oleh Sumitomo Marine and Fire Insurance Co. Ltd dan sisanya 28 % dimiliki oleh N.V Pool Asuransi Indonesia.

Perusahaan Asuransi Sumitomo Marine and Pool memulai bisnisnya di Jakarta pada bulan Januari 1991, setelah mendapatkan ijin operasi dari menteri keuangan Republik Indonesia dengan no. KEP.589/KM.13/1990 pada tanggal 4 Desember 1990.

Sumitomo Marine and Fire Insurance Co. Ltd sendiri telah berdiri sejak 1893, dan merupakan salah satu dari 400 perusahaan yang dimiliki oleh group Sumitomo, dan telah pula dikenal sebagai salah satu dari group industri terbaik dan terpercaya di dunia. Sumitomo Marine and Fire Insurance Co. Ltd telah mendapatkan pengakuan internasional sebagai perusahaan asuransi yang memiliki posisi keuangan yang kuat. Sedangkan PT. Pool Asuransi Indonesia sendiri adalah sebuah perusahaan asuransi umum yang berdiri sejak tahun 1958.

Perusahaan asuransi Sumitomo Marine and Pool menawarkan bermacam-macam jasa asuransi bagi para nasabah/kliennya, dengan kemampuan yang tinggi dalam membayar klaim. Lingkup bisnisnya diperluas dari proyek infrastruktur yang sangat besar, pabrik dari berbagai macam industri maupun untuk kebutuhan personal seperti rumah atau tempat tinggal ataupun kedaratan bermotor milik pribadi.

Menjelang dimulainya abad yang baru, perusahaan asuransi Sumitomo Marine and Pool bergerak lebih luas lagi untuk menjangkau pasar lokal. sebagai usaha untuk dapat lebih dekat dengan pasar lokal, pada tahun 1997 Sumitomo Marine and Pool membuka kantor cabang di Surabaya dan kemudian pada bulan Oktober 1999 dibuka satu lagi di Batam.

#### **4.3 Produk Asuransi**

Setelah berganti nama dan bergabung dengan perusahaan asuransi Indonesia, perusahaan asuransi Sumitomo Marine and Pool memperluas dan

memperbanyak produk jasa asuransi yang ditawarkan. Adapun produk yang ditawarkan adalah :

a. Asuransi pengangkutan barang melalui laut (*marine cargo insurance*)

Produk asuransi ini menjamin perlindungan terhadap resiko kehilangan atau kerusakan barang (cargo) pada kegiatan ekspor-impor, perlindungan yang diberikan meliputi saat pengangkutan antar pulau, dan pengangkutan di darat, yang disebabkan oleh berbagai macam resiko selama pengangkutan

b. Asuransi kebakaran (*fire insurance*)

Produk asuransi ini memberikan perlindungan terhadap resiko kehilangan atau kerusakan bagi *property* seperti gedung, barang *inventory* dan perabotan yang disebabkan oleh kebakaran, disambar petir, ledakan, pengaruh kecelakaan pesawat dan juga asap. Cakupannya juga dapat diperluas pada resiko yang lain seperti gempa bumi, kerusuhan dan juga banjir.

c. Asuransi kendaraan bermotor (*motor vehicle insurance*)

Produk asuransi ini memberikan perlindungan terhadap resiko kehilangan dan kerusakan bagi kendaraan bermotor yang disebabkan oleh tabrakan/benturan, pencurian, dan mogok. Produk ini juga dilengkapi dengan pertanggungan bagi penumpang pada saat terjadi kecelakaan maupun kecelakaan perorangan. Selain itu juga diperluas dengan kerusakan yang mungkin ditimbulkan oleh kerusuhan.

d. Asuransi kebongkaran (*Burglary Insurance*)

Adalah produk asuransi yang ditawarkan bagi yang menginginkan perlindungan terhadap pencurian dan atau kerusakan pada *property* yang

disebabkan oleh pembongkaran yang dilakukan dengan paksaan dan perlakuan kasar ditempat benda tersebut disimpan.

e. *Engineering Insurance*

Produk asuransi ini terdiri dari asuransi alat berat (*machinery insurance*), asuransi konstruksi (*construction insurance*), dan asuransi pemasangan mesin (*erection insurance*). Asuransi alat berat menjamin kerugian akibat kehilangan dan atau kerusakan pada alat-alat berat yang disebabkan oleh kesalahan desain, kesalahan pada tempat kerja, dan juga kerusakan sirkuit pendek. Asuransi konstruksi melindungi dari resiko kehilangan dan kerusakan selama masa pembangunan sebuah gedung atau bangunan. Asuransi pemasangan mesin melindungi dari resiko kehilangan dan kerusakan selama pemasangan mesin atau instalasi listrik.

f. Asuransi kecelakaan diri (*Personal accident Insurance*)

Produk asuransi ini akan memberikan jaminan pembiayaan bagi nasabah jika terjadi kecelakaan yang dapat menyebabkan luka-luka, cacat permanen bahkan mungkin saja dapat menyebabkan kematian.

g. Asuransi property (*Property all risk insurance*)

Produk asuransi ini akan melindungi nasabah dari resiko kehilangan dan kerusakan pada *property* seperti kantor, gedung, atau bangunan yang disebabkan oleh api, pencurian, bencana alam, kerusakan dan bahaya lain yang tidak disebutkan secara khusus.

#### 4.4 Struktur Organisasi

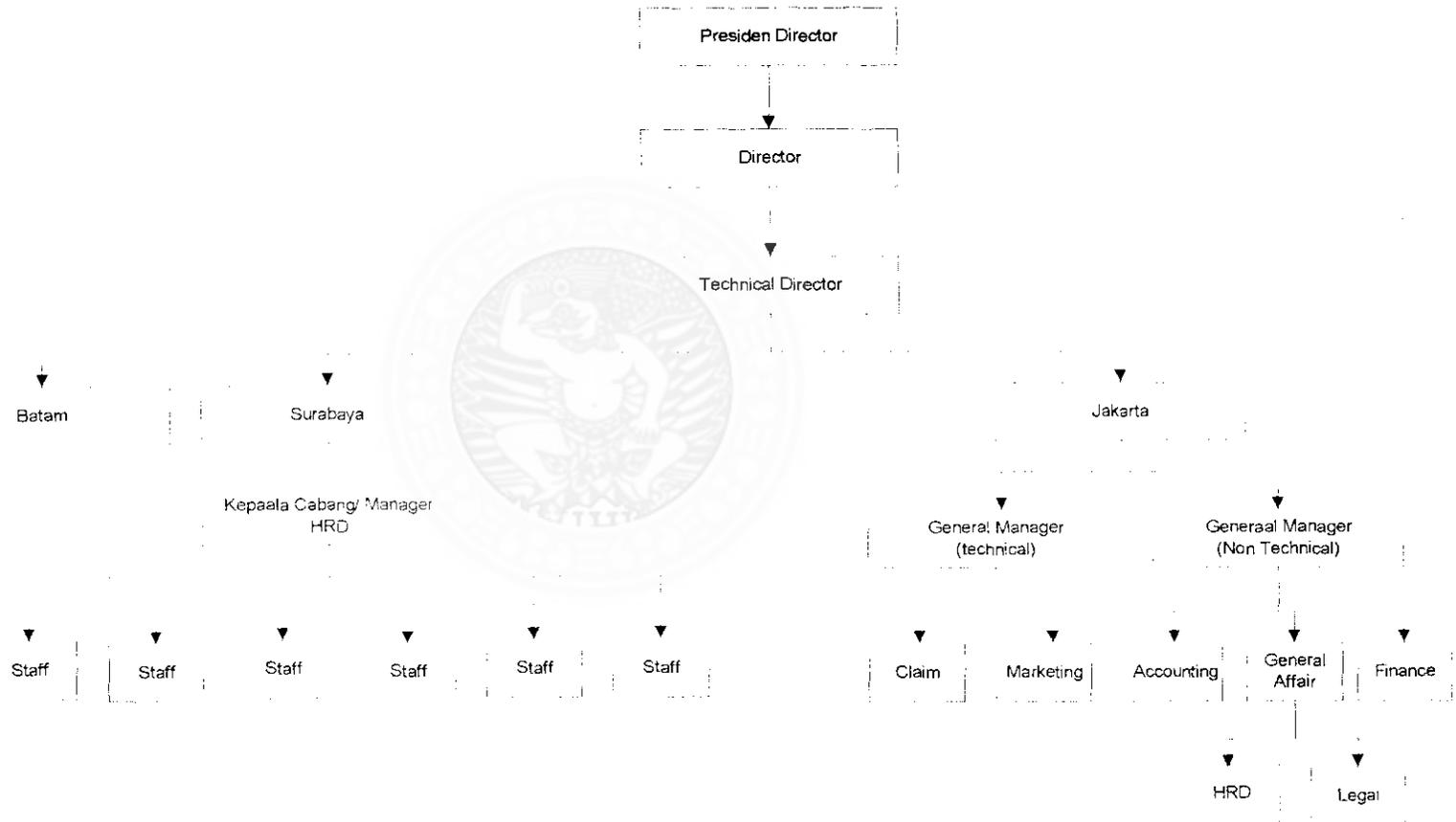
Perusahaan asuransi Sumitomo yang mulai menjalankan bisnisnya sejak tahun 1991, selanjutnya pada tahun 1997 membuka kantor cabang di Surabaya dan kemudian pada tahun 1999 dibuka lagi kantor cabang di Batam dalam rangka memperluas bisnis asuransi yang dijalankan.

Pada halaman berikut akan disajikan struktur organisasi yang ada pada perusahaan asuransi Sumitomo. Pada kantor pusat yaitu Jakarta, pada posisi puncak yaitu *Presiden Director, Director*, kemudian *Technical Director* yang bertanggung jawab atas seluruh proses operasional dari perusahaan serta penyusun/pembuat kebijakan yang berkaitan dengan seluruh aktivitas perusahaan. Dalam pelaksanaan tugasnya *Technical Director* dibantu oleh dua orang general manager untuk kantor pusat dan dua orang manager cabang. Untuk kantor pusat *technical director* membawahi langsung dua general manager yaitu (1) *General manager technical* yang membawahi divisi *claim* dan *marketing*, (2) *General manager non technical* yang membawahi divisi *accounting, finance* dan *general affair*. *General affair* sendiri terdiri membawahi dua bagian lagi yaitu *Human resource departement* dan *legal*.

Sedangkan untuk dua kantor cabang yang dimiliki oleh perusahaan asuransi Sumitomo yaitu di Surabaya dan Batam yang masing-masing dipegang oleh seorang manager cabang yang juga merangkap manager HRD, semua aktivitas akan diawasi dan dipantau oleh *Technical director* yang ada di kantor pusat Jakarta.



### ORGANIZATION CHART OF SUMITOMO MARINE AND POOL



Sumber : Dokumen PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool

## **BAB 5**

### **PEMBAHASAN DAN ANALISIS**

#### **5.1 Pembahasan**

Untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis maka dilakukan wawancara yang bertempat di kantor perusahaan asuransi Sumitomo cabang Surabaya yang terletak di jalan Panglima Sudirman No. 101-103. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan Kepada kepala cabang yang juga sekaligus manager HRD dan para pegawai PT. Asuransi Sumitomo cabang Surabaya. Pertanyaan yang diajukan telah disusun untuk mendapatkan informasi tentang strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Asuransi Sumitomo Marine and Pool. Pertanyaan yang diajukan meliputi, perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan kepegawaian, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan kompensasi. Selain itu juga diajukan pertanyaan yang berkaitan dengan misi, visi, dan struktur organisasi serta beberapa hal yang berhubungan dengan bagian sumber daya manusia dan strategi bisnis.

##### **5.1.1 Perencanaan sumber daya manusia**

Pertanyaan pertama yang diajukan adalah berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia itu sendiri bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dengan jalan mempekerjakan atau mencari sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan

motivasi kerja yang tinggi. Adapun faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah :

- c. Kondisi perusahaan. Hal ini berhubungan dengan peramalan bisnis (*business forecasting*), perubahan teknologi (*technology forecasting*), prosedur kerja dan peramalan tenaga kerja. Dengan kata lain peramalan atau perencanaan sumber daya manusia haruslah dapat mengantisipasi semua perubahan yang mungkin terjadi di dalam perusahaan.
- d. Perencanaan bisnis (*business plan*). Untuk meningkatkan integritas ada beberapa hal yang dipengaruhi oleh perencanaan sumber daya manusia, diantaranya, (1) Untuk mempelajari dan memutuskan tujuan perusahaan saat ini, (2) Untuk mempelajari target dan tujuan dari masing-masing unit kerja yang menetapkan tujuan perusahaan secara keseluruhan, dengan kata lain perusahaan menyusun perencanaan sumber daya manusia strategik yang disesuaikan dengan perencanaan strategik perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia disusun setiap tahun. Pada awal tahun akan dibuat sebuah perencanaan akan target yang ingin diraih, kemudian pada akhir tahun akan dievaluasi pos-pos mana yang berhasil, kurang berhasil ataupun gagal untuk dijalankan yang kemudian akan dijadikan informasi penting untuk perencanaan berikutnya.

Pada perusahaan asuransi Sumitomo prinsip yang ditetapkan dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia adalah :

- a. Manajemen akan memberikan prioritas bagi pegawai yang tertarik untuk menempati posisi yang tersedia.

- b. Pelatihan dan pengembangan harus ditunjukkan sebagai sebuah proses yang berkelanjutan.
- c. Perencanaan sumber daya manusia telah disusun secara berkesinambungan. Disusun dan ditata untuk jangka panjang dalam rangka penyediaan sumber daya manusia dalam jumlah, waktu dan tempat yang tepat.
- d. Setiap unit kerja membuat rencana untuk sumber daya manusia untuk mengantisipasi kebutuhan dan rencana untuk proses pelaksanaan
- e. Perencanaan sumber daya manusia sangat tergantung pada informasi yang benar.
- f. Perencanaan sumber daya manusia harus meliputi segala faktor yang mempengaruhinya.
- g. Perencanaan sumber daya manusia harus menjadi pokok penilaian dalam rangka mengefektifkan dan memperkuat proses perencanaan.
- h. Perencanaan sumber daya manusia harus dapat memberi nilai tambah untuk pencapaian tujuan perusahaan yang lebih luas dan lengkap.

### **5.1.2 Rekrutmen dan Seleksi**

Proses rekrutmen pegawai baru diadakan berdasarkan kondisi pasar, di mana pencarian pegawai baru dilakukan apabila beban kerja bertambah. Salah satu ciri khas dari perusahaan Jepang adalah efisiensi tenaga kerja dan biaya, begitu pula perusahaan asuransi Sumitomo yang merupakan perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh orang Jepang. Perusahaan akan menambah

jumlah pegawai hanya jika beban kerja semakin bertambah besar dan sudah tidak dapat ditangani oleh pegawai yang ada.

Rekrutmen adalah serangkaian tindakan yang bertujuan menarik perhatian calon pelamar yang kemudian diharapkan akan mengajukan lamaran pada perusahaan asuransi Sumitomo. Untuk memperoleh calon pegawai yang berkualitas, proses rekrutmen harus dilakukan secara terbuka. Pada perusahaan asuransi Sumitomo sendiri ada beberapa langkah yang ditempuh untuk menjaring calon pelamar, yaitu dengan menghubungi Akademi asuransi, memasang iklan di surat kabar, dan juga dengan meminta bantuan kepada pegawai yang ada jika mereka mempunyai informasi tentang orang yang kira-kira akan memenuhi kualifikasi yang disyaratkan.

Apabila pengumuman yang dikeluarkan mendapatkan respon, yaitu berupa banyaknya surat lamaran yang masuk, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan seleksi untuk memperoleh pekerja yang paling baik dari seluruh calon yang ada berdasarkan kualifikasi standar yang sudah ditetapkan asuransi Sumotomo.

Adapun klasifikasi khusus yang sudah ditetapkan adalah :

- a. Pengetahuan mengenai asuransi atau dapat berupa pengalaman kerja pada bidang yang sama.
- b. Kemampuan bahasa Inggris.
- c. Kemampuan matematika.
- d. Kejujuran

Tes atau seleksi masuk dilakukan langsung oleh manager HRD. Secara garis besar ada dua jenis tes yang harus diikuti oleh para pelamar yaitu tes tertulis dan tes wawancara. Tes tertulis dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan pelamar tentang perasuransian, kemampuan bahasa Inggris, dan kemampuan matematika. Perusahaan asuransi Sumitomo tidak mengadakan tes psikologi tertentu, untuk beberapa hal yang berkaitan dengan kondisi psikologis pelamar akan dilihat atau dinilai pada saat tes wawancara.

Proses wawancara yang dilaksanakan dan dilakukan langsung oleh manager HRD (*human resource departemen*), adalah merupakan tahapan yang terpenting dari keseluruhan proses seleksi. Hal ini disebabkan karena pada saat wawancara manager HRD yang dalam hal ini bertanggung jawab langsung dalam proses rekrutmen, akan menilai kepribadian pelamar apakah pelamar tersebut orang yang jujur atau tidak. Untuk perusahaan asuransi Sumitomo sendiri kejujuran sangat diutamakan. Prinsip ini didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai asuransi adalah orang yang dalam pekerjaannya akan terlibat dalam proses penarikan premi dari nasabah yang berupa uang, untuk itu sangat mengandalkan kejujuran dari pegawai.

Kejujuran seseorang tentunya tidak akan dapat diprediksi dengan mudah, namun bagi perusahaan asuransi Sumitomo itu bukan masalah. Karena bagi manager HRD yang bertanggung jawab melakukan proses seleksi ada keyakinan bahwa seseorang dengan kepribadian tertentu juga memiliki ciri fisik tertentu, keyakinan ini telah diterapkan dan sejauh ini perusahaan asuransi Sumitomo tidak mengalami masalah yang berkaitan dengan hal ini.

Proses seleksi pada perusahaan asuransi Sumitomo terdiri dari :

- i. Obyektivitas, hanya pelamar terbaik yang memenuhi syarat dan lulus semua tahap seleksi yang akan diterima sebagai pegawai.
- j. Efisiensi dan efektivitas, jumlah pegawai yang dibutuhkan dan jumlah pelamar harus menjadi pertimbangan dalam proses seleksi.
- k. Bertahap, seleksi yang dilaksanakan terdiri dari beberapa tahap dengan menerapkan sistem gugur. Hanya pelamar yang lulus tes sebelumnya yang akan melanjutkan pada test berikutnya.

Apabila seorang pelamar telah memenuhi syarat administrasi dan wawancara pendahuluan, pelamar akan melanjutkan ke tahap berikutnya. Pada tahap awal akan dilaksanakan seleksi administrasi yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan, indeks prestasi kumulatif (IPK), usia, dan juga pengalaman kerja. Pihak manajemen menganggap penting tahap ini karena informasi yang diperoleh dapat memberikan petunjuk apakah pelamar mampu untuk mengatur waktu dan berdisiplin tinggi, sikap tersebut akan dikembangkan ketika orang bekerja di dalam perusahaan sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan jika akan mengadakan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan untuk karyawan.

Setelah menyelesaikan proses wawancara tahap awal, kemudian seleksi administrasi, baru kemudian dilakukan tes kemampuan bahasa Inggris baik lisan maupun tulis, dilanjutkan dengan kemampuan matematika dan pada tahap akhir akan dilakukan wawancara.

Tahap wawancara adalah tahapan paling penting dari seluruh rangkaian tes yang diikuti oleh calon pelamar. Karena pada tahapan ini manager HRD yang menjadi pewawancara akan menentukan apakah pelamar tersebut benar-benar memiliki kualifikasi yang diinginkan oleh asuransi Sumotomo.

### 5.1.3 Pelatihan dan Pengembangan

Dalam sebuah perusahaan, kegiatan pelatihan dan pengembangan mulai dilaksanakan sejak seorang pegawai atau pekerja masuk dan bekerja pada perusahaan tersebut. Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan tentunya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu meliputi :

- a. Kemampuan individu. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai pada sisi kemanusiaan, seperti hubungan antar sesama manusia, psikologi, metode pendekatan, dan kemampuan bernegosiasi.
- b. Kemampuan teknis. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai bekerja dalam bidang asuransi, yaitu dalam melayani nasabah serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan masalah administrasi.
- c. Kemampuan konseptual. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai tidak hanya dalam berpikir, bertindak, dan berbicara yang telah terkonsep tetapi juga untuk berpikir dalam kaitannya dengan persoalan dan tujuan lain yang berhubungan.

Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh perusahaan kecenderungannya adalah disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan

manajemen. Misalnya kemampuan untuk menyelesaikan contoh kasus, kemampuan menyelesaikan masalah, menganalisis strategi perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Ada empat macam pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan asuransi Sumitomo untuk para pegawainya yaitu :

- a. Pelatihan yang diadakan setiap hari dalam perusahaan dan dilaksanakan sejak seseorang diterima bekerja. Pelatihan dan pengembangan diberikan langsung oleh manajer HRD dan kepala cabang. Pegawai baru didampingi dalam melaksanakan tugas untuk menjamin hasil pekerjaan sesuai dengan standar asuransi Sumitomo, aktivitas ini dikenal dengan istilah *learning by doing*.
- b. Pelatihan yang diadakan 1 kali setahun. Pelatihan ini juga diadakan di dalam perusahaan. Tujuan diadakannya pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja, pelatihan ini biasanya diprioritaskan bagi para pegawai yang memiliki kinerja yang menurun atau rendah.
- c. Pendidikan dan pelatihan yang diadakan di luar perusahaan. Biasanya kegiatan seperti ini diadakan atau diselenggarakan oleh DAI (Dewan Asuransi Indonesia).
- d. Pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dibidang perasuransian dengan mengikuti pendidikan pada Akademi asuransi, tentu saja biaya sepenuhnya menjadi tanggung jawab perusahaan dan semua pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan ini.

Perusahaan menyadari bahwa peningkatan ketrampilan yang dimiliki oleh para pegawai pada akhirnya akan memberi nilai tambah bagi perusahaan itu sendiri, karena kemampuan yang diperoleh dari pelatihan dan pendidikan yang diikuti akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepadanya.

#### **5.1.4 Perencanaan Karir**

Sebuah posisi tertentu baik pada level manajer maupun staff akan ditempati oleh seseorang berdasarkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki orang tersebut. Seseorang yang akhirnya menempati sebuah posisi yang penting tentunya harus melewati suatu tahapan-tahapan yaitu : tes, training (pelatihan), development (pengembangan), pendidikan ataupun kombinasi dari tahapan tersebut. Kemampuan dan ketrampilan seorang pegawai akan dievaluasi setiap tahun selama pegawai bekerja bagi perusahaan asuransi Sumitomo.

Perencanaan karir akan disusun berdasarkan :

- a. Rencana yang diajukan atau yang dibuat oleh pegawai pada saat deklarasi yang dilakukan pada awal tahun. Pada Perusahaan asuransi Sumitomo setiap awal tahun para pegawai diminta untuk membuat rencana kerja dan prestasi yang hendak dicapai pada tahun tersebut, kegiatan ini dikenal dengan deklarasi. Rencana yang dibuat tersebut akan dinilai pada akhir tahun dan dengan memperbandingkan antara rencana yang dibuat dengan prestasi yang ditunjukkan.

- b. Hasil evaluasi kerja. Setiap pegawai mempunyai catatan prestasi kerja harian dan akan dinilai pada akhir tahu. Jadi setiap pegawai mempunyai penilaian atas aktivitasnya setiap hari selama setahun.
- c. Setiap pegawai akan diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan dan akhirnya nanti hasil yang dicapai setelah mengikuti pelatihan dan pendidikan akan sangat menentukan kedudukan dan tanggung jawabnya dalam perusahaan.

Perencanaan karir adalah rencana seseorang akan perjalanan atau tingkat karir yang ingin dicapai. Tercapai atau tidaknya akan bergantung lagi kepada orang tersebut. Karena hanya seorang dengan kualifikasi yang baiklah yang akan dipercaya oleh perusahaan untuk menempati posisi-posisi penting.

### 5.1.5 Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan dari diadakannya penilaian prestasi kerja adalah untuk meningkatkan kinerja dari pegawai. Yang menjadi fokus atau sorotan utama adalah kinerja, sikap, dan perilaku pegawai dalam bekerja.

Pada perusahaan asuransi Sumitomo, proses penilaian kinerja dilaksanakan langsung oleh kepala cabang/manager HRD. Perusahaan menyediakan *guide to performance scoring* (pedoman penilaian prestasi) untuk diisi oleh manajer yang nantinya akan menjadi laporan mengenai prestasi kerja pegawai selama setahun. Pada level yang lebih tinggi maka penilaian untuk kepala cabang akan sangat ditentukan oleh penilaian dari pegawainya serta prestasi kerja yang ditunjukkan oleh staf.

### 5.1.6 Kompensasi

Bagaimanapun tidak dapat disangkal bahwa kompensasi berupa gaji, tunjangan, bonus dan lain-lain yang diterima pegawai sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya bagi perusahaan memiliki arti dan peran yang sangat penting. Penting dalam arti kompensasi yang diterima akan mempengaruhi aktivitas kerja pegawai.

Kompensasi yang diberikan perusahaan asuransi Sumitomo bagi pegawainya diantaranya adalah :

- a. Gaji. sudah termasuk di dalamnya biaya transportasi, makan, kesehatan dan perumahan. Gaji yang diterima seorang pegawai disesuaikan dengan besar tanggung jawab yang dipikul dan juga tingkat kesulitan dari pekerjaannya. Setiap tahun pegawai menerima gaji sebanyak 13 kali. Gaji bulan ke 13 diterima bersama-sama dengan gaji pada bulan 12.
- b. Bonus. Selain gaji pegawai juga mendapatkan bonus yang diberikan pada akhir tahun. Bonus yang diterima oleh pegawai berdasarkanskor pedoman penilaian prestasi atau dikenal dengan *guide to performance scoring* (ada pada lampiran).
- c. Uang lembur. Diberikan sebagai kompensasi dari penambahan jam kerja diluar jam kerja wajib. Jumlahnya ditentukan dari jumlah jam yang dihabiskan untuk bekerja.
- d. Fasilitas pinjaman pembelian kendaraan dan perumahan. Bagi pegawai yang belum memiliki rumah dan kendaraan pribadi akan diberi pinjaman uang untuk membeli rumah dan kendaraan.

- e. Biaya pendidikan. Kepada pegawai yang ingin menambah pengetahuan dan wawasannya dibidang asuransi akan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pendidikan dan pengembangan tentunya semua biaya pendidikan akan menjadi tanggungan perusahaan.

Pada prinsipnya penyusunan sistem kompensasi dibuat untuk menarik, menjaga dan mempertahankan pegawai yang dimiliki dan semua itu telah pula disesuaikan dengan beban kerja yang harus dipikul oleh pegawai.

#### 5.1.7 Tugas Departemen Sumber Daya Manusia

Dalam perkembangannya, selain kantor pusat di Jakarta, perusahaan asuransi Sumitomo juga telah membuka kantor cabang di Batam dan Surabaya. Untuk urusan sumber daya manusia, pada kantor pusat di Jakarta berada dibawah *general affair* yang berada dibawah tanggung jawab *general manager non technical*. Sedangkan untuk cabang Batam dan Surabaya, urusan sumber daya manusia menjadi wewenang dan tanggung jawab kepala cabang yang merangkap sebagai *manager HRD*. Namun baik Jakarta, Batam maupun Surabaya harus mempertanggung jawabkan segala urusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia kepada *Technical director*.

Sedangkan tugas utama dari departemen sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, dimulai dari perencanaan, pengelolaan sampai mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Aktivitas tersebut terdiri

dari perencanaan kepegawaian, rekrutmen dan seleksi, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan kompensasi.

### 5.1.8 Visi, Misi, dan Strategi

Setiap perusahaan pasti mempunyai visi, dan misi yang akan diwujudkan serta strategi untuk mewujudkan, begitu pula dengan perusahaan asuransi Sumitomo. Visi telah didefinisikan dan dideskripsikan bermacam-macam, salah satu diantaranya visi adalah semua imej yang unik dan ideal bagi masa depan dan biasanya berfokus pada keunggulan. Bagaimanapun visi adalah suatu keadaan ideal yang dijadikan arah bagi pengembangan organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan, serta informasi yang diperoleh dari membaca literatur yang ada pada perusahaan asuransi Sumitomo, maka diketahui visi perusahaan asuransi Sumitomo adalah :

- a. *Prosperity*. Perusahaan asuransi Sumitomo adalah sebuah perusahaan asuransi yang terkemuka dan dapat memberikan kontribusi bagi kemakmuran bagi bangsa Indonesia dengan jalan memberikan layanan terbaik bagi nasabahnya.
- b. *Customers first*. Perusahaan asuransi Sumitomo akan berusaha melayani segala keluhan nasabah, mencari solusi atas masalah yang dihadapi serta sedapat mungkin memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah.

Perusahaan asuransi Sumitomo sendiri mempunyai misi yaitu menjadi perusahaan asuransi yang terbesar dan terbaik (*Best Financial Company*), untuk itu strategi yang diterapkan adalah :

- a. *Good service*. Pelayanan terbaik diberikan bukan hanya bagi kalangan tertentu. Pelayanan terbaik diberikan kepada calon nasabah, nasabah baru, dan juga nasabah lama untuk menjaga sebuah bisnis jangka panjang dan berkelanjutan.
- b. *Customers satisfaction*. Semua keluhan atau komplain yang disampaikan oleh nasabah akan dicarikan jalan keluarnya. Sebuah keluhan dari nasabah tidak hanya akan diselesaikan oleh satu orang saja akan tetapi menjadi bahan diskusi seluruh staff dan kepala cabang (*general manager*) dan kemudian akan diperoleh keputusan yang terbaik.
- c. *Continuity*. Perusahaan tidak hanya mengadakan pendekatan kepada nasabah pada awal atau sebelum seseorang menjadi nasabah tetapi terus berlanjut. Hubungan baik terus dijaga, kegiatan ini juga dijadikan sebagai langkah promosi karena dari seorang nasabah akan terbuka kemungkinan yang besar untuk memiliki nasabah yang baru dan ini adalah salah satu alternatif promosi yang dijalankan.

Sebuah visi, misi maupun strategi yang disusun dan diprogramkan akan disesuaikan dengan kondisi lapangan yang dihadapi. Pihak perusahaan tentunya juga telah membuat secara terperinci fasilitas pendukung dari keberhasilan sebuah mimpi yang disebut visi untuk menjadi kenyataan. Begitu pula dengan strategi, telah pula dilengkapi dengan fasilitas pendukung yang akan menjamin atau mengupayakan terwujudnya apa yang telah menjadi tujuan perusahaan. Bagaimanapun sebuah strategi adalah rencana untuk mencapai tujuan, sebuah rencana akan sangat tergantung pada aktivitas pelaksanaan dari rencana tersebut.

## 5.2 ANALISIS

Untuk menganalisis kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Langkah pertama yang harus ditempuh adalah dengan mempelajari strategi sumber daya manusia, kemudian mempelajari dan strategi bisnis. Kemudian barulah dapat dilakukan sebuah analisis kesesuaian. Setelah diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia yang dipraktikkan oleh perusahaan asuransi Sumitomo barulah dapat disimpulkan apakah strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan sesuai dengan strategi bisnis atau tidak.

### 5.2.1 Analisis Strategi bisnis.

Sejak awal berdirinya perusahaan Asuransi Sumitomo memang bergerak dalam segmen pasar tertentu. Keberadaan mereka pada awalnya memang hanya untuk memenuhi kebutuhan asuransi bagi perusahaan Jepang dan orang Jepang yang ada di Indonesia. Jadi selama beberapa waktu mereka hanya melayani orang Jepang, sehingga strategi bisnis yang dijalankan disesuaikan dengan segmen pasar yang hendak diraih. Dengan motto memberikan *service* (pelayanan) layaknya berada di negara sendiri (Jepang), maksudnya orang Jepang yang menjadi nasabah akan mendapatkan pelayanan sebagaimana dia dilayani di Jepang.

Pada tahun 1998, perusahaan asuransi Sumitomo mulai melebarkan segmen pasarnya dengan mengambil nasabah selain orang Jepang (pangsa lokal), Namun tidak ada strategi khusus untuk menarik segmen yang baru ini walaupun diakui tata cara berkomunikasinya sedikit berbeda tapi pada intinya mereka hanya

mengandalkan nama besar dan reputasi yang bagus yang telah dimiliki. Selain itu mereka yakin bahwa promosi dari mulut ke mulut (seorang nasabah yang puas dengan pelayanan yang didapat akan memberitahukan kepada koleganya) dapat dijadikan ajang promosi yang baik. Jadi strategi *customer satisfaction* akan terus diupayakan dan ditingkatkan.

Miles dan Snow mengemukakan beberapa bentuk dasar dari strategi, salah satunya adalah *Defender strategy*. Perusahaan dengan tipe ini adalah perusahaan yang memfokuskan diri pada segmen tertentu dan berusaha keras untuk mempertahankan posisi dari saingannya. Perusahaan dengan tipe ini biasanya hanya menawarkan produk barang atau jasa untuk lingkup tertentu dari keseluruhan pasar potensial. Namun dalam batasan tertentu perusahaan akan bergerak dengan agresif untuk mencegah pesaing untuk memasuki wilayahnya.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh Miles dan Snow, maka perusahaan asuransi Sumitomo menggunakan strategi bisnis defender (*defender business strategy*), alasan ditariknya kesimpulan ini adalah perusahaan asuransi Sumitomo memfokuskan penawaran produknya yaitu berupa jasa asuransi pada lingkungan tertentu dan hanya berusaha menarik nasabah dari lingkungan seputar nasabah yang sudah ada (wilayah yang relatif sempit) namun mereka berusaha sedapat mungkin menjaga kestabilan posisi mereka dari para pesaingnya.

### 5.2.2 Analisis Strategi Sumber Daya Manusia.

Untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam telah dilakukan penelitian dan pengumpulan data yang berkaitan dengan pelaksanaan urusan sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan asuransi Sumitomo. Dari data yang diperoleh dan kemudian dianalisa berdasarkan tipologi yang pada awalnya dikemukakan oleh Cascio dan Carrol (Bird, 1995:65) strategi manajemen sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan asuransi Sumitomo adalah *accumulator human resource manajement strategy*, yaitu strategi yang didasarkan pada keterlibatan dan penerahan dari ketrampilan maksimum yang dimiliki oleh seorang pegawai. Hal tersebut merupakan usaha untuk membangun sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dengan jalan (1) memperoleh atau mencari pegawai yang memiliki potensi terpendam yang besar, (2) mengembangkan potensi terpendam dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada proses rekrutmen perusahaan asuransi Sumitomo memang tidak terlalu mementingkan pengalaman kerja pada bidang yang sama namun sekurang-kurangnya pelamar haruslah memiliki pengetahuan dibidang asuransi karena toh nantinya pegawai baru akan ditrainee agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Dari data yang diperoleh, dapat dilihat bahwa upaya perusahaan tidak terhenti setelah mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan yang potensial. Melainkan perusahaan terus mengupayakan untuk terus meningkatkan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan memberikan pelatihan yang

berkesinambungan guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan pegawai dalam bekerja.

Setelah dapat diidentifikasi strategi yang dipergunakan yaitu *accumulator human resource management strategy* langkah selanjutnya adalah menganalisa kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis.

Miles dan Snow mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi defender membatasi diri dalam mencari peluang atau kesempatan baru bahkan fokus perhatiannya hanya pada masalah internal yang berkaitan dengan meningkatkan efektivitas organisasi (Bird:1995). Dalam menjalankan bisnisnya perusahaan asuransi Sumitomo berusaha untuk terus memberikan pelayanan yang terbaik, memperkecil jumlah keluhan nasabah, dan mengutamakan kepuasan dari klien/nasabah. Hal ini diyakini akan menjadi alat promosi yang baik dan hal ini pula yang membedakan asuransi Sumitomo dengan perusahaan asuransi lain.

Setelah diketahui bahwa perusahaan asuransi Sumitomo menggunakan *Accumulator HRM strategy* sedangkan strateginya adalah *defender strategy* maka akan terlihat adanya kesesuaian antara strategi manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis yang dijalankan. Kesesuaian strategi ini pula terbukti membuat perusahaan asuransi Sumitomo selangkah lebih maju dari saingannya sehingga dapat menjadi salah satu perusahaan asuransi yang terbaik. Kesesuaian antara strategi manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis diartikan sebagai *vertical fit*.

### 5.2.3 Analisis Aktivitas Sumber Daya Manusia

Dalam penelitian ini penulis tidak hanya menganalisa kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia itu sendiri terdiri dari , perencanaan kepegawaian, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, dan kompensasi. Untuk itu akan dilakukan analisa untuk melihat kesesuaian antara aktivitas Manajemen sumber daya manusia( MSDM) yang dilaksanakan pada perusahaan asuransi Sumitomo.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang aktivitas MSDM akan didasarkan pada penjelasan yang dikemukakan oleh Anthony (1996). Seperti yang telah dipaparkan diatas bahwa strategi bisnis yang dipergunakan adalah *defender*, maka strategi ini akan membawa pengaruh pada aktivitas MSDM, pengaruhnya diantaranya :

- a. Perencanaan sumber daya manusia : perusahaan akan lebih leluasa dalam membuat perencanaan karena pasar yang dihadapi dapat diprediksi (*predictible*) dan tidak perlu melakukan pengamatan lingkungan yang luas.
- b. Rekrutmen dan seleksi. Proses seleksi yang dilalui harus dapat memberikan informasi apakah pelamar memiliki potensi terpendam yang mungkin untuk dikembangkan dan bermanfaat bagi perusahaan.
- c. Pelatihan dan pengembangan. Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan akan lebih luas.
- d. Perencanaan karir. Hal ini sangat penting karena dipengaruhi oleh proses pelatihan dan pengembangan yang intensif.

- e. Penilaian kinerja. Harus berdasarkan pada sikap dalam bekerja dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- f. Kompensasi. Pemberiannya akan difokuskan pada konsistensi dan kewajaran.

Manajemen sumber daya manusia pada perusahaan asuransi Sumitomo akan dipaparkan dengan memfokuskan kedalam 6 aktivitas manajemen sumber daya manusia yaitu :

- a. Perencanaan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai keseluruhan dari rencana yang disusun untuk penarikan, seleksi, kompensasi, training and development, struktur jabatan, promosi, dan aturan-aturan kerja organisasi sumber daya manusia (Anthony,1996:191).Pada perusahaan asuransi Sumitomo, proses perencanaan sumber daya manusia menjadi kebijakan langsung dari top management walaupun kebijakan yang disusun untuk keperluan satu tahun itu berdasarkan data-data yang ada selama 1 tahun masa kerja tahun yang lalu.
- b. Rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi telah didesain untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan segala potensi terpendam yang dimiliki oleh pelamar. Informasi ini penting bagi perusahaan karena nantinya akan dapat dipergunakan sebagai dasar dalam memberikan program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai tersebut. Pada dasarnya perusahaan asuransi Sumitomo tidak mengharuskan memiliki pengalaman kerja, diantara tahapan-tahapan tes yang harus dilalui, yang terpenting adalah tahap wawancara, hal ini disebabkan karena wawancara yang dilaksanakan adalah untuk mengungkap kepribadian pelamar apakah dia orang yang jujur atau tidak.

Kejujuran adalah persyaratan yang paling penting yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu masalah kejujuran mendapatkan perhatian terbesar dalam proses seleksi. Kejujuran tidak diragukan memang seharusnya menjadi syarat mutlak bagi pegawai asuransi namun sejauh mana sebuah kejujuran dapat diprediksi atau diramalkan.

- c. Pelatihan dan pengembangan. Perusahaan asuransi Sumitomo memiliki program khusus berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan. Untuk kepentingan peningkatan ketrampilan dalam bekerja misalnya kecepatan dan kecermatan, perusahaan biasanya mengadakan pelatihan yang diselenggarakan 1 sampai 2 kali setahun. Sedangkan untuk untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melayani klien seorang pegawai pegawai baru akan mendapatkan bimbingan setiap hari sampai dia memiliki kemampuan yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Selain pelatihan yang diadakan didalam perusahaan, perusahaan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menambah pengetahuan dalam bidang asuransi dengan mengikuti pendidikan yang diadakan oleh LPAI (Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia) bahkan tidak tertutup kemungkinan untuk mengikuti kursus-kursus maupun pendidikan diluar negeri. Karena setiap tahunnya perusahaan asuransi Sumitomo menyediakan 5-10% dari total keuntungan bersih perusahaan sebagai dana pendidikan dan pelatihan. Jadi perusahaan menyadari kebutuhannya akan pegawai yang memiliki ketrampilan yang tinggi dan untuk keperluan tersebut perusahaan

memberikan dan menyediakan fasilitas bagi pegawai untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya.

d. Perencanaan karir. Adalah proses dimana pegawai merencanakan kehidupan kerja mereka. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada matching tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia (Simamora, 1999:541). Pada setiap awal tahun perusahaan asuransi Sumitomo memberikan sebuah kertas yang harus diisi oleh pegawai. Pada lembaran kertas tersebut setiap pegawai akan menuliskan rencana kerja, kegiatan apa saja dan target apa saja yang ingin diraih dan diupayakan dalam kurun waktu 1 tahun kedepan. Ini disebut dengan deklarasi. Jadi pada perusahaan asuransi Sumitomo, perencanaan karir adalah dari aktivitas pegawai selama satu tahun, bukan pada posisi apa yang ingin diraih dan jika ternyata banyak dari target tidak tercapai pegawai akan mendapatkan bantuan dari pihak manajemen untuk mengatasi hal tersebut.

e. Penilaian kinerja. Untuk menilai kinerja dari pegawainya ada dua cara yang ditempuh oleh perusahaan asuransi Sumitomo, pertama yaitu guide to performance scoring (panduan skor prestasi) berupa sebuah form berisi sikap-sikap yang diharapkan dimiliki dan ditunjukkan oleh pegawai dan yang kedua adalah lembaran deklarasi yang dibuat oleh pegawai itu sendiri. Hasil dari dua alat pengukuran tersebut akan dijadikan sebagai sebagai alat untuk melihat prestasi seorang pegawai.

Jadi selain perusahaan sendiri menyediakan sebuah form yang berisi sikap yang diharapkan perusahaan juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk

merancang sendiri target yang ingin mereka capai. Hal ini akan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengukur kemampuannya sendiri dan dapat pula dijadikan acuan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan tertentu.

- f. Kompensasi. Pemberian kompensasi bagi karyawan didasarkan pada kualitas kerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Karena selain pemberian gaji pokok pegawai juga mendapatkan bonus yang jumlahnya ditentukan dari prestasi kerja. Pemberian kompensasi pada perusahaan asuransi Sumitomo dapat dikatakan sesuai dengan beban kerja yang dibebankan perusahaan. Begitu pula dengan tunjangan yang diberikan kepada pegawai juga didasarkan pada seberapa besar beban kerja yang dipikul oleh pegawai.

Di dalam penerapannya sebuah aktivitas sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan kepegawaian, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja dan kompensasi haruslah seiring sejalan dengan pengertian sebuah aktivitas mendukung aktivitas yang lain atau dengan kata lain sebuah aktivitas untuk mencapai keberhasilan haruslah didukung oleh aktivitas yang lainnya.

Kesesuaian antara satu aktivitas sumber daya manusia dengan aktivitas yang lain juga sangat penting. Karena keberhasilan dari salah satu aktivitas sumber daya manusia akan ditentukan oleh aktivitas lainnya. Kesesuaian antara masing-masing aktivitas tersebut dikenal dengan istilah horizontal fit. Istilah horizontal fit diberikan atau dipergunakan untuk menunjukkan adanya kesesuaian antara masing-masing aktivitas yang diterapkan atau dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai keberhasilan manajemen sumber daya manusia yang dijalankan.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah :

- a. Perusahaan asuransi Sumitomo lebih memfokuskan bisnisnya pada segmen tertentu. Meskipun telah memperlebar dan memperluas segmen pasarnya dengan memasuki pangsa pasar lokal, berdasarkan informasi yang diperoleh dari responden perusahaan tetap memfokuskan perhatiannya pada segmen tertentu. Namun mereka berusaha keras untuk menjaga posisi di pasar dengan jalan meningkatkan efektifitas perusahaan. Selain itu dari responden juga diperoleh informasi mengenai strategi bisnis yang dijalankan dan dengan menggunakan kerangka pikir (*framework*) yang dikemukakan oleh Miles dan Snow dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi bisnis yang dijalankan atau dipraktikkan oleh perusahaan asuransi Sumitomo dapat diklasifikasikan kedalam *defender strategy*. Perusahaan dengan tipe strategi ini akan menciptakan sebuah pasar yang aman dan terjamin, pertumbuhan yang kokoh, memiliki pasar produk tertentu dan berorientasi pada efisiensi.
- b. Kesimpulan yang dapat ditarik berkaitan dengan strategi sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan asuransi Sumitomo dapat diklasifikasikan kedalam *Accumulator human resource management strategy*. *Accumulator HRM strategy* memfokuskan dalam mencari atau merekrut pegawai baru difokuskan pada pencarian pegawai yang memiliki potensi yang

terpendam dengan harapan potensi tersebut akan digali dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karena itu dalam melakukan rekrutmen perusahaan akan melakukan seleksi, penempatan dan pelatihan yang ketat. Dengan harapan pegawai akan bekerja untuk waktu yang lama pada perusahaan.

Dengan menggunakan *defender strategy* dalam menjalankan bisnisnya dan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan menggunakan *accumulator HRM strategy* maka telah ada kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan asuransi Sumitomo.

## 6.2 SARAN

Setelah mempelajari strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan asuransi Sumitomo, melakukan analisis untuk melihat kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis lalu kemudian membuat kesimpulan, maka tulisan ini akan ditambah dengan saran yang tidak hanya bagi perusahaan asuransi Sumitomo tetapi juga dapat dipergunakan oleh perusahaan asuransi lain yaitu :

1. Perencanaan sumber daya manusia perlu dilaksanakan dengan pertimbangan beban kerja yang terus meningkat dan bukan hanya dilakukan setahun sekali. Karena dalam jangka panjang pengaturan jam kerja yang optimal dan bukan maksimal akan turut menentukan kondisi kerja pegawai. Dengan harapan beban kerja tidak justru akan mengurangi semangat kerja.

2. Dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi perlu kirannya ada tes tertentu/standar untuk mengungkap kepribadian seseorang dalam hal ini kejujuran dan bukan berdasarkan instink. Karena hal ini bisa saja dimanipulasi oleh orang yang berwenang melakukan atau melaksanakan proses seleksi yang pada akhirnya nanti akan memungkinkan tidak terjaganya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Apabila dilihat dari struktur organisasi, untuk dua kantor cabang peran manager HRD dipegang langsung oleh kepala cabang. Selain itu kepala cabang juga mempunyai tugas yang lebih penting yaitu mengusahakan dan mengupayakan pencapaian target. Untuk menghindari munculnya masalah mana yang harus didahulukan maka untuk kantor cabang juga membutuhkan orang pada posisi divisi HRD yang bertugas sebagai pendamping kepala cabang dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan pembinaan pegawai. Selain itu selama ini bagian sumber daya manusia hanya melakukan fungsi pengawasan sedangkan keputusan prestasi kerja pegawai menjadi kebijakan langsung dari technical director, Tetapi bagian sumber daya manusia dilibatkan dalam pembuatan kebijakan yang diambil berdasarkan prestasi kerja pegawai.
4. Menanamkan rasa bahwa perusahaan adalah milik bersama. Karena rasa memiliki akan mendorong pegawai untuk bekerja dalam rangka mempertahankan dan memelihara milik bersama dan bukan hanya bekerja untuk mendapatkan upah. Upaya menciptakan atau menumbuhkan suasana kekeluargaan dan setiap pegawai adalah bagian dari sebuah kelompok usaha

yang besar membuat pegawai akan memberikan loyalitas atau kesetiaan paadan pada perusahaan.

5. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih menekankan padaa sisi kemanusiaan (sumber daya manusia) sebagai bahan kajian yang mendalam. Agar masalah-masalah yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia lebih mendetail dan lengkap.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, William P, Perrewe, Pamela I, And Kacmar, K. Michele, 1996, *Strategic Human Resource Management*, Thallasse Florida. The Dryden Press, Harcourt Brass College Publisher, Second Edition.
- Abdullah Moch. Anwar, 1996, *Kamus Umum Asuransi*, Kesaint Blanc. Jakarta
- Arikunto Suharsimi, 1990, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Alwi Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Bernardin, H Jhon, and Russel, Joyce E.A, 1993, *Human Resource Management: An Experimental Approach*, Mc. Graw-Hill, Inc-International Edition.
- Bird, Alan, and Beecler, Schon, 1995, *Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in US-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation*, Journal of International Business Studies, pp 23-46.
- Darmawi Herman, 2000, *Manajemen Asuransi*, Bina Aksara, Jakarta.
- Dessler Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi bahasa Indonesia Jilid I,II), PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Feinberg Mortimer R, 1996, *Psikologi Manajemen*, Mitra Utama, Jakarta.
- Harri Purnomo Setiawan, 1999, *Manajemen Strategi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hasyimi Ali, 2002, *Pengantar Asuransi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Irianto Jusuf, 2001, *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Insan Cendekia, Surabaya.

- Jauch R. Laurence, Glueck F. William, 1988, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* Edisi ketiga (edisi bahasa Indonesia), Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkuprawira Syafri, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ndraha Tazlinduhu, 1997, *Pengantar Teori Sumber Daya Manusia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Nasution, 1996, *Metodelogi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Tarsito. Bandung.
- Purba Radiks, 1995, *Memahami Asuransi di Indonesia*, Teruna Grafica. Jakarta.
- Raharjo Irvan, 2001, *Bisnis Asuransi Menyongsong Era Globalisasi*, yayasan Studi Pengembangan sumber Daya Manusia (YASDAYA), Jakarta.
- Sevilla Consuelo, 1993, *Pengantar Metode Penelitian*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Simamora Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, Bagian Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Schuler, Randal S, and Jackson, Susan E, 1987, *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices: Academi of Management executive*, Vol. I No. 3 pp. 207-219.
- Thompson, Martin J, 1996, AT & T. *Global Business Communication System: Linking Human Resource with Business Strategy. Organizational Watch, Spring*, PP 59-71
- Tunggal Amin Widjaja, 1997, *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta
- Yin Robert K, 2002, *Case Study Research Design and Methods* (edisi Bahasa Indonesia oleh M. Djauzi Mudzakir), RajaGrafindo Persada, Jakarta.