



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia perusahaan pastinya akan menghadapi berbagai macam tantangan untuk menjadi yang terbaik dalam sebuah industri. Jaman yang mulai berkembang dan banyaknya perusahaan yang mulai berdiri, menyebabkan persaingan dalam industri semakin ketat. Perusahaan dituntut bekerja keras untuk memperbaiki kualitas karyawan agar lebih produktif, responsif dan profesional.

Ekonomi yang semakin berkembang mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki dalam perusahaan agar dapat bersaing dengan industri yang serupa dalam segi internal maupun eksternal. Pengelolaan karyawan yang tepat bertujuan menghasilkan sumber daya manusia yang dapat diandalkan dalam bidang tertentu, inti sebuah perusahaan didasari dengan kinerja karyawan yang baik terutama operasional yang menjadi bagian penting berjalannya sebuah proses industri dapat berjalan lancar, maka dari itu perusahaan dapat menggunakan perencanaan strategis, melalui perencanaan strategi, perusahaan dapat mempersiapkan dirinya untuk mengoptimalkan kinerja dari pada sumber daya manusia yang tersedia.

Perencanaan strategi atau disebut juga perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2001). Perencanaan strategi meliputi beberapa hal antara lain yaitu penentuan visi dan misi perusahaan, penentuan hal yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan kebijakan pedoman. Tahap pada pengembangan strategi pada perusahaan salah satunya adalah perumusan strategi bisnis atau *business level strategies*. *Business level strategies* atau strategi bersaing generik (Hunger & Wheelen, 2001) dibagi menjadi 4 jenis yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, strategi fokus kepemimpinan biaya, dan strategi fokus diferensiasi (Hitt, 2001). Porter dalam (Wit & Meyer, 2005) berpendapat bahwa setiap strategi

memiliki titik berat yang berbeda – beda, karena itu pemilihan penggunaan strategi didasarkan pada dua hal penting. Hal pertama adalah daya tarik industri dalam menghasilkan keuntungan jangka panjang dan berbagai faktor yang menentukannya. Hal yang kedua adalah faktor – faktor yang membuat posisi bersaing relatif dalam sebuah industri. Hit (2001) menunjukkan bahwa untuk memilih strategi bersaing , perusahaan mengevaluasi dua jenis keunggulan kompetitif yaitu biaya lebih rendah dari para pesaing atau kemampuan untuk melakukan diferensiasi dan menetapkan harga premium yang melampaui biaya ekstra untuk melakukannya.

Strategi bersaing yang pertama adalah strategi kepemimpinan biaya. Strategi kepemimpinan biaya memfokuskan diri pada biaya serendah mungkin, sehingga seluruh tindakan perusahaan mulai dari produksi hingga distribusi terletak pada biaya yang rendah, relatif terhadap para pesaing (Hit, 2001). Dengan memiliki posisi biaya rendah, akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata – rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar (Porter, 1990).

Strategi bersaing yang kedua adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal yang penting dan unik bagi mereka (Jatmiko, 2004). Strategi ini menitik beratkan pelanggan sebagai fokus untuk memenangkan persaingan.

Strategi bersaing yang ketiga adalah strategi fokus. Hit (2001) menunjukkan bahwa membagi strategi fokus kedalam dua hal, yaitu strategi fokus kepemimpinan biaya menyeluruh dan strategi fokus diferensiasi. Strategi fokus adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk menawarkan barang dan jasa yang melayani segmen persaingan tertentu. Strategi fokus kepemimpinan biaya merupakan strategi fokus yang mengarah kepada pencapaian biaya rendah, perusahaan yang menggunakan strategi ini memiliki konsentrasi pada keunggulan kompetitif berupa biaya rendah dengan sasaran pasar yang sempit. Diharapkan dengan penerapan strategi ini, perusahaan dapat memenangkan persaingan melalui keunggulan biayanya (Hitt, 2001). Strategi fokus diferensiasi adalah bagian dari strategi fokus yang berkonsentrasi pada keunggulan kompetitif berupa keunikan



dengan pasar sasaran yang sempit. Penerapan strategi ini diharapkan dapat mencapai keuntungan melalui harga jual yang tinggi (Hitt, 2001). Untuk pengembangan teori dan konsep yang didasari pengalaman dialami dalam praktek organisasi dinegara maju, untuk mengubah dan meningkatkan proses dan kinerja organisasi antara lain. *Reinventoring goverment, banishing bereuracy, the new public management, management managerialism, entrepereunerial goverment*, semakin mendapat perhatian dan menjadi alternatif pencerahaan bagi organisasi. Prinsip pemikiran dan konsep tersebut mengarah kepada lima hal, yaitu :

1. Perhatian yang besar kepada pencapaian hasil dan personal *responsibility of manager*.
2. Membuat organisasi, personil dan konsisi dengan lebih fleksibel.
3. Pengukuran kinerja melalui *performance indicator*
4. Lebih pada *politically commited*
5. Pengurangan fungsi – fungsi pemerintahan melalui *privatization*.

Upaya pembaruan dan penyempurnaan merupakan suatu strategi perencanaan yang adaptif, pengembangan organisasi yang menuju perencanaan dan pemecahan suatu persoalan organisasi.

Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanyaperubahaan dalam lingkungan, baik internal maupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup perusahaan tetap bertahan. Sementara perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Evaluasi dalam perusahaan diperlukan guna mengetahui apakah dalam operasional kerja yang berjalan terdapat kendala dan permasalahan yang sedang terjadi dan mengganggu dari kinerja karyawan tersebut, maka diperlukanya sebuah evaluasi kerja dari seorang manajer untuk mencari solusi yang terbaik dalam berjalannya operasional kerja yang produktif di perusahaan. Pengaruh perencanaan yang ditentukan oleh manajer pun juga dipertimbangkan untuk menentukan strategi manajemen dalam jangka pendek maupun jangka panjang apa yang sesuai untuk



perusahaan yang sedang mengalami permasalahan operasional di perusahaan terutama terhadap kinerja karyawan, untuk memaksimalkan kualitas kinerja dari karyawan tersebut dalam memajukan perusahaan.

Teori mengenai perencanaan strategi menjelaskan bahwa perencanaan strategi tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek (Boyd & Reunning elliot, 1998; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001; Johnson and Scholes, 2002; Kulkalis, 1991; Veliyath and Shortell, 1993; Wheelan and Hungr, 2002) dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, posisioning kompetitif dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut (Estika Dinda, 2006:97) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan strategi. Semakin baik perencanaan strategi suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya padat menciptakan keunggulan bersaing.

Menurut (Rue dan Ibrahim, 1998) serta shrader et al (1989) menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata – rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Miller, C.C & Cardinal, L.B (1994) juga menyatakan bahwa perencanaan strategi memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan. Perencanaan strategi mempengaruhi kinerja perusahaan, semakin baik perencanaan strategi yang dilakukan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya perencanaan srategi yang baik akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui evaluasi kinerja karyawan untuk menetapkan perencanaan strategi manajemen pada PT. TRIJAYA INDO PRATAMA, layak dirujuk untuk dapat diteliti lebih lanjut.



Maka dari itu penulis melakukan penelitian dengan judul “EVALUSI KINERJA KARYAWAN UNTUK MENETAPKAN PERENCANAAN STRATEGI MANAJEMEN PADA PT. TRIJAYA INDO PRATAMA, SIDOARJO”.

1.2 Rumusan Masalah

Pada kerangka pemikiran tersebut, permasalahan utama yang akan dibahas adalah :

1. Bagaimana evaluasi kinerja karyawan pada PT. Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo ?
2. Bagaimana perencanaan strategi manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor – faktor eksternal dan internal yang berdampak dan mempengaruhi operasional dalam perusahaan :

1. Mengetahui evaluasi kinerja karyawan pada PT. Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo.
2. Menentukan perencanaan strategi manajemen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam penerapan aspek – aspek perencanaan strategis.



1.4.2 Manfaat Praktis

- Bagi penulis
Penulis dapat belajar untuk merancang dan memproses sebuah penelitian dan menuangkan hasil penelitian tersebut dalam bentuk tulisan yang dapat dipertanggung jawabkan secara akademis.
- Bagi pembaca
Memberikan manfaat sebagai referensi dan informasi bagi pembaca terhadap perencanaan strategis pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang dari masalah yang diteliti, maka dari itu perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu hanya pada lingkup seputar operasional kerja yang ada pada perusahaan PT. Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo. Ruang lingkup yang dibahas dalam penelitian ini mengenai bagaimana evaluasi dan perencanaan strategi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ruang lingkup yang akan dibahas bersangkutan dengan Operasional Manajer, Kepala Gudang, Kepala Administrasi dan Supervisor. Hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat fokus dalam satu bagian, sehingga data yang diperoleh valid, spesifikasi, mendalam dan memudahkan peneliti untuk menganalisa data yang diperoleh



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Sumber Daya Manusia

Danang (2012:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi – tingginya, hubungan kerja yang serasi diantara para karyawan dan penyatu – paduan sumber daya manusia secara efektifitas atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.1.1 fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

ada beberapa fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :
(Danang, 2012:4)

1. fungsi manajerial
 - Perencanaan
Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - Pengorganisasian
Membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor – faktor fisik.
 - Pengarahan
Mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi
 - Pengendalian
Megadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksi jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.
2. Fungsi operasional
 - Pengadaan
Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan , perencanaan mutu dan jumlah karyawan
 - Pengembangan
Bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik
 - Kompensasi
Dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan terhadap hasil kerja keras mereka
 - Integrasi

- Mengintegrasikan karyawan meliputi usaha – usaha untuk melaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat
- Pemeliharaan
Pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan – karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan
- Pemutusan hubungan kerja
Pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan

2.1.1.2 Prinsip – prinsip Pengelolaan MSDM

Ada beberapa prinsip dalam mengelola manajemen sumber daya manusia yaitu : (Meilan, 2007)

- Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana kecenderungannya sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
- Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- Mampu menemukan jiwa interpreneur sumber daya manusia perusahaan, yang mencakup :
 - a.) Motivasi kerja yang tinggi
 - b.) Mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan
 - c.) Cermat, sabar dan kompromitis
 - d.) Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis
 - e.) Mampu menyelesaikan pekerjaan

2.1.1.3 Fungsi dan Aktivitas MSDM

Menurut (Danang, 2012:7) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi dimana fungsi – fungsi tersebut terkait satu dengan yang lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Fungsi perencanaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada didalamnya.



2.1.1.4 Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengimplentasian manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan pengorganisasian antara lain (Meilan, 2007) :

- Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang akurat
- Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisa pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi terbaru
- Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja
- Organisasi dan perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis
- Dapat menyusun skala upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.1.1.5 Tantangan Terhadap MSDM

Stakeholder merupakan lembaga dan manusia yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh seberapa baik sumber daya manusia dikelola oleh suatu organisasi melalui penerapan manajemen sumber daya manusia. Adapun tantangan manajemen sumber daya manusia meliputi : (Meilan, 2007)

a) Tantangan eksternal

Tantangan eksternal terdiri dari :

1.) Perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia sebagai berikut :

- Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan
- Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha mengatasinya agar dapat mempertahankan pasar atau keuntungan yang sudah diraih
- Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerjaan yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

2.) Keragaman tenaga kerja

Tenaga kerja bersifat terbatas, terutama yang agak menonjol adalah perbedaan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Namun perusahaan harus siap dengan mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi, karena keragaman akan meluas dengan masuknya modal asing yang berarti juga masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis dan bangsa.



3.) Globalisasi

Dari sudut manajemen sumber daya manusia mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut :

- Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis atau ekonomi internasional seperti resesi nurunan atau kenaikan nilai uang
- Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global atau internasional dan perdagangan bebas.

4.) Peraturan pemerintah

Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang – undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan, komplain dan lainnya khususnya dari pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat para pekerja.

5.) Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga

Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dilingkungan keluarga masing – masing.

6.) Kekurangan tenaga kerja yang terampil

Tenaga kerja yang terampil semakin banyak diperlukan baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif diantara yangnng tersedia dipasar tenaga kerja.

b) Tantangan internal

Tantangan internal meliputi :

- Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif
- Fleksibilitas
- Pengurangan tenaga kerja
- Tantangan restrukturasi
- Bisnis kecil
- Budaya organisasi
- Teknologi
- Serikat pekerja



2.1.1.6 Produktivitas Kerja

a.) Pengertian Produktivitas

Danang (2012:41) menyatakan bahwa secara filosofi, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini. Secara teknis produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dari keseluruhan sumber daya yang dipergunakan, produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan pasar tenaga kerja per satuan waktu dan sebagai tolak ukur jika ekspansi dan aktivitas dari sikap sumber yang digunakan selama produktivitas berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan dengan setiap sumber yang digunakan. Jadi produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara *input* dan *output* yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki per – satuan waktu.

b.) Faktor – faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha. Secara konseptual produktivitas manusia sering disebut sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok akan lebih baik dari hari ini. Maka produktivitas harus dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor yang dapat dipenuhi. Faktor- faktor yang dapat mempengaruhi antara lain pendidikan dan pelatihan keterampilan, gizi, nutrisi dan kesehatan, bakat atau bawaan motivasi, kesempatan kerja, kesempatan manajemen dan kebijakan sarana pemerintah (Danang, 2012:42).

2.1.1.7 Lingkungan Kerja

a.) Pengertian lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting d dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja (Danang, 2012:43). Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain – lain.

b.) Faktor – faktor Lingkungan Organisasi

Danang (2012: 44) menyatakan bahwa setiap perusahaan mempunyai cara akan suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan organisasi sebagai berikut :





- Hubungan Karyawan
Dalam hubungan karyawan terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seseorang karyawan datangnya dari rekan – rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan kerja maupun atasannya berlangsung harmonis.
Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun kelompok.
- Tingkat Kebisingan Lingkungan Kerja
Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik yaitu adanya ketidak tenangan dalam bekerja. Bagi karyawan tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- Peraturan Kerja
Peraturan kerja yang baik dan jelas dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan dan kinerja para karyawan untuk pengembangan karier di perusahaan tersebut. Dengan perangkat peraturan tersebut karyawan akan dituntut untuk menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dengan pasti. Disamping itu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.
- Keamanan
Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

c.) Iklim Organisasi

Organisasi adalah suatu bentuk kerja sama manusia untuk pencapaian tujuan bersama. Organisasi tidak lebih dari pada sekelompok orang berkumpul bersama disekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah *input – input* dari lingkungan menjadi barang dan jasa yang dapat dipasarkan. Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah sewaktu – waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain. Bilamana iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu misalnya memerhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi, maka kita dapat mengharapkan tingkat perilaku ke arah tujuan yang tinggi.

2.1.1.8 Analisa Pekerjaan

a.) Pengertian Analisis Pekerjaan

Danang (2012:66). Menyatakan bahwa analisis pekerjaan merupakan bangunan dasar yang diperlukan agar mencapai tujuan organisasional. Tujuan analisa pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan

dengan perilaku yang diperlakukan. Metode analisis pekerjaan menjadi penting dalam organisasi yang berhubungan dengan perencanaan karier bagi individu yang perlu mengetahui kemungkinan bentuk pekerjaan di masa mendatang.

Pemahaman yang mendasar atas pekerjaan dan struktur pekerjaan adalah esensial untuk mempekerjakan pekerjaan dan kondisi kerja dan juga sebagai tanggapan atas kebutuhan akan pemerdayaan pekerjaan. Analisis pekerjaan memungkinkan manajer memahami pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk memperbaiki aliran kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja.

b.) Manfaat Analisis Pekerjaan

Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan dapat lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan tanggung jawab. Selanjutnya spesialisasi sumber daya manusia dan manajer dapat meramalkan dan membandingkan suplai dan permintaan pekerjaan beserta persediaan keahlian pekerjaan dan kemudian membandingkannya dengan persyaratan pekerjaan (Danang, 2012:66). Adapun manfaat analisis pekerjaan adalah :

- Analisis penyusunan pegawai
- Desain organisasi
- Perencanaan kinerja
- Suksesi manajemen
- Pelatihan dan pengembangan
- Jalur karier
- Kriteria seleksi
- Evaluasi pekerjaan

c.) Aspek Pekerjaan yang Dianalisis

Danang (2012:67) menyatakan bahwa keputusan pertama dari sejumlah keputusan penting yang dibuat. Sebuah pekerjaan mungkin dipilih karena pekerjaan tersebut telah mengalami perubahan yang tidak terdokumentasikan dalam isi pekerjaan, dan fungsi personalia yang tergantung pada dokumentasi yang akurat tidak dapat dijalankan secara tepat.

Aspek pekerjaan yang dianalisis meliputi (Sunarto, 2003:17) :

- Keluaran pekerjaan
Mengukur keluaran pekerjaan adalah penting dalam mendesain pekerjaan, menentukan persyaratan penyusunan staf, menetapkan standar, dan evaluasi nilai pekerjaan. Pada umumnya keluaran pekerjaan ditentukan dan diukur pada pekerjaan operatif dimana tugas individu mengarah kepada hasil – hasil yang dapat diamati.
- Aktivitas yang dilaksanakan
Mengetahui aktivitas suatu pekerjaan akan berharga bagi tujuan perancangan pekerjaan dan struktur organisasi, pendefinisian persyaratan pekerjaan, jalur karier, penentuan suksesi manajemen, serta perencanaan dan tinjauan kinerja. Sebagian besar teknik



analisis pekerjaan terfokus pada aktivitas pelaporan khususnya pada perilaku yang teramati sebagai dasar bagi definisi yang lebih lanjut dari perilaku masa depan yang dikehendaki.

- Kompetensi

Manajer perlu mengetahui keahlian, pengetahuan dan kemampuan karyawan yang diperlukan untuk menjalankan sebuah pekerjaan secara efektif. Informasi ini digunakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, menetapkan jalur karier, merencanakan desain organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan dan kadang – kadang membuat evaluasi pekerjaan.

- Struktur balas jasa

Sistem evaluasi pekerjaan digunakan dalam administrasi gaji seperti keluaran, tingkat pendidikan dan masa jabatan. Diantara faktor – faktor yang sering dianalisis pekerjaan sangat mendukung pelaksanaan pengupahan, pelaporan, pengendalian anggaran sebagai struktur bentuk balas jasa perusahaan terhadap karyawannya.

d.) Kriteria Teknik Analisa Pekerjaan

Informasi analisis pekerjaan dapat dinilai melalui sejumlah standar yang berbeda, yaitu (Danang, 2012:68) :

- Keandalan

Keandalan adalah suatu ukuran konsistensi hasil – hasil yang diperoleh, baik dari dua analisis yang berbeda dari pekerjaan yang sama atau dari seorang analisis yang melihat pekerjaan yang sama pada dua kesempatan yang berbeda.

- Validitas

Validitas adalah ukuran akurasi hasil – hasil yang diperoleh, adalah mungkin bahwa dua orang analisis benar – benar sepakat dan keduanya kemudian keliru akibat informasi yang tidak lengkap, penafsiran bias dan hal – hal serupa lainnya. Metode yang paling lazim untuk memastikan akurasi adalah dengan menghimpun data dari berbagai pemangku jabatan atau penyelia atau keduanya.

e.) Analisis Pekerjaan yang Efektif

Pelaksanaan analisis pekerjaan memberikan manajer dan pemegang jabatan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar pekerjaan yang akurat atas dasar tepat waktu. Analisis pekerjaan yang tidak akurat dapat menyebabkan manajer atau spesialisasi sumber daya manusia menentukan kriteria yang tidak benar untuk rekrutmen dan seleksi. Analisis pekerjaan yang tidak sempurna dapat mengakibatkan evaluasi kinerja yang tidak lengkap atau tidak akurat. Manajer dan spesialisasi sumber daya manusia haruslah membuat sistem untuk meninjau deskripsi pekerjaan yang ada, mengumpulkan data untuk menutakhirkan deskripsi dan merevisi dokumen secara berkala (danang, 2012:69).

f.) Deskriptif Pekerjaan

Danang (2012:69) menyatakan bahwa deskripsi jabatan merupakan produk yang pertama dan langsung dari proses analisis pekerjaan.



Dokumen ini pada dasarnya bersifat deskriptif dan terdiri atas catatan fakta – fakta pekerjaan yang ada dan berkaitan. Deskriptif pekerjaan adalah dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan didalam pekerjaannya, menggambarkan tugas – tugas yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan, memberikan standar objektif untuk pengisian tiap pekerjaan serta merupakan alat mengisi pekerjaan tersebut melalui promosi dan pengangkatan. Tujuan deskripsi pekerjaan adalah menyediakan informasi organisasional dan struktur, disamping informasi fungsional.

Pedoman pekerjaan adalah sebagai berikut (Sunarto, 2003:23) :

- Terfokus pada muatan pekerjaan
- Menentukan keluaran pekerjaan
- Menggunakan istilah khusus untuk menggambarkan aktivitas, bukannya istilah yang tidak jelas.

g.) Standar Kinerja Pekerjaan

Danang (2012:70) menyatakan bahwa standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas – tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Persyaratan yang mesti dipenuhi standar kinerja pekerjaan adalah :

- Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi
- Standar kinerja harus stabil dan dapat diandalkan
- Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, atau buruk
- Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
- Standar kinerja harus mudah diukur
- Standar kinerja harus mudah dipahami oleh karyawan dan penyelia
- Standar kinerja harus memberikan penafsiran yang tidak mendua

2.1.2 Perencanaan

Perencanaan strategi lahir sekitar tahun 1960-an dan sebagai “*the one best way*” memutuskan serta mengimplementasi strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis bagi para pimpinan perusahaan.

Perencanaan strategi merupakan cara melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana dalam sistem perencanaan merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Dinda,2006:17).



Menurut Allison, Kaye(2005) definisi perencanaan strategi adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Perencanaan strategi memiliki tujuan khusus untuk mengoptimalkan sumber kemampuan dari sebuah perusahaan dalam lingkungan yang dinamis maupun sulit ditebak/diramal. Menekankan pengambilan keputusan yang membuat sebuah perusahaan berhasil dalam menanggapi perubahan lingkungan yang sedang terjadi.

Menurut (Philips, 2000) perencanaan strategi yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditujukan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Studi lanjutan dari (Bracker *et al*,1998) menyatakan hubungan antara proses perencanaan dengan kinerja keuangan pada perusahaan kecil yang terseleksi menunjukan hasil yang signifikan.

Perencanaan strategi dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan perilaku dari manajer. Sehingga pengaruhnya dapat terlihat pada perubahan dan perkembangan suatu perusahaan.

Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran strategi dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategi ini tidaknya mensistesisikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan (Rambat, 2002).

Proses perencanaan terdiri dari tiga komponen utama (Dinda, 2006:19) yaitu :

1. Perumusan, yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif.
2. Penerapan, yang meliputi praktek saat di lapangan bagaimana proses perencanaan yang dipikirkan dapat berjalan.
3. Pengendalian, yang meliputi kontrol terhadap perumusan dan penerapan terhadap perusahaan

Perencanaan strategi adalah rencana yang tertulis dalam suatu pemikiran jangka panjang yang didalamnya mencakup misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memeberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (dinda, 2006:20). Menurut (Hopkins dan Hopkins,1997) perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan,



menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan perusahaan secara formal.

2.1.2.1 Proses Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk menetapkan di awal berbagai hasil akhir (*end results*) yang ingin dicapai perusahaan di masa mendatang. Hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dinyatakan dalam bentuk berbagai tujuan (*goals* atau *objectives*) yang hendak dicapai perusahaan dalam suatu kerangka waktu tertentu. Selanjutnya para manajer perusahaan akan merumuskan berbagai rencana tindakan yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan tersebut yang dinamakan strategi (*strategy*). Dengan demikian proses perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses pembuatan tujuan (*goal making process*) sekaligus juga merupakan proses pembuatan strategi (*strategy making process*) (Jones dan George, 2007:202).

2.1.2.2 Unsur – unsur Perencanaan

Ismail (2012:18) menyatakan bahwa adanya berbagai jenis rencana perusahaan yang dibuat antara lain :

1.) Misi

Pearce dan Robinson (2005) menyatakan bahwa pernyataan misi yang dibuat perusahaan setidaknya – tidaknya mengandung tiga komponen yaitu : sensitivitas terhadap keinginan pelanggan, perhatian terhadap masalah mutu atau kualitas dan pernyataan visi perusahaan.

David (2007:64) menyatakan bahwa memperluas komponen misi dengan menyebutkan bahwa terdapat sembilan karakteristik yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dan karena misi perusahaan merupakan bagian dari proses manajemen strategik yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup kesembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari :

- Pelanggan
- Produk atau jasa yang diciptakan
- Target pasar
- Perkembangan teknologi
- Komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menciptakan laba
- Kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan
- Kompetensi unggulan
- Respon terhadap masalah – masalah sosial, kemasyarakatan, maupun terhadap masalah lingkungan

2.) Visi

Misi yang disusun oleh perusahaan mengacu pada visi suatu perusahaan. Visi yang jelas akan menjadi landasan bagi pengembangan arah usaha perusahaan yang komprehensif. Pertanyaan mengenai misi perusahaan harus diajukan



sepanjang perjalanan usaha. Dalam hal ini sudah menjadi praktik yang lazim bagi perusahaan - perusahaan besar untuk melakukan evaluasi terhadap misi perusahaan setiap tahun. (Ismail, 2012:22)

3.) Tujuan

Berbeda dengan misi, tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif. Tujuan yang baik memiliki kriteria – kriteria sebagai berikut (Dess, Lumpkin, dan Taylor, 2000:30) :

- Dapat diukur
- Tujuan harus terperinci
- Sesuai dengan visi dan misi perusahaan
- Tujuan yang dibuat harus dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan
- Tepat waktu terhadap tujuan yang akan dicapai

4.) Strategi

Strategi didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan. Adapun yang dimaksud dengan keputusan strategis yang merupakan keputusan – keputusan yang akan memengaruhi keberlangsungan perusahaan dan unit bisnis dalam jangka panjang (ismail, 2012:24).

5.) Kebijakan

Kebijakan secara sederhana dapat didefinisikan sebagai *guide to action*. Kebijakan merupakan suatu panduan umum yang akan mengarahkan pembuatan keputusan yang akan diambil oleh para pembuat keputusan dalam perusahaan. Kebijakan menjadi pedoman yang akan menghubungkan formulasi strategi dengan implementasi strategi yang akan dilakukan perusahaan (Ismail, 2012:29).

6.) Prosedur dan Aturan

Prosedur merupakan metode atau cara yang baku untuk melaksanakan pekerjaan tertentu (Allen, 1990:147). Aturan merupakan keputusan tetap untuk diterapkan pada masalah – masalah yang selalu berulang dan penting bagi suatu komponen perusahaan, merupakan keputusan tetap yang diterapkan tanpa memerhatikan urusan waktu.

7.) Program

Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai sebuah



aktivitas yang memiliki durasi waktu tertentu, program memiliki waktu mulai dan waktu selesai (Ismail, 2012:31).

8.) Anggaran

Merupakan penerjemahan program ke dalam satuan numerik. Anggaran tidak dapat disusun dengan baik bila perusahaan tidak memiliki program yang jelas. Hal tersebut disebabkan karena setiap rupiah yang akan dikeluarkan dalam anggaran mengacu ke program yang akan dikerjakan oleh perusahaan (Ismail, 2012:31).

2.1.3 Strategi Manajemen

Strategi adalah rencana yang merupakan satu kesatuan (*uni-field*), bersifat luas (*comprehensive*) dan terpadu (*intergrated*) yang mengharapkan keunggulan – keunggulan strategi organisasi terhadap tantangan – tantangan lingkungan. Strategi didesain untuk memastikan bahwa tujuan pokok organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang semestinya. Oleh karena itu pengertian manajemen strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komperhensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi adalah suatu proses menganalisa lingkungan, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi/ mengendalikan strategi demi tercapainya efisiensi (mengoptimalkan resources yang ada di perusahaan) dan evektivitas (mencapai tujuan perusahaan). Strategi juga berarti suatu rencana yang merupakan satu kesatuan (*unifield*), bersifat luas (*comprehensive*) dan terpadu (*intergrated*) yang mengharapkan keunggulan – keunggulan strategi organisasi terhadap tantangan – tantangan lingkungan (Gabriel, 2012).

Manajemen strategi menurut W.F Glueck, 1988:3) adalah serangkaian keputusan – keputusan dan tindakan – tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi – strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Suatu proses penyusunan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan – keputusan strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Untuk menyusun strategi – strategi tersebut perlu diadakan analisis SWOT, yaitu membandingkan keunggulan/kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dengan peluang/kesempatan (*oportunity*) dan ancaman/tantangan (*threath*) yang terdapat yang terdapat dalam lingkungan diluar perusahaan. Menurut (Glueck, 1988:49-59) mengatakan bahwa startegi perusahaan adalah daerah wewenang para penyusun strategi atau disebut ahli strategi yang dapat dikelompokkan sebagai :

1. Para manajer puncak sebagai ahli strategi utama
2. *Board of directors* (dewan komisaris)
3. Staf perencana perusahaan sebagai asisten para manajer puncak dalam menyusun rencana dan mengimplementasikan strategi
4. Para konsultan yang digaji untuk merubah perencana perusahaan atau mengerjakan tugas dari staf perencana jika perusahaan tidak memiliki staf perencana perusahaan.



2.1.4 Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal,2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komperhensif (Bhargava *et al*, 1994). Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintergrasikan pengukuran yang beragam (Multiple measures)(Bhargava *et al*,1994; Venkatraman dan Ramunajam,1986).

Beal (2000) menunjukkan bahwa belum ada konsesus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam penelitian masih banyak kekurangan. Misalnya ukuran ROI (*return on investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi, persediaan dan nilai fixed cost (wright *et al*, 1995). Lebih jauh Sapienza *et al* (1988) menunjukkan bahwa ukuran kinerja perusahaan berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

Untuk mengantisipasi tidak adanya data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang berdasarkan pada persepsi manajer (Beal,2000). (Zahra dan Das,1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat realibilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu penelitian Voss dan Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif.

Berdasarkan uraian diatas, kinerja perusahaan diukur dengan pengukuran yang subyektif berdasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai aspek pengukuran kinerja perusahaan. Aspek pengukuran yang sering digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampuan (*profitability*) dan efisiensi (Murpy, *et al*,1996).

2.1.5 Perencanaan Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Ferdinand (2000) merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Sebab kinerja bersifat multi dimensi dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava, *et.al*,1994; Lumpkin dan Dess,1996). Oleh sebab itu kinerja dikonseptualisasikan dalam banyak cara dan metode dimana pengukurannya juga beragam (Bhargava,*et.al*,1994). Menurut pendapat Narver dan Slater(1997) menyarankan 3 kriteria kinerja yaitu ;

1. Efektivitas
2. Efisiensi
3. Adaptabilitas

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menyatakan hubungannya yang positif antara perencanaan dengan kinerja karyawan terdapat dua aliran utama, yaitu : (Aram dan Cowen, 1991 dalam Rue dan Ibrahim, 1998) yang menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (*profit*) dan yang kedua menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hilidge,1990; Branch,1991; Brokaw,1992; Knight,1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim,1998)

Berdasarkan apa yang diteliti oleh Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader *et al* (1989), menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata – rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi.

Hasil dari penelitian yang dikemukakan oleh Shrader *et al* (1989), mengatakan bahwa perencanaan dengan kinerja berhubungan erat dan sesuai diterapkan pada industri – industri kecil. Namun studi ini juga memberikan dampak yang positif antara perencanaan strategi dengan kinerja.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Miller (1994) yang mengaitkan hubungan antara perencanaan strategi dengan kinerja, dan hasilnya yaitu antara perencanaan berhubungan positif dengan *profitability* ketika sumber dari data

kinerja digunakan. karena perencanaan diukur melalui referensi dan dokumen yang tertulis.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Untuk mengetahui dasar dari beberapa kajian pustaka maka dari itu perlu ditelusuri pembahasan mengenai penelitian terdahulu, yang nantinya akan digunakan sebagai model pengembangan penelitian.

Dibawah ini terdapat penelitian – penelitian terdahulu sebagai berikut :

Perubahan berbagai kebijakan di bidang organisasi kepegawaian yang ditandai semakin terdesentralisasinya tugas dan wewenang kepada daerah Kabupaten/Kota menjadi tantangan bagi Badan Perencanaan pembangunan daerah Provinsi Jawa Tengah untuk melakukan penataan dan pembaharuan dalam pengelolaan perencanaan pembangunan. Meskipun arah pembangunan semakin condong kepada penguatan otoritas Daerah kabupaten dan Kota, namun ketidaksiapan secara menyeluruh dari aspek sumberdaya, fisik dan kelembagaan, tetap merupakan peluang yang besar bagi Bappeda Provinsi Jawa Tengah untuk mengambil peran dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan. Ini semua didukung oleh kondisi eksternal yang kondusif seperti adanya komitmen Pemda dan atensi Pemerintah pusat yang besar untuk memberdayakan lembaga Bappeda, sensitifitas struktur ekonomi daerah dan alokasi anggaran yang memadai serta kecenderungan pemanfaatan teknologi komputerisasi dan orientasi kerja birokrasi yang lebih sistematis.

Sementara ancaman yang harus tetap menjadi perhatian adalah adanya desakan kuat dari Kabupaten dan Kota untuk mengelola perencanaan pembangunan sendiri. Dilihat dari kondisi internal, maka beberapa kekuatan strategis Bappeda Provinsi Jawa Tengah antara lain jumlah SDM yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, dukungan dana yang memadai. Sedangkan kelemahan strategis yang dimiliki adalah berkaitan dengan kompetensi pegawai yang kurang memadai, lemahnya penggunaan IPTEK, rendahnya budaya dan motivasi kerja, perencanaan pembangunan yang kurang holistik dan terintegrasi, dan rendahnya kinerja organisasi. Berdasarkan

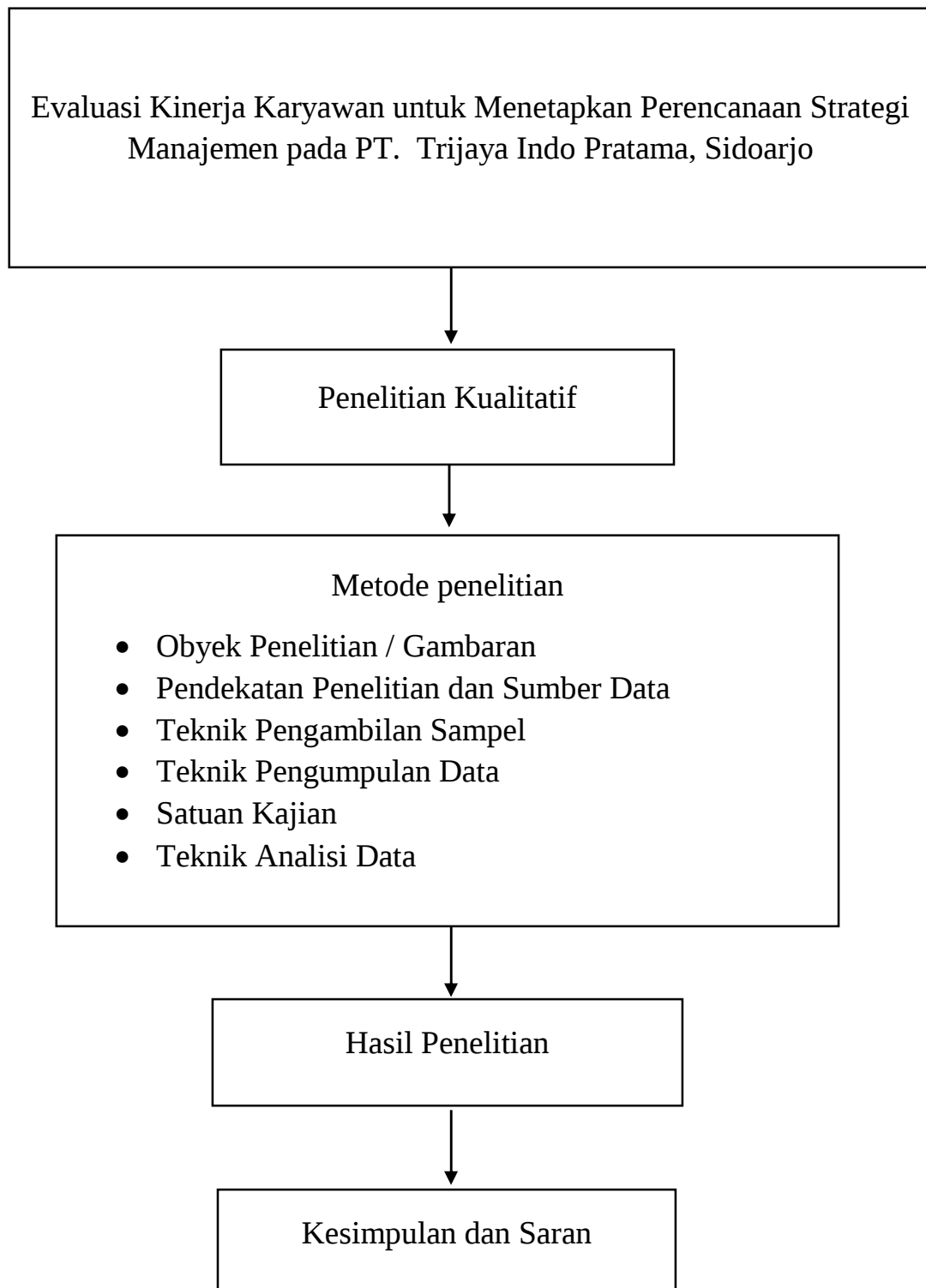


Penelusuran mandat dan misi serta analisis SWOT yang dilakukan dalam penelitian ini, terdapat beberapa isu strategis, yaitu:

1. Pengembangan perencanaan pembangunan secara lebih aspiratif
2. Intensifikasi program mitra kerja
3. Pengembangan organisasi
4. Pengembangan daerah potensial
5. Pembentukan dan pengembangan gugus kendali mutu
6. Reorientasi pengelola Bappeda
7. Peningkatan intensitas pengembangan IPTEK
8. Menjalin kerjasama dengan R & D Perguruan tinggi.



2.3 RERANGKA PIKIR



2.1 : Model Kerangka Pikir