

## ANALISA PERENCANAAN STRATEGIS PENGELOLAAN SDM PADA PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR

Abdul Gani,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana  
Email: ganiumb@gmail.com

### Abstract

*Every company is attempting to reach the objective and performance's goal that has been determined before with the human resources organization. Getting the aim of the organization achievement is used to measure the success of management and employee. To bring about the company vision, mission, objective and strategy that will be achieved in long period requires the integrated management system between human resources organization and functional strategic planning system of human resources management so that strategy of implementation planning can be reached optimal likewise Water Supply Company Owned by Local Government (PDAM) as a general service business that give the top priority in satisfied service for society will be influenced by the accuracy in formulating the strategy operated by management, therefore the writer decides to write this paper with tittle " Strategic Planning for Human Resources Management in PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor".*

*Based on the existing condition of PDAM as observation object the case is: What process and problem faced in the implementation of strategic planning for human resources management in PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. That at used the writer used some research instruments such as questioners that have been disseminated in all chairmen in PDAM. There are 39 responses which the examination analysis use by CFA (confirmatory factor analysis), but the writer also use the business strategic model by J. David Hunger & Thomas L Wheelen and Integrated of Performance Human Resources Management System based on balanced scorecard by Mulyadi.*

*There are four main factors which have to got important role in strategic planning system, theya are: (i) human resources competence as a factor to determine strategic planning, then, (ii) performance assessment, employee satisfaction and functional strategic planning.*

*Based on the environment analysis and SWOT analysis, the company is situated in 3<sup>rd</sup> quadrant that can be interpreted is growing phase. In spite of the result score ia regarded as the low growth rate relatively. It is significant to find the weakness of internal human resources with the achievement of strategic planning of functional human rescorces management. Indication of that case has not been the performance assessment system for employee based on actual performance. The other solution for this case faced by a company, recommended in strategic planning arrangement process use approach by the integrated management system with a perspective balanced scorecard, as one of a management instrument to evaluate how succesfull are the mission, vision, objective and goals. Besides the integration is available in arranging of strategic planning of human resources management, it is done by strategy map to be used as the arrangement of the establishment program and employee development*

**Keywords:** *Strategic planning, human resource management*

### 1. Pendahuluan

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif, setiap perusahaan harus memiliki kemampuan untuk merespon setiap perubahan yang terjadi agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan memberikan kualitas pelayanan yang prima sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Masalah pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini mendapatkan perhatian dan menjadi tumpuan bagi pimpinan perusahaan yang mana menempatkan unsur manusia sebagai mitra bisnis st rategis yang diyakini sebagai faktor pendorong kuat dalam mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

Bahwa organisasi sektor publik yang berhubungan langsung dengan penyediaan barang dan jasa untuk memnuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik, sehingga dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) diperlukan suatu pola pikir terhadap

para pengelola layanan publik untuk meningkatkan kualitas layanan. Mohamad Mahsun, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Hal. 159 BPFE, Yogyakarta

Bahwa dalam proses pencapaian kinerja organisasi melalui strategi keunggulan kompetitif dan kepemimpinan biaya pihak manajemen perusahaan tidak dapat melakukan hanya dengan kerja lebih keras (*work harder*), namun diperlukan kerja lebih cerdas. Kekayaan organisasi dapat dilipatgandakan dengan cara menempatkan SDM untuk membangun kompetitif perusahaan. dengan memanfaatkan modal manusia (*human capital*) untuk membangun atribut jasa yang melampaui harapan pelanggan, peningkatan kapasitas SDM dan pembelajaran organisasi untuk menghadapi perubahan. ( Mulyadi, 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Hal. 490 : STIM YKPN, Yogyakarta).

Didalam perkembangan organisasi di era pengelolaan SDM berbasis mitra bisnis strategis, khususnya dalam penciptaan nilai-nilai (*value creation*), suatu organisasi sangat didominasi oleh "*human capital*" dan modal intangible lainnya. Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap strategi SDM. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah "*Human Resources Scorecard*" yang menawarkan langkah-langkah penting dalam mengelola strategi SDM.

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich, 2001 dalam bukunya "*The Human Resources Scorecard : linking People Strategy and Performance* ", dikatakan bahwa sistem pengukuran SDM yang efektif mempunyai dua tujuan penting, yaitu : (i) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi dan (ii) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja SDM. Konsep yang dikembangkan dalam *Human Resources Scorecard* tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari profesi SDM dimasa datang.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Pakuan, Kota Bogor sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan organisasi sektor publik yang memiliki misi ganda, disatu pihak menjalankan misi sosial dan disisi lain menjalankan misi mencari laba. Fokus kegiatan bisnis PDAM adalah penyediaan air minum melalui sistem perpipaan, yang saat ini memiliki tantangan cukup serius dalam merespon perubahan lingkungan, terutama munculnya paradigma baru pelayanan air minum..

Berdasarkan Direktori PERPAMSI 2006, jumlah PDAM di Indonesia saat ini tidak kurang dari 306 PDAM dengan klasifikasi, sebagai berikut :

1. Tipe A : 0- 10.000 pelanggan
2. Tipe B : 10.000 – 25.000 pelanggan
3. Tipe C : 25.001 – 50.000 pelanggan
4. Tipe D : 25.001 – 100.000 pelanggan
5. Tipe E : > 100.000 pelanggan

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi-fungsi perusahaan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor ( selanjutnya disebut PDAM Kota Bogor) telah melaksanakan penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan ( *business plan*) dan juga telah melakukan penyusunan sistem perencanaan strategis periode lima tahunan, yang dilingkungan PDAM biasa dikenal dengan "*Corporate Plan*"

Proses penyusunan *corporate plan* PDAM Kota Bogor dilakukan dengan melibatkan semua unsur staf Direksi dan para Kepala Divisi untuk menentukan arah pencapaian sasaran organisasi dalam jangka panjang selama kurun waktu lima tahun.

Dalam penyusunan rencana strategis yang tercantum pada "*Corporate Plan PDAM Kota Bogor periode tahun 2008 – 2012*" , berfokus pada program perbaikan kinerja, dengan sasaran jangka panjang, meliputi;

1. Penyempurnaan struktur organisasi PDAM yang lebih efektif dan efisien
2. Program peningkatan kapasitas SDM
3. Peningkatan kinerja keuangan
4. Penurunan kehilangan air
5. Peningkatan kualitas pelayanan

Bahwa untuk merealisasikan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi yang akan dicapai dalam perspektif jangka panjang memerlukan suatu sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, termasuk didalamnya adalah sistem perencanaan strategi Sumber Daya Manusia, sehingga rencana implementasi dari strategi organisasi dapat dicapai secara optimal. (Mulyadi 2007, Hal. 5) Dalam menanggapi perubahan tersebut, manajemen PDAM telah menyusun rencana / program perbaikan kinerja yang dituangkan dalam 'Corporate Plan PDAM Periode 2008 – 2012 ". Berdasarkan kondisi tersebut, PDAM Kota Bogor sejak tahun 2000 telah mencanangkan pelayanan prima air minum, dan sebagai perwujudannya sejak tahun 2006 telah diresmikan ZAMP (Zona Pelayanan Air Prima) sebagai wilayah percontohan dimana masyarakat pelanggan dapat langsung meminum produksi air PDAM tanpa harus dimasak terlebih dahulu. Untuk mendorong terciptanya kualitas pelayanan yang prima, salah satu aspek yang menjadi fokus perhatian manajemen PDAM adalah bagaimana upaya secara terus menerus meningkatkan kapabilitas dan kompetensi SDM untuk mendukung pencapaian misi dan sasaran strategis perusahaan.

Jumlah pelanggan PDAM per 31 Desember 2006 adalah sebesar 72.924 sambungan. Dari jumlah tersebut kelompok pelanggan rumah tangga sebesar 67.890 atau sebesar 93,10%, dengan perincian seperti pada **Tabel 1** berikut:

**Tabel 1 : Jumlah Pelanggan Berdasarkan Golongan**

Golongan Pelanggan	JUMLAH	
	Sambungan	%
1 Sosial		
- Sosial Umum	683	0.94
- Sosial Khusus	431	0.59
<b>Sub Total</b>	<b>1,114</b>	<b>1.53</b>
2 Rumah Trangga		-
- Rumah Tangga A	11,256	15.44
- Rumah Tangga B	41,274	56.60
- Rumah Tangga C	15,360	21.06
<b>Sub Total</b>	<b>67,890</b>	<b>93.10</b>
3 Instansi Pemerintah	301	0.41
<b>Sub Total</b>	<b>301</b>	<b>0.41</b>
4 Niaga		-
- Niaga Kecil	2,002	2.75
- Niaga Besar	1,617	2.22
<b>Sub Total</b>	<b>3,619</b>	<b>4.96</b>
<b>TOTAL PELANGGAN</b>	<b>72,924</b>	<b>100.00</b>

Sumber : Corporate Plan PDAM 2008 – 2012, Hal : 3

**Tabel 2 : Jumlah Pegawai Berdasarkan Status**

STATUS	JUMLAH	KOMPOSISI
Pegawai Tetap	399 orang	78%
Calon Pegawai	10 orang	2%
Pegawai Kontrak,	16 orang	4%
Pegawai Outsourcing,	74 orang	16%

Sumber : Laporan Tahunan PDAM 2006

**Tabel 3 : Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

PENDIDIKAN	JUMLAH	KOMPOSISI
SD	64 orang	17,34 %
SLTP	30 orang	8,13 %
SLTA	187 orang	50,67 %
D3	16 orang	4,33 %
S1	56 orang	15,17 %
S2	16 orang	4,33 %
<b>TOTAL</b>	<b>369 Orang</b>	<b>100%</b>

Sumber : Laporan Tahunan PDAM 2006

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Konsep Manajemen Strategis

Banyak konsep dan teknik yang berhubungan dengan perencanaan jangka panjang yang selanjutnya dikenal dengan sebutan "Manajemen Strategis" yang pada saat ini telah berhasil dikembangkan dan digunakan untuk bisnis perusahaan. Manajemen strategis menjadi bidang ilmu yang berkembang pesat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Bidang ilmu ini melihat pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang maju dan pesat. Ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis.i.

Strategi bisnis di masa datang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan yang menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issuess* dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM.

Menurut Mulyadi, 2007 : Hal. 148, menyatakan bahwa strategi adalah pola pengerahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi perusahaan. Dengan pola tertentu, perusahaan mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya ke perwujudan visi perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa strategi dirumuskan untuk menggali berbagai sumber daya perusahaan dan mengarahkannya ke pencapaian visi perusahaan. Dengan strategi yang tepat, seluruh sumber daya perusahaan dikerahkan untuk menjadi kekuatan yang luar biasa besarnya untuk diarahkan ke pencapaian visi perusahaan, sehingga akan menjanjikan pencapaian visi perusahaan.

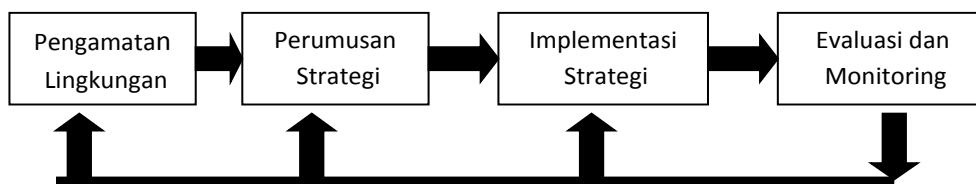
## 2.2 Pendekatan Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi ; pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis), implementasi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. J. David Hunger & Thomas L Wheelen, 2003. *Manajemen Strategi* Hal. 4 : Andi Yogyakarta.

Menurut Mulyadi, 2007 : Hal. 38, Manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan. Definisi tersebut diatas terdapat empat unsur penting, sebagai berikut;

1. Manajemen strategis merupakan suatu proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi
3. Strategi digunakan dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategis

Menurut J. David Hunger & Thomas Weelen dinyatakan bahwa proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, terdiri dari : (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi dan (4) evaluasi dan pengendalian.



Gambar 1 : Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa adanya interaksi dari keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan S.W.O.T yang berarti *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman).

## 2.3 Karakteristik dan Konsep Pengelolaan SDM

Perumusan strategi pengelolaan SDM merupakan serangkaian keputusan strategis yang memerlukan; i) keterlibatan banyak personel dari berbagai disiplin ilmu dan pengetahuan, ii) pengumpulan informasi yang relevan dan andal, iii) pemikiran mendalam untuk mempertimbangkan berbagai informasi yang dipakai sebagai basis pemilihan.

Sistem perumusan strategi menghasilkan informasi tentang trend perubahan lingkungan yang berdampak terhadap misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi

perusahaan. Misi dan strategi memfokuskan pada kinerja personil, visi memberikan arah kemana kinerja personil ditujukan dimasa depan, keyakinan dasar memacu semangat personil dalam menghasilkan kinerja bagi perusahaan dan nilai dasar menyediakan batas-batas dalam merencanakan kinerja dan mengevaluasi kinerja personil. Oleh karena itu, misi, visi, keyakinan dasar dan strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam company scorecard melalui sistem perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard*.

Konsep *balanced scorecard* meliputi empat perspektif, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Untuk mempermudah memahami konsep *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja, dijelaskan dalam **Gambar 2** berikut :



Gambar 2. Perspektif Balance Scorecard

Sumber : Vincent Gaspersz, 2003 : Sistem Manajemen Balanced Scorecard, Hal. 3, Gramedia Utama

#### 2.4 Strategy Map & Action Plan

Menciptakan sistem SDM yang berorientasi pada strategi membutuhkan keahlian dari professional SDM. Pemahaman terhadap proses formulasi strategi diperlukan untuk mengidentifikasi implikasi tenaga kerja dan persyaratan dari strategi baru \dalam proses pembuatan kebijakan dan praktik SDM. Sehingga professional SDM perlu memiliki wawasan yang luas mengenai pengetahuan bisnis untuk memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai-nilai dan untuk mengetahui apakah sistem SDM berkontribusi pada proses penciptaan nilai tersebut. (Gerry Dessler, 2008 : Hal. 15)

Untuk menterjemahkan strategi menjadi lebih operasional, diperlukan suatu ukuran standar yang dinamakan *company scorecard* yang dihasilkan dari sistem perencanaan strategis dengan model *balanced scorecard* sebagai kerangka. *company scorecard* terdiri dari tiga komponen utama, sebagai berikut:

1. *Strategy Map* (peta strategi)
2. *Balanced Scorecard*
3. *Action Plan*

*Strategy Map* adalah menggambarkan proses perubahan *intangibile assets* menjadi *tangible asset* melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategis perspektif proses, perspektif pelanggan dan keuangan.

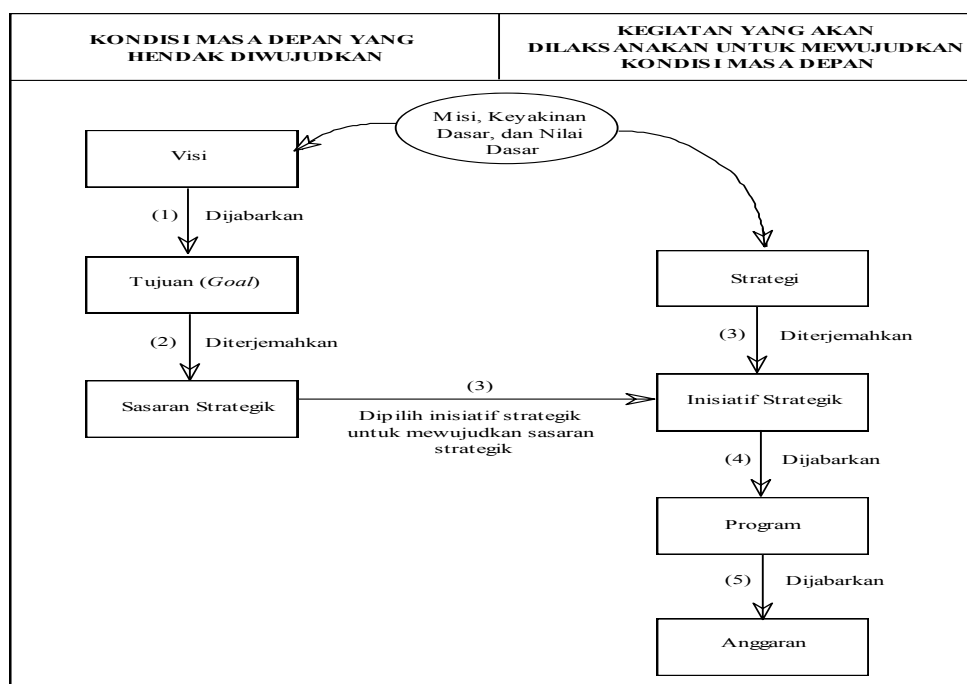
Minimal ada lima langkah utama yang menjadi dasar dalam melakukan analisa sistem perencanaan strategis perusahaan ; meliputi

1. Analisa lingkungan makro,
2. Analisa SWOT untuk identifikasi aspek internal (kelemahan & kekuatan) dan kondisi eksternal ( peluang & ancaman)
3. Penentuan posisi perusahaan
4. Perumusan misi, visi,tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar perusahaan
5. Strategi pilihan untuk mewujudkan pilihan.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Perencanaan Strategi

Model analisa yang digunakan perencanaan strategis SDM dengan menggunakan pendekatan sistem pengelolaan kinerja personel berbasis *balanced scorecard* dengan menggunakan model “ Sistem Manajemen Strategis”, dengan prosesnya seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar 3. Sistem Manajemen Strategis

Sumber : Mulyadi, 2008 : *Performance Management and Benchmarking Course, Hotel Ardjuna Bandung, CK Net INA*

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Melalui penyebaran kuesioner ( daftar pertanyaan) yang dilakukan secara populasi terhadap seluruh unsur pimpinan/ jabatan struktural dilingkungan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan menggunakan program statistik SPSS serta alat uji analisa *CFA (confirmatory factor analysis)*. Adapun proses metode pengumpulan data, sebagai berikut:

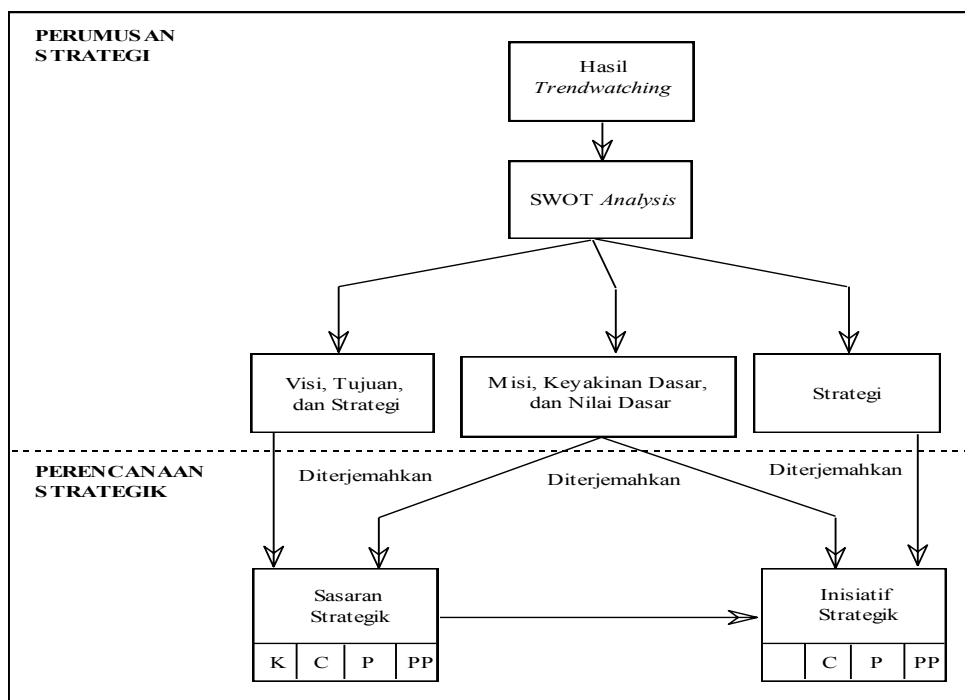


**Tabel 4 : Metode Pengumpulan Informasi**

Pendekatan Analisis	Model analisis	Sumber	Metode
1. SISTEM PERENCANAAN STRATEGIS (Corporate)	Analisis PEST	Corporate PDAM 20012	Kuesioner
	SWOT Analysis		Interview
	Perumusan misi, visi, tujuan nilai dasar & inisatif strategic		Focus Group Discussion (FGD)
2 . PERENCANAAN STRATEGIS FUNGSIONAL (SDM)	Perencanaan Kinerja SDM	Annual Report	Kuesioner
	Kompetensi Inti SDM	Program SDM	Interview (Direksi & Manajer SDM)
	Disain penghargaan Berbasis Kinerja	PERDA Kepegawaian	Brainstorming
	Pengukuran dan Penilaian Kinerja	Kebijakan Direksi	
3 EVALUASI MANAJEMEN KINERJA	Sistem Benchmarking PDAM	Laporan Kinerja PERRPAMSI	Kuesioner
	Sistem Penilaian Kinerja PDAM	Permendagri 47/1990	Data Sekunder
			Desk Study
4 PENGEMBANGAN KINERJA SDM	Sistem Penilaian Kinerja SDM	PP No. 30/1980	Kuesioner
		Hasil SKP versi benchmarking	Desk studi

3.3 Analisa Kualitatif (SWOT)

Untuk menganalisa perspektif pengelolaan strategis SDM masa depan, digunakan alat analisa kualitatif dengan menggunakan SWOT analisis, seperti gambar berikut :



Gambar 4. Kerangka Analisa Kualitatif



#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Hasil Analisis CFA

Hasil pengujian CFA sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut, nampak bahwa kompetensi SDM (0.94) merupakan faktor yang paling menentukan perencanaan strategis, kemudian penilaian kinerja (0.75), kepuasan kerja karyawan (0.65), dan yang terakhir renstra fungsional (0.34). Hal ini ditandai dari nilai loading factor masing-masing variabel tersebut.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
<---	X1	Perenc Strategis	.342
<---	X2	Perenc Strategis	.653
<---	X3	Perenc Strategis	.939
<---	X4	Perenc Strategis	.745

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perenc Strategis		1.431	12695.394	.000	1.000 par_5
e1	.119	.028	4.276	***	par_6
e2	.087	.023	3.825	***	par_7
e3	.019	.025	.784	.433	par_8
e4	.038	.012	3.205	.001	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X4	.556
X3	.882
X2	.427
X1	.117

##### 4.2 Deskripsi Hasil Pengujian

Statistik deskriptif adalah ukuran dari rata-rata (mean) indeks kepuasan kerja yang diperoleh dari kuesioner. Data responden diolah dengan metode statistik deskriptif dengan variabel kepuasan kerja saat ini. Untuk menentukan kualitas suatu variabel digunakan penilaian secara interval dengan rumus pengukuran intervalnya: bobot maksimum-bobot minimum/jumlah kategori, maka  $5-1:5 = 0,8$ . sehingga diperoleh interval kepuasan kerja karyawan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 5: Interval Kepuasan Karyawan

INTERVAL	NILAI
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Puas
1,81 – 2,60	Tidak Puas
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Puas
4,21 – 5,00	Sangat Puas

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif, nilai indeks kepuasan kerja karyawan sebesar 4.015. apabila dibandingkan dengan nilai interval kepuasan kerja karyawan, maka angka indeks tersebut berada pada interval 3.41-4.20 dan dikategorikan kepuasan karyawan berada pada interval puas.

Data responden diolah dengan metode statistik deskriptif yang menggambarkan kondisi variabel rencana strategis fungsional saat ini. Untuk menentukan kualitas suatu variabel digunakan penilaian interval dengan rumus pengukuran intervalnya: bobot maksimum-bobot minimum/jumlah kategori, maka  $5-1:5 = 0,8$ . sehingga diperoleh interval kepuasan kerja karyawan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7: Interval Rencana Strategis Fungsional

INTERVAL	NILAI
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Tepat
1,81 – 2,60	Tidak Tepat
2,61 – 3,40	Kurang Tepat
3,41 – 4,20	Tepat
4,21 – 5,00	Sangat Tepat

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif, nilai indeks rencana strategis fungsional sebesar 4.195. apabila dibandingkan dengan nilai interval rencana strategis fungsional, maka angka indeks tersebut berada pada interval 3.41-4.20 dan dikategorikan rencana strategis fungsional berada pada interval Tepat.

Untuk menentukan kualitas suatu variabel digunakan penilaian secara interval dengan rumus pengukuran intervalnya: bobot maksimum-bobot minimum/jumlah kategori, maka  $5-1:5 = 0,8$ . sehingga diperoleh interval sistem penilaian kinerja karyawan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8 : Interval Penilaian Kinerja Karyawan

INTERVAL	NILAI
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Kadang-Kadang
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif, nilai indeks sistem penilaian kinerja sebesar 4.011. apabila dibandingkan dengan nilai interval sistem penilaian kinerja, maka angka indeks tersebut berada pada interval 3.41-4.20 dan dikategorikan bahwa sistem penilaian kinerja dapat digolongkan baik.

Untuk menentukan kualitas suatu variabel digunakan penilaian secara interval dengan rumus pengukuran intervalnya: bobot maksimum-bobot minimum/jumlah kategori, maka  $5-1:5 = 0,8$ . sehingga diperoleh interval Kompetensi karyawan seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9 : Interval Kompetensi Karyawan

INTERVAL	NILAI
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Kompeten
1,81 – 2,60	Tidak Kompeten
2,61 – 3,40	Kadang-Kadang
3,41 – 4,20	Kompeten
4,21 – 5,00	Sangat Kompeten

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif, nilai indeks Kompetensi karyawan sebesar 4.015. apabila dibandingkan dengan nilai interval Kompetensi karyawan, maka angka indeks tersebut berada pada interval 3.41-4.20 dan dikategorikan Kompetensi karyawan berada pada interval kompeten.

#### 4.3 Analisa Frekuensi dan Proporsi

Diperoleh gambaran bahwa proses perencanaan strategik dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: yang menyatakan tidak setuju dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, responden yang menyatakan ragu-ragu dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, responden yang menyatakan setuju dipilih dua puluh delapan (28) orang responden atau setara dengan 71.8%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih sembilan (9) orang responden atau setara dengan 23.1%,

Diperoleh gambaran bahwa proses perumusan strategi dilakukan melalui analisa lingkungan, dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: yang menyatakan tidak setuju dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, responden yang menyatakan setuju dipilih tiga puluh (30) orang responden atau setara dengan 76.9%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih delapan (8) orang responden atau setara dengan 20.5%.

Memperhatikan hasil analisis tersebut, diperoleh gambaran bahwa proses analisa lingkungan perlunya dilakukan analisis SWOT, dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: responden yang menyatakan ragu-ragu dipilih dua (2) orang responden atau setara dengan 5.1%, responden yang menyatakan setuju dipilih dua puluh dua (22) orang responden atau setara dengan 56.4%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih limabelas (15) orang responden atau setara dengan 38.5%.

Diperoleh gambaran bahwa proses perencanaan strategis perlu dirumuskan visi, misi, nilai dasar dan tujuan strategis perusahaan, dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: responden yang menyatakan ragu-ragu dipilih empat (4) orang responden atau setara dengan 10.3%, responden yang menyatakan setuju dipilih dua puluh enam (26) orang responden atau setara dengan 66.7%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih sembilan (9) orang responden atau setara dengan 23.1%.

Diperoleh gambaran bahwa proses perencanaan strategis perlu menterjemahkan secara operasional tentang visi, misi, nilai dasar dan tujuan strategis perusahaan, dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: yang menyatakan ragu-ragu dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh lima (25) orang responden atau setara dengan 64.1%, yang menyatakan sangat setuju dipilih sebelas (11) orang responden atau setara dengan 28.2%.

Diperoleh gambaran bahwa perlu mengintegrasikan perencanaan strategi SDM dengan strategi perusahaan, dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: yang menyatakan ragu-ragu dipilih tiga (2) orang responden atau setara dengan 5.1%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh delapan (28) orang responden atau setara dengan 71.8%, yang menyatakan sangat setuju dipilih sembilan (9) orang responden atau setara dengan 23.1%

Diperoleh gambaran bahwa proses penyusunan strategis fungsional diperlukan pemahaman visi, misi dan sasaran strstegis SDM, dijelaskan melalui tanggapan yang terpotret dari pilihan yang menyatakan tidak setuju dipilih dua (2) orang responden atau setara dengan 5.1%, yang menyatakan ragu-ragu dipilih delapan (8) orang responden atau setara dengan 20.5%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh empat (24) orang responden atau setara dengan 61.5%, yang menyatakan sangat setuju dipilih lima (5) orang responden atau setara dengan 12.8%,

Diperoleh gambaran bahwa sistem pengukuran dan penilaian kinerja, responden yang menyatakan setuju dipilih dua puluh lima (25) orang responden atau setara dengan 64.1%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih empat belas (14) orang responden atau setara dengan 35.9%

Diperoleh gambaran bahwa peran dan kompetensi personil diperlukan dalam penyusunan rencana strategis fungsional, dapat dijelaskan melalui tanggapan respond yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: responden yang menyatakan tidak setuju dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, responden yang menyatakan ragu-ragu dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, responden yang menyatakan setuju dipilih dua puluh enam (26) orang responden atau setara dengan 66.7%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih sebelas (11) orang responden atau setara dengan 28.2%.

Diperoleh gambaran bahwa disain sistem penghargaan berbasis kinerja diperlukan dalam perencanaan strategis fungsional, dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan yang menyatakan tidak setuju dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, responden yang menyatakan ragu-ragu dipilih empat (4) orang responden atau setara dengan 10.3%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh tiga (23) orang

responden atau setara dengan 59.0%, yang menyatakan sangat setuju dipilih sebelas (11) orang responden atau setara dengan 28.2%,

Diperoleh gambaran bahwa proses evaluasi manajemen kinerja dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak setuju dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, yang menyatakan tidak setuju dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%, yang menyatakan ragu-ragu dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%, responden yang menyatakan setuju dipilih dua puluh tujuh (27) orang responden atau setara dengan 69.2%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih lima (5) orang responden atau setara dengan 12.8%,

Diiperoleh gambaran bahwa proses evaluasi manajemen kinerja menggunakan pendekatan berbasis benchmarking dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban yang menyatakan tidak setuju dipilih dua (2) orang responden atau setara dengan 5.1%, yang menyatakan ragu-ragu dipilih lima (5) orang responden atau setara dengan 12.8%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh sembilan (29) orang responden atau setara dengan 74.4%, yang menyatakan sangat setuju dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%,

Diperoleh gambaran bahwa proses evaluasi kinerja yang didasarkan atas Permendagri No 47/1999 dapat dijelaskan melalui tanggapan yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: yang menyatakan ragu-ragu dipilih delapan (8) orang responden atau setara dengan 20.5%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh delapan (28) orang responden atau setara dengan 71.8%, responden yang menyatakan sangat setuju dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%.

Diperoleh gambaran bahwa proses evaluasi kinerja perusahaan berbasis balanced scorecard dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret dari pilihan jawaban responden yaitu: yang menyatakan ragu-ragu dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%, yang menyatakan setuju dipilih tiga puluh tiga (33) orang responden atau setara dengan 84.6%, menyatakan sangat setuju dipilih tiga (3) orang responden atau setara dengan 7.7%

Diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan pekerjaan mengikuti standar kerja (SOP) dapat dijelaskan melalui tanggapan responden yang terpotret, bahwa : yang menyatakan ragu-ragu dipilih satu (1) orang responden atau setara dengan 2.6%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh tujuh (27) orang responden atau setara dengan 69.2%, responden yang menyatakan sangat setuju sebelas (11) orang responden setara dengan 28.2%.

Diperoleh gambaran bahwa sistem pengukuran dan evaluasi kinerja SDM dijelaskan melalui tanggapan yang terpotret dari responden yang menyatakan ragu-ragu dipilih tujuh (7) orang responden atau setara dengan 17.9%, yang menyatakan setuju dipilih dua puluh tujuh (27) orang responden atau setara dengan 69.2%, yang menyatakan sangat setuju lima (5) orang responden, setara dengan 12.8%.

## 5. SIMPULAN

Proses pembentukan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis perusahaan perlu disinergikan dan diterjemahkan dengan Peran dan kompetensi personil yang dibutuhkan dalam proses penyusunan starategis pengelolaan SDM

PDAM Kota Bogor telah memiliki perencanaan strategis (corporate plan), tetapi belum secara sinergi terintegrasi secara efektif dengan sistem penilaian prestasi kerja berbasis balanced scorecard.

Dari 12 indikator faktor eksternal yang dijadikan dasar untuk identifikasi peluang dan ancaman, diperoleh nilai 65.2 untuk peluang dan sebesar (4.9) untuk ancaman, sehingga diperoleh selisih sebesar positif sebesar 60.3. Berdasarkan hasil nilai tersebut disimpulkan bahwa secara keseluruhan, PDAM memiliki “ peluang” dengan tingkat peluang sebesar 60.3% dari total nilai sebesar 100%

Dari keseluruhan analisa terhadap kondisi internal dan eksternal dapat diketahui bahwa untuk kondisi internal lebih banyak kekuatan dibandingkan dengan kelemahan, dan untuk kondisi eksternal lebih banyak memberikan peluang daripada ancaman. Skor akhir yang diperoleh untuk kekuatan internal adalah sebesar 59.8 point dan untuk peluang eksternal adalah sebesar 60,3 point. Dari kedua penilaian tersebut, dapat disimpulkan posisi perusahaan memiliki posisi pada kuadran III.

Interpretasi posisi perusahaan pada kuadran III atau pada posisi Pertumbuhan/ Agresif. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM memiliki peluang untuk melaksanakan pengembangan organisasi, karena selain kondisi eksternal memberikan peluang, juga kondisi internal memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Walaupun demikian, apabila dilihat dari perolehan skor untuk kondisi internal dapat dilihat bahwa kekuatan yang dicapai perusahaan relatif tidak terlalu besar. Yaitu sebesar 66,1 dari nilai maksimal 100 point.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anatan L & Lena Ellitan (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*, Bandung : Penerbit : AlfaBeta
- Bacal R (2002) *Performance Management*, terjemahan Surya Dharma & Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Becker, Huselid & Ulrich (2000) *Human Resources Scorecard Linking People , Strategy and Performances*, terjemahan Surya Dharma & Yanuar Irawan, Jakarta : Penerbit Majalah Usahawan.
- Dessler G ( 2003) *Human Resources Management*, New Jersey : Penerbit Prince-Hall
- Gaspersz V (2003) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Hunger D.j & Wheelen T.L (2003) *Strategic Manajemen*, terjemahan Julianto Agung, Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Istijanto (2006) *Riset sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Journal Management : [http:// www.planware.org/strategicplan.htm](http://www.planware.org/strategicplan.htm)
- Kalimin L.D (2008) *Materi Kuliah perencanaan SDM*, Jakarta , Universitas Mercu Buana
- Kusnoto H (2001) *The World Best Management Practices*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Mahsun M (2006) *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Mangkunegara A.P (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Penerbit Refika Aditama.
- Mulyadi (2007) *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personil Berbasis Balanced Scorecard* Yogyakarta Penerbit : STIM YKPN

- Niven P. R (2003) *Balanced Scorecard for Government and Non Profit Agencie*, New Jersey, Jhon Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- PDAM Kota Bogor 2007, *Corporate Plan Periode Tahun 2008 – 2012*, PDAM Kota Bogor
- PERPAMSI (2005) *Sistem Benchmarking PDAM*, Jakarta Mott Mc Donald Consultant
- Ruky, A.S (2004) *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Shapiro J (2008) *Strategic Planning Toolkit*, Melalui [http ://www.civicus.org](http://www.civicus.org)>
- Soetjipto B.W & rekan (2007) *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Amara Books
- Suharyadi (2006) *Bahan presentasi Kuliah manajemen SDM*, Jakarta Universitas Mercu Buana
- Suwarni A.T (2007) *Bahan Kuliah Manajemen Strategi* , Jakarta : Universitas Mercu Buana
- Tunggal A.W (2001) *Memahami Konsep Balanced Scorecard*, Jakarta : Penerbit Harvarindo
- Ulrich D (2008) *Human Resources Champion*, Yogyakarta : Penerbit Tugu Publishe