

## ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK PADA DINAS KEBERSIHAN DAN PERTAMANAN

Wisnu Pramudia<sup>1</sup>, Gede Putu Agus Jana Susila<sup>2</sup>, I Wayan Bagia<sup>3</sup>

Jurusan Manajemen  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: [wisnupramudia75@yahoo.com](mailto:wisnupramudia75@yahoo.com), [janos\\_undiksha@yahoo.com](mailto:janos_undiksha@yahoo.com), [bagiaundiksha@yahoo.com](mailto:bagiaundiksha@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan adalah untuk memperoleh temuan deskriptif (1) kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman; (2) formulasi manajemen sumber daya manusia strategik; (3) Implementasi manajemen sumber daya manusia strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik pencatatan dokumen, wawancara, dan observasi. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan skala pengukuran *likert*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) telah dilakukan dengan cukup baik dan benar dengan mempertimbangkan lingkungan *internal* namun harus lebih memperhatikan lingkungan *eksternal* organisasi; (2) formulasikan MSDM strategik sudah sangat baik, diantaranya visi, misi, tujuan, sasaran dan arah kebijakan yang akan diterapkan dalam mewujudkan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng yang mandiri, tangguh dan profesional yang mampu bersaing di pasar global; (3) implementasi kinerja MSDM strategik sudah sangat baik karena telah sesuai dengan program, kegiatan, indikator kinerja, target kinerja, dan anggaran yang telah ditetapkan; dan (4) evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng diperoleh hasil kerjanya berada pada kategori yang baik namun terdapat 2 kegiatan yang belum tercapai.

**Kata kunci:** manajemen sumberdaya manusia strategik

### ABSTRACT

This research aimed to obtain descriptive finding about (1) strengths, weaknesses, opportunities and threats; (2) the formulation of strategic human resource management; (3) Implementation of strategic human resource management; and (4) the evaluation and control of the performance of strategic human resource management at the Department of Cleanliness and Landscaping in Buleleng. This research is a qualitative descriptive study. Methods of data collection using the technique of recording documents, interviews, and observations. The data were analyzed using the descriptive qualitative analysis and measurement likert scale. The results of research showed that (1) strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) has done fairly well and properly taking into account the internal environment, but should pay more attention to the external environment of the organization; (2) formulate strategic HRM has been very good, including the vision, mission, goals, objectives and policy directions that will be applied in realizing the department of Cleanliness and Landscaping in Buleleng independent, resilient and professionals who are able to compete in the global market; (3) the implementation of strategic HRM's performance has been very good because it has been in accordance with programs, activities, performance indicators, performance targets, and a set budget; and (4) evaluation and control of strategic HRM performance in the Department of Cleanliness and Landscaping in Buleleng obtained the results of its performance in the category which is good but there are two activities that have not been reached.

**Keywords:** strategic human resource management

## Pendahuluan

Perusahaan memiliki berbagai sumber daya, namun sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Banyak perusahaan yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang paling penting, karena SDM yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Menyadari pentingnya peran SDM dalam kegiatan perusahaan, maka hendaknya perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dalam perusahaan adalah semata-mata untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk itu diperlukan manusia-manusia yang handal yang mampu menjalankan tindakan dan kemudi perusahaan agar dapat selalu *survive*. Perencanaan dan pengelolaan yang efektif atas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan sangat diperlukan, sehingga segala keahlian dan tenaga yang diperlukan perusahaan dapat digunakan sepenuhnya dengan hasil yang efektif dalam peranan tenaga kerja saat ini dan dapat fleksibel terhadap tanggung jawab yang lain di luar peran utama tenaga kerja tersebut dalam perusahaan.

Pengelolaan SDM yang baik akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena akan menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat pencapaian tujuan, dan sekaligus akan menciptakan hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan perusahaan. Perusahaan untuk dapat mencapai keuntungan seperti di atas, maka harus ada hubungan timbal balik antara tenaga kerja dan perusahaan, hubungan itu dapat berupa pemenuhan harapan dan kebutuhan tenaga kerja serta pemenuhan standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. SDM perlu dikelola melalui strategi-strategi SDM yang tepat, agar perusahaan dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuan

dalam jangka pendek dan jangka panjang secara optimal. Perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan bersaingnya dengan berpusat pada SDM, melalui efisiensi dari para karyawan.

Palinggi (2008: 109) menyatakan, Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pengambilan keputusan, pengimplementasian, dan pengendalian sumber daya manusia yang meliputi strategi, kiat, dan tindakan serta penerapan dari keputusan-keputusan tersebut yang langsung menyangkut atau mempengaruhi sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Keputusan-keputusan manajemen tersebut merupakan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

Setiap organisasi tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) Strategik karena MSDM Strategik dapat menjadi sebuah inovasi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Untuk menghadapi persaingan di masa kini, sangatlah penting bagi seorang manajer untuk berpikir strategik. MSDM Strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi, yang memungkinkan kesesuaian antara perusahaan dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Perumusan strategik mencakup perencanaan, pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan, dan membuat rencana strategi spesifik.

Dalam perencanaan MSDM Strategik perlu memperhatikan beberapa langkah utama untuk mengembangkan suatu organisasi yang berkualitas, yaitu pernyataan misi yang baik sebagai tujuan yang mendasar dan unik untuk dapat membedakannya dengan organisasi lain. MSDM Strategik juga harus menganalisis lingkungan *internal* dan *eksternal* yang digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi. Perumusan MSDM Strategik bertujuan untuk mencapai visi melalui misi dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi dalam bersaing. Implementasi MSDM Strategik bertujuan untuk mewujudkan strategi

dan kebijakan organisasi melalui pengembangan program dan prosedur yang dimiliki organisasi. Evaluasi MSDM Strategik bertujuan untuk mengawasi strategi SDM yang ada.

Menurut Wheelen dan Hunger (2001: 4), "Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian." MSDM Strategik mempertimbangkan implikasi strategi organisasi pada seluruh sistem SDM dalam organisasi dengan cara menerjemahkan tujuan-tujuan organisasi kedalam sistem-sistem MSDM yang spesifik. Keberhasilan MSDM sangat ditentukan oleh dukungan yang jelas pada misi dan strategi organisasi. Saat ini sangat penting memahami SDM dalam menghadapi persaingan global. Manajemen organisasi atau yang baik harus mengetahui dengan pasti bagaimana kinerja dapat ditingkatkan. Banyak organisasi yang memformulasikan dan mengimplementasikan MSDM Strategik, namun jarang sekali perusahaan melakukan evaluasi dan pengendalian kinerja karyawannya.

Kabupaten Buleleng masih menghadapi masalah mengenai meningkatnya volume sampah yang berdampak langsung terhadap daya tampung tempat pengelolaan sampah sementara yang tersedia, apabila tidak dikelola dengan baik maka dapat berdampak buruk terhadap keindahan dan sanitasi lingkungan di Buleleng. Pertumbuhan penduduk yang pesat dan penggunaan sumber daya alam untuk pemenuhan kebutuhan hidup yang cenderung eksploitatif merupakan tantangan terbesar bagi Buleleng yang sedang giat-giatnya melaksanakan pembangunan dalam menjaga kelestarian fungsi lingkungan hidup. Dalam upaya pengelolaan lingkungan berbagai aktivitas dilakukan oleh Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng, mulai dari penyediaan sarana prasarana tempat

pengelolaan sementara (TPS), sampai dengan pengangkutan ke tempat pengelolaan akhir (TPA), namun masih saja menyisakan sejumlah masalah. Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng dalam mengimplementasikan perannya sebagai pelaksana pengelolaan kebersihan dan pertamanan tidak terlepas dari adanya dukungan dan sinergitas MSDM Strategik, sehingga dapat diwujudkan pelayanan pengelolaan kebersihan dan Pertamanan yang partisipatif, holistik dan berkelanjutan.

Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng menetapkan strategi pembangunan dengan memfokuskan upaya-upaya yang mampu meningkatkan kemakmuran rakyat sebagai upaya untuk menciptakan keadaan Buleleng yang bersih, hijau, sejahtera, adil, dan lestari berdasarkan falsafah Tri Hita Karana. Sebagai satuan kerja yang memiliki tugas pokok melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas kebersihan dan pertamanan memiliki tantangan dan permasalahan pokok yang dihadapi dalam pelaksanaan program kerja di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng. Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng merupakan penjabaran lebih lanjut dan sistematis atas visi, misi dan program Dinas Kebersihan dan Pertamanan kedalam tujuan, strategi, kebijakan dan program, kegiatan, alokasi dana indikatif dan sumber pendanaan yang dirumuskan dalam MSDM. Namun sampai saat ini MSDM Startegik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng belum mengevaluasi kinerja SDM yang semestinya harus dilakukan oleh Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng guna meningkatkan kinerja pada perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2001: 46), Manajemen sumber daya manusia strategik harus melakukan kontrol (evaluasi) dan tindak lanjut agar organisasi selalu mengawasi strategi SDM yang ada sehingga dapat bersaing.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk memperoleh temuan deskriptif sebagai berikut: (1) kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada

Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng; (2) Formulasi manajemen sumber daya manusia strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng; (3) Implementasi manajemen sumber daya manusia strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng; dan (4) Evaluasi dan pengendalian kinerja manajemen sumber daya manusia strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mengembangkan ilmu ekonomi dibidang MSDM Strategik. Sedangkan secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dalam merumuskan formulasi dan implementasi serta mengevaluasi MSDM Strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng.

Menurut Mabey (1998: 112), Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengaitkan pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi organisasi. Selain itu menurut Dessler (2000: 123), Manajemen sumber daya manusia strategik menghubungkan manajemen sumber daya manusia dengan peran strategis, tujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi, serta mendorong inovasi dan fleksibilitas.

MSDM Strategik memerlukan perhatian dan dukungan besar dari seluruh SDM yang dimiliki organisasi karena berkaitan dengan peran strategis sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja SDM. Sedangkan Amstrong (2003: 98) menyatakan, Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan pendekatan untuk membuat keputusan pada skema dan rencana organisasi berkaitan dengan hubungan pekerjaan dan kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, imbalan dan hubungan karyawan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM Strategik merupakan proses pengelolaan SDM dalam suatu organisasi yang secara

menyeluruh dengan mengkaitkan hubungan pekerjaan dan kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, imbalan dan hubungan karyawan untuk mencapai tujuan strategis dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

Menurut Wheelen dan Hunger (2001: 193), Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dari perusahaan yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Selain itu menurut Tunggal (2001: 74), SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) internal suatu perusahaan dan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisa SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan pedoman yang terkait antara mereka.

Perumusan MSDM Strategik seringkali ditunjukkan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Proses perumusan MSDM Strategik menjelaskan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Agar ini tercapai, pembuatan MSDM Strategik harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman).

Sedangkan menurut Jogiyanto (2005: 46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan *eksternal* dan tantangan-tantangan yang dihadapi." Selanjutnya Rangkuti (2006), Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini dilakukan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT merupakan analisis terhadap empat elemen yaitu: (1) kekuatan (*strenght*) merupakan karakteristik positif *internal* yang dapat dieksploitasi organisasi unruk meraih

sasaran kinerja strategi; (2) kelemahan (*weakness*) merupakan karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi; (3) peluang (*opportunity*) merupakan karakteristik dari lingkungan *eksternal* yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strateginya; dan (4) ancaman (*threat*) merupakan karakteristik dari lingkungan *eksternal* yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategi yang telah ditetapkan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2001), Matriks SWOT (dikenal juga dengan TOWS) menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang dan ancaman *eksternal* yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya untuk menghasilkan empat rangkaian alternatif strategis. Matriks TOWS digunakan untuk mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan-kekuatan khusus untuk menggunakan kesempatan atas peluang atau untuk menghindari ancaman, dan mengatasi kelemahan.

Selanjutnya menurut Rangkuti (2006), alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman *eksternal* (EFAS) yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan *internal* (IFAS) yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat (4) set kemungkinan alternatif strategi. Cara membuat matriks SWOT adalah dengan menggunakan faktor-faktor strategis *eksternal* maupun *internal* sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, yaitu dengan mentransfer peluang dan ancaman dari tabel EFAS serta mentransfer kekuatan dan kelemahan dari tabel IFAS kedalam sel yang sesuai dalam matriks SWOT.

Wheelen dan Hunger (2001: 9) menyatakan Formulasi manajemen sumber daya manusia strategik adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan,

dilihat dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) perusahaan. Formulasi manajemen sumber daya manusia strategik meliputi penentuan misi perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Sedangkan menurut Dessler (2000: 133,) mengatakan, Formulasi manajemen sumber daya manusia strategik merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Formulasi MSDM Strategik merupakan langkah pertama pada MSDM Strategik yang meliputi penentuan misi perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan kebijakan perusahaan.

Formulasi MSDM Strategik menurut Robinson (2008), Tahap formulasi MSDM Strategik yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan, formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis, formulasi memiliki 5 tahap implementasi sebagai berikut: (1) Tahap 1 yaitu pengumpulan dan analisis keterangan strategis adalah tugas para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi *eksternalnya* (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi) maupun segi *internalnya* (nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis yang lalu); (2) Tahap 2 yaitu formulasi strategi harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksi serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokus pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim dalam membuat keputusan; (3) Tahap 3 yaitu perencanaan proyek induk strategis dengan menggunakan metode management proyek yang canggih dan

benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahap-tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio; (4) Tahap 4 yaitu implementasi strategi adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (*lower management*) hingga ke tingkat yang tinggi (*top management*); dan (5) Tahap 5 yaitu pemantauan, peninjauan dan pembaharuan strategi membutuhkan indikator *internal* (kemajuan dibidang tujuan dan langkah strategis, kemajuan proyek) maupun indikator *eksternal* (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (*feedback*) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus.

Menurut Wheelen dan Hunger (2001: 17), Implementasi manajemen sumber daya manusia strategik adalah proses dimana manajemen mewujudkan strateginya dalam bentuk program, prosedur dan anggaran. Proses implementasi manajemen sumber daya manusia strategik meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Menurut Robinson (2008: 248), Implementasi manajemen sumber daya manusia strategik adalah rangkaian aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategi. Artinya apa yang kita rumuskan pada strategi dan kebijakan kita terapkan dalam berbagai program kerja, anggaran, dan prosedur-prosedur. Rumusan strategi yang baik, tidak ada artinya bila tidak diterapkan dalam implementasi. Begitu pula implementasi tidak akan berkontribusi baik pada perusahaan, jika rumusan strateginya tidak baik.

Sedangkan menurut David (2001: 79), Implementasi manajemen sumber daya manusia strategik menerjemahkan strategi sumber daya manusia menjadi

tindakan dan hasil dengan mempekerjakan (memecat) karyawan, membangun (menutup pabrik), dan menambah (menghilangkan) produk dan jalur produk.

Wheelen dan Hunger (2001: 19) menyatakan, Evaluasi dan pengendalian kinerja adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Sedangkan menurut Dessler (2000), Pengendalian strategis berhubungan dengan arah strategis dasar perusahaan didalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan." Evaluasi dan pengendalian kinerja sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

Nisjar (1997: 103) menyatakan, Tujuan evaluasi strategik dan kontrol (pengawasan) bersifat kritikal bagi setiap rencana. Andaikata hasil-hasil aktual tidak sesuai dengan hasil-hasil yang direncanakan, maka perlu dilakukan perubahan-perubahan. Menurut Robinson (2008), Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor *eksternal* dan *internal* selalu berubah. Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu (a) *mereview* faktor *internal* dan *eksternal* yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung; (b) mengukur kinerja yang telah dilakukan; dan (c) mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2001), proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja terdiri dari 5

bagian, yakni (1) menentukan apa yang akan diukur; (2) menetapkan standar kinerja; (3) mengukur kinerja aktual; (4) membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja; dan (5) mengambil tindakan perbaikan.

### Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Subjek penelitian pada penelitian ini adalah MSDM startegik yakni SWOT, formulasi MSDM strategik, implementasi MSDM strategik serta evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik. Sedangkan objek penelitian ini adalah Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang dalam penelitian ini yang menjadi sumber adalah manajer Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng. Data yang didapat yaitu (a) situasi SWOT dan strategi-startegi yang dilakukan instansi; (b) visi, misi, tujuan, strategi dan arah

kebijakan; (c) program, kegiatan, indikator kinerja, target kinerja dan anggaran; serta (d) kondisi kinerja. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dengan menelaah literatur lain yang mendukung penelitian yang berupa buku-buku. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pencatatan dokumen, wawancara, dan observasi. Pada penelitian ini peneliti menganalisis MSDM Strategik menggunakan skala pengukuran *likert* yang dinilai oleh peneliti sendiri baik pada SWOT, formulasi MSDM strategik, implementasi MSDM strategik, serta evaluasi dan pengendalian MSDM Strategik.

### Hasil Dan Pembahasan

#### Hasil

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka diperoleh data mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT), formulasi MSDM Strategik, implementasi MSDM Strategik serta evaluasi dan pengendalian MSDM Strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng seperti yang tampak pada tabel berikut.

**Tabel 1.** Hasil Penelitian MSDM Strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng Tahun 2014

No.	Komponen MSDM Strategik	Unsur	Nilai	Kategori
1.	SWOT	Faktor <i>internal</i> dan faktor <i>eksternal</i>	3	Cukup baik
2.	Formulasi MSDM Strategik	Visi, misi, tujuan, sasaran, strategik, dan arah kebijakan	5	Sangat baik
3.	Implementasi MSDM Strategik	Program, kegiatan, sasaran, indikator kinerja, target kinerja dan anggaran	5	Sangat baik
4.	Evaluasi dan Pengendalian MSDM Strategik	Program, target kinerja, realisasi capaian dan umpan balik	4	Baik
	Rata-rata		4	Baik

Sumber: Hasil di olah

Berdasarkan Tabel 1 mengenai SWOT, maka dapat diungkapkan bahwa dalam analisis SWOT pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng menunjukkan organisasi yang

mempunyai kondisi *internal* yang kuat dan lingkungan *eksternal* yang belum mendukung yang berarti berada pada kategori cukup baik karena kekuatan MSDM Strategik sudah optimal, kelemahan MSDM

strategik mampu ditangani, peluang MSDM strategik yang belum baik, dan belum optimalnya menangani ancaman MSDM Strategik. Hal ini dapat dilihat dari proses analisis yang dilakukan pada lingkungan *internal* dan lingkungan *eksternal* organisasi untuk menentukan strategi. Selanjutnya mengenai formulasi MSDM Strategik maka dapat diungkapkan bahwa formulasi MSDM startegik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng berada pada kategori sangat baik. Hal ini karena Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng sudah memformulasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan arah kebijakan yang akan diterapkan dalam mewujudkan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng yang mandiri, tangguh dan profesional yang mampu bersaing di pasar global.

Kemudian mengenai implementasi MSDM Strategik menunjukkan bahwa implementasi MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng berada pada kategori yang sangat baik. Implementasi program dan kegiatan kerja operasional suatu bidang (unit kerja) pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng sudah didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan kebijakan yang ada hubungannya dengan segala aspek fungsi (unit kerja) yang bersangkutan. Implementasi MSDM strategik juga sudah sesuai dengan program, kegiatan, target kinerja dan anggaran yang telah ditetapkan. Pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng telah ditetapkan 5 program dengan 31 kegiatan beserta sasaran dan indikator kinerja yang ingin dicapai untuk tahun 2014 yang terkait pada bidang kebersihan dan pertamanan, anggaran yang dibutuhkan pada implementasi MSDM strategik di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng adalah sebesar Rp 9.917.466.000.

Kemudian mengenai evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM Strategik menunjukkan bahwa evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng berada pada kategori yang baik namun terdapat 2 kegiatan yang belum tercapai yaitu pada kegiatan pemungutan sampah plastik yang

ditargetkan selesai dalam 1 tahun namun tercapai dalam 1 tahun 3 bulan. Kinerja SDM Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng belum optimal sehingga pendekatan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat dalam kerangka membangun daerah sesuai dengan potensi yang ada belum tercapai. Selain itu pada kegiatan melaksanakan pembinaan/sosialisasi tentang kebersihan dan keteduhan yang seharusnya mampu terealisasi pada 9 kecamatan namun SDM pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng mampu melaksanakan kegiatan pada 8 kecamatan, sehingga Dinas Kebersihan dan Pertamanan di Kabupaten Buleleng belum mampu mewujudkan partisipasi masyarakat secara aktif dalam penanganan kebersihan dan keteduhan. Baiknya kinerja pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng dapat dilihat pada realisasi rencana yang telah dirancang. Melalui evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik dapat diketahui penyebab tidak tercapainya kinerja MSDM, yaitu karena kurangnya waktu yang dimiliki SDM di Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng, sehingga organisasi harus mencari solusi yang tepat untuk memperbaiki masalah tersebut. Hal ini menjadikan peran evaluasi dan pengendalian kinerja sangat seimbang dalam formulasi dan implementasi MSDM Startegik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng.

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng berada pada kategori cukup baik, artinya organisasi mempunyai kondisi *internal* yang kuat dan lingkungan *eksternal* yang belum mendukung karena kekuatan MSDM strategik sudah optimal, kelemahan MSDM strategik mampu ditangani, peluang MSDM strategik yang belum baik, dan belum optimalnya menangani ancaman MSDM Strategik.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai formulasi MSDM startegik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan



Kabupaten Buleleng berada pada kategori sangat baik, yang berarti Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng sudah memformulasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan arah kebijakan yang akan diterapkan dalam mewujudkan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng yang mandiri, tangguh dan profesional yang mampu bersaing di pasar global.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng berada pada kategori yang sangat baik yang berarti program, kegiatan, indikator kinerja, target, serta anggaran sudah berjalan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng hasil kinerja yang berada pada kategori yang baik namun terdapat 2 kegiatan yang belum tercapai yaitu pada kegiatan pemungutan sampah plastik dan kegiatan melaksanakan pembinaan atau sosialisasi tentang kebersihan dan keteduhan, yang artinya kinerja MSDM pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng harus dievaluasi kembali agar kinerja MSDM dapat berjalan sesuai target kinerja yang sudah ditetapkan. Secara keseluruhan MSDM Strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng berada pada kategori yang baik dilihat dari SWOT yang cukup baik, formulasi, implementasi MSDM Strategik yang sangat baik serta evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM Strategik yang baik. Keterbatasan atau kelemahan dalam penelitian ini adalah baru mengamati data pada satu perusahaan dan tidak berlaku pada perusahaan lain sehingga peneliti lain diharapkan menggunakan perusahaan lain yang lebih besar agar hasil penelitian lebih baik lagi.

### Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- (1) Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng telah dilakukan

dengan cukup baik dan benar dengan mempertimbangkan lingkungan *internal* namun harus lebih memperhatikan lingkungan *eksternal* organisasi.

- (2) Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung sudah memformulasikan MSDM strategik dengan sangat baik, diantaranya visi, misi, tujuan, sasaran dan arah kebijakan yang akan diterapkan dalam mewujudkan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng yang mandiri, tangguh dan profesional yang mampu bersaing di pasar global.
- (3) Implementasi kinerja MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng sudah sangat baik karena telah sesuai dengan program, kegiatan, indikator kinerja, target kinerja, dan anggaran yang telah ditetapkan.
- (4) Evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng diperoleh hasil kerjanya berada pada kategori yang baik namun terdapat 2 kegiatan yang belum tercapai.

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut.

- (1) Bagi Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng, agar lebih memperhatikan dan memperjelas makna dari visi dan misi dari organisasi sehingga akan berpengaruh dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam proses formulasi MSDM strategik perlu dibedakan antara strategi organisasi dengan strategi SDM serta dalam evaluasi dan pengendalian kinerja MSDM strategik harus dilakukan secara berkala untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja sehingga dapat dicarikan solusi dalam memecahkan permasalahan.
- (2) Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji aspek yang serupa yaitu analisis MSDM strategik pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Buleleng diharapkan untuk

mengembangkan penelitian ini dengan mengkaji lebih luas lagi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT), merencanakan formulasi MSDM strategik, dan mengimplementasikan MSDM strategik serta mengevaluasi dan pengendalian kinerja MSDM Strategik.

#### Daftar Rujukan

- Amstrong, dan Kotler. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Penerbit PT. Indeks Gramedia.
- Certo and Peter. 1991. *Strategic Management: Concepts and Application*, New York: McGraw Hill
- David, Fred R. 2001. *Manajemen Strategi: Konsep-konsep, edisi kesembilan*. Jakarta: INDEKS Kelompok Gramedia
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Terjemahan*, Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo
- Wheelen Thomas & Hunger, J. David. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Jogiyanto, HM. 2005. *Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta: ANDI
- Mabey, C. & Salaman, G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Oxford
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemer untuk Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Nisjar, Karhi Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju
- Palinggi. 2008. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, cetakan kedua belas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Robinson. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Salusu. J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Analisis SWOT, Suatu Pengantar*. Jakarta: Harvarindo