

**KAJIAN STRATEGIS  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember**

Oleh :

**HARSONO**

**NIM : 990820101112**

Asal		S
Termin	23/4/01	Klass 352.005L
	5D041	HAR K

**UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM S-2 MAGISTER MANAJEMEN  
2000**

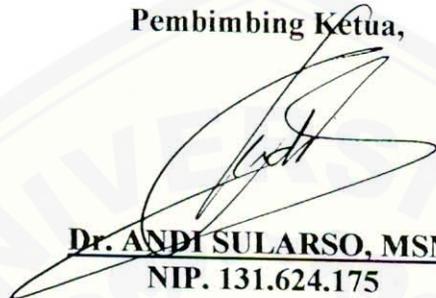


Lembar Pengesahan:

TESIS INI TELAH DISETUJUI UNTUK DIUJI  
Tanggal 6 Nopember 2000

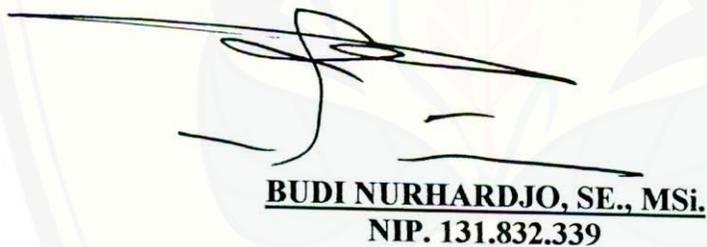
Oleh :

Pembimbing Ketua,



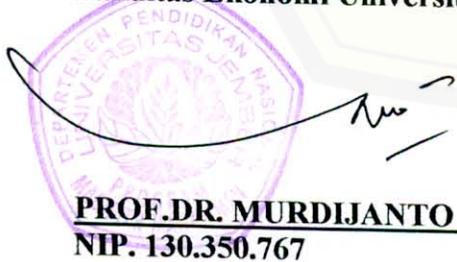
**Dr. ANDI SULARSO, MSM**  
NIP. 131.624.175

Pembimbing Anggota,



**BUDI NURHARDJO, SE., MSi.**  
NIP. 131.832.339

Mengetahui  
Ketua Program S-2 Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember



**PROF.DR. MURDIJANTO PB., SE., SU.**  
NIP. 130.350.767

Ketua Konsentrasi  
Manajemen SDM



**IMAM SUROSO, SE., MSi.**  
NIP. 131.759.767

## JUDUL TESIS

### KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Drs. Harsono  
NIM : 990820101112  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

08 Nopember 2000

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

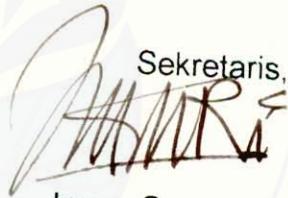
#### Susunan Panitia Penguji

Ketua,



Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.  
NIP : 130 350 767

Sekretaris,



Imam Suroso, SE., MSi.  
NIP : 131 759 838

Anggota,



Dr. R. Andi Sularso, MSM.  
NIP : 131 624 475

#### **Mengetahui/Menyetujui**

Universitas Jember Fakultas Ekonomi  
Program S-2 Magister Manajemen  
Direktur



Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.  
NIP : 130 350 767



## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmatNya akhirnya penulisan penelitian ini dapat diselesaikan tepat waktunya.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau di bawah ini.

Pembimbing tesis, kepada beliau Dr. Andi Sularso, MSM dan Budi Nurharjo, SE., MSi., yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi peneliti dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.

Seluruh staff pengajar pada program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada peneliti sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur dan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Banyuwangi, yang telah memberikan izin belajar pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, Nopember 2000  
Peneliti

## RINGKASAN

Penelitian dilakukan untuk mengetahui : (1) bagaimana antisipasi strategis Pemerintah Daerah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap tantangan yang mungkin terjadi berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia pada era Program Pembangunan Daerah Lima tahun 2000 - 2004 (1 April - 2000 sampai dengan 31 Desember 2004); dan (2) strategi apa yang sebaiknya ditempuh dalam pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mendukung tujuan strategi Pemerintah Daerah.

Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden untuk memperoleh data primer. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi berupa buku-buku laporan, majalah, naskah-naskah, catatan yang sesuai dengan penelitian ini. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan SWOT.

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa : (1) Antisipasi strategi organisasi terhadap tantangan yang mungkin terjadi sampai dengan tahun 2004, khususnya dalam pengembangan SDM telah dilakukan secara integral dengan meletakkan program pengembangan SDM terkait dengan pola dasar program pembangunan daerah pada tahun 2004. Berdasarkan data pengembangan SDM, Pemerintah Daerah telah dikaitkan dengan program kesejahteraan karyawan, pembentukan budaya organisasi dan sistem manajemen yang baku; (2) Pemerintah Daerah menjalankan strategi untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu menjadi lembaga yang mampu melayani tuntutan kebutuhan masyarakat dalam bentuk pelayanan yang ketat, efektif dan efisien; dan (3) Berdasarkan analisis atas berbagai alternatif strategi pengembangan SDM, untuk mendukung strategi yang paling mungkin bagi Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah dengan menghindari faktor-faktor yang lemah yang mengabaikan jumlah dan potensi karyawan/karyawati yang ada dibina untuk dimanfaatkan (yang masih mungkin dapat ditingkatkan).

Saran yang diajukan dari analisis penelitian ini : (1) Untuk menunjang perubahan berupa Restrukturisasi Pemerintah Daerah memasuki era kompetitif, perlu adanya kegiatan sosialisasi visi dan misi Pemerintah Daerah yang baru secara terus menerus kepada seluruh jajaran Pemerintah Daerah sampai tingkat Desa/Kelurahan; (2) dipandang perlu adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terstruktur, serta pengembangan SDM yang intensif menuju SDM yang berkualitas dan profesional; dan (3) Tantangan yang paling berat berkaitan dengan perubahan pola sikap Pemerintah Daerah adalah mengubah budaya organisasi berkaitan dengan pengembangan SDM. Perubahan budaya organisasi tersebut membutuhkan perencanaan yang mantap, bertahap dan berkesinambungan karena mengubah suatu budaya perlu diciptakan kondisi lingkungan yang *kondusif* dan kesisteman yang mantap. Adapun lingkungan dan kesisteman yang dapat mempengaruhi budaya organisasi dan perlu disesuaikan dengan visi dan misi Pemerintah Daerah.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
RINGKASAN .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2 Perilaku Organisasi , Perubahan dan Pengembangan Organisasi .....	11
2.1.3 Strategi Pengembangan SDM dalam Hubungannya dengan Strategi Organisasi Pemerintah Daerah.....	14
2.1.4 Organisasi .....	21

2.1.5 Manajemen Strategik .....	23
2.1.6 Visi dan Misi.....	25
2.1.7 Strategi dan Budaya Organisasi .....	28
2.1.8 Pendekatan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen	33
2.1.9 Strategi-strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Hubungannya dengan Strategi Organisasi.....	35
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	35
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
4.1 Obyek Penelitian .....	42
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	42
4.3 Metode Pengumpulan Data .....	43
4.4 Metode Analisis Data .....	42
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS .....</b>	<b>47</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	47
5.1.1 Visi Pembangunan Daerah Kabupaten Banyuwangi .....	47
5.1.2 Misi Pembangunan Daerah .....	47
5.1.3 Kondisi Obyektif Sekretariat Daerah dan Komponen Pemda Kabupaten Banyuwangi .....	48
5.1.4 Kondisi SDM Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi	50
5.2 Analisis Hasil Penelitian .....	52
5.2.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas .....	52
5.2.2 Analisis SWOT .....	59
5.1.3 Penentuan Posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi	54

<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	68
6.1 Simpulan .....	68
6.2 Saran-saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	71
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	73



<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	68
6.1 Simpulan .....	68
6.2 Saran-saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	71
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	73



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Faktor-faktor yang Dimiliki Oleh Orang Tua atau Kelompok yang Berpotensi untuk Memiliki Visi ..... 27
Tabel 2.2	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu (Kajian Empirik)..... 37
Tabel 4.1	Jumlah Populasi dan Sampel Karyawan yang Menduduki Jabatan Struktural dan Staf Pelaksana Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi ..... 43
Tabel 5.1	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Eksplorasi Karir ..... 53
Tabel 5.2	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Pengembangan Tujuan Karir ..... 53
Tabel 5.3	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Implementasi Strategi Karir ..... 55
Tabel 5.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Kovariat ..... 53
Tabel 5.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Pengembangan Karyawan ..... 53
Tabel 5.6	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Kinerja Karyawan ..... 53
Tabel 5.7	Eksternal Strategic Analysis Summary (Efas) ..... 62
Tabel 5.8	Internal Strategic Analysis Summary (Ifas) ..... 62

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Tiga Level Manajemen Utama .....	19
Gambar 2.2 Lima Disiplin Pembelajaran Organisasi.....	22
Gambar 2.3 Hubungan Visi, Misi dan Strategi .....	28
Gambar 3.1 Hubungan Manajemen Karir dengan Pengembangan Individu dan Kinerja .....	41
Gambar 4.1 Analisis SWOT .....	46
Gambar 2.1 Matrik Internal dan Eksternal .....	67

**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Eksplorasi Karir
- Lampiran 2 Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Pengembangan Tujuan Karir
- Lampiran 3 Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Implementasi Strategi Karir
- Lampiran 4 Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Kovariat
- Lampiran 5 Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Pengembangan Karyawan
- Lampiran 6 Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Kinerja Karyawan
- Lampiran 7 Tabulasi Data Variabel Unsur Manajerial/Struktural
- Lampiran 8 Daftar Pertanyaan Penelitian

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini yang ditandai oleh perkembangan semakin cepat disegala bidang kegiatan, menyebabkan persaingan semakin keta. Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organisasi sangat penting peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Guna memperoleh keunggulan komperatif, kemampuan pelayanan oleh petugas sangat esensial untuk dilakukan dan ditingkatkan kualitasnya.

Upaya mengembangkan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan manusia dalam melakukan berbagai kegiatan dalam masyarakat. Kegiatan pembinaan Sumber Daya Manusia terkait erat dengan usaha peningkatan taraf hidup, menekankan pada segi peningkatan ketrampilan dan kemampuan, sedangkan masalah taraf hidup akan mengikuti peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut tidak mungkin tercapai tanpa peranan manusia. Bagaimanapun canggihnya peralatan, faktor manusia merupakan asset yang sangat penting dalam suatu organisasi. Untuk mengatur para karyawan , yaitu para petugas dan para pelaku yang akan membawa kita kepada tujuan akhir organisasi, tidaklah mudah.

Manajemen Sumber Daya Manusia memfokuskan diri pada pengetahuan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi secara optimal. Dalam mengatur Sumber Daya Manusia hendaknya selalu menetapkan pada dasar-dasar yang merujuk kepada tercapainya tujuan organisasi. Disamping itu, juga harus mengacu pada tujuan terpenuhinya kepuasan karyawan dalam melakukan tugas dan fungsinya, serta kepuasan masyarakat yang menikmati layanan yang diberikan oleh organisasi tersbut.

Menurut ketentuan Garis-Garis Haluan Negara Tahun 1999 berdasarkan Ketetapan MPR No. IV/MPR/1999 tentang GBHN tahun 1999 - 2004 untuk mewujudkan visi bangsa Indonesia masa depan, ditetapkan misi antara lain : Pemberdayaan masyarakat dan seluruh kekuatan ekonomi nasional terutama pengusaha kecil, menengah dan Koperasi, dengan mengembangkan sistem ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan berbasis pada sumber daya alam dan sumber daya manusia yang produktif, mandiri, maju, berdaya saing, berwawasan lingkungan dan berkelanjutan.

Kebijakan Pembangunan Daerah antara lain : Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di Daerah sesuai dengan potensi dan kepentingan daerah melalui penyediaan anggaran pendidikan dan latihan yang memadai.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, antara lain memberikan pengertian yang dimaksud dengan :

- a. Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah beserta perangkat Daerah Otonom yang lain sebagai Badan Eksekutif Daerah.
- b. Otonomi Daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan perundang-undangan.
- c. Daerah otonom, selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas Daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- d. Kecamatan adalah Wilayah Kerja Camat , sebagai Perangkat Daerah Kabupaten dan Daerah Kota .
- e. Kelurahan adalah Wilayah Kerja Lurah, sebagai Perangkat Daerah Kabupaten dan/atau Daerah Kota dibawah Kecamatan.
- f. Desa atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan

mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten.

Pada Bab IV Kewenangan Daerah pasal 7 berbunyi sebagai berikut :

- a. Kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh Bidang Pemerintahan, kecuali kewenangan dalam Bidang politik Luar Negeri, Pertahanan Keamanan Peradilan Moneter dan Fiskal, Agama serta kewenangan bidang lain.
- b. Kewenangan Bidang lain, sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan , sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi dan standarisasi nasional.

Berdasarkan data jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi dan jajarannya sampai dengan Tingkat kantor Camat se Kabupaten Banyuwangi sebanyak : 3.460 orang. Keadaan semester II Tahun 1999, dengan komposisi pendidikan sebagai berikut :

a. Pendidikan Sarjana (S2)	:	18	Orang
b. Pendidikan Sarjana (S1)	:	642	Orang
c. Pendidikan Akademi/Sederajat	:	140	Orang
d. Pendidikan SLTA/SMU	:	2.115	Orang
e. Pendidikan SLTP/Sederajat	:	223	Orang
f. Pendidikan SD	:	327	Orang
<hr/>			
Jumlah	:	3.460	Orang

Pengembangan Sumber Daya Manusia sangat mutlak diperlukan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki dan kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparat (SDA) dari semua tingkat pendidikan, baik melalui pendidikan/latihan penjenjangan, fungsional dan pendidikan reguler baru yang berpendidikan SMU, Akademi maupun S1.

Pengembangan Sumber Daya Manusia, melalui berbagai jenjang pendidikan maupun latihan yang dilakukan merupakan salah satu upaya peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia tersebut.

Manusia merupakan penggerak faktor produktivitas yang dimiliki oleh suatu organisasi. Faktor-faktor efisiensi dan efektivitas tidak akan berarti bagi pencapaian tujuan organisasi tanpa didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Mengingat luas wilayah kerja yang ada dan semakin meningkatnya tantangan dalam reformasi pembangunan, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi harus meningkatkan upaya pencapaian keseimbangan antara kualitas dan kuantitas SDM yang ada.

Kuantitas tenaga kerja yang dimiliki masih lebih dibanding dengan kualitas Sumber Daya yang ada, sehingga upaya efisien dalam berbagai bidang masih perlu dilakukan.

Kualitas Sumber Daya Manusia harus ditingkatkan dan dikembangkan sehingga berbanding proporsional dengan jumlah Sumber Daya Manusia yang ada. Jumlah personil yang banyak tidak memberikan dampak yang berarti bagi kelancaran kegiatan dan pengembangan organisasi, jika tidak didukung oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang tinggi.

Usaha pengembangan dan peningkatan Sumber Daya Manusia dengan jumlah yang cukup memadai harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan agar komponen Pemerintah Daerah dapat segera berkembang secara tepat sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Nomor 25 Tahun 1999. Kondisi 25 tahun terakhir ini Jantor Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia mengalami beberapa perubahan. Pada

pertengahan tahun 1999, tepatnya bulan Mei 1999 ada perubahan tentang Pemerintah Daerah yaitu dari Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah diganti dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Sejak itu Departemen Dalam Negeri mengadakan sosialisasi tentang Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 kepada para pejabat Tingkat Propensi, Kabupaten sampai dengan para Camat. Selain Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah juga adanya perubahan Undang-Undang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1996 yang dinyatakan tidak berlaku. Yang ketiga adanya perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disempunakan dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. Misi dari pimpinan Departemen Dalam Negeri, Pemerintah Propensi dan Pemerintah Kabupaten/Kota adalah mewujudkan pelaksanaan Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab di Tingkat Kabupaten dan Kota, termasuk pelaksanaan perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, serta upaya peningkatan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Pegawai Negeri.

Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah menetapkan Kedudukan, Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah Kabupaten. Dinyatakan pula bahwa yang dimaksud dengan :

- a. Perangkat Daerah adalah organisasi/lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung Jawab kepada Kepala Daerah dan membantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri atas Sekretaris Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan sesuai dengan kebutuhan daerah.
- b. Kepala Daerah adalah Gubernur, Bupati dan Walikota.
- c. Sekretariat Daerah adalah unsur staf Pemerintah daerah.
- d. Dinas Daerah adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah.
- e. Badan/Kantor adalah Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai fungsi koordinasi dan perumusan kebijakan pelaksanaan serta fungsi pelayanan masyarakat.

- f. Eselonering adalah tingkatan jabatan struktural.
- g. Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten dan Kota.
- h. Kelurahan adalah Wilayah Kerja Lurah sebagai Perangkat Daerah kabupaten dan/atau Daerah Kota dibawah Kecamatan.

Untuk dapat merencanakan dan melaksanakan kegiatan, serta kewenangannya Pemerintah Daerah perlu membentuk Organisasi Perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Pemerintah Daerah, Bab IV pasal 7 berbunyi Kedudukan, Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota, sebagai berikut :

- 1a. Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota merupakan unsur Staf Pemerintah Kabupaten/Kota dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota.
- b. Dinas Kabupaten/Kota merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten/Kota dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah.
- c. Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/Kota merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah.
- 2 a. Sekretaris Daerah kabupaten/Kota mempunyai tugas membantu Bupati/Walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi , organisasi dan tata laksana, serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten/Kota.
- b. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, sekretaris Daerah Kabupaten/Kota mempunyai fungsi :
  - 1) Pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah daerah Kabupaten/ Kota.
  - 2) Penyelenggaraan administrasi Pemerintahan.

- 3) Penyelenggaraan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sesama Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.
  - 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Walikota sesuai dengan tugas fungsinya.
- 3 a. Dinas kabupaten/Kota mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah Kabupaten/ Kota dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi.
- b. Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Dinas kabupaten/Kota mempunyai fungsi :
- 1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
  - 2) Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum.
  - 3) Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas dan cabang dinas dalam lingkup tugasnya.
- 4 a. Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/Kota mempunyai tugas membantu Bupati/Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dibidangnya.
- b. Dalam menyelenggarakan tugas dimaksud, Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/ Kota mempunyai fungsi :
- 1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
  - 2) Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- c. Lembaga Teknis Daerah dimaksud, dapat berbentuk Badan dan atau kantor.

Berdasarkan latar belakang seperti itu, jelaslah masalah pengembangan SDM yang berkualitas bagi PEMDA adalah penting. Demi terciptanya manusia yang berkualitas tersebut, perlu suatu pola dasar pengembangan SDM yang terarah dan terencana, sekaligus didukung oleh organisasi, system dan prosedur, kesejahteraan yang memadai dan kepemimpinan yang karismatik, sehingga tantangan-tantangan pada Program Pembangunan Nasional Lima Tahun (PROPENAS) sampai dengan tahun 2004 dapat diatasi.

Seiring dengan makin kompleksnya praktek dan kebijakan manajemen SDM sejalan dengan tantangan yang dihadapi, diperlukan adanya strategi manajemen SDM

yang secara kontekstual selalu bersifat *link and match* dengan kondisi lingkungan kegiatan organisasi. Manajemen SDM secara strategis diharapkan mampu menjadi fasilitas bagi pengembangan organisasi secara keseluruhan .

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan pokok masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana antisipasi strategis Pemerintah Daerah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap tantangan yang mungkin terjadi berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia pada era Program Pembangunan Daerah Lima tahun 2000 - 2004 (1 April - 2000 sampai dengan 31 Desember 2004).
2. Strategi apa yang sebaiknya ditempuh dalam pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mendukung tujuan strategi Pemerintah Daerah.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu :

- a) Untuk mengetahui bagaimana antisipasi strategis Pemerintah Daerah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap tantangan yang mungkin terjadi berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia pada era Program Pembangunan Daerah Lima tahun 2000 - 2004 (1 April - 2000 sampai dengan 31 Desember 2004).
- b) Untuk mengetahui strategi apa yang sebaiknya ditempuh dalam pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mendukung tujuan strategi Pemerintah Daerah.

Ruang lingkup penulisan ni akan dibatasi pada pembahasan manajemen perubahan dalam sistem sumber daya manusia pada Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk berbagai kepentingan berikut ini :Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan terutama bagi mereka yang menduduki posisi manajer dan peneliti lain sebagai bahan pertimbangan untuk menilai manajemen Sumber Daya Manusia.

- a) Memberikan sumbangan pemikiran tentang penilain manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.
- b) Memberikan sumbangan pemikiran tentang penempatan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengannya dan untuk pelatihan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia
- c) Dengan dilandasi beberapa konsep dalam penelitian ini, semoga dilain kesempatan peneliti dapat melaksanakan konsep manajemen Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja semua yang terkait dengan rencana dan pelaksanaan kegiatan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Swasto (1990: 192), perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses (yang meliputi : peramalan, pengembangan, pengimplementasikan dan pengendalian), dimana organisasi menjamin bahwa akan diperoleh/dipekerjakan jumlah dan macam SDM yang tepat, serta dalam waktu dan tempat yang tepat, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efisien.

Melengkapi informasi tentang pekerjaan dan desainnya, perencanaan Sumber Daya Manusia atau perencanaan kepegawaian memungkinkan pimpinan dan kepegawaian untuk mengembangkan perencanaan *Staffing* yang menunjang Strategi organisasi dalam mengisi lowongan pekerjaan secara *preventif*. Jika organisasi tidak dapat menetapkan staf dalam jumlah, macam, strategi, operasional yang tepat, maka tujuan fungsional tidak tercapai.

Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia memungkinkan organisasi untuk :

- a. Mengintegrasikan strategi permintaan dengan level *staffing* yang cocok.
- b. Mengembangkan penggunaan SDM.
- c. Memadukan kegiatan-kegiatan SDM dan tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
- d. Bertindak ekonomis dalam pembayaran karyawan-karyawan baru.
- e. Mengembangkan informasi dasar MSDM untuk membantu kegiatan-kegiatan SDM dan unit-unit organisasi lainnya.
- f. Membuat permintaan-permintaan pokok dari pasar tenaga kerja lokal secara sukses.
- g. Mengkoordinasikan program-program MSDM yang berbeda-beda seperti menyetujui tindakan perencanaan dan keperluan penggajian.



Sinungan (1997: 131), mengatakan ada konsensus yang menyatakan bahwa faktor-faktor penting dalam meningkatkan produktifitas tergantung pada manajemen : perencanaan yang lebih baik, prosedur kerja yang lebih efektif, komunikasi yang lebih baik, sumber-sumber kemanuisaan yang lebih efektif, kebijakan, pembuata keputusan yang ditingkatkan dan sebagainya.

### **2.1.2 Perilaku Organisasi, Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

Robbins (1996: 9) mengatakan bahwa Perilaku Organisasi adalah suatu bidang study yang menyelidi dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, kemangkiran, masuk berhentinya karyawan, produktifitas, kinerja manusia, dan manajemen. Suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur suatu organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Karena sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi itu, logis saja bahwa strategi dan struktur hendaknya erat bertautan. Lebih spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengkomodasikan dan mendukung perubahan ini. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikkordinasi.

Perubahan artinya membuat sesuatu menjadi lain. Beberapa organisasi memperlakukan semua perubahan sebagai suatu peristiwa kebetulan. Tetapi, kita peduli akan kegiatan perubahan yang proaktif dan penuh maksud perubahan terencana.

Apakah tujuan dari perubahan terencana ? Pada Hakekatnya ada dua. Pertama, perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan kemampuan

Organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan. Kedua, perubahan itu mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

Jika suatu organisasi harus tetap hidup, organisasi itu harus menanggapi perubahan dalam lingkungan.

Sukses atau kegagalan suatu organisasi pada hakekatnya disebabkan oleh hal-hal yang dilakukan atau gagal dilakukan oleh para karyawan, perubahan rencana juga peduli akan perubahan perilaku individu-individu dan kelompok dalam organisasi itu.

Dalam organisasi siapakah yang bertanggung jawab untuk mengelola kegiatan perubahan ? jawabannya adalah agen perubahan, agen perubahan dapat berupa manajer atau bukan manajer, karyawan atau konsultan luar. Lazimnya kita memandang eksekutif senior sebagai agen perubahan. Agen perubahan artinya orang yang bertindak sebagai katalis dan memikul tanggung jawab untuk mengelola kegiatan perubahan. Artinya kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan.

Tidak ada pembahasan mengenai pengelolaan perubahan akan lengkap tanpa dimasukkannya pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi (*Organizational Development*) selanjutnya disingkat OD, buykanlah suatu konsep tunggal yang mudah didefinisikan. Sebaliknya itu merupakan suatu istilah yang digunakan untuk meliputi suatu kumpulan intervensi perubahan terencana yang dibangun atas nilai humanistik demokratis yang mengupayakan perbaikan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Paradigma OD menghargai pertumbuhan manusiawi dan organisasi, proses kerjasama dan partisipatif, dan suatu semangat penyelidikan. Agen perubahan bisa menjadi pengarah dalam OD, tetapi ada suatu tekanan yang pada kerjasama (kolaborasi). Konsep seperti kekuasaan, wewenang, kontrol, konflik dan pemaksaan mendapat penghargaan yang relatif rendah di kalangan agen perubahan OD. Berikut ini secara singkat diidentifikasi nilai-nilai yang mendasar dalam kebanyakan upaya OD:

- a. Penghargaan akan orang  
Individu dipersepsikan sebagai bertanggung jawab, diteliti dan punya perhatian. Hendaknya mereka diperlakukan secara layak dan hormat.
- b. Percaya dan mendukung  
Organisasi yang efektif dan sehat dicirikan oleh kepercayaan, otoritas, keterbukaan dan suatu iklim yang mendukung.
- c. Penyaan kekuasaan  
Organisasi yang efektif mengurangi tekanan pada wewenang dan kontrol hirargis.
- d. Konfrontasi.  
Seharusnya masalah-masalah tidak disembunyikan . Hendaknya masalah dihadapi secara terbuka.
- e. Partisipasi  
Makin banyak orang yang akan terkena suatu perubahan terlibat dalam keputusan saekitar perubahan tersebut, makin mereka setia kepada pelaksanaan keputusan tersebut

Menurut Nimran ( 1999: 152), pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Ia dirancang untuk memecahkan masalah -masalah yang merintangif efisiensi pengoperasian organisasi pada semua tingkatan. Pengembangan organisasi merupakan salah satu pokok bahasan yang penting dalam perbincangan mengenai perilaku organisai. hal ini bisa dimaklumi karena manusia, pekerjaan dan lingkungan kerja atau organisasi dimana manusia berada merupakan tiga hal yang saling berkaitan secara erat, dan dalam pada itu pengembangan organisasi diperlukan tidak lain untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Pengembangan organisasi sangat erat hubungan dengan perilaku organisasi, dan karena juga amat penting bagi pimpinan. Pengembangan organisasi adalah satu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi . Ia dirancang untuk memecahkan masalah -masalah yang merintangif

efisiensi pengoperasian organisasi pada semua tingkatan. Berbagai masalah tersebut mencakup kurangnya kerjasama, desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi.

Pengembangan organisasi berkaitan dengan aspek-aspek terapan perilaku organisasi, dan terutama bersangkutan dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi-organisasi yang kompleks. Dalam pada itu, pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dan peningkatan prestasinya merupakan sasaran utama dari upaya-upaya pengembangan organisasi. Sekilas uraian tentang hal-hal pokok dalam pengembangan organisasi ini, maksudnya sebagai acuan awal untuk keperluan mengidentifikasi, mendiagnosis dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang efektif.

### **2.1.3 Strategi Pengembangan Sdm Dalam Hubungannya Dengan Strategi Organisasi Pemerintah Daerah**

#### **a. Struktur Manajemen**

Disain sebuah organisasi mencerminkan serta mempengaruhi peran menejer dalam berkiprah. Didalam organisasi yang banyak levelnya dan sempit rentangan Manajemennya, para menejer cenderung terlibat secara erat dalam pembuatan keputusan pada level-level yang lebih bawah. Di AT dan T sebelum berpisah, menejer senior membuat keputusan-keputusan pokok sebanyak 10 level dari pada karyawan yang berhubungan dengan para pelanggan, pengatur-pengatur dan para pesaing (Marcus, 1991: 68).

Saat ini kebutuhan akan pelanggan perlu bersaing dan pembuatan keputusan yang cepat dan terfokus memerlukan pengaturan-pengaturan guna memiliki struktur Manajemen yang lebih merata. Misalnya, organisasi Motor Toyota menghapus dua lapisan organisasinya serta penugasan kembali kira-kira 1.000 orang menajernya. Sekarang organisasi itu memiliki tujuh level diantara pimpinan eksekutif dan karyawan produksi. Hal ini bertentangan dengan 17 level diorganisasi Ford dan 22 di

General Motor. Pemangkasan biaya bukanlah tujuan, namun pembuatan keputusan secara cepat yang diutamakan ( Marcus, 1991: 92)

Rentangan Manajemen adalah jumlah orang yang melapor kepada pimpinan. Level-level manajemen menunjuk pada jumlah level-level yang melapor disebuah organisasi, dari kontributor individu sampai ke top eksekutif. Pertimbangan ini penting karena mereka menetapkan ukuran kelompok-kelompok kerja serta seberapa datar/meratanya organisasi itu. Mereka juga mempengaruhi manajemen dan komunikasi karyawan.

Organisasi yang fleksibel memiliki jumlah level minimal (satu peraturan tak lebih dari 6 sampai 8 level dari puncak sampai dasar pada sebuah organisasi). Semakin sedikit lapisan manajemen dapat berarti semakin sedikit pembuatan keputusan secara cepat dan persetujuannya. Hal ini berarti manajemen senior dan karyawan level yang lebih bawah memiliki kontak yang lebih erat/rapat serta memiliki jarak pandang yang lebih tinggi satu sama lain.

## **b. Struktur Manajemen**

Rentangan manajemen adalah jumlah orang yang melapor kepada pimpinan. Level-level manajemen menunjuk pada jumlah level-level yang melapor disebuah organisasi, dari kontributor individu sampai ke top eksekutif. Pertimbangan-pertimbangan ini penting karena mereka menetapkan ukuran kelompok-kelompok kerja serta seberapa datar/meratanya organisasi itu. Mereka juga mempengaruhi manajemen dan komunikasi-komunikasi karyawan.

Organisasi yang fleksibel memiliki jumlah level minimal (satu peraturan tak lebih dari 6 sampai 8 level dari puncak samapai dasar pada sebuah organisasi). Semakin sedikit lampisan manajemen dapat berarti semakin sedikit pembuatan keputusan secara cepat dan penyetujuannya. Hal ini berarti pula manajemen senior dan karyawan level yang lebih bawah memiliki kontak yang lebih erat/rapat dan memiliki jarak pandang yang lebih tinggi satu sama lain.

### c. Level-level serta Rentangan-Rentangan Manajemen

Sir Ian Hamilton, seorang jenderal Inggris menyimpulkan dari sejarah organisasi kemilteran bahwa rentangan-rentangan seharusnya berjajar dari tiga sampai enam jajaran ini telah merupakan praktek di Organisasi selama beberapa dekade, dengan pemikirab bahwa para menejer dapat diinformasikan, dilibatkan secara secara efektif dan mengatasi ketidak-pastian bila skup pertanggung jawab mereka terbatas.

Sebuah organisasi institusional yang berorientasikan pengontrolan secara khas memiliki banyak level dan rentangan yang sering sempit termasuk pengolahan satu pada satu atau pada dua hubungan yang melapor. Hal ini memiliki keuntungan dengan tersedianya zcheck and balance” pada pembuatan keputusan, melibatkan pula lebih banyak menejer dalam pembuatan keputusan serta menyediakan lebih banyak langkah-langkah bagi kemajuan karier manajemen.

Walaupun demikian organisasi-organisasi yang dalam memiliki kesulitan dalam membuat keputusan yang cepat dan cenderung menaikkan duplikat/tiruan atau pekerjaan yang tidak dibutuhkan. Organisasi-organisasi yang mencari untuk merespon kepada pelanggan-pelanggan secara cepat perlu untuk lebih diratakan.

Sebagai akibatnya, organisasi-organisasi yang fleksibel cenderung memiliki rentangan yang lebar. Secara rutin para eksekutif mengelola 6 sampai 10 orang manajer tanpa kesulitan.

Rentangan-rentangan manejemen sangat berbeda dengan sifar pekerjaan. Di level organisasi yang lebih tinggi rentangan-rentangan itu secara khas lebih sempit. dima posisi-posisinya unik menejer-menejernya bekerja sebagai tim-tim tertentu. Di level-level yang lain rentangan manajemen yang optimal tergantung pada keperluan-keperluan koordinasi, termasuk tingkat spesialisasinya, keseragaman tugas-tugasnya, jenis-jenis informasi yang diminta, pengalaman serta preferensi masing-masing individu yang terlibat dan kebutuhan akses untuk manajer (Mintzberg, 1979: 231)

Jumlah level tergantung pada ukuran organisasi dan penekanan yang diketengahkan di dalam peran dan tanggungjawab manajemen. Diperkirakan bahwa organisasi itu ditangani oleh staf-staf dengan benar, jumlah level-levelnya diminimalkan. Sebaliknya, karena organisasi-organisasi didatarkan dengan lapisan-lapisannya dibuang, jumlah laporan-laporan mungkin meningkat.

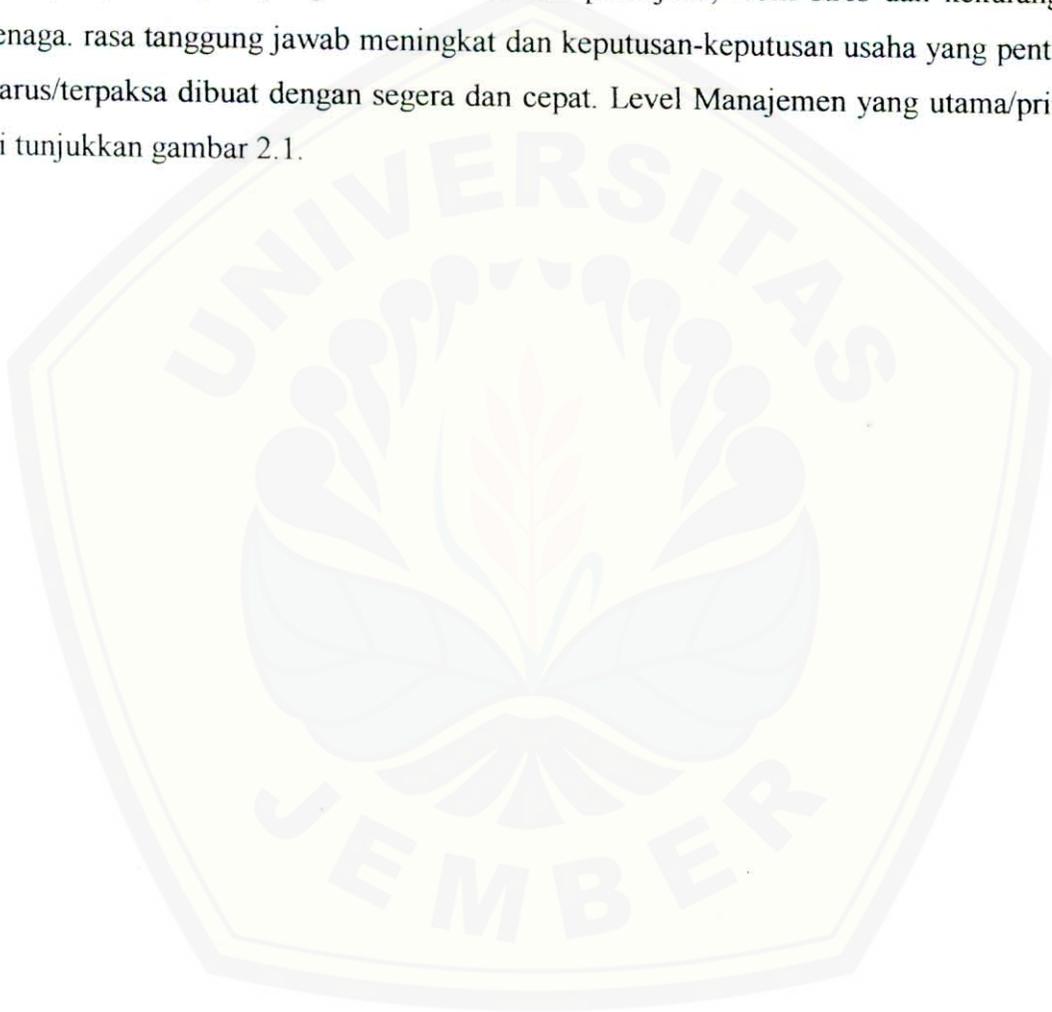
#### d. Pengklarifikasian Peran-peran Manajemen

Secara konseptual terdapat tiga level manajemen yang prima di organisasi manajemen senior, menengah dan manajemen level kesatu. Jika terdapat lebih dari 3 level, mereka adalah variasi-variasi pada level ini. Masing-masing level dan peran-peran tersebut ditunjukkan gambar 2.1.

Walaupun demikian para menejer cenderung untuk melakukan apa yang telah lakukam di masa lampau, mereka baik dalam bidang apa, apa yang mereka nikmati, untuk apa mereka di hadiah dan apa yang mereka pikirkan /perkiraan. Apa yang mereka lakukan tidak boleh merupakan apa yang mereka seharusnya lakukan untuk melaksanakan strategi itu, membangun sebuah organisasi yang efektif, mengelola penampilannya. Oleh karena itu penting untuk mengklarifikasi masing-masing level secara tepat apa yang diharapkan.

Manajemen senior mengikut sertakan manajemen *top* (*chief eksekutif, chief atau presiden*) dan eksekutif grup prima. Pekerjaan manajemen senior ialah mrngelola organisasi-organisasi secara keseluruhan menuju kexasaran kunci/pokok dan menentukan serta memetakan arah tujuan yang baru. Manajemen kelas menengah mengikutsertakan unit usaha dan para eksekutif fungsional yang diberi petunjuk dengan menterjemahkan arah strategi kedalam istilah manajemen operasional. Pekerjaan mereka ialah menterjemahkan obyek-obyek strategi kedalam obyek penampilan operasional serta perencanaan masing-masing unit dan membantu unit-unit mereka dalam mencapai sasaran ini dengan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, arus informasi, bakat dan keahlian di bidang teknik.

Menejer-menejer kelas menengah sangat peduli dengan mengoperasikan usaha-usaha, menyeimbangkan kebutuhan sub-organisasi dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Didalam informasi yang mendasar, organisasi yang fleksibel, secara khas terdapat lebih sedikit level-level manajemen serta rentangan-rentangan yang lebih besar menyebabkan ketegangan yang meningkat pada diri menejernya. banyak yang merasa kelebihan pekerjaan, lebih stres dan kekurangan tenaga. rasa tanggung jawab meningkat dan keputusan-keputusan usaha yang penting harus/terpaksa dibuat dengan segera dan cepat. Level Manajemen yang utama/prima di tunjukkan gambar 2.1.



## Tiga Level Manajemen yang Utama/Prima

<b>Manajemen Senior</b>	
1.	Menetapkan misi, nilai dan visi.
2.	Memasang obyek strategi dan memberi inisiatif pada shift-shift diarah/jurusan perusahaan.
3.	Memonitor hasil organisasi dan grup-grup usaha.
4.	Mengutamakan hubungan dengan pihak eksternal penting termasuk pemegang saham, pelanggan kunci/utama dan orang banyak.
5.	Menjamin tersedianya bakat manajemen senior.
6.	Menetapkan struktur organisasi manajemen secara keseluruhan.
7.	Mengadakan/menyediakan contoh dan filsafat tentang "Bagaimana kita mengelola".
<b>Manajemen Kelas Menengah</b>	
1.	Memasang obyek pertunjukkan operasional untuk masing-masing unit.
2.	Mengalokasikan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk penyajian.
3.	Menukar informasi dengan unit-unit dan level manajemen yang lainnya.
4.	Ikut ambil bagian/berpartisipasi dalam hubungan-hubungan pelanggan dan pembuatan keputusan.
5.	Mengembangkan manajemen kunci dan bakat profesional.
<b>Manajemen Level Kelas Pertama</b>	
1.	Mengatur aktivitas karyawan, obyektivitas, norma/patokan-patakon.
2.	Menyediakan training, pelatihan, sumber-sumber guna mendukung penampilan.
3.	Memberikan umpan balik kepada karyawan-karyawan.
4.	Menyediakan insentif, hadiah-hadiah dan penghargaan.
5.	Memastikan bahwa praktek-praktek usaha itu konsisten dengan nilai-nilai yang dikehendaki.
6.	Mengutamakan/menjaga kontak dengan pelanggan-pelanggan kunci.

Sumber : Mintzberg (1979: 48)

Gambar 2.1

Tiga Level Manajemen Utam/Prima

Pada saat yang sama manajer kelas menengah menemukan bahwa mereka sering cukup kurang otoritas untuk mengelola secara benar dan independen, pada saat yang sama merasa mudah kena kecaman. Peran yang penting menjadi salah seorang dari pemroses informasi, penterjemah dan fasilitator sulit bagi kebanyakan menejer.

Menejer tingkat atas diharapkan menghasilkan perbaikan dalam penampilannya produktivitas, kualitas dan satuan kerja motivasi dan retensi lewat kontak langsung dengan para karyawan dari hari ke hari. Pekerjaan manajemen tingkat atas itu pada dasarnya “kontak sport” yang berinteraksi dengan karyawan guna mengklarifikasi harapan-harapan, memberikan umpan balik serta menyediakan pengakuan dan hadiah.

Peran menejer lini pertama atau *supervaiser* adalah salah satu dari job-job yang paling menantang dan paling diminati disetiap organisasi. Seorang *supervaiser* bukanlah semata-mata seorang *performer* andalan dalam sebuah pok-ja/kelompok kerja atau sebagai seorang bos manajemen yang memberi perintah. Job itu melibatkan interaksi dari hari demi hari, pelatihan pemimpinan, sentuhan, dorongan, pemberian semangat, training dan lain-lain. Karena kelompok kerja itu semakin bertambah menjadi heterogen, job menejer kelas atas menjadi lebih sulit dan lebih penting. Ketrampilan manajemen antar personil menjadi genting.

Sedikit job-job manajemen mencerminkan perbedaan yang asli/murni ini. Karena satu hal, para menejer di level yang lebih tinggi senang melakukan peran-peran level yang lebih bawah/lebih rendah. Karena para menejer itu lebih naju, mereka terus melakukan apa yang telah dilakukannya di masa lampau dan berhasil sangat gemilang. Menejer-menejer tingkat menengah ikut campur dalam masalah yang ditangani oleh *supervaiser* dan ingin tetap ada disitu guna menyediakan diri untuk ikut membuat keputusan hari kehari. Para eksekutif senior yang maju dengan pesat menjadi menejer-menejer tingkat menengah dan tingkat atas terus terlibat dalam peran-peran itu, tidak jadi memberikan perhatian yang lebih luas, lebih samar-samar kepada tugas-tugas manajemen strategis yang kurang menyenangkan. Dalam banyak hal, eksekutif senior berangkat langsung dari peran-peran kontributor individu dibidang keuangan, hukum, permesinan, atau riset ke pertanggung jawab manajemen tingkat top/atas tanpa mengalami sepenuhnya tugas-tugas pengelolaan. Struktur organisasi dan kejelasan aktivitas serta apa yang diharapkan oleh job sangat membantu para menejer melakukan “Pekerjaan yang benar” pada “Level yang

benar". Struktur yang lebih datar dan yang kurang saling tumpang tindih diantara level-level , unit-unit dan jenis-jenis job akan lebih membantu para menejer untuk memfokuskan diri dan melihat dengan jelas.

#### 2.1.4 Organisasi

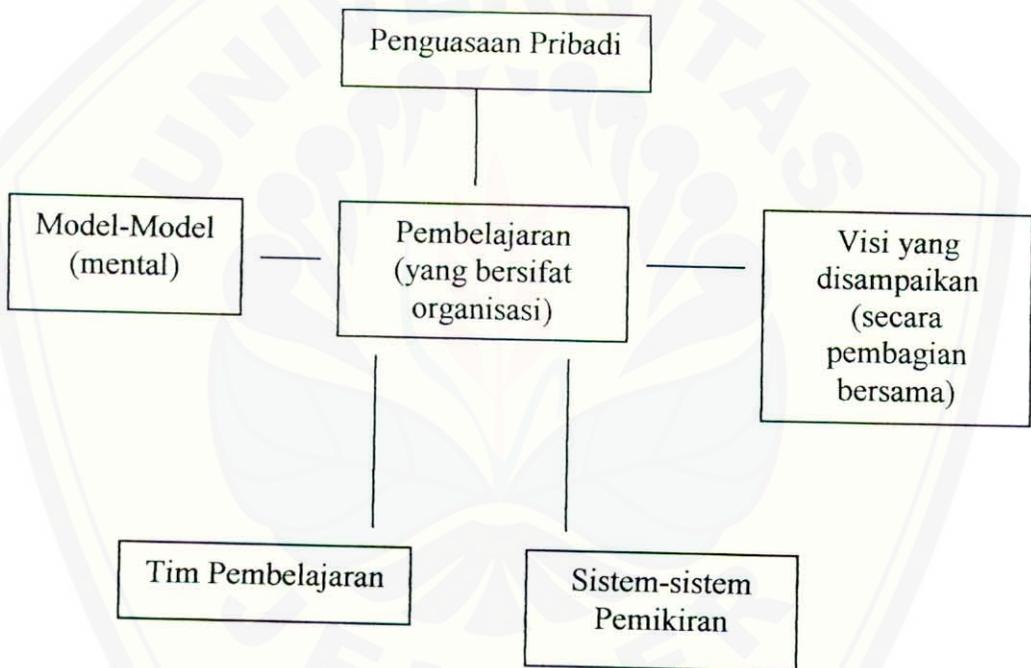
Tujuan pembangunan yang bersifat individu (pengembangan pribadi) ialah menolong orang-orang untuk menjadi orang-orang yang mau belajar secara efektif. "Kita seharusnya memikirkan tentang penuntutan pengetahuan sebagai sarana untuk memperluas atau meningkatkan kemampuan seseorang dalam berkreasi, memproduksi hasil-hasil usaha (Sengo, 1990:211). Dengan cara ini sasaran atau obyektivitas akan lebih didefinisikan secara luas tidak semata-mata pengembangan pengetahuan, ketrampilan atau kemampuan atau tindakan dalam mempengaruhi sikap saja , tetapi juga pengembangan kapasitas.

Mempelajari pengetahuan organisasi adalah suatu cita-cita selama tahun 1990-an. Didalamnya, manajemen berinvestasi secara terus menerus di karyawan dan memberi mereka wewenang untuk belajar, berkontribusi serta untuk tumbuh berkembang.

Para karyawan merespon dengan sikap loyalitas yang baru, suatu komitmen yang timbal-balik untuk tumbuh, berkontribusi atau memberi sumbangan dan belajar. Pandangan visi yang terbagi dan yang ditolak karena keberatan secara berlebihan masih diperlukan pada suatu organisasi yang semacam itu , guna memusatkan energi atau tenaga secara keseluruhan.

Para karyawan secara terus menerus mencari cara/jalan guna meningkatkan sambil memmperbaiki cara mereka mengerjakan pekerjaan-pekerjaan mereka serta kualitas mereka untuk menghasilkan pelayanan dan produk-produk yang lebih baik. Belajar membolehkan para karyawan untuk mencobakan ide-ide baru mereka dan kadang-kadang mereka melakukan kesalahan-kesalahan. Belajar memerlukan langkah mundur operasi hari ke hari serta pengujian kembali bagaimana pekerjaan dikerjakan.

Ide mempelajari pengetahuan organisasi itu telah diutarakan dengan penuh pemikiran oleh Peter Songo, penulis Buku *The Fifth Discipline* (Songo, 1990: 48). Didalam pekerjaannya di M.I.T dan dengan organisasi-organisasi, ia telah mengetrapkan pemikiran terhadap tantangan akan pengembangan kapabilitas-kapabilitas yang potensial yang dimiliki orang-orang di sebuah organisasi. Sebagaimana yang dilustrasikan pada gambar 2 dibawah ini, yang memfokuskan pada lima disiplin ilmu mempelajari pengetahuan organisasi. Jika lima disiplin ilmu itu diterapkan secara efektif, organisasi akan memperoleh sumber baru manfaat/keuntungan kompetitif yang mujarab.



Sumber : Songo (1990: 48)

Gambar 2.2

### Lima Disiplin Pembelajaran Organisasi

Seperti halnya fungsi-fungsi staf lain, SDM fungsinya ialah menjadi semakin kuat dan mengarah di banyak organisasi. Ada beberapa yang berdesentralisasikan diri agar membawa staf SDM kedalam kontak kerja yang lebih

erat dengan jajaran unit-unit usaha. Sementara itu di organisasi yang lebih besar kecenderungan terus berlanjut menuju ke desentralisasi, banyak fungsi-fungsi SDM mengkonsolidasikan aktivitas-aktivitas yang pas atau tertentu guna meningkatkan sambil memperbaiki spesialisasi dan ke efektifitasan biaya.

Tujuannya ialah untuk meningkatkan sambil memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, baik lewat unit staf atau tim yang disentralisir maupun lewat organisasi yang terpusat.

Organisasi yang benar selalu berhak untuk merubah persepsi- persepsi serta harapan-harapan pelanggan; organisasi yang terbaik ialah organisasi yang secara terus menerus merubah diri dan senantiasa melakukan improvisasi. Merubah diri adalah sangat bermanfaat bagi penampilan staf SDM, karena itu akan menantang *status quo* serta memberikan dorongan atau semangat terhadap adanya perilaku dan pemikiran baru.

### 2.1.5 Manajemen Strategik

Menurut Suwarsono (1996: 6), manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Pearce dan Robinson (1994: 19-20) menyatakan bahwa manajemen strategik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. karena ini melibatkan pengambilan keputusan yang rumit, berjangka panjang, berorientasi ke depan dan membutuhkan sumber daya yang besar, maka partisipasi manajemen puncak sangatlah penting.

Menurut Mulyadi (1998: 5), manajemen strategik adalah proses yang digunakan oleh manajemen dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk menyediakan *customer value* terbaik melalui misi yang telah ditetapkan organisasi.

Pearce dan Robinson (1994: 96) menyatakan bahwa lingkungan ekstern organisasi terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi organisasi. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi organisasi yakni faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi. Faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek organisasi bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk substitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan organisasi yakni posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja. Ketiga perangkat faktor ini memunculkan banyak tantangan yang harus dihadapi organisasi dalam upaya menarik atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan serta untuk memasarkan barang dan jasa secara menguntungkan.

Lebih lanjut, dikemukakan oleh Suwarsono (1996:4) bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor *eksternal* yang tidak terkontrol oleh organisasi dan faktor *internal* yang sepenuhnya berada dalam kendali organisasi. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi organisasi yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industri environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: SDM, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya organisasi (*corporate culture*). Dari penguasaan faktor internal organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki.

Menurut Pearce dan Robinson (1994: 175-176) mengemukakan sebagai berikut :

- a. Peluang adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi dan membaiknya hubungandengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi organisasi.
- b. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, dan peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan organisasi.
- c. Kekuatan adalah sumberdaya, ketrampilan, atau keunggulan lainrelatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi organisasi di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.
- d. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

## 2.1.6 Visi dan Misi

*Visi* didefinisikan sebagai ekspresi yang bukan semata-mata menjabarkan mengapa organisasi ada dan produk serta jasa apa yang ingin diberikannya. *Visi* adalah potret kegiatan dan karakter yang dimaksudkan organisasi dalam istilah-istilah

yang jelas yang menangkap makna dan nilai manusia dalam organisasi. *Visi* adalah sebuah pernyataan motivasi disamping sebagai pernyataan deskriptif. Pernyataan dasar tentang mengapa organisasi ada dan apa yang ingin dilakukan akan disebut misi. Makna manusiawinya dan perubahan yang dihasilkan misi terhadap dunia kita disebut *visi*. Jika *misi* adalah lirik, maka *visi* adalah musik (Vaill, 1994: 14).

Menurut Winarno (1996: 237, 239), visi selalu merupakan pernyataan tentang masa depan. Visi adalah suatu citra tentang bentuk organisasi dimasa depan yang diangan-angankan oleh seluruh anggota organisasi. Berbeda dengan visi, misi merupakan pernyataan yang telah *tangible*. Visi boleh merupakan suatu sasaran berbatasan pelangi, tetapi misi harus mengandung ukuran-ukuran yang dapat dipegang.

Visi merupakan arah (*direction*) yang akan dituju organisasi dimasa mendatang. Visi dapat dicerminkan oleh misi dan tujuan jangka panjang organisasi (Soetjipto, 1995:48)

Menurut Vaill (1994: 17) mengemukakan bahwa visi kemungkinan dimulai semata-mata sebagai sebuah gagasan atau sebuah pernyataan verbal, tetapi jika tentang pengalaman terbaik yang pernah dimiliki, visi tersebut telah berkembang menjadi lebih besar dari sekedar sebuah gagasan dan benar-benar telah berkembang menjadi semangat organisasi. Visi memberikan dorongan yang sangat kuat terhadap emosi dan kerelaan para anggotanya untuk berkontribusi. Visi merupakan sebuah perekat, yang mengikat orang-orang dalam usaha yang sama dan nilai yang sama.

Menurut Mulyadi (1998: 3-7), visi ialah suatu pikiran yang melampaui realitas seseorang, sesuatu yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan yang belum pernah dialami sebelumnya. Visi organisasi memberikan gambaran umum kondisi yang akan dicapai oleh organisasi dimasa depan melalui misi yang telah dipilih oleh organisasi.

Adapun faktor-faktor yang dimiliki oleh orang atau kelompok yang berpotensi untuk memiliki visi dan pengaruh terhadap efektivitas visi, menurut vaill (1994: 27) diperlihatkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Faktor-faktor yang Dimiliki oleh Orang atau Kelompok yang Berpotensi untuk Memiliki Visi dan Pengaruh terhadap Efektivitas Visi

No.	Faktor-faktor yang Dimiliki oleh Orang atau Kelompok yang Berpotensi untuk Memiliki Visi	Pengaruh terhadap Efektivitas Visi	
		Pendorong	Penghambat
1.	Kredibilitas dengan orang lain	Tinggi	Rendah
2.	Penempatan relatif terhadap puncak unit yang bersangkutan	Di atau dekat	Jauh
3.	Relevansi gagasan dengan misi utama unit yang bersangkutan	Jelas atau dekat	Tidak jelas atau tidak dekat
4.	Kemampuan untuk menarik orang lain	Tinggi	
5.	Kemungkinan komitmen jangka panjang terhadap visi	Tinggi	Rendah
6.	Kesiapan anggota organisasi untuk visi baru	Tinggi	rendah
7.	Faktor-faktor pendorong lainnya	Banyak	Sedikit
8.	Faktor-faktor penghambat lainnya	Sedikit	Banyak

Sumber : Vaill (1994: 27)

Menurut Pearce dan Robinson (1994: 14. 52), misi suatu organisasi (company mission) adalah tujuan unik yang membedakannya dari organisasi lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Secara ringkas misi menguraikan produk, pasar dan bidang teknologi yang digarap organisasi yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya. Akhirnya, rumusan misi menegaskan komitmen perusahaan yang bertindak secara bertanggung jawab guna memenuhi harapan pihak luar yang berkentingan sambil sekaligus memenuhi kelangsungan hidup (*survival*), pertumbuhan (*growth*) dan kemampu labaan (*profitability*) organisasi.

Menurut Mulyadi (1998: 3), misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jas bagi *customer*-nya.

Suadi (1996:20) mengemukakan bahwa misi adalah bidang atau kegiatan terbaik yang mampu dilakukan organisasi. Misi berfungsi untuk memberi pedoman kepada manajemen dalam memusatkan kegiatannya.

Menurut Mulyadi (1998:7), misi yang dirumuskan berdasarkan gambaran lingkungan yang mencerminkan realitas akan menyediakan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas, yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan *customer*-nya.

### 2.1.7 Strategi dan Budaya organisasi

Pearce dan Robinson (1994: 4) mengatakan bahwa strategi merupakan rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi. Strategi mencerminkan kesadaran organisasi mengenai bagaimana, kapan dan dimana harus bersaing, melawan siapa dan untuk apa,

Menurut Winarno (1996: 84), misi dan strategi organisasi yang merupakan penjabaran dari visi (wawasan) organisasi adalah merupakan landasan bagi pembentukan budaya organisasi. Kemudian dengan budaya organisasi yang kondusif, dapat ditumbuhkan berbagai kemampuan organisasi baik di segi *core competence* maupun diversifikasinya.

Secara konseptual hubungan visi, misi dan strategi diperlihatkan gambar 2.3.



Sumber : Winarno (1996: 84)

Gambar 2.3.

Hubungan Visi, misi dan Strategi



Menurut Wijaya (1995: 7), strategi bisnis merupakan pegangan pimpinan organisasi untuk mengarahkan seluruh kegiatan organisasi agar mempunyai keunggulan bersaing.

Pearce dan Robinson (1994: 173) , menyebutkan ada 3 (tiga) hal pokok yang sangat penting bagi keberhasilan strategi yaitu :

- a. Strategi harus konsisten dengan kondisi lingkungan persaingan. tegasnya, strategi harus memanfaatkan peluang yang ada atau yang diperkirakan akan ada dan minimalkan dampak dan ancaman-ancaman besar.
- b. Strategi harus realistik dalam hal kemampuan intern organisasi. Dengan kata lain, pemanfaatan peluang pasar harus didasarkan tidak hanya pada adanya peluang itu sendiri melainkan juga pada kekuatan intern organisasi.
- c. Strategi harus dilaksanakan secara cermat.

Schlesinger dan Schlesinger (1994: 233) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki sebuah budaya yang menetapkan peraturan untuk perilaku dalam organisasi itu. Budaya merupakan perhatian, sasaran dan nilai yang penting, yang dimiliki bersama oleh sebagian besar orang dalam organisasi tersebut dan yang kemungkinan bertahan sepanjang waktu. Disamping itu, pada tingkat abstraksi lainnya, budaya adalah gaya atau pola perilaku yang dipergunakan para anggota organisasi untuk menuntun tindakan-tindakan mereka. Budaya merupakan kekuatan yang begitu besar dalam mempengaruhi perilaku organisasi.

Menurut Fink (1994: 85), budaya organisasi merujuk pada keseluruhan nilai, kebiasaan, norma dan pola perilaku yang secara unit mencirikan satu organisasi tertentu. Budaya berkaitan dengan suasana tempat yang bersangkutan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap perilaku, perasaan dan sikap-orang-orang. Pengaruh ini belum dipahami benar atau dihargai sepenuhnya oleh para pemimoin organisasi dan para manajer.

Schlesinger dan Schlesinger (1994: 272), mengatakan bahwa budaya yang adaptif memerlukan :

- a. Para menejer yang dapat menyeimbangkan kepatuhan terhadap nilai-nilai inti dengan keluwesan dalam rancangan organisasi dan proses.
- b. Rancangan organisasi yang luwes.
- c. Rancangan yang sesuai dengan lingkungan dan misi organisasi.
- d. para pemimpin yang mendukung kualitas kepemimpinan dalam diri orang lain.
- e. Penetapan budaya dan proses yang memungkinkan timbulnya pada kepemimpinan di semua tingkatan.

Menurut Lukito (1995: 9), budaya organisasi sangat berpengaruh bagi penampilan organisasi. Pengaruh budaya akan tetap relevan bagi organisasi baik dimasa sekarang maupun di masa datang. Kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja organisasi dalam 3 (tiga) hal :

- a. Dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam organisasi. Dalam budaya organisasi yang kuat, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umu oleh semua pihak dalam organisasi dan mengakar kuat. dalam hal ini, budaya organisasi menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap kelompok dalam organisasi bergerak menuju pada arah yang sama. Semakin luas dan semakin kuat nilai-nilai yang diyakinibersama oleh semua karyawan dalam organisasi akan semakin baik kinerja organisasi tersebut, karena semakin efisien penggunaan sumberdaya organisasi.
- b. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan-karyawan dalam organisasi mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga para karyawan merasa memperoleh dorongan bekerja semakin kuat (Robinson, 1994: 173).
- c. Budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama dan norma-norma

perilaku kelompok yang berlaku umum. Dengan budaya yang kuat, organisasi tidak perlu lagi menyadarkan diri pada birokrasi formal yang kaku, yang justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang terus berubah dengan cepat.

Menurut Jick (1994: 378), ada 10 (sepuluh) perintah dalam mengelola perubahan, yaitu :

- a. Analisis organisasi dan kebutuhannya akan perubahan.
- b. Ciptakan visi yang dimiliki bersama dan arah bersama.
- c. Pisahkan dari masa lalu.
- d. Ciptakan rasa *urgensi*.
- e. Kembangkan peran pemimpin yang kuat.
- f. Atur sponsor politis.
- g. Rancang rencana implementasi.
- h. Kembangkan struktur yang memampukan dan penguatan ulang.
- i. Komunikasikan, libatkan orang dan jujurilah.
- j. Pantau, haluskan, dan lembagakan perubahan.

Afdal (1997: 29-30) mengemukakan bahwa ada 12 prinsip yang harus mendasari pemikiran terhadap setiap rencana perubahan, dengan cara multidimensi, yaitu :

- a. Memahami lingkungan eksternal dari organisasi sehingga para esksekutif akan selalu mampu melihat pesaing dan konsumen.
- b. Antusiasme dan energi karyawan akan merupakan dukungan terhadap misi dan strategi organisasi.
- c. Pemimpin yang mantap dan konsisten adalah mereka yang akan mampu menghasilkan perubahan.
- d. Untuk mengubah budaya organisasi maka yang harus diubah adalah perilaku dari para karyawan yang ada di organisasi.

- e. Pelayanan konsumen harus merupakan pendorong dari berkembangnya organisasi.
- f. Agar perubahan itu berhasil, maka perubahan tidak hanya pada tingkat transformasi yang merupakan tingkat budaya dan kepemimpinan tetapi juga pada tingkat transaksi.
- g. Para eksekutif harus memberikan karyawannya apa yang diinginkan agar berhasil.
- h. Kerja sama sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan.
- i. Bagaimanapun karyawan yang produktif adalah karyawan yang bahagia dan bukan sebaliknya.
- j. Organisasi pun harus memperhatikan dengan baik bagian-bagian rinci seperti penempatan karyawan yang kualifikasinya sesuai dengan bagian dan kebutuhannya.
- k. Karyawan harus diperlakukan manusiawi terutama dalam hal kaitannya dengan pengembangan karir dan masa depannya.
- l. Para eksekutif harus hati-hati dengan adanya indikator yang salah terhadap suatu keberhasilan. Oleh karena itu, mengenali suatu pendekatan yang seimbang adalah salah satu cara untuk mempertahankan kinerja organisasi.

Menurut Riza (1997: 35), pada prinsipnya pendekatan strategik yang diterapkan pada manajemen SDM melibatkan intervensi faktor lingkungan eksternal dan internal sebagai pijakan misi dan goal dari organisasi sebagai satu sistem. Strategi manajemen SDM dalam konteks strategik merupakan representasi dan bagian dari semua upaya organisasi dalam mencapai tujuan strategiknya. Agar manajemen SDM menjadi instrumen strategi bagi strategi organisasi, maka faktor lingkungan eksternal dan internal tersebut harus dikelola secara baik.

### 2.1.8 Pendekatan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen

Manajemen SDM (*Human Resource Manajemen/HRM*), berkaitan dengan *philosophy, policy, procedure dan practice* sangat bertanggung jawab dengan manajemen orang-orang dalam organisasi. HRM yang sangat penting artinya dalam upaya peningkatan produktivitas dan efisiensi industri. Pada saat ini, HRM telah menjadi bagian yang sangat penting bagi industri sehingga manajemen meletakkan kegiatan HRM pada posisi sentral dalam *strategic plans* organisasi. Arah perkembangan HRM, mengadopsi pendekatan SDM melalui dua cara yang saling mendukung yaitu meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan dari setiap kebutuhan individu (Alwi, 1997: 1-6).

Nawawi (1997: 23) mengatakan bahwa dunia bisnis memerlukan kemampuan memahami, menerima dan menyesuaikan diri dengan berbagai pergeseran dan perubahan lingkungan/iklim bisnis, melalui manajemen SDM yang mampu menghargai martabat dan harkat manusia. Untuk itu dalam manajemen organisasi/organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya, perlu dimiliki dan dikembangkan SDM yang mampu mengantisipasi tantangan bisnis.

Menurut Alwi (1997: 6 -7) mengemukakan bahwa manajemen SDM didalam era bisnis modern sekarang ini, merupakan kebutuhan mutlak sebagai referensi meningkatkan kualitas SDM organisasi. Manajemen SDM profesional memiliki karakter antara lain;

- a. Ikut bertanggung jawab membangun kemampuan bersaing organisasi.
- b. Memperbaharui secara terus menerus pengetahuan, keahlian mengenai fungsi-fungsi HRM sesuai dengan tuntutan lingkungan.
- c. Mampu mengelola proses perubahan sehingga kebutuhan bisnis dapat dipenuhi oleh aktivitas-aktivitas HRM.
- d. Mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan potensial yang ada untuk mengubah dan membangun komitmen terhadap program-program baru.
- e. Menciptakan *productive climate* dengan membangun *quality of work life* dalam organisasi.

Menurut Nawawi (1997: 23), peranan SDM semakin penting dalam kondisi keinginan dan kebutuhan konsumen yang terus menerus berubah, berkembang meningkat, dan beragam.

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui SDM merupakan kebutuhan organisasi guna memenangkan persaingan. Prinsip ini telah dikenal luas melalaui ungkapan *The right man on the riht job* atau *The man behind thegun*. Keunggulan kompetitif berkenaan dengan kemampuan organisasi merumuskan strategi-strategi untuk menggali peluang-peluang yang menguntungkan dalam upaya memaksimalkan *return on inverstment*. Disini peranan faktor manusia adalah penting. Bahkan lebih penting dari pada alat (Alwi, 1997: 8-9).

Nawawi (1997: 23) mengemukakan bahwa dalam pendekatan SDM berarti semua dan setiap organisasi/organisasi harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam belerja (*Quality of Work life/QWL*), agar SDM dilingkungannya menjadi kompetitif. Dengan QWL yang menjadikan SDM kompetitif, maka secara keseluruhan organisasi akan menjadi kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya.

Manajemen SDM merupakan manajemen orang-orang yang meletakkan faktor manusia sebagai sumber daya yang paling penting untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi dan pencapaian tujuan strategik organisasi. Secara spesifik bahwa pendekatan manajemen SDM memberikan ruang yang luas terhadap peran manusia dalam kehidupan kerja (*work life*) untuk mencapai tingkat produktivitas tenaga kerja secara maksimal dan profit yang diinginkan organisasi atau organisasi (Alwi, 1997:9).

Nawawi (1997 : 42) mengemukakan bahwa manajemen SDM adalah pengelolaan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam jangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.

Cara organisasi mengembangkan kemampuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah dengan membangun kesatuan strategik. Kesatuan

strategik menunjukkan upaya yang terarah dari kegiatan-kegiatan HRM dan kegiatan lain organisasi untuk mencapai *corporate performance* yang diinginkan. Komitmen karyawan terhadap pencapaian *corporate performance* ini, sangat diperlukan. Membangun kesatuan strategik bagi kepentingan karyawan dan organisasi adalah membangun kesatuan visi, persepsi dan perilaku yang diharapkan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi (Alwi, 1997: 12).

### **2.1.9 Strategi-strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Hubungannya dengan Strategi Organisasi**

Dalam rangka implementasi strategi untuk mencapai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi, maka organisasi harus mempunyai apa yang disebut oleh Philip Selznick (1957) sebagai keunggulan kompetensi (*distinctive competence*) dibandingkan dengan para kompetitornya. Konsep ini kemudian dikembangkan oleh Raymond Miles dan Charles Snow dengan menghubungkan antara orientasi strategik organisasi dengan *distinctive competence* organisasi.

Dalam mengembangkan strategi bisnis harus memperhatikan orientasi strategi organisasi, karena berdasarkan orientasi inilah disusun strategi-strategi dari masing-masing fungsi organisasi seperti strategi pemasaran, strategi SDM, strategi keuangan, strategi produksi dalam satu kesatuan yang strategik.

## **2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian penting telah dilakukan Harry Muktiadji (1998) yang mengkaji alternatif apakah yang paling mungkin untuk pengembangan Sumber Daya Manusia, melakukan penelitian tentang “Kajian Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertamina Studi Kasus Direktorat Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri Unit PPDN IV Semarang.

Kesimpulan berdasarkan penelitian kepustakaan strategi manajemen Sumber Daya Manusia, hasilnya sebagai berikut :

- a. Antisipasi strategi organisasi terhadap tantangan yang mungkin terjadi sampai dengan tahun 2003, khususnya dalam pengembangan SDM, telah dilakukan secara integral dengan meletakkan program pengembangan SDM terkait dengan kondisi industri migas pada tahun 2003. Berdasarkan data dokumenter, pengembangan SDM PERTAMINA telah dikaitkan dengan program kesejahteraan karyawan, pembentukan budaya korporat, organisasi pendukung dan sistem manajemen yang berlaku.
- b. Pada tingkat korporat, PERTAMINA menjalankan strategi *rentrenchment* dan *low cost producer*, untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu menjadi BUMN sebagai Badan Usaha yang mampu melayani tuntutan kebutuhan masyarakat dalam bentuk pelayanan yang cepat, efektif dan efisien.
- c. Berdasarkan analisis atas berbagai alternatif strategi pengembangan SDM (*Staffing Policy*), untuk mendukung strategi yang dijalankan pada tingkat korporat, strategi yang paling mungkin bagi PERTAMINA unit PPDN IV Semarang adalah kombinasi antara strategi tipe club dan tipe baseball team dengan menghindari faktor-faktor yang lemah dari strategi baseball team yaitu mengabaikan jumlah dan potensi karyawan yang ada dibina untuk dimanfaatkan (yang masih mungkin dapat ditingkatkan). Bentuk kebijakan yang ditempuh sebagai implementasi dari strategi ini adalah *layoff*, *termination*, *early retirement*, *costreduction*, *wage cuts* dan *efficiency improvement*.

Ringkasan hasil penelitian terdahulu ditunjukkan tabel 2.2

Tabel 2.2 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu (Kajian Empirik)

Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
Harry Muktiadji	Strategi Pengembangan SDM	<p>a. Antisipasi strategi organisasi terhadap tantangan-tantangan yang mungkin terjadi sampai dengan tahun 2003, khususnya dalam pengembangan SDM, telah dilakukan secara integral dengan meletakkan program pengembangan SDM terkait dengan kondisi industri migas pada tahun 2003. Berdasarkan data dokumenter, pengembangan SDM PERTAMINA telah dikaitkan dengan program kesejahteraan Karyawan, pembentukan budaya korporat, organisasi pendukung dan sistem manajemen yang baku.</p> <p>b. Pada tingkat Korporat, PERTAMINA menjalankan strategi <i>rentrenchment</i> dan <i>low cost producer</i> untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu menjadi BUMN sebagai badan usaha yang mampu melayani tuntutan kebutuhan masyarakat dalam bentuk pelayanan yang cepat, efektif dan efisien.</p> <p>c. berdasarkan analisis atas berbagai alternatif strategi pengembangan SDM (<i>straffing policy</i>), untuk mendukung strategi yang dijalankan pada tingkat korporat, strategi yang paling mungkin bagi PERTAMINA Unit PPDN IV Semarang adalah kombinasi antara strategi tpe club dan tipe baseball team dengan menghindari faktor-faktor yang lemah dari strategi baseball yang ada dibina untuk dimanfaatkan (yang masih mungkin dapat ditingkatkan).</p>

### BAB III

#### KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Karyawan menentukan tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang dalam rentangan waktu selama karir mereka. Umumnya jangka waktu tersebut antara satu sampai dua tahun. Tujuan-tujuan tersebut umumnya berkaitan erat dengan posisi yang mereka harapkan, tingkatan keterampilan yang ingin mereka kuasai, ataupun *setting* pekerjaan (*work setting*).

Teori penetapan tujuan menyarankan bahwa tujuan mempengaruhi perilaku dengan mengarahkan perhatian, menstimulasi dan mempertahankan usaha, serta memberi fasilitas pada pengembangan strategi untuk pencapaian tujuan (Locke & Latham, 1990). Ini dinyatakan dengan baik bahwa kinerja tugas karyawan ditetapkan dengan spesifik, tujuan yang menantang lebih unggul daripada mereka yang bekerja dengan samar-samar, mudah dan tanpa tujuan. Menurut Greenhaus (1987), sebuah tujuan karir adalah karir yang berhubungan dengan hasil (seperti promosi, peningkatan gaji, pengendalian keterampilan) yang diinginkan para karyawan untuk diperoleh.

Dalam beberapa literatur karir, fokus tujuan telah dipersiapkan sebagai penentuan yang amat penting dalam pencapaian tujuan karir, kepuasan dengan kemajuan karir, dan partisipasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian karir (Steven, 1973). Fokus tujuan dapat didefinisikan sebagai tingkat keyakinan seseorang terhadap tujuan karir atau kelebihsukaan pada pekerjaan tertentu atau jenis organisasi tempat kerja (Stumpf, 1983).

Fokus tujuan mungkin merupakan penentu paling perilaku pengembangan dan kemauan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan. Tujuan-tujuan tersebut mempengaruhi perilaku dengan memberi fasilitas pada pengembangan strategi pencapaian tujuan (Locke, 1981), yakni strategi untuk para karyawan agar mereka mengikat perilaku dan kegiatan yang terencana untuk meningkatkan kelemahan dan kekuatan keterampilan. Semakin terfokus tujuan karir karyawan,

mereka akan semakin mengikatkan diri pada perilaku yang akan menolong mereka dalam mencapai tujuan mereka, sehingga semakin besar motivasi mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan.

Fokus tujuan karir diduga berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Kinerja pekerjaan yang tinggi merupakan prasyarat untuk mencapai berbagai tujuan karir (seperti memperoleh peningkatan gaji, dan kesempatan promosi). Semakin pasti tujuan karir seorang karyawan, semakin senang mereka berusaha untuk memaksimalkan kinerja. Prestasi kerja yang tinggi “memberikan tanda” pada manajer karyawan bahwa mereka layak mendapatkan peningkatan gaji dan kesempatan promosi.

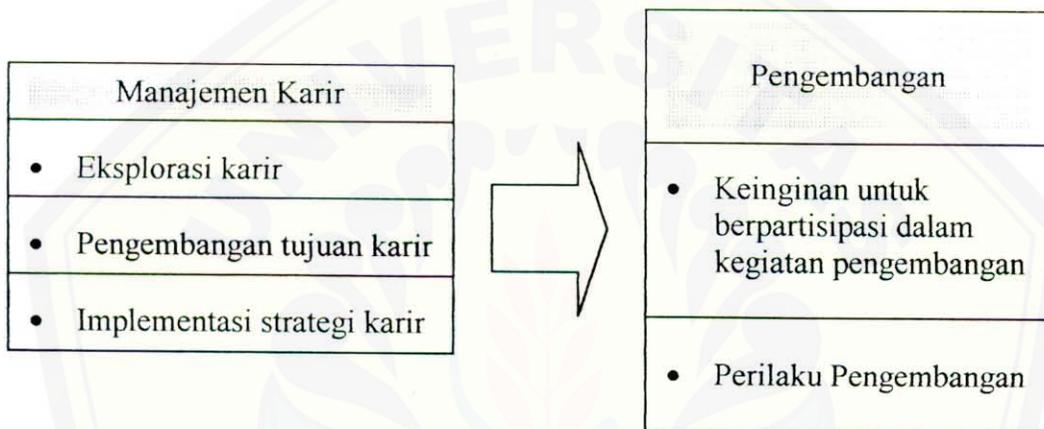
Tipe tujuan karir meliputi pencapaian posisi yang berbeda dalam organisasi. Karakteristika penting dari posisi tujuan karir adalah jumlah posisi antara pekerjaan karyawan dan posisi yang diinginkan mereka. Noe dan Steffy (1987) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang posisinya mendekati tujuan karir lebih memperlihatkan perilaku eksplorasi karir daripada mereka yang posisinya jauh dari tujuan karir mereka.

Semakin dekat posisi karyawan pada tujuan karir mereka, akan semakin berminat dan semakin terlibat mereka dalam kegiatan pengembangan. Hal ini didasarkan atas beberapa alasan. Pertama, karyawan mengenali kebutuhan untuk meningkatkan kesiapan mereka pada posisi yang diinginkan dengan mengetahui/mengenali keterampilan dan kemampuan/kompetensi yang diperlukan untuk sukses. Kedua, perilaku pengembangan mungkin meningkatkan kesempatan mereka untuk memperoleh posisi yang mereka inginkan dengan memberi tanda pada mereka yang terlibat dalam menentukan siapa yang akan menerima promosi dan tugas baru sehingga karyawan akan berminat dan termotivasi untuk mencapai kesempatan baru dalam organisasi.

Aspek ketiga dalam manajemen karir adalah pengembangan dan pelaksanaan strategi karir. Dalam pengembangan untuk mendukung pencapaian tujuan karir karyawan, para karyawan umumnya melakukan tindakan nyata yang tujuan utamanya adalah menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman pada bidang pekerjaan, meningkatkan keterampilan yang mendukung dan menunjang karir. Minat yang dilakukan dapat berupa seminar, pelatihan ataupun kursus, dan sebagainya.

Strategi karir adalah aktivitas atau perilaku, seperti partisipasi dalam hubungan penasihat untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan karir. Gould & Penley (1984) menemukan bahwa penggunaan jaringan kerja dan nominasi diri berhubungan dengan kemajuan gaji manajer. Mereka menyarankan bahwa penggunaan strategi karir interpersonal dan intrapersonal akan membuat manajer memberikan evaluasi pada karyawan yang lebih menolong karena strategi-strategi itu mengharuskan manajer mengembangkan sikap positif terhadap karyawan. Strategi karir interpersonal paling bertanggung jawab dalam pengembangan pengaruh positif yang meliputi penyampaian (komunikasi) keinginan untuk meningkatkan tanggung jawab (nominasi diri) dan mengembangkan kontak didalam perusahaan yang menyediakan satu orang satu pimpinan dengan akses informasi dan sumberdaya (jaringan kerja). Strategi karir intrapersonal adalah pengembangan keterampilan dan kompetensi kritis untuk sukses dalam unit pekerjaan (pengembangan keahlian). Penggunaan strategi karir karyawan tampaknya juga merangsang perilaku pengembangan. Karyawan yang aktif menggunakan strategi karir dan melibatkan pengembangan keahlian dan jaringan kerja akan lebih suka membaca laporan teknis dan jurnal serta menghadiri seminar dan kursus karena aktivitas ini menolong untuk mempertahankan dan memperluas pengetahuan mereka dan keterampilan mereka, serta mengembangkan kontak dalam organisasi.

Manajemen karir dapat meminimalkan kesenjangan antara peran dan individu, membangun kompetensi, dan secara umum memberikan *supply* bagi individu yang akan ditempatkan sebagai pimpinan. Manajemen karir mampu membangun kombinasi yang harmonis bakat individu tim untuk mencapai suatu tim yang solid, secara fleksibel menebarkan bakat tersebut, dan melakukan pengembangan. Untuk mencapai hal tersebut, manajemen dapat menggunakan alur yang digambarkan 3.1.



Sumber: Noe, Is Career Management Related to Employee Related Development and Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 1996:120

Gambar 3.1

Hubungan Manajemen Karir dengan Pengembangan Individu dan Kinerja

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

#### 5.1 Hasil Penelitian

##### 5.1.1 *Visi* Pembangunan Daerah Kabupaten Banyuwangi

*Visi* Pembangunan Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah terbangunnya kerangka landasan yang mantap bagi kemandirian daerah dalam menyelenggarakan otonomi daerah dan terlaksananya reformasi secara menyeluruh menuju terbentuknya masyarakatmadani, didukung sumberdaya manusia yang berkualitas, sadar hukum dan sadar lingkungan serta memiliki etos kerja dan disiplin tinggi (Pemda Kabupaten Banyuwangi, 2000: 22).

##### 5.1.2 *Misi* Pembangunan Daerah

*Misi* Pembangunan Daerah Kabupaten Banyuwangi sebagai berikut ((Pemda Kabupaten Banyuwangi, 2000: 22-23):

- a. Konsisten pengamalan Pancasila dalam kehidupan bermasyarakat dan penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang dilektakkan dalam kerangka kehidupan berbangsa dan bernegara.
- b. Peningkatan kualitas keimanan dan ketagwaan kepada Tuhan YME melalui pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari, serta pemantaoan akhlaq mulia, sikap toleran dan kerukunan intra dan antar umat beragama, sehingga terwujud kedamaian, persaudaraan dan kerjasama dalam kehidupan masyarakat.
- c. Penegakan kedaulatan rakyat dalam kehidupan bermasyarakat dan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah dalam kerangka kehidupan berbangsa dan bernegara.
- d. Perwujudan pemerintahan yang bersih, didukung aparatur pemerintah yang bebas korupsi, *kolusi* dan *nepotisme*, *profesional*, *efisien* dan *efektif*.

- e. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia dan anggaran pendapatan daerah dalam rangka mewujudkan kemampuan dan kemandirian daerah dalam menyelenggarakan otonomi daerah.
- f. Pelaksanaan reformasi secara menyeluruh dalam penyelenggaraan pemerintah daerah.
- g. Pemberdayaan masyarakat dalam serangkaian proses penentuan dan pelaksanaan kebijakan daerah.
- h. Pengembangan perekonomian rakyat yang bertumpu pada potensi Kabupaten Banyuwangi sebagai daerah agraris dan maritim yang diperkuat sektor industri dan perdagangan, pariwisata dan koperasi.
- i. Penciptaan suasana *kondusif* yang memungkinkan berkembangnya dinamika masyarakat dalam suasana aman, damai, tertib dan tentram.
- j. Penciptaan prakondisi yang mendukung upaya penegakan sistem hukum nasional, dan perwujudan sistem hukum daerah yang mampu memberi perlindungan dan menjamin adanya kepastian hukum berdasarkan nilai-nilai kebenaran, keadilan dan hak-hak asasi manusia.
- k. Perwujudan kesejahteraan rakyat yang ditandai peningkatan kualitas sumberdaya manusia, terciptanya lapangan kerja dan kesempatan berusaha, terpenuhinya kebutuhan pokok minimal dan kebutuhan dasar lainnya, serta peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat.
- l. Pemberdayaan dan peningkatan kemandirian desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa serta pemerataan pertumbuhan antar desa.

### **5.1.3 Kondisi Obyektif SDM Sekretariat Daerah dan Komponen PEMDA Kabupaten Banyuwangi.**

Jumlah pegawai aktif pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi per Agustus 2000 adalah sebanyak 3.460 orang. Secara lengkap PNS pada PEMDA Kabupaten Banyuwangi diperlihatkan pada lampiran 1.

Sebagaimana diketahui bahwa pemantapan Pemerintah Daerah sangat tergantung kepada kesinambungan pengembangan pembinaan dan pemberdayaan SDMnya. Keberhasilan upaya-upaya Pemerintah Daerah pada masa mendatang akan sangat terpengaruh oleh tersedianya SDM baik kuantitas maupun kualitas.

Sebagai *implikasi dan globalisasi* maka akan terjadi perubahan dan penyesuaian kualitas SDM. Setiap pegawai disamping dituntut untuk meningkatkan profesionalismenya juga harus meningkatkan jiwa wirausaha artinya orang yang dapat mengenali produktivitas baru, menyesuaikan cara berproduksi, menyusun operasi untuk pelaksanaan kegiatan, memasrkan tenaga yang berkualitas, serta mengatur anggaran operasionalnya.

Upaya peningkatan kualitas SDM sebagai *antisipasi globalisasi* telah dilakukan pengiriman tenaga potensial keperguruan tinggi Dalam Negeri seperti : IIP, STIA, Universitas Gajah Mada dan ke luar negeri (Amerika Serikat, Eropah dan Australia), pendidikan dan pelatihan secara terstruktur seperti : ADUM, ADUMLAH, SPAMA, SPAMEN. Juga adanya kursus-kursus teknis Manajemen Proyek, on the job training dan sebagainya. Upaya peningkatan kualitas SDM tersebut merupakan tindakan antisipatif yang sangat strategis dan merupakan keharusan menyongong era kemandirian otonomi daerah.

Wujud SDM Pemerintah Daerah pada masa mendatang adalah terciptanya insan yang mampu mendukung upaya pengejawantahan visi dan misi Departemen Luar Negeri dan Otonomi Daerah yaitu “ Departemen Dalam Negeri Pendorong Sistem Pemerintahan yang Demokratis” :

- a. Mengembangkan sistem pemerintahan dan pembangunan daerah secara berdaya guna dan berhasil guna
- b. Mewujudkan aspirasi masyarakat dalam peningkatan kualitas penyelenggara pemerintahan.
- c. Meningkatkan perbaikan dan mutu pelayanan terhadap masyarakat.
- d. Melakukan penelitian, pengembangan dan evaluasi penyelenggaraan Pemerintahan dalam Negeri.

Dalam hubungan ini, maka secara umum SDM dimasa mendatang harus profesional dan bertanggung jawab untuk kelangsungan Pemerintahan dan pembangunan masa kini sertaantisipasi masa depan. Disamping itu, secara kwntitatif jumlah SDM adalah cukup (tidak berlebihan) atau *zero growth*.

#### **5.1.4 Kondisi SDM Pemerintah Daerah kabupaten Banyuwangi**

- a. Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi mempunyai tanggung jawab merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengawasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang meliputi kewenangan daerah Kabupaten mencakup semua kewenangan pemertintahan selain kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kebijakan tentang perencanaan nasional secara makruh, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendaya gunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi, dan standardisasi nasional.
  - b. Kewenangan daerah Kabupaten dan Daerah Kota mencakup semua kewenangan pemerintahan selain kewenangan yang disesuaikan pada butir b tersebut diatas.
  - c. Bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakanoleh daerah Kabupaten dan Daerah Kota meliputi Pekerjaan Umum, Kesehatan, Pendidikan, dan Kebudayaan, Pertanian, Perhubungan, Industri dan Perdagangan, Penanaman Modal, Lingkugnan Hidup, Pertanahan, Koperasi dan Tenaga Kerja serta tanggung jawab pemeliharaan sarana, pembinaan personal/SDM, serta pembinaan keamanan, ketentraman dan ketertiban umum masyarakat serta pengamanan seluruh aset Pemerintah Daerah dan pada usaha milik Daerah.
- Kualifikasi SDM yang seharusnya diperlukan untuk mendukung tugas dan tanggung jawab Pemerintah Daerah Kabupaten banyuwangi sebagai berikut :

- 1) Kepala Daerah dan wakil Kepala Daerah kabupaten : (a) pendidikan sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 10 tahun dibidang Pemerintahan; dan (c) kursus dan pelatihan minimal SPAMA/ sederajat.
- 2) Sekretaris Daerah Kabupaten : (a) pendidikan minimal Sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 2 tahun pada jabatan eselon IIb; dan (c) kursus dan pelatihan SPAMEN.
- 3) Ketua BAPPEDA Kabupaten : (a) pendidikan minimal Sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 2 tahun pada jabatan eselon IIIa; dan (c) kursus dan pelatihan SPAMA.
- 4) Badan Pengawas daerah/Inspektur Kabupaten : (a) pendidikan minimal Sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 2 tahun pada jabatan eselon IIIa; dan (c) kursus dan pelatihan SPAMEN.
- 5) Kepala Dinas Daerah Kabupaten : (a) pendidikan minimal Sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 2 tahun pada jabatan eselon IIIa; dan (c) kursus dan pelatihan SPAMEN.
- 6) Camat : (a) pendidikan minimal Sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 5 tahun dibidang Pemerintahan pada jabatan eselon IV-b; dan (c) kursus dan pelatihan SPAMA.
- 7) Kepala Kelurahan : (a) pendidikan minimal Sarjana/strata-1; (b) pengalaman kerja minimal 3 tahun pada jabatan eselon III-a; dan (c) kursus dan pelatihan ADUMLA.

Pegawai pada kantor Bupati Banyuwangi berjumlah 3.460 orang Menurut tingkat pendidikan jumlah PNS Kantor Bupati banyuwangi ditunjukkan lampiran 2. Sedangkan formasi jabatan berdasarkan Sumber Daya Manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi ditunjukkan lampiran 3.

Antisipasi organisasi untuk menjawab tantangan perubahan yang dijalankan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten banyuwangi pada umumnya dan Kantor PMD Kabupaten Banyuwangi harus mempertimbangkan berbagai alternatif strategi pengembangan SDM yang paling tepat untuk mencapai misi dan tujuan yang telah

ditetapkan. Antisipasi ini terlihat pada pengembangan SDM dalam upaya menjadikan karyawan/karyawati lebih profesional sebagai tulang punggung organisasi.

Sasaran pengembangan jangka panjang adalah SDM yang inovatif, spesialis, dinamis dan proaktif dengan mempertimbangkan aspek-aspek kesejahteraan karyawan/karyawati, budaya organisasi yang dinamis dan sistem manajemen yang profesional.

## 5.2 Analisis Hasil Penelitian

### 5.2.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Sebelum alat pengumpul data dipergunakan maka perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Sebuah instrumen penelitian dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Penelitian ini menggunakan jenis validitas konstruk (kerangka suatu konsep) dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh dari masing-masing item pernyataan yang diberikan oleh responden dengan skor total dari item-item tersebut. Skor total adalah hasil penjumlahan semua skor item pernyataan dalam kuesioner. Apabila skor semua item pernyataan berkorelasi positif yang tinggi dengan skor totalnya, dapat dikatakan bahwa item tersebut memiliki validitas tinggi. Untuk mencari korelasi tersebut digunakan formula koefisien korelasi *product moment pearson*, dengan taraf signifikansi 95% (Sutrisno, 1991).

Hasil korelasi *product moment* ( $r_{xy}$ ) yang diperoleh tersebut kemudian dikoreksi untuk menghilangkan kelebihan bobot karena perhitungan. Hal ini terjadi karena skor item yang dikorelasikan dengan skor total ikut berperan sebagai komponen skor total. Hal ini menyebabkan angka korelasi menjadi lebih besar (Ancok, 1989).

Angka korelasi yang telah dikoreksi ( $r_{xy}$ ) tersebut selanjutnya dicek kembali dengan  $r$  tabel dengan signifikansi 5%. Apabila angka korelasi yang telah dikoreksi masih lebih besar dari  $r$  tabel dengan angka kritik taraf signifikansi 0,05, berarti hasilnya masih signifikan..

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas mengindikasikan sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama. Perhitungan reliabilitas dilakukan hanya untuk item-item yang sudah memiliki validitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach* berdasarkan pada jawaban responden yang berjumlah 59 orang. Apabila angka koefisien reliabilitas  $>0,50$  dan  $P < 0,05$  berarti hasilnya significant. Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas.

#### a. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Eksplorasi Karir

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor eksplorasi karir ditunjukkan Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Eksplorasi Karir Pada Tingkat Significant 0,05

No. Urut	Unsur	Koefisien Validitas	P	Status
1	Butir No. 1	0,6796	0,000	Sahih
2	Butir No. 2	0,5254	0,000	Sahih
3	Butir No. 3	0,7513	0,000	Sahih
4	Butir No. 4	0,7310	0,000	Sahih
5	Butir No. 5	0,7316	0,000	Sahih
6	Butir No. 6	0,6157	0,000	Sahih
7	Butir No. 7	0,7962	0,000	Sahih
Koefisien Reliabilitas = 0,7402 Probabilitas = 0,0000				Reliabel

Sumber : Lampiran 1, Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Eksplorasi Karir.

Dari Tabel 5.1 di atas dapat diketahui bahwa tujuh (7) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner eksplorasi karir dapat dilihat pada lampiran 1, dengan hasil perhitungan  $\alpha = 0,7402$  dan  $\text{Prob.} = 0,000$ , maka butir sah dari kuesioner faktor eksplorasi karir adalah sangat andal (*reliable*). Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada  $>0,50$  dan tingkat probabilitas  $p < 0,05$ . Keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi.

Tes reliabilitas menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,7402, artinya, instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat (*valid*), serta mampu menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten meskipun dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama karena diperoleh hasil yang relatif sama (*reliable*).

#### b. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Pengembangan Tujuan Karir

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor pengembangan tujuan karir ditunjukkan Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Pengembangan Tujuan Karir Pada Tingkat Signifikan 0,05

No. Urut	Unsur	Koefisien Validitas	P	Status
1	Butir No. 8	0,5812	0,006	Sahih
2	Butir No. 9	0,6157	0,000	Sahih
3	Butir No. 10	0,5776	0,008	Sahih
4	Butir No. 11	0,6274	0,000	Sahih
5	Butir No. 12	0,6457	0,000	Sahih
6	Butir No. 13	0,5801	0,001	Sahih
Koefisien Reliabilitas = 0,6620 Probabilitas = 0,0000				Reliabel

Sumber : Lampiran 2, Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Pengembangan Tujuan Karir.

Dari Tabel 5.2 di atas dapat diketahui bahwa enam (6) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner pengembangan tujuan karir dapat dilihat pada lampiran 2, dengan hasil perhitungan  $\alpha = 0,6620$  dan  $\text{Prob.} = 0,000$ , maka butir sah dari kuesioner faktor pengembangan tujuan karir adalah sangat andal (*reliable*). Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada  $>0,50$  dan tingkat probabilitas  $p < 0,05$ . Keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi.

Tes reliabilitas menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,6620, artinya, instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat (*valid*), serta mampu menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten meskipun dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama karena diperoleh hasil yang relatif sama (*reliable*).

### c. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Implementasi Strategi Karir

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor implementasi strategi karir ditunjukkan Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Implementasi Strategi Karir Pada Tingkat Signifificant 0,05

No. Urut	Unsur	Koefisien Validitas	P	Status
1	Butir No. 14	0,5627	0,011	Sahih
2	Butir No. 15	0,6759	0,000	Sahih
3	Butir No. 16	0,5580	0,017	Sahih
4	Butir No. 17	0,6202	0,000	Sahih
5	Butir No. 18	0,6355	0,000	Sahih
6	Butir No. 19	0,5985	0,006	Sahih
7	Butir No. 20	0,6473	0,000	Sahih
Koefisien Reliabilitas = 0,6421 Probabilitas = 0,0000				Reliabel

Sumber : Lampiran 3, Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Implementasi Strategi Karir.

Dari Tabel 5.3 di atas dapat diketahui bahwa tujuh (7) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner implementasi strategi karir dapat dilihat pada lampiran 3, dengan hasil perhitungan  $\alpha = 0,6421$  dan  $\text{Prob.} = 0,000$ , maka butir sah dari kuesioner faktor implementasi strategi karir adalah sangat andal (*reliable*). Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada  $>0,50$  dan tingkat probabilitas  $p < 0,05$ . Keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi. Tes reliabilitas menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,6620, artinya, instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat (*valid*), serta mampu menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten meskipun dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama karena diperoleh hasil yang relatif sama (*reliable*).

#### 4. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Kovariat

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor kovariat ditunjukkan Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Kovariat Pada Tingkat Significant 0,05

No. Urut	Unsur	Koefisien Validitas	P	Status
1	Butir No. 21	0,6237	0,000	Sahih
2	Butir No. 22	0,6314	0,000	Sahih
3	Butir No. 23	0,6163	0,000	Sahih
4	Butir No. 24	0,7394	0,000	Sahih
5	Butir No. 25	0,5314	0,016	Sahih
6	Butir No. 26	0,6378	0,000	Sahih
7	Butir No. 27	0,5800	0,009	Sahih
Koefisien Reliabilitas = 0,6073 Probabilitas = 0,0000				Reliabel

Sumber : Lampiran 4, Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Kovariat.

Dari Tabel 5.4 di atas dapat diketahui bahwa tujuh (7) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner kovariat dapat dilihat pada lampiran 4, dengan hasil perhitungan  $\alpha = 0,6073$  dan  $\text{Prob.} = 0,000$ , maka butir sah dari kuesioner faktor kovariat adalah sangat andal (*reliable*). Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada  $>0,50$  dan tingkat probabilitas  $p < 0,05$ . Keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi.

Tes reliabilitas menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,6620, artinya, instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat (*valid*), serta mampu menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten meskipun dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama karena diperoleh hasil yang relatif sama (*reliabel*).

#### d. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Pengembangan Karyawan

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor pengembangan karyawan ditunjukkan Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Pengembangan Karyawan Pada Tingkat Significant 0,05

No. Urut	Unsur	Koefisien Validitas	P	Status
1	Butir No. 28	0,6308	0,000	Sahih
2	Butir No. 29	0,6904	0,000	Sahih
3	Butir No. 30	0,5716	0,007	Sahih
4	Butir No. 31	0,7031	0,000	Sahih
5	Butir No. 32	0,5847	0,006	Sahih
6	Butir No. 33	0,5136	0,004	Sahih
7	Butir No. 34	0,6120	0,000	Sahih
8	Butir No. 35	0,6385	0,000	Sahih
9	Butir No. 36	0,5844	0,006	Sahih
10	Butir No. 37	0,6785	0,000	Sahih
11	Butir No. 38	0,5810	0,006	Sahih
12	Butir No. 39	0,6280	0,000	Sahih
Koefisien Reliabilitas = 0,6082 Probabilitas = 0,0000				Reliabel

Sumber : Lampiran 5, Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Faktor Pengembangan Karyawan.

Dari Tabel 5.5 di atas dapat diketahui bahwa dua belas (12) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner pengembangan karyawan dapat dilihat pada lampiran 5, dengan hasil perhitungan  $\alpha = 0,6082$  dan  $\text{Prob.} = 0,000$ , maka butir sah dari kuesioner faktor pengembangan karyawan adalah sangat andal (*reliable*). Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada  $>0,50$  dan tingkat probabilitas  $p < 0,05$ . Keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi.

Tes reliabilitas menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,6620, artinya, instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat (*valid*), serta mampu menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten meskipun dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama karena diperoleh hasil yang relatif sama (*reliable*).

## 6. Kesahihan dan Keandalan Kuesioner Faktor Kinerja Karyawan

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dari kuesioner faktor kinerja karyawan ditunjukkan Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Faktor Kinerja Karyawan Pada Tingkat Significant 0,05

No. Urut	Unsur	Koefisien Validitas	P	Status
1	Butir No. 01	0,6648	0,000	Sahih
2	Butir No. 02	0,5904	0,000	Sahih
3	Butir No. 03	0,6278	0,000	Sahih
4	Butir No. 04	0,5962	0,000	Sahih
5	Butir No. 05	0,5661	0,000	Sahih
6	Butir No. 06	0,6852	0,000	Sahih
7	Butir No. 07	0,5852	0,000	Sahih
8	Butir No. 08	0,6830	0,000	Sahih
9	Butir No. 09	0,5955	0,000	Sahih
10	Butir No. 010	0,6303	0,000	Sahih
Koefisien Reliabilitas = 0,7458 Probabilitas = 0,0000				Reliabel

Sumber : Lampiran 6, Analisis Validitas dan Realibility Butir Faktor Kinerja Karyawan.

Dari Tabel 5.6 di atas dapat diketahui bahwa sepuluh (12) butir pertanyaan merupakan butir-butir yang sah. Sedangkan hasil pengukuran keandalan butir kuesioner kinerja karyawan dapat dilihat pada lampiran 6, dengan hasil perhitungan  $\alpha = 0,7458$  dan  $\text{Prob.} = 0,000$ , maka butir sah dari kuesioner faktor kinerja karyawan adalah sangat andal (*reliable*). Hal ini disebabkan karena keseluruhan koefisien validitas berada  $>0,50$  dan tingkat probabilitas  $p < 0,05$ . Keseluruhan item dalam penelitian ini memiliki validitas yang tinggi.

Tes reliabilitas menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,6620, artinya, instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat (*valid*), serta mampu menunjukkan hasil pengukuran yang konsisten meskipun dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama karena diperoleh hasil yang relatif sama (*reliabel*).

### 5.2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi ditelaah dari aspek SDM sebagai berikut :

#### a. Kekuatan (Strengths) dari SDM meliputi :

- 1) Jumlah SDM yang cukup banyak yaitu 3.460 orang.
- 2) Latar belakang pendidikan relatif tinggi (berpendidikan SMU keatas)
- 3) Kualitas tenaga kerja baik.
- 4) Efektifitas kompensasi yang digunakan untuk memotivasi prestasi cukup baik.
- 5) Gaji dan unsur penghasilan serta jaminan pensiun diatas upah minimum regional.
- 6) Manajemen personalia cukup memadai.
- 7) Sistem dan prosedur kerja sudah mapan.
- 8) Ketrampilan khusus dan pengalaman ditingkatkan terus menerus.

**b. Kelemahan (Weaknesses) SDM meliputi :**

1) Orientasi kerja :

- a) Orientasi kinerja mengacu kepada standar intern.
- b) Mengacu pada rencana formal dalam menentukan kegiatan.
- c) Kaku dalam menuruti prosedur, belum luwea dalam menghadapi prosedur.
- d) Mengikuti kebiasaan belum mencari peluang.
- e) Menunggu pengarahan untuk menentukan tindakan.
- f) Dipacu oleh pola kehati-hatian, kurang dipacu oleh pola penanganan resiko.
- g) Atasan bertanggung jawab, belum semua individu bertanggung jawab.
- h) Kurang mempunyai rasa memiliki.

2) Proses Kerja :

- a) Sentralisasi kurang desentralisasi.
- b) Manajemen satu arah, belum multi arah.
- c) Relatif kurang pro aktif.
- d) Menempuh jalur hirarkis dalam menyelesaikan permasalahan.
- e) Menunjuk sumber kegagalan, kurang belajar dari kegagalan.
- f) Orientasi individualistis, belum pada koordinasi dan kerja sama.
- g) Hubungan kerja yang hirarkis, kurang interaktif.
- h) Ketergantungan dalam menyelesaikan tugas, belum mandiri.
- i) Pemecahan permasalahan berorientasi pada pembahasan tindak tuntas. kurang berorientasi pada tindakan.

3. Pengambilan Keputusan

- a) Semua keputusan ditentukan oleh tingkat atas, kurang secara partisipatif.
- b) Pengendalian dilakukan dari pusat secara otogratis, kurang dilakukan berdasarkan kinerja keuangan dan tolak ukur komplit.
- c) Keputusan yang lambat.

#### 4. Penghargaan Prestasi

- a) Promosi berdasarkan senioritas, kurang berdasarkan kinerja.
- b) Menghargai kontribusi yang memacu kepada keputusan banyak orang dan kebiasaan, kurang menghargai kontribusi individu.
- c) Nama individu yang telah memberikan kontribusi tidak dicantumkan.
- d) Tunjangan kerja tidak ada.
- e) Organisasi cepat berubah, tetapi evaluasi jabatan lama, sehingga dapat terjadi kelambatan promosi SDM.

#### c. Peluang (Opportunities) SDM meliputi :

- 1) Ketrampilan, kapabilitas dan komitmen manajemen puncak cukup tinggi.
- 2) Peningkatan pengetahuan dan pengalaman kerja dengan introduksi teknologi.
- 3) Pengembangan Badan PMD Kabupaten Banyuwangi sebagai suatu komponen PEMDA.

#### d. Ancaman (theats) SDM meliputi :

- 1) Perkembangan teknologi yang terus menerus.
- 2) Masuknya pihak swasta sebagai investor pertambangan emas.
- 3) Gagasan Pemerintah Daerah melaksanakan kerja sama dengan pihak swasta.
- 4) Lemahnya dukungan bidang lain seperti AMDAL, sumber keuangan dan sebagainya.

Berdasarkan identifikasi variabel-variabel internal dan eksternal SDM Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi tersebut diatas, dibuat Tabel Analisis Internal faktor (IFAS) dan Tabel Analisis Eksternal Faktor (EFAS) dengan memberi bobot dan ranting. Pemberian bobot didasarkan atas keunggulan relatif terhadap pesaing utama. Sedangkan pemberian ranting didasarkan atas prediksi atau kemampuan SDM Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi di masa yang akan datang. Tabel analisis EFAS ditunjukkan Tabel 5.7..

Tabel 5.7 Ekternal Strategic Factors Analysis Summary (Efas)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Ranting	Bobot x Ranting	Komentar
Peluang :				
1. Ketrampilan, kapabilitas dan komitmen manaje-men puncak cukup tinggi.	0,25	4	1,00	Faktor-faktor peluang yang ada perlu diperhatikan dalam usaha menyusun kebijakan masa akan datang.
2. Peningkatan pengetahuan dan pengalaman kerja dengan introduksi teknologi.	0,20	2	0,40	
3. Pengembangan Badan PMD Kabupaten Banyuwangi sebagai suatu komponen PEMDA.	0,27	3	0,81	
Sub Total	0,72		2,21	
Ancaman :				
1. Perkembangan teknologi yang terus menerus.	0,08	2	0,16	Perlu diperhatikan faktor-faktor ancaman yang ada
2. Masuknya pihak swasta sebagai investor pertambangan emas.	0,04	1	0,04	
3. Gagasan Pemerintah Daerah melaksanakan kerja sama dengan pihak swasta.	0,08	2	0,16	
4. Lemahnya dukungan bidang lain seperti AMDAL, sumber keuangan dan sebagainya.	0,08	2	0,16	
Sub Total	0,28		0,52	
Total	1,00		2,73	

Penentuan bobot dan ranting berdasarkan skala kepentingan masing-masing substansi faktor peluang maupun ancaman. Semakin tinggi tingkat kepentingannya penentuan bobot dan ranting semakin besar persentasenya. Sub Total bobot peluang idealnya lebih besar dibandingkan total Sub Total bobot ancaman. Total bobot peluang dan ancaman sebesar 100 persen atau 1,00.

*Internal Strategic Factors A nalysis Summary* (IFAS) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal kedalam kerangka *Strenght and Weakness* ditunjukkan Tabel 5.8.



Tabel 5.8 Internal Strategic Factors Analysis Summary (Ifas)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Ranting	Bobot x Ranting	Komentar
<b>Kekuatan</b>				
1. Jumlah SDM yang cukup banyak yaitu 3.460 orang.	0,20	4	0,80	Mengefektifka SDM yg ada
2. Latar belakang pendidikan relatif tinggi (berpendidikan SMU keatas)	0,15	4	0,60	Meningkatkan tingkat pendik.
3. Kualitas tenaga kerja baik.	0,12	4	0,48	Menempatkan
4. Efektifitas kompensasi yang digunakan untuk memotivasi prestasi cukup baik.	0,10	4	0,40	SDM sesuai keahliannya
5. Gaji dan unsur penghasilan serta jaminan pensiun diatas upah minimum regional.	0,05	3	0,15	dipertahankan
6. Manajemen personalia cukup memadai.	0,05	3	0,15	ditingkatkan
7. Sistem dan prosedur kerja sudah mapan.	0,05	3	0,15	ditingkatkan
8. Ketrampilan khusus dan pengalaman ditingkatkan terus menerus.	0,10	3	0,30	ditingkatkan
<b>Sub Total</b>	<b>0,82</b>		<b>3,03</b>	
<b>Kelemahan :</b>				
1. Orientasi kerja	0,05	2	0,10	Faktor-faktor kelemahan perlu dibenahi
2. Proses Kerja	0,05	2	0,10	
3. Pengambilan Keputusan	0,04	1	0,04	
4. Penghargaan Prestasi	0,04	1	0,04	
<b>Sub Total</b>	<b>0,18</b>		<b>0,28</b>	
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,31</b>	

Penentuan bobot dan ranting berdasarkan skala kepetingan masing-masing substansi faktor kekuatan maupun kelemahan. Semakin tinggi tingkat kepetingannya penentuan bobot dan ranting semakin besar prosentasenya. Sub Total bobot kekuatan idealnya lebih besar dibandingkan total Sub Total bobot kelemahan. Total bobot kekuatan dan kelemahan sebesar 100 persen atau 1,00.

### 5.2.3 Penentuan Posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi

Penentuan posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi didasarkan atas analisis total skor internal faktor dan eksternal faktor dengan menggunakan model Internal-Eksternal Matrik (Wheelen, 1995 : 45).

Menurut Internal-Eksternal Matrik, dengan nilai skor IFAS = 3,31 dan EFAS = 2,73. Keadaan ini menunjukkan bahwa strategi yang sesuai bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah Growth, yaitu konsentrasi melalui integrasi horisontal.

Mengubah budaya organisasi berkaitan dengan pengembangan SDM saat ini karyawan Pemerintah Daerah masih bersikap birokrat, sedangkan karyawan yang diinginkan adalah karyawan yang berpola pikir, pola sikap dan berpola tindak sebagai seorang yang berjiwa wirausaha. Perubahahan buadaya organisasi tersebut membutuhkan perencanaan yang mantap. bertahap dan berkesinambungan karena mengubah suatu budaya perlu diciptakan kondisi lingkungan yang kondusif dan kesisteman yang mantap. Adapun lingkungan dan kesisteman yang dapat mempengaruhi buadaya organisasi dan perlu disesuaikan dengan visi dan misi Pemerintah Daerah :

#### a. Struktur Organisasi :

Struktur yang bersifat birokrasi perlu disederhanakan, hirarki diperpendek dan fleksibilitas dalam menentukan organisasi sesuai dengan strategi manajemen sumber daya manusia harus dipunyai Pemerintah Daerah termasuk kewenangan dalam mewujudkannya. Fleksibilitas organiasi dalam era global adalah suatu yang

mutlak dimiliki organisasi sehingga dapat lincah mencari dan memanfaatkan peluang terhadap kegiatan yang mendatangkan sumber pendapatan asli daerah.

b. Sistem dan Prosedur

Bekerja dengan sistem jaringan (Network Planning) akan lebih efektif.

c. Staffing

Pengkaderan pejabat sub seksi perlu dibudayakan, agar tidak terjadi generation gap karena para pengganti tidak dipersiapkan. Akibatnya terjadi pula penundaan masa pensiun atau pejabat yang ditunjuk kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan.

d. Skill

Secara umum karyawan Pemda memiliki skill (ketrampilan) yang baik dalam hal teknis fungsional, namun umumnya karyawan Pemerintah Daerah kurang dibekali oleh skill yang membentuk jiwa wirausaha.

e. Style

Gaya kepemimpinan seseorang mempunyai pengaruh yang besar terhadap lingkungan situasional maupun efektifitas organisasi. Pada organisasi birokrat, gaya kepemimpinan cenderung bersikap bapaisme/paternalistik yang sering mematikan motivasi anak buah dengan pengarahan dan tuntutan dari atas. Pada era globalisasi gaya kepemimpinan ini perlu disesuaikan dan karyawan diberikan kebebasan untuk belajar bertindak dan memutuskan sendiri dalam batas-batas wewenang yang bersangkutan, tanpa harus dipengaruhi atasannya, agar dapat meningkatkan kreatifitas dan inovasi Matrik Internal-Ekternal ditunjukkan gambar 5.1.

	HIGH (3-4)	MEDIUM (2-3)	LOW (1-2)
High (3-4)	Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	Growth Konsentrasi melalui integrasi horisontal	Retrenchment Strategi turn- around
Medium (2-3)	Stability	Konsentrasi melalui integrasi horisontal/ Stability profit strategi	Retrenchment Strategi divestasi
Low (1-2)	Growth Diversifikasi konsentrik	Growth Diversifikasi Pemekaran	Likuidasi

Sumber : Rangkuti, dalam *Jurnal Ekonomi perusahaan*, STIE IBII (1998: 22).

Gambar 5.1.

Matrik Internal dan Eksternal

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka beberapa kesimpulan yang dapat diambil berkenaan dengan kajian Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah sebagai berikut:

1. Antisipasi strategi organisasi terhadap tantangan yang mungkin terjadi sampai dengan tahun 2004, khususnya dalam pengembangan SDM telah dilakukan secara integral dengan meletakkan program pengembangan SDM terkait dengan pola dasar program pembangunan daerah pada tahun 2004. Berdasarkan data pengembangan SDM, Pemerintah Daerah telah dikaitkan dengan program kesejahteraan karyawan, pembentukan budaya organisasi dan sistem manajemen yang baku.
2. Pemerintah Daerah menjalankan strategi untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu menjadi lembaga yang mampu melayani tuntutan kebutuhan masyarakat dalam bentuk pelayanan yang ketat, efektif dan efisien.
3. Berdasarkan analisis atas berbagai alternatif strategi pengembangan SDM, untuk mendukung strategi yang paling mungkin bagi Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah dengan menghindari faktor-faktor yang lemah yang mengabaikan jumlah dan potensi karyawan/karyawati yang ada dibina untuk dimanfaatkan (yang masih mungkin dapat ditingkatkan).

### 6.2 Saran-saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan dan penting dipertimbangkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Dalam jangka menengah perubahan berupa Restrukturisasi Pemerintah Daerah untuk memasuki era kompetitif, maka perlu adanya kegiatan sosialisasi visi dan

misi Pemerintah Daerah yang baru secara terus menerus kepada seluruh jajaran Pemerintah Daerah sampai ketingkat Desa/Kelurahan.

2. Sehubungan dengan itu dipandang perlu adanya kegiatan pendidiakn dan pelatihan yang terstruktur, serta pengembangan SDM yang intensif menuju SDM yang berkualitas dan profesional.
3. Tantangan yang paling berat berkaitan dengan perubahan pola sikap Pemerintah Daerah dalam rangka perubahan sesuai dengan visi dan misi adalah mengubah budaya organisasi berkaitan dengan pengembangan SDM saat ini karyawan Pemerintah Daerah masih bersikap birokrat, sedangkan karyawan yang diinginkan adalah karyawan yang berpola pikir, pola sikap dan berpola tindak sebagai seorang yang berjiwa wirausaha. Perubahahan buadaya organisasi tersebut membutuhkan perencanaan yang mantap, bertahap dan berkesinambungan karena mengubah suatu budaya perlu diciptakan kondisi lingkungan yang *kondusif* dan kesisteman yang mantap. Adapun lingkungan dan kesisteman yang dapat mempengaruhi buadaya organisasi dan perlu disesuaikan dengan visi dan misi Pemerintah Daerah :
  - a. Struktur Organisasi :

Struktur yang bersifat birokrasi perlu disederhanakan, hirargi dperpendek dan fleksibilitas dalam menentukan organisasi sesuai dengan strategi manajemen sumber daya manusia harus dipunyai Pemerintah Daerah termasuk kewenangan dalam mewujudkannya. Fleksibilitas organiasi dalam era global adalah suatu yang mutlak dimiliki organisasi sehingga dapat lincah mencari dan memanfaatkan peluang terhadap kegiatan yang mendatangkan sumber pendapatan asli daerah.
  - b. Sistem dan Prosedur  
Bekerja dengan sistem jaringan (*Network Plaining*) akan lebih efektif.

c. *Staffing*

Pengkaderan pejabat sub seksi perlu dibudayakan, agar tidak terjadi generation gap karena para pengganti tidak dipersiapkan . Akibatnya terjadi pula penundaan masa pensiun atau pejabat yang ditunjuk kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan.

d. *Skill*

Secara umum karyawan Pemda memiliki skill (ketrampilan) yang baik dalam hal teknis fungsional, namun umumnya karyawan Pemerintah Daerah kurang dibekali oleh skill yang membentuk jiwa wirausaha.

e. *Style*

Gaya kepemimpinan seseorang mempunyai pengaruh yang besar terhadap lingkungan situasional maupun efektifitas organisasi. Pada organisasi birokrat, gaya kepemimpinan cenderung bersikap bapaisme/paternalistik yang sering mematikan motivasi anak buah dengan pengarahan dan tuntutan dari atas. Pada era globalisasi gaya kepemimpinan ini perlu disesuaikan dan karyawan diberikan kebebasan untuk belajar bertindak dan memutuskan sendiri dalam batas-batas wewenang yang bersangkutan, tanpa harus dipengaruhi atasannya, agar dapat meningkatkan kreatifitas dan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper dan Emory. 1997. Metode Penelitian Bisnis, terjemahan, Erlangga. Jakarta.
- David Osborne and Ted Guebler. 1999. Mewirausahakan Birokrasi : Reinventing Government : Menstransformasikan semangat Wirausaha ke dalam sektor Publik, cetakan kelima. Cv. Teruna Grafica. Jakarta.
- Dessier Garry. 1977. Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan. PT. Prehallindo. Jakarta.
- Flipo Edwin. 1990. Manajemen Personalialia. Erlangga. Jakarta.
- Freeddy rangkuti. 1999. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus. Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Greenhaus, JH. 1987. Career Management. Dryden Press. New York.
- Hitt and Ireland and Hokisson. 1997. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Erlangga. Jakarta.
- Jauch and William F. Glueck. 1998. Manajemen Strategis Kebijakan Perusahaan. Erlangga. Jakarta.
- James W. Walker. 1992. Human Resource Strategy. Mc Graw-Hill. Inc. New York.
- Ketetapan MPR Nomor : IV/MPR/1999 tentang GBHN.
- Umar. Husien. 2000. Metode Panelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Nimran. Umar. 1999. Perilaku Organisasi (Edisi Revisi). CV. Citra Media. Surabaya.
- Umar. Husien. 1999. Riset Sumber daya Manusia dalam Organisasi. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Parter Michael. 1985. Competitive Advantage Creating and Sustaining, Superior Performance. The Fee Press. New York.
- Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. 2000. Pola dasar Pembangunan Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2001 - 2005.

- Rangkuti, Freddy. 1998. Analisis Swot.\* Kasus PT. Semen Gresik dalam *Jurnal Ekonomi Perusahaan Vol.5 NO.2 Oktober 1988*. STIE IBII. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 1999. Analisis SWOT : Teknik Membedah kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sinungan, M. 1997. Produktivitas : Apa dan Bagaimana, cetakan ketiga. Sinar Grafika Offset.
- Stumpf, SA. Colarelli S.M. and Hartman, K. 1983. *Development of Career Exploration Survey (CES)*. Journal of Vocational Behavior.
- Schuller dan Huber. 1993. Personel and Human Resource Management. By West Publishing Company, St Paul.
- Stephen P. Robbins. 1998. Perilaku Organisasi : Konsep Kontraversi-Aplikasi (Edisi Bahasa Indonesia). Erlangga. Jakarta.
- Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Daerah antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Perubahan UU No. 8 tahun 1974

Lampiran 1. Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Pertanyaan Faktor Eksplorasi Karir

- - Correlation Coefficients - -

	BUTIR1	BUTIR2	BUTIR3	BUTIR4	BUTIR5	BUTIR6
BUTIR1	1.0000 ( 30) P= .	.2870 ( 30) P= .124	-.0596 ( 30) P= .754	-.1410 ( 30) P= .457	-.2608 ( 30) P= .164	-.1034 ( 30) P= .587
BUTIR2	.2870 ( 30) P= .124	1.0000 ( 30) P= .	-.4158 ( 30) P= .022	-.0506 ( 30) P= .791	-.3639 ( 30) P= .048	-.1835 ( 30) P= .332
BUTIR3	-.0596 ( 30) P= .754	-.4158 ( 30) P= .022	1.0000 ( 30) P= .	-.0945 ( 30) P= .619	.2674 ( 30) P= .153	.0433 ( 30) P= .820
BUTIR4	-.1410 ( 30) P= .457	-.0506 ( 30) P= .791	-.0945 ( 30) P= .619	1.0000 ( 30) P= .	-.1031 ( 30) P= .588	-.1203 ( 30) P= .527
BUTIR5	-.2608 ( 30) P= .164	-.3639 ( 30) P= .048	.2674 ( 30) P= .153	-.1031 ( 30) P= .588	1.0000 ( 30) P= .	.0583 ( 30) P= .760
BUTIR6	-.1034 ( 30) P= .587	-.1835 ( 30) P= .332	.0433 ( 30) P= .820	-.1203 ( 30) P= .527	.0583 ( 30) P= .760	1.0000 ( 30) P= .
BUTIR7	.0486 ( 30) P= .799	.0744 ( 30) P= .696	-.1601 ( 30) P= .398	.1232 ( 30) P= .516	-.1301 ( 30) P= .493	.2605 ( 30) P= .164
TOTAL	.6796 ( 30) P= .000	.5254 ( 30) P= .000	.7513 ( 30) P= .000	.7310 ( 30) P= .000	.7316 ( 30) P= .000	.6157 ( 30) P= .000

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

## - - Correlation Coefficients - -

	BUTIR7	TOTAL
BUTIR1	.0486	.6796
	( .30)	( .30)
	P= .799	P= .000
BUTIR2	.0744	.5254
	( .30)	( .30)
	P= .696	P= .000
BUTIR3	-.1601	.7513
	( .30)	( .30)
	P= .398	P= .000
BUTIR4	.1232	.7310
	( .30)	( .30)
	P= .516	P= .000
BUTIR5	-.1301	.7316
	( .30)	( .30)
	P= .493	P= .000
BUTIR6	.2605	.6157
	( .30)	( .30)
	P= .164	P= .000
BUTIR7	1.0000	.2962
	( .30)	( .30)
	P= .	P= .112
TOTAL	.2962	1.0000
	( .30)	( .30)
	P= .112	P= .

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Lampiran 1 : Analisis Validitas dan Realibilitas Butir Pertanyaan  
Faktor Eksplorasi Karir

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. BUTIR1
2. BUTIR2
3. BUTIR3
4. BUTIR4
5. BUTIR5
6. BUTIR6
7. BUTIR7
8. TOTAL

	Mean	Std Dev	Cases
1. BUTIR1	.7000	1.1188	30.0
2. BUTIR2	1.5333	.7303	30.0
3. BUTIR3	-.0333	1.1885	30.0
4. BUTIR4	1.3667	.8087	30.0
5. BUTIR5	.2000	1.3235	30.0
6. BUTIR6	-.1333	1.2521	30.0
7. BUTIR7	.8000	.7611	30.0
8. TOTAL	3.9667	2.7226	30.0

Correlation Matrix

	BUTIR1	BUTIR2	BUTIR3	BUTIR4	BUTIR5
BUTIR1	1.0000				
BUTIR2	.2870	1.0000			
BUTIR3	-.0596	-.4158	1.0000		
BUTIR4	-.1410	-.0506	-.0945	1.0000	
BUTIR5	-.2608	-.3639	.2674	-.1031	1.0000
BUTIR6	-.1034	-.1835	.0433	-.1203	.0583
BUTIR7	.0486	.0744	-.1601	.1232	-.1301
TOTAL	.2796	-.0254	.3513	.1310	.2316

	BUTIR6	BUTIR7	TOTAL
BUTIR6	1.0000		
BUTIR7	.2605	1.0000	
TOTAL	.6157	.2962	1.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean 8.4000	Variance 24.6621	Std Dev 4.9661	N of Variables 8
----------------------	----------------	---------------------	-------------------	---------------------

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	7.7000	22.6310	.0732	.5773	.4495
BUTIR2	6.8667	25.4989	-.1858	.5014	.4973
BUTIR3	8.4333	21.3575	.1722	.6009	.4155
BUTIR4	7.0333	24.2402	-.0292	.4727	.4683
BUTIR5	8.2000	22.1655	.0598	.5123	.4608
BUTIR6	8.5333	18.9471	.3805	.7619	.3295
BUTIR7	7.6000	22.5931	.2059	.2310	.4136
TOTAL	4.4333	5.7023	.8880	.8491	-.4191

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	89.4000	29	3.0828		
Within People	720.0000	210	3.4286		
Between Measures	369.6667	7	52.8095	30.6004	.0000
Residual	350.3333	203	1.7258		
Total	809.4000	239	3.3866		
Grand Mean	1.0500				

Hotelling's T-Squared = 236.8282 F = 26.8327 Prob. = .0000  
 Degrees of Freedom: Numerator = 7 Denominator = 23

Reliability Coefficients

8 items  
 Alpha = .7402 Standardized item alpha = .2014

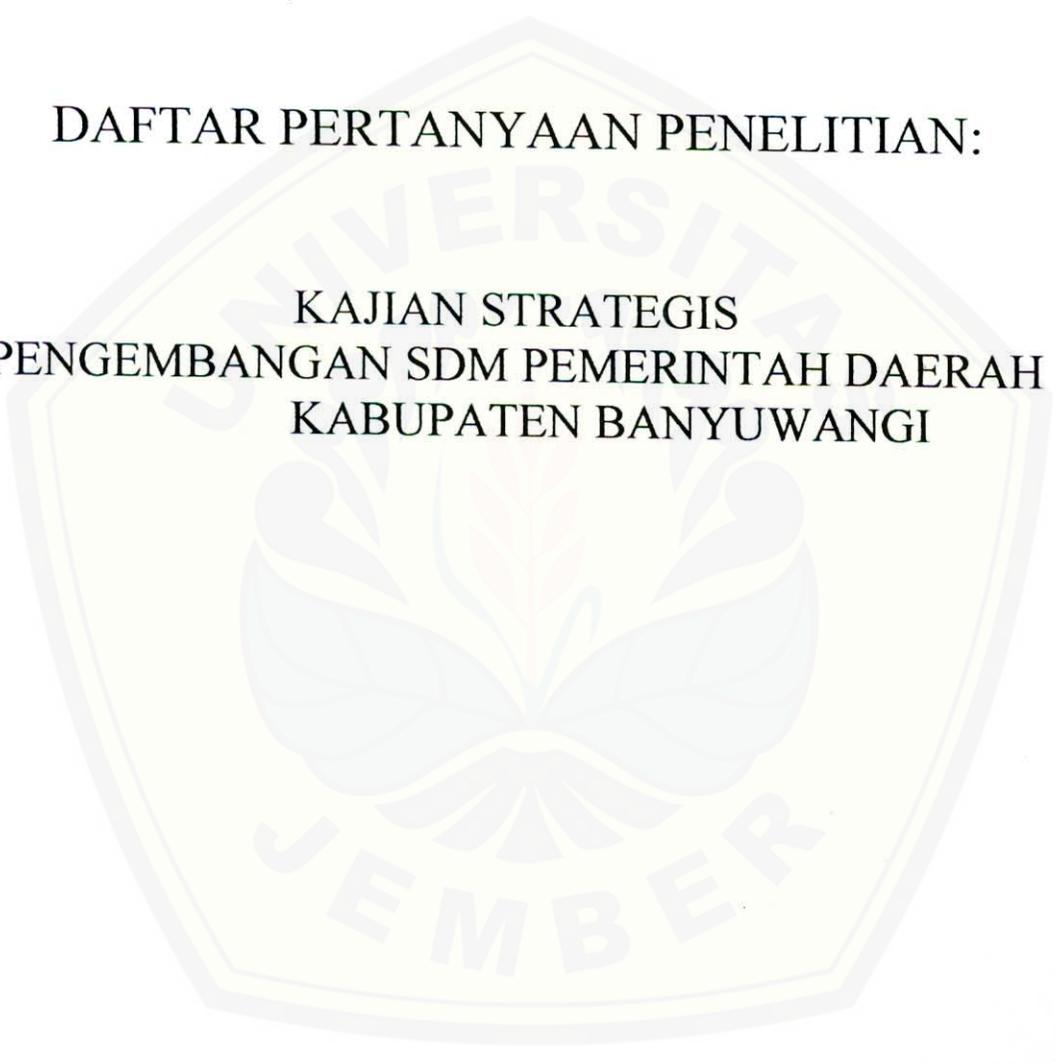
Lampiran 7 : Tabulasi Data Variabel Unsur Manajerial/Struktural

No Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total Skor
1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	36
2	1	4	4	4	5	1	1	1	1	5	27
3	1	3	2	3	3	4	4	4	3	3	30
4	4	4	5	5	4	1	3	3	3	4	36
5	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	29
6	2	4	4	4	3	1	2	3	2	4	29
7	1	4	5	5	5	1	2	1	1	3	28
8	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	38
9	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	35
10	2	5	5	5	5	2	3	3	3	4	37
11	1	5	5	5	3	2	3	1	1	3	29
12	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	30
13	5	5	5	4	3	2	2	1	2	5	34
14	2	4	4	4	4	2	2	1	2	1	26
15	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	28
16	1	4	4	5	4	2	2	2	2	4	29
17	2	5	5	5	4	2	2	1	1	4	31
18	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	32
19	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	35
20	1	4	5	4	3	1	1	2	2	4	27
21	3	4	5	5	3	4	4	3	2	4	37
22	2	4	4	5	5	1	3	1	1	4	30
23	2	5	5	3	5	2	2	3	3	3	33
24	1	5	5	5	3	1	2	4	4	4	34
25	2	4	4	5	5	1	2	3	3	4	33
26	5	5	5	4	3	3	3	1	1	4	34
27	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	32
28	2	4	4	4	3	2	3	1	2	4	29
29	1	4	4	4	4	2	3	1	2	5	30
30	2	5	5	5	4	2	2	2	2	1	30
31	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	28
32	1	4	4	5	4	2	2	1	2	4	29
33	2	5	5	5	4	2	2	1	1	4	31
34	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	32
35	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	35
36	1	4	5	4	3	1	1	2	2	4	27
37	3	4	5	5	3	4	4	3	2	4	37
38	2	4	4	5	5	1	3	1	1	4	30
39	2	5	5	3	5	2	2	3	3	3	33
40	1	5	5	5	3	1	2	4	4	4	34
41	2	4	4	5	5	1	2	3	3	4	33
42	5	5	5	4	3	3	3	1	1	4	34
43	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	32
44	2	4	4	4	3	2	3	1	2	4	29
45	1	4	4	4	4	2	3	1	2	5	30
46	2	5	5	5	4	2	2	2	2	1	30
47	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	36
48	1	4	4	4	5	1	1	1	1	5	27
49	1	3	2	3	3	4	4	4	3	3	30
50	4	4	5	5	4	1	3	3	3	4	36
51	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	29
52	2	4	4	4	3	1	2	3	2	4	29
53	1	4	5	5	5	1	2	1	1	3	28
54	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	38
55	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	35
56	2	5	5	5	5	2	3	3	3	4	37
57	1	5	5	5	3	2	3	1	1	3	29
58	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	30
59	5	5	5	4	3	2	2	1	2	5	34
60	2	4	4	4	4	2	2	1	2	1	26

## LAMPIRAN

### DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN:

KAJIAN STRATEGIS  
PENGEMBANGAN SDM PEMERINTAH DAERAH  
KABUPATEN BANYUWANGI





PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI

**SEKRETARIAT DAERAH**

Jalan Jenderal Ahmad Yani 100 Telp. 425001 - 25011 Fax. 424945 - 427445

BANYUWANGI

Banyuwangi, 6 - Nopember 2000

Nomor : 071/1332/439.204/2000.  
Kategori : Penting  
Bentuk : Lembar  
Perihal : Penelitian Pengembangan  
Sumber Daya Manusia

Kepada  
Yth. Sdr. Kepala Bagian  
pada Sekretariat Daerah  
Kabupaten Banyuwangi

Berdasarkan Surat Gubernur Jawa Timur tanggal 5 Juni 1999 Nomor 895.1/6329/042/1999 perihal pemberian ijin kepada Sdr. Drs. H. Harsono untuk mengikuti pendidikan Program Pasca Sarjana (S2) pada Universitas Jember, dengan ini mengharap dengan hormat bantuan Saudara dan staf Saudara untuk memberikan jawaban dengan baik dan lengkap pada angket terlampir.

Jawaban yang obyektif akan sangat membantu penelitian ini.

Demikian atas perhatian serta bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

AN. BUPATI BANYUWANGI  
SEKRETARIS DAERAH

Drs. KADARISMAN SASTRODIWIRJO

Pembina Tk. I  
NIP. 010 045 434

Revisi :

1. Sdr. Asisten Tata Praja
2. Sdr. Asisten Administrasi

Penelitian :

**KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN SDM  
PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**

**Petunjuk Pengisian**

1. Isilah identitas Anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan (identitas ini akan dijaga kerahasiaannya) dengan memberi *tanda silang (X)* pada setiap pernyataan Anda.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan ada yang terlewatkan
3. Pilihlah:
  - SS, Jika Anda Sangat Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - S, Jika Anda Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - TP, Jika Anda Tidak Berpendapat (ragu-ragu) dengan pernyataan tersebut
  - TS, Jika Anda Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - STS, Jika Anda Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut

KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN SDM  
PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI

No. Resp.

**Petunjuk Pengisian**

1. Isilah identitas Anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan (identitas ini akan dijaga kerahasiaannya)
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan ada yang terlewatkan
3. Pilihlah:
  - SS, Jika Anda Sangat Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - S, Jika Anda Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - TP, Jika Anda Tidak Berpendapat dengan pernyataan tersebut
  - TS, Jika Anda Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - STS, Jika Anda Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut
 dengan memberi tanda silang (X) pada setiap pernyataan Anda.

**IDENTITAS RESPONDEN**

1	Nama : .....
2	Pekerjaan Pokok: .....
3	Posisi Jabatan saat ini: ..... 1. Managerial 2. Pelaksana

**Menurut saya karyawan ini:**

No	Menurut Saya Karyawan ini	Pilihan				
		SS	S	TP	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Akan saya pekerjakan kembali apabila dia mengundurkan diri kemudian ingin masuk lagi					
2	Mudah dimotivasi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan					
3	Mempunyai prestasi kerja yang baik					
4	Selalu berusaha belajar menggunakan metode kerja yang baru					
5	Aktif mencari informasi tentang pengembangan karirnya					
6	Kurang aktif dalam melakukan kerja kelompok					
7	Kurang mampu melakukan pendekatan dengan atasan					
8	Kurang bersemangat dalam meningkatkan ketrampilan untuk menunjang kesuksesan kerjanya					
9	Jarang mengikuti pertemuan rutin yang diadakan Kantor					
10	Sering membantu pekerjaan-pekerjaan diluar bidangnya					

Penelitian :

## **KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN SDM PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**

### **Petunjuk Pengisian**

1. Isilah identitas Anda dengan benar pada kolom yang telah disediakan (identitas ini akan dijaga kerahasiaannya) dengan memberi *tanda silang (X)* pada setiap pernyataan Anda.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan ada yang terlewatkan
3. Pilihlah:
  - SS, Jika Anda Sangat Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - S, Jika Anda Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - TP, Jika Anda Tidak Berpendapat (ragu-ragu) dengan pernyataan tersebut
  - TS, Jika Anda Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut
  - STS, Jika Anda Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan tersebut

KAJIAN STRATEGIS PENGEMBANGAN SDM  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANYUWANGI

No. Resp.

IDENTITAS RESPONDEN

1	Nama : .....	2	Jenis Kel L/P	3	Usia : ... Tahun
4	Pekerjaan Pokok : .....	5	Pekerjaan Sampingan .....		
6	Alamat Kantor : .....	7	Alamat Rumah : .....		
8	Agama : ..... 1. Islam 2. Kristen 3. Katholik 4. Budha 5. Hindu	9	Pendidikan : ..... Lulus/Tidak 1. SD Tidak lulus 2. SD Lulus 3. SMP Tidak lulus 4. SMP Lulus 5. SLTA Tidak lulus 6. SLTA Lulus 7. Diploma 8. Sarjana 9. Pasca Sarjana		
10	Status Perkawinan : ..... 1. Belum 2. Sudah 3. Janda/Duda	11	Jabatan 1. Kepala Bagian 2. Kepala Sub Bagian 3. Staf.		

No	Pertanyaan	Pilihan				
		SS	S	TP	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya sering mendiskusikan karir saya dengan teman sekerja					
2	Pengalaman kerja saya akan mendukung karir saya dalam kerja					
3	Menurut saya posisi masa lalu tidak ada kaitannya dengan pengembangan karir saya					
4	Jenjang karir yang jelas membuat saya senang bekerja di Bagian ini					
5	Menurut saya tidak perlu mencari informasi tentang jenjang karir di bagian ini					
6	Jenjang karir di tempat pekerjaan saya tidak jelas					
7	Saya sering membantu pekerjaan di luar bidang kerja saya					
8	Promosi yang tidak pasti membuat saya kurang termotivasi dalam bekerja.					

No	Pertanyaan	Pilihan				
		SS	S	TP	TS	STS
		5	4	3	2	1
9	Jabatan yang saya pegang sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
10	Saya berkeyakinan bahwa tujuan karir saya dapat dicapai di kantor ini					
11	Saya selalu menggunakan kesempatan untuk dapat mengembangkan karir saya					
12	Menurut saya, saya tidak membutuhkan banyak posisi lagi untuk mencapai tujuan karir saya					
13	Posisi yang saya duduki sesuai dengan harapan saya dalam bekerja di perusahaan ini					
14	Saya biasa mendiskusikan pekerjaan saya dalam kelompok					
15	Saya tidak pernah membicarakan karir saya dengan orang lain					
16	Saya tidak mencari informasi dari atasan saya tentang pengembangan karir saya					
17	Saya kurang mengenal orang lain diluar kelompok saya					
18	Saya selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan atasan saya					
19	Saya selalu berusaha agar atasan saya mengetahui aspirasi dan tujuan karir saya					
20	Atasan saya selalu memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan saya					
21	Atasan saya jarang memberikan pengarahan terhadap tugas-tugas yang akan saya kerjakan					
22	Atasan saya sering memberikan informasi-informasi penting untuk pengembangan karir saya					
23	Penilaian karya oleh atasan saya sifatnya kurang adil					
24	Meskipun hasil kerja saya baik tetapi atasan saya tidak pernah memberi pujian					
25	Atasan saya selalu memperhatikan hasil kerja saya					
26	Atasan saya selalu mempromosikan anak buahnya yang mempunyai hasil kerja yang baik					
27	Saya jarang menggunakan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh kantor ini					
28	Saya sering mengikuti seminar yang berkaitan dengan pekerjaan saya di kantor					

No	Pertanyaan	Pilihan				
		SS	S	TP	TS	STS
		5	4	3	2	1
29	Saya sering mengikuti pertemuan ilmiah yang berkaitan dengan bidang kerja saya					
30	Saya kurang tertarik mengikuti diskusi tentang metode baru dalam kerja					
31	Pelatihan yang saya ikuti menambah wawasan saya tentang pekerjaan					
32	Pelatihan yang saya ikuti membuat saya lebih mudah bekerjasama dengan teman kelompok					
33	Saya sering minta tugas-tugas pada atasan					
34	Saya selalu ingin terlibat dalam kepanitiaan di kantor ini					
35	Saya jarang diberi tugas untuk mengikuti pelatihan					
36	Saya sering ikut dalam kegiatan proyek yang diadakan kantor ini					
37	Menurut saya kegiatan-kegiatan yang ada di kantor ini cenderung membosankan					
38	Saya kurang menyukai kegiatan-kegiatan yang melibatkan orang banyak					
39	Menurut saya tidak perlu memahami tugas atau pekerjaan orang lain					

No	Pertanyaan	Pilihan				
		SS	S	TP	TS	STS
		5	4	3	2	1
29	Saya sering mengikuti pertemuan ilmiah yang berkaitan dengan bidang kerja saya					
30	Saya kurang tertarik mengikuti diskusi tentang metode baru dalam kerja					
31	Pelatihan yang saya ikuti menambah wawasan saya tentang pekerjaan					
32	Pelatihan yang saya ikuti membuat saya lebih mudah bekerjasama dengan teman kelompok					
33	Saya sering minta tugas-tugas pada atasan					
34	Saya selalu ingin terlibat dalam kepanitiaan di kantor ini					
35	Saya jarang diberi tugas untuk mengikuti pelatihan					
36	Saya sering ikut dalam kegiatan proyek yang diadakan kantor ini					
37	Menurut saya kegiatan-kegiatan yang ada di kantor ini cenderung membosankan					
38	Saya kurang menyukai kegiatan-kegiatan yang melibatkan orang banyak					
39	Menurut saya tidak perlu memahami tugas atau pekerjaan orang lain					

Lampiran 9 : Daftar PNS Pemerintah Daerah Kabuptaen Banyuwangi

No.	Lokasi	Jumlah PNS
1.	Sekretariat Daerah	359
2.	Bappeda	42
3.	Kantor PMD	31
4.	Dispenda	47
5.	Itwilkab	40
6.	Mawil Hansip	18
7.	Kantor PDE	11
8.	Sospol	22
9.	Diperta	139
10.	Catatan Sipil	19
11.	Dinas Kesehatan	30
12.	Dinas P dan K	36
13.	Dinas PUD	68
14.	DKP Daerah	37
15.	Dinas Pasar Daerah	24
16.	Dinas PKT Daerah	20
17.	Dinas Pariwisata	24
18.	Dinas PU Cipta Karya	56
19.	Dinas Pengairan	60
20.	DLLAJD	29
21.	Kantor Kearsipan Daerah	9
22.	Kantor Perpustakaan	10
23.	Sekretariat DPRD	19
Jumlah		1.141

Sumber : Kantor Kearsipan Daerah Kabupaten Banyuwangi, 2000