



## **Evaluasi Kinerja Karyawan Sebagai Dasar Perencanaan Strategi: Studi Kasus pada PT Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo**

**Maria Widyastuti**

maria.widyastuti@ukdc.ac.id

**Oktavianus Agustus Sigarlaki**

oktavianus941@gmail.com

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika

### **ABSTRACT**

*This research is a qualitative research that aims to find out plans and strategies for employees to work more optimally. The existence of the development of the company's world every year, which causes competition in the industrial world increasingly tight. The company requires workers to work optimally and produce satisfactory results. This study uses primary data sources in the form of interviews. Interviews were conducted with officials, which is responsible for running a business every day, as well as secondary data in the form of data. The results of this study show that employees are not optimal at work because they often come late and do not go to work, unworthy salary targets that are not achieved. The response of officials to the performance of employees is how to improve the quality of employees where an evaluation is conducted to determine a problem and after that planning an effective strategy for employee performance can be better in carrying out responsibilities and obligations as employees for the company.*

**Keywords:** *employee performance evaluation, planning strategy.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dimana hasil evaluasi tersebut diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam merencanakan strategi selanjutnya. Perencanaan strategi bagi karyawan diperlukan agar bekerja lebih optimal. Data penelitian merupakan data primer berupa wawancara. Wawancara dilakukan kepada para manajer yang bertanggung jawab terhadap berjalannya bisnis perusahaan. Hasil evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja karyawan perusahaan menunjukkan kurang optimal, karena karyawan sering datang terlambat, tidak masuk kerja, gaji yang tidak layak, kinerja karyawan yang demikian menyebabkan target perusahaan tidak tercapai. Strategi yang akan dilaksanakan manajer untuk merespon hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan adalah menerapkan strategi: dilakukan pelatihan, penjelasan yang lebih personal, sistem penggajian yang lebih layak dan dilakukan koordinasi dilandasi dengan komunikasi yang baik

**Kata Kunci :** evaluasi kinerja karyawan, perencanaan strategi

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan perekonomian mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan industri lain baik secara internal maupun eksternal. Pengelolaan karyawan yang tepat bertujuan menghasilkan sumber daya manusia yang handal karyawan operasional menjadi bagian penting pada proses industri dapat berjalan lancar, maka dari itu perusahaan dapat menggunakan perencanaan strategis, melalui perencanaan

strategi, perusahaan dapat mempersiapkan dirinya untuk mengoptimalkan kinerja dari pada sumber daya manusia yang tersedia.

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

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

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

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

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

Teori mengenai perencanaan strategi menjelaskan bahwa perencanaan strategi tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek (Hitt *et al*, 2001; Johnson dan Scholes, 2002; Wheelan dan Hungr, 2002) dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, positioning kompetitif dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut (Dinda, 2006:97) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan strategi. Semakin baik perencanaan strategi suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya padat menciptakan keunggulan bersaing.. Perencanaan strategi mempengaruhi kinerja perusahaan, semakin baik perencanaan strategi yang dilakukan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya perencanaan srategi yang baik akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, penulis ingin mengadakan evaluasi kinerja karyawan untuk menetapkan perencanaan strategi

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang dari masalah yang diteliti, maka dari itu perlu kiranya dibuat suatu

batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu hanya pada lingkup seputar operasional kerja yang ada pada perusahaan PT. Trijaya Indo Pratama, Sidoarjo. Ruang lingkup yang dibahas dalam penelitian ini mengenai bagaimana evaluasi dan perencanaan strategi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ruang lingkup yang akan dibahas bersangkutan dengan Operasional Manajer, Kepala Gudang, Kepala Administrasi dan Supervisor. Hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat fokus dalam satu bagian sehingga data yang diperoleh valid, spesifik, mendalam dan memudahkan peneliti untuk menganalisa data yang diperoleh

## TINJAUAN PUSTAKA

### Perencanaan

Perencanaan strategi merupakan cara melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana dalam sistem perencanaan merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Dinda, 2006:17). Menurut Kaye (2005) definisi perencanaan strategi adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggapan terhadap lingkungan operasi.

Perencanaan strategi memiliki tujuan khusus untuk mengoptimalkan sumber kemampuan dari sebuah perusahaan dalam lingkungan yang dinamis maupun sulit ditebak/diramal. Menekankan pengambilan keputusan yang membuat sebuah perusahaan berhasil dalam menanggapi perubahan lingkungan yang sedang terjadi. Menurut Philips (2000) perencanaan strategi yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditujukan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Studi lanjutan menyatakan hubungan antara proses perencanaan dengan kinerja keuangan pada perusahaan kecil yang terseleksi menunjukkan hasil yang signifikan. Perencanaan strategi dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan perilaku dari manajer. Sehingga pengaruhnya dapat terlihat pada perubahan dan perkembangan suatu perusahaan. Proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran strategi dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategi ini tidaknya mensistesisasikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan (Rambat, 2002).

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

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

Perencanaan strategi adalah rencana yang tertulis dalam suatu pemikiran jangka panjang yang didalamnya mencakup misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (Dinda, 2006:20).

### Unsur – unsur Perencanaan

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

#### *Misi*

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

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

pasar, Perkembangan teknologi, Komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menciptakan laba, Kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan, Kompetensi unggulan. Respon terhadap masalah – masalah sosial, kemasyarakatan, maupun terhadap masalah lingkungan

#### *Visi*

Misi yang disusun oleh perusahaan mengacu pada visi suatu perusahaan. Visi yang jelas akan menjadi landasan bagi pengembangan arah usaha perusahaan yang komperhensif. Pertanyaan mengenai misi perusahaan harus diajukan sepanjang perjalanan usaha. Dalam hal ini sudah menjadi praktik yang lazim bagi perusahaan - perusahaan besar untuk melakukan evaluasi terhadap misi perusahaan setiap tahun. (Ismail, 2012:22)

#### *Tujuan*

Berbeda dengan misi, tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif. Tujuan yang baik memiliki kriteria – kriteria sebagai berikut (Dess *et al*, 2000:30) : Dapat diukur, Tujuan harus terperinci, Sesuai dengan visi dan misi perusahaan, Tujuan yang dibuat harus dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan, Tepat waktu terhadap tujuan yang akan dicapai

#### *Strategi*

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

#### *Kebijakan*

Kebijakan merupakan panduan umum yang akan mengarahkan pembuatan keputusan yang diambil para pembuat keputusan dalam perusahaan. Kebijakan menjadi pedoman yang akan menghubungkan formulasi strategi dengan implementasi strategi yang akan dilakukan perusahaan (Ismail, 2012:29).

#### *Prosedur dan Aturan*

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

#### *Program*

Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai sebuah aktivitas yang memiliki durasi waktu tertentu, program memiliki waktu mulai dan waktu selesai (Ismail, 2012:31).

#### *Anggaran*

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

### **Strategi Manajemen**

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

### **Kinerja Karyawan**

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan

oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komperhensif (Bhargava *et al*, 2000), sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintergrasikan pengukuran yang beragam. Beal (2000) menunjukkan bahwa belum ada konsesus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran oyektif kienrja yang selama ini dipakai dalam penelitian masih banyak kekurangan. Misalnya ukuran ROI (*return on investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi, persediaan dan nilai fixed cost. Lebih jauh Sapienza menunjukkan bahwa ukuran kinerja perusahaan berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervarias2inya angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

### **Perencanaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut Ferdinand (2013) merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Sebab kinerja bersifat multi dimensi dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh sebab itu kinerja dikonseptualisasikan dalam banyak cara dan metode dimana pengukurannya juga beragam (Bhargava,*et.al*,2004). Menurut pendapat Narver dan Slater (2007) ada 3 kriteria kinerja yaitu ; efektivitas, efisiensi, adaptabilitas

## **METODE PENELITIAN**

### **Obyek Penelitian**

Menurut (Suprpto 2000 : 21) obyek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti. Adapaun obyek dalam penelitian ini meliputi : (1) operasional manajer, (2) kepala administrasi, (3) supervisor, (4) kepala gudang, (5) kinerja karyawn di PT. Trijaya Indo Pratama.

### **Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kualitatif. Dimana data yang digunakan berupa teks, karena untuk menangkap arti yang mendalam tidak mungkin diperoleh hanya dalam bentuk angka, dikarenakan angka itu sendiri hanya sebuah simbol dan tidak memiliki arti pada dirinya (Moleong 2011:11). Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui dan mendeskripsikan mengenai perencanaan sistem dalam perusahaan dan pengelolaan prosedur kerja pada PT. Trijaya Indo Pratama di Sidoarjo.

### **Sumber Data**

Arikunto (2006:224) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek dimana data dapat diperoleh dan untuk memudahkan penelitian dalam mengidentifikasi sumber data.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari pihak pertama, yaitu dari hasil wawancara dengan sumber penelitian yang terdiri dari OM (operasional manajer), kepala gudang, kepala administrasi, supervisor.
- Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari profil perusahaan, visi dan misi perusahaan. Serta dari berbagai sumber dan literatur seperti artikel, buku, jurnal, dan situs internet tentang evaluasi dan perencanaan terhadap strategi manajemen serta semua yang berkenanaan dengan penelitian yang dilakukan.

### **Sumber Penelitian**

Sumber penelitian merupakan orang yang memberikan informasi penting seputar penelitian yang sedang dilakukan, memberikan pernyataan sevalid mungkin tentang situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Selain itu seorang sumber juga harus banyak memiliki pengalaman tentang latar belakang penelitian dalam perusahaan tersebut, yang dimana penulis menjadikan sumber apabila sudah bekerja setidaknya minimal 3 bulan bekerja agar paham tentang sistem dan prosedur yang ada. Seorag sumber atau informan adalah seseorang yang memberikan informasi mengenai segala sesuatu secara umum, terutama mengenai hal yang ada di luar dirinya (Wiradi, 2009:60). Sumber dalam penelitian ini terdiri dari sumber kunci, yang terdiri dari : Operasional Manajer , Kepala Administrasi, Kepala Gudang, Supervisor.

### Tehnik Pengumpulan Data

teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah data. Menurut Sugiyono (2007:209) bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Pengumpulan data adalah suatu proses data primer untuk keperluan dalam sebuah penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang penting dalam metode ilmiah, karena pada umumnya data yang dikumpulkan harus valid kebenarannya. Ditentukannya data tersebut valid atau tidaknya harus melalui beberapa metode dalam membantu pengumpulan data yang lengkap sehingga dapat mendukung landasan teori, metode pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan dokumentasi.

### Tehnik Analisa Data

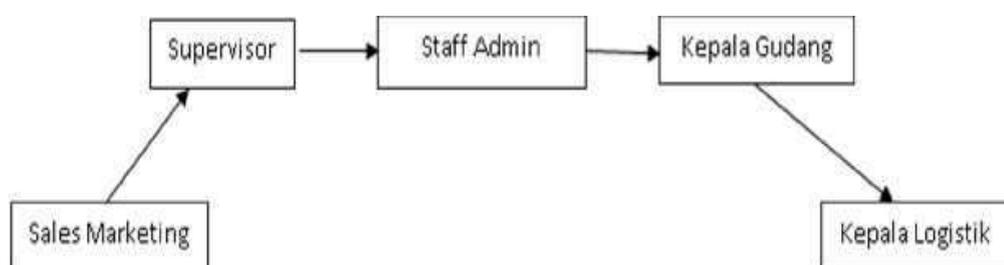
Pengelolaan dan analisa data menggunakan analisa deskriptif yang mengidentifikasi data kinerja karyawan dan tujuan perusahaan. Melakukan analisa data kinerja karyawan dan tujuan perusahaan maka perusahaan dapat melihat sejauh mana kerja dari para karyawan. Berdasarkan alur pemikiran dapat disimpulkan jika tujuan perusahaan tercapai dan tidak tercapai maka ada evaluasi yang terjadi untuk memperbaiki dan diperbaiki kedepannya. Manajemen perusahaan harus mengevaluasi diri, apakah setiap tindakan dan keputusan yang sudah diambil dan dilaksanakan sudah tepat dan memberikan dampak yang positif atau sebaliknya kepada perusahaan dan karyawan tentunya. Jika berhubungan dengan karyawan tentunya berhubungan dengan kesenjangan dari karyawan tersebut, mulai dari tunjangan yang diberikan seperti gaji yang layak, jaminan kesehatan, serta layanan yang diberikan dalam perusahaan. Perlunya evaluasi yang diberikan agar dapat memberikan hasil dan solusi yang maksimal bagi tujuan perusahaan agar tercapai. Melakukan program perbaikan juga harus dilakukan evaluasi yang berkala sehingga dari pihak manajemen bisa mengetahui apakah program perbaikan tersebut tepat sasaran atau tidak.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan guna mengevaluasi kinerja karyawan untuk menetapkan perencanaan strategi PT. Trijaya Indo Pratama berpusat di Surabaya barat dan Sidoarjo merupakan cabang yang ke dua setelah di Madura, perusahaan ini bergerak dibidang distributor makanan dan minuman instan. Jumlah karyawan lima puluh orang yang terdiri dari manajer, supervisor, kepala gudang dan kepala admin serta sales marketing, staff admin, *driver*, *helper* gudang.

### Sistem Prosedur Kerja Perusahaan



Gambar 1. Model Sistem Perusahaan

### Hasil Wawancara Dengan Narasumber

#### *Mengapa Karyawan Tidak Bekerja Secara Optimal*

- Menurut kepala gudang ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada bagian

gudang yaitu tidak masuknya karyawan dan pekerjaan yang terbagi. Kepala gudang mengatakan bahwa: “adanya karyawan yang tidak masuk kerja yang mengakibatkan pengiriman barang terganggu dan saat ada bongkaran barang datang dari supplier yang menyebabkan karyawan tidak dapat optimal karena pekerjaan terbagi antara bongkaran barang dan loading kiriman ke toko.”

- Menurut supervisor ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja sales marketing yaitu pendekatan dengan toko dan pemahaman produk yang mereka jual. Supervisor menyatakan bahwa: “pendekatan dengan toko kurang maksimal dan pemahaman produk yang dijual, hanya produk yang laku dipasaranl sedangkan produk lainnya tidak dijual atau ditawarkan.”
- Menurut kepala admin rutinitas yang monoton dapat mempengaruhi psikis para admin yang dapat menyebabkan kinerja kurang optimal. Kepala admin menyatakan bahwa: “Pekerjaan administrasi hanya terpaku pada komputer dan angka – angka yang dilakukan berkali – kali dapat menyebabkan kejenuhan dan mengganggu emosional para admin.”
- Menurut operasinal manajer ada dua faktor yaitu keluar masuknya karyawan dari pekerjaan serta jam kerja yang intensif. Operasional manajer menyatakan bahwa: “keluar masuknya karyawan dipekerjaan dapat mengganggu kinerja diperusahaan serta jam kerja yang dimulai dari jam 07:00 – 16:00 serta adanya potongan administrasi saat datang terlambat kekantor yang tidak sebanding dengan gaji mereka terima juga mempengaruhi kinerja karyawan secara optimal.”

#### *Permasalahan yang sedang dihadapi karyawan*

- Menurut kepala gudang faktor permasalahan yang dialami adalah kiriman barang dari supplier yang lebih dari satu kiriman dalam satu hari serta adanya faktur kiriman ke toko yang kembali ke gudang atau coretan barang yang ditolak toko. Kepala gudang menyatakan: “terdapat kiriman barang dari supplier yang lebih dari satu kiriman dalam satu hari yang mengganggu pekerjaan yang lain digudang serta adanya faktur kiriman ke toko yang kembali karena terlalu siang saat pengiriman sehingga toko telah tutup dan coretan barang karena toko tidak sesuai dengan pesanan dan barang rusak.”
- Menurut supervisor permasalahan yang dialami adalah distribusi ketoko yang kurang maksimal. Supervisor menyatakan bahwa: “terlambatnya kiriminan barang ke gudang oleh supplier menyebabkan order toko yang kurang terpenuhi karena barang yang tidak ada.”
- Menurut kepala admin permasalahan yang dialami adalah kecepatan dalam mengerjakan laporan yang dikejar dateline yang cepat. Kepala admin menyatakan: “dateline yang diberikan oleh perusahaan tidak dapat dikejar oleh kecepatan para admin dalam mengerjakan laporan yang diberikan.”
- Menurut operasional manajer permasalahan yang dialami adalah keluar masuknya karyawan khususnya sales marketing mempengaruhi distribusi perusahaan. Operasional manajer menyatakan: “pengaruh yang signifikan terjadi pada keluar masuknya karyawan khususnya bagian sales marketing dikarenakan distribusi terganggu dengan adanya pergantian karyawan baru.”

#### *Tindakan Perusahaan dalam Menghadapi Kinerja Karyawan*

- Menurut kepala gudang tindakan yang dilakukan / diterapkan adalah mentargetkan tidak adanya faktur kiriman yang kembali kegudang dan coretan barang dari toko serta tidak adanya karyawan yang tidak masuk kerja. Kepala gudang menyatakan bahwa: “mengoptimalkan kiriman barang ke toko untuk tidak ada yang kembali dan faktur coretan barang dari kantor serta tidak adanya karyawan yang tidak masuk supaya pekerjaan tidak terganggu.”
- Menurut supervisor tindakan yang dilakukan / diterapkan adalah distribusi yang tepat sesuai dengan target yang diberikan perusahaan. Supervisor menyatakan bahwa: “distribusi ketoko sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan benar dan kunjungan ke toko yang sudah ada diregister outlet sesuai dengan jadwal kunjungan kerja para sales marketing.”

- Menurut kepala admin tindakan yang harus diterapkan / dilakukan adalah support dengan cara obrolan – obrolan humor agar tidak mengalami kejenuhan dalam bekerja. Kepala admin menyatakan bahwa: “dengan melakukan support seperti briefing dengan obrolan – obrolan ringan bercandaan dapat mengurangi kejenuhan dan stress saat bekerja.”
- Menurut operasional manajer tindakan yang diterapkan / dilakukan adalah dengan memberikan reward terhadap karyawan yang bekerja secara optimal. Operasional manajer menyatakan bahwa: “Adanya reward yang diberikan kepada karyawan yang bekerja secara optimal guna meningkatkan kualitas kinerja mereka, agar terpacu dalam bekerja.”

#### *Waktu Pimpinan Melakukan Evaluasi*

- Menurut kepala gudang evaluasi dilakukan langsung saat terjadi permasalahan dalam pekerjaan. Kepala gudang menyatakan bahwa : “sebisa mungkin dilakukan evaluasi dan kordinasi saat terdapat masalah dalam pekerjaan sehingga dapat meminimalisir kesalahan semakin besar.”
- Menurut supervisor evaluasi dilakukan setiap tiga bulan kerja. Supervisor menyatakan bahwa: “evaluasi dilakukan setiap tiga bulan kerja dimana jika para sales marketing tidak mencapai target yang di tentukan oleh perusahaan dan kurang pahamiya sales marketing dalam produk yang mereka jual.”
- Menurut kepala admin evaluasi dilakukan setiap bulan sejalan dengan stok opname yaitu pengecekan dan pendataan barang serta faktur piutang. Kepala admin menyatakan bahwa: “evaluasi dilakukan setiap bulan seiring dengan stok opname yaitu pengecekan dan pendataan barang digudang serta faktur piutang yang secara tidak langsung dilakukannya sebuah evaluasi.”
- Menurut operasional manajer evaluasi dilakukan setiap tiga bulan sekali dengan berkordinasi oleh kepala bagian masing – masing. Operasional manajer menyatakan bahwa: “evaluasi dilakukan setiap tiga bulan sekali dengan catatan berkordinasi kepada kepala bagian masing – masing sehingga tidak ada kesalahan yang terlewat.”

#### *Pemahaman Karyawan Terhadap Visi dan Misi Perusahaan*

- Menurut kepala gudang tentang pemahaman visi dan misi perusahaan masih kurang dan langsung kepada tujuan dengan pemahaman semua kiriman harus terselesaikan tanpa hambatan dan faktur kiriman kembali kekantor. Kepala gudang menyatakan bahwa :
- “pemahaman visi dan misi perusahaan tidak ada dan karyawan hanya ditekankan pada tujuan bahwa setiap kiriman berapapun banyaknya faktur kiriman ke toko dan sejauh apapun rute kiriman harus terselesaikan pada hari itu juga tanpa ada faktur kiriman yang kembali.”
- Menurut supervisor tentang pemahaman visi dan misi perusahaan untuk memajukan dan mensejahterahkan perusahaan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Supervisor menyatakan bahwa :
- “visi dan misi sudah dikenalkan sejak pertama kali karyawan bekerja diperusahaan dimana visi dan misi tersebut yaitu untuk memajukan atau mensejahterakan perusahaan yang nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan nantinya.”
- Menurut kepala admin tentang pemahaman visi dan misi perusahaan hanya sebatas pengenalan profil perusahaan dan kemudian langsung kepada tanggu jawab bagian pekerjaannya. Kepala admin menyatakan bahwa :
- “pengenalan visi dan misi hanya dilakukan saat pertama kali masuk kerja dan hari berikutnya langsung kepada tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut.”
- Menurut operasional manajer tentang pemahaman visi dan misi perusahaan distribusi yang merata akan berdampak baik bagi omset yang didapat oleh perusahaan. Operasional manajer menyatakan bahwa :
- “distribusi yang merata dapat mempengaruhi penjualan yang berdampak baik pada omset yang didapat dan akan berpengaruh terhadap pendapatan karyawan itu sendiri.”

#### *Pelatihan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*

- Menurut kepala gudang tentang pelatihan kinerja karyawan adalah tidak adanya pelatihan kerja. Kepala gudang menyatakan bahwa :
- “karyawan yang baru bergabung langsung dilepas kelapangan untuk kerja secara normal dengan karyawan yang lainnya.”
- Menurut supervisor tentang pelatihan kinerja karyawan adalah hanya ada pelatihan ditingkat supervisor saja. Supervisor menyatakan bahwa :
- “pelatihan hanya tersedia untuk ditingkat supervisor dan untuk sales marketing tidak tersedia pelatihan.”
- Menurut kepala admin tentang pelatihan kinerja karyawan adalah untuk pelatihan dari pihak luar untuk perusahaan tidak ada akan tetapi perusahaan melakukan pelatihan sendiri terhadap staff baru. Kepala admin menyatakan bahwa :
- “pelatihan yang diberikan oleh pihak luar tidak ada akan tetapi pelatihan dari pihak perusahaan tersedia bagi staff yang baru bergabung diperusahaan.”
- Menurut operasional manajer tentang pelatihan kinerja karyawan adalah belum tersedia. Operasional manajer menyatakan bahwa :
- “untuk saat ini belum tersedia pelatihan kinerja karyawan di perusahaan.”

#### *Prosedur yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan*

- Menurut kepala gudang tentang prosedur meningkatkan kinerja adalah dengan dibimbing setiap hari. Kepala gudang menyatakan bahwa : “dengan diberikan arahan dan bimbingan setiap hari guna para karyawan dapat bekerja seoptimal mungkin.”
- Menurut supervisor tentang prosedur meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan briefing, motivasi dan arahan setiap pagi. Supervisor menyatakan bahwa: “setiap pagi selalu memberikan briefing, motivasi dan arahan kerja guna penyemangat dan fokus saat berada dilapangan bagi sales marketing.”
- Menurut kepala admin tentang prosedur meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan pelatihan kerja. Kepala admin menyatakan bahwa : “dengan adanya pelatihan bagi para staff admin diharapkan dapat memotivasi diri dan penyemangat kerja.”
- Menurut operasional manajer tentang prosedur meningkatkan kinerja adalah dengan evaluasi bertahap setiap divisi setiap bulanya. Operasional manajer menyatakan bahwa: “evaluasi bertahap dilakukan oleh setiap divisi guna mengetahui apakah ada permasalahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi dengan cepat.”

#### *Strategi yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan*

- Menurut kepala gudang tentang strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan pergantian atau pertukaran tanggung jawab kerja untuk menghindari kejenuhan. Kepala gudang menyatakan bahwa : “dengan melakukan pergantian dan pertukaran tanggung jawab kerja dapat meminimalisir kejenuhan dalam bekerja dan sebagai penyemangat dan tantangan bagi karyawan.”
- Menurut supervisor tentang strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melakukan briefing setiap pagi dan sore sebelum dan setelah kunjungan lapangan. Supervisor menyatakan bahwa : dengan memberikan briefing pagi dan sore kepada para sales marketing guna mengoptimalkan kinerja saat berada dilapangan.”
- Menurut kepala admin tentang strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah membuat staff admin nyaman mungkin diperusahaan. Kepala admin menyatakan bahwa :
- “membuat staff admin nyaman mungkin dengan lingkungan kerja yang dimana nantinya akan membuat produktifitas kerja mereka optimal.”
- Menurut operasional manajer tentang strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan reward terhadap para karyawan untuk penyemangat kerja serta promosi kerja. Operasional manajer menyatakan bahwa : “dengan memberikan reward yang setimpal dengan kinerja yang diberikan kepada perusahaan dan promosi diharapkan dapat memompa semangat dari para karyawan tersebut.”

### *Strategi Pimpinan Untuk Mencapai Tujuan Perusahaan*

- Menurut kepala admin tentang menjalankan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan adalah saling berkordinasi di setiap bagian pekerja. Kepala admin menyatakan bahwa : “saling kordinasi dan komunikasi saat dalam bekerja maupun setelah bekerja untuk memantau apakah pekerjaan yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan dikerjakan dengan optimal mungkin.”
- Menurut supervisor tentang menjalankan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan membuat pembagian target pencapaian setiap sales marketing di awal bulan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Supervisor menyatakan bahwa : “pembagian target setiap sales marketing dilakukan untuk mecapai hasil yang maksimal dan dilakukan di awal bulan agar dapat membuat rencana yang dilakukan selama satu bulan tersebut.”
- Menurut kepala admin tentang menjalankan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan menjalankan strategi manajemen kekeluargaan. Kepala admin menyatakan bahwa : “dengan menjalankan manajemen kekeluargaan tapi tetap secara profesionalitas dapat membuat karyawan secara tidak langsung merasa tidak tertekan saat bekerja.”
- Menurut operasional manajer tentang menjalankan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan pemberian arahan yang baik sopan dan santun secara lisan. Operasional manajemen menyatakan bahwa : “dengan pembawaan kata dan penyampaian yang sopan, santun dan jelas dapat memberikan dampak yang baik pula bagi karyawan yang menerima arahan dari atasan.”

### **Analisis data dan Pembahasan**

#### *Evaluasi kinerja karyawan :*

Selama ini karyawan sering datang terlambat/ tidak tepat waktu sehingga banyak pekerjaan yang tertunda, hal tersebut berdampak terhadap kegiatan pekerjaan sehari – hari yang pada akhirnya akan berpengaruh pada hasil pekerjaan. Selain keterlambatan, juga sering terjadi banyak kesalahan – kesalahan yang dilakukan karyawan karena sering terjadi mis-komunikasi antara pimpinan dan karyawan, serta antar divisi yang pada akhirnya menyebabkan tidak tercapai tujuan atau misi yang hendak dicapai.

Arahan yang diberikan juga terkadang tidak dilakukan secara maksimal dan sering menggampangkan tugas yang diberikan sehingga mengakibatkan Target yang ditetapkan oleh pimpinan tidak terpenuhi oleh para karyawan karena karyawan kurang maksimal dalam bekerja. Sanksi yang diberikan perusahaan pun bisa dibilang sangat ringan bagi karyawan yang tidak masuk kerja karena alasan yang tidak jelas, dimana hanya sebatas potongan gaji pada hari dimana para karyawan tidak masuk kerja, hal tersebut menjadi penyebab para karyawan leluasa dalam bekerja. Teguran/ peringatan yang dirasa kurang memberikan efek jera bagi karyawan yang lalai dari tanggung jawab pekerjaan dikarenakan perusahaan menerapkan system manajemen kekeluargaan yang terkadang dianggap atau disalah artikan bagi karyawan yang semestinya memberikan kebebasan serta lebih produktif dalam bekerja. Kompensasi karyawan yang bekerja sangat baik, terkadang tidak mendapat timbal balik yang sesuai hal tersebut membuat para karyawan kurang semangat dan bekerja dengan asal – asalan yang penting selesai. Kesenjangan gaji yang diterima juga sebagai alasan para karyawan kurang maksimal dalam bekerja, gaji yang diterima karyawan sebatas UMP (Upah Minimum Provinsi).

Visi dan misi kurang dipahami karyawan karena pimpinan memberikan pemaparan pada saat karyawan bekerja di lapangan, karena karyawan lebih fokus pada tugas mereka dan lupa akan landasan dan tujuan dari perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Koordinasi antara divisi yang kurang harmonis, seperti divisi admin dan divisi *sales marketing* yang dimana terkadang para admin tidak memberikan *stock* barang yang tersedia kepada para *sales marketing* yang menyebabkan para *sales marketing* saat berada di lapangan akan memberikan orderan kepada toko sesuai dengan keinginan dan kebutuhan yang dimana tersedianya barang atau tidak di gudang dikarenakan menurut sales barang tersebut pasti tersedia, hal tersebut nantinya menyebabkan disaat peng – inputan data orderan toko oleh admin barang yang dipesan tidak tersedia atau

kosong, dampaknya adalah orderan toko tertunda pengiriman karena ada barang yang kosong atau orderan toko terkirim akan tetapi item yang dipesan tidak sepenuhnya terpenuhi.

*Perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan:*

Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan

- Menentukan sanksi berupa Kebijakan perusahaan dari tertulis maupun lisan bagi karyawan yang sering terlambat dan tidak masuk kerja agar lebih disiplin, memberikan efek jera bagi karyawan serta memberikan contoh bagi karyawan yang lain terhadap dampak melanggar aturan yang sudah ditetapkan sehingga lebih bertanggung jawab dalam bekerja. Pemahaman akan visi dan misi yang lebih detail dan mudah dipahami membuat para karyawan mengerti akan tugas setiap divisi yang dilakukan serta sebelum melakukan aktivitas seperti dipagi hari dan sesudah sore hari dengan breafing akan memberikan dampak yang baik bagi karyawan karna akan lebih mengetahui dimana kekurangan disetiap harinya yang dimana memperbaiki diri dipekerjaan yang akan dilakukan kedepannya, sama seperti yang diutarakan (Ismail, 2012:29) dimana kebijakan menjadi pedoman yang akan menghubungkan formulasi strategi dan implementasi strategi serta sebagai suatu pedoman umum yang mengarahkan pembuatan keputusan perusahaan
- Menetapkan program yang mana merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan, dengan metode atau cara baku dalam melaksanakan pekerjaan tertentu (Ismail, 2012:31) seperti melakukan aktivitas kerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan dengan tepat waktu (8 jam) akan menciptakan hasil yang maksimal dalam bekerja dan menekankan pada para karyawan akan prosedur dan aturan merupakan keputusan tetap untuk diterapkan pada masalah-masalah yang selalu berulang dan penting bagi suatu komponen perusahaan (Allen, 1990:147) melakukan aktivitas kerja yang benar dan tepat akan meminimalisir kesalahan – kesalahan yang dibuat para karyawan berulang kali.
- Memberikan tujuan secara terperinci dan mendetail (Dess, Lumpkin, dan Taylor, 2000:30) sama halnya dengan kalimat diatas yaitu mengarahkan para karyawan agar paham akan tujuan yang sudah ditentukan oleh perusahaan sehingga dapat tercapai dengan sumber daya dan organisasi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.
- Memberikan kompensasi atau imbalan yang setimpal atas kerja keras para karyawan agar terpacu dan termotivasi dalam bekerja secara maksimal disetiap tindakan yang dimana memberikan dampak positif, serta bernegosiasi dengan para pimpinan dan karyawan akan gaji yang diterima apakah setimpal dengan hasil kerja karyawan yang dilakukan selama ini dan jika ada penambahan/ kenaikan gaji, para karyawan mampu bekerja dengan memberikan hasil yang lebih dari sekarang atau tidak agar tujuan perusahaan dapat tercapai, sesuai dengan yang disampaikan (ismail, 2012:31) anggaran tidak dapat disusun dengan baik bila perusahaan tidak memiliki program yang jelas. Hal tersebut disebabkan karena setiap rupiah yang akan dikeluarkan dalam anggaran akan mengacu pada program yang akan dikerjakan oleh perusahaan.
- Sistem manajemen kekeluargaan yang diterapkan oleh operasional manajer untuk para karyawan sendiri lebih aman dan nyaman dalam bekerja yang dimana lebih mudah untuk mengontrol setiap tindakan karyawan serta lebih dekat pula antara pimpinan dengan para karyawan yang dimana hal tersebut menimbulkan suasana kerja yang interaktif, lebih muda dalam menyampaikan kendala yang terjadi dilapangan dan mencapai solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak tanpa memberatkan salah satu pihak. Sama seperti yang diutarakan (Glueck, 1988:49-59) serangkaian keputusan – keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah pada penyusunan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan yang dimana manajer puncak sebagai ahli strategi utama
- Kordinasi yang baik mulai dari komunikasi serta pemahaman jabatan dan tanggung jawab masing – masing karyawan yang baik akan meminimalisir kesalahan yang menghambat pekerjaan , mengingatkan dan memberikan teguran yang sopan serta santun akan membuat karyawan lebih seperti dihargai atas pekerjaan yang dilakukan mereka. Tidak membesar – besarkan kesalahan yang dibaut dan mencari cara dan solusi agar tujuan yang diinginkan,

tercapai oleh semua karyawan. Sama dengan apa yang diutarakan (Jones dan George, 2007:202) proses perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses pembuatan strategi yang dimana manajer akan merumuskan berbagai rencana serta tindakan yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan tersebut.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Pekerjaan yang sering terhambat atau tertunda disebabkan para karyawan sering terlambat atau tidak masuk kerja.
- Kesalahan – kesalahan yang dilakukan karyawan dan target yang tidak terpenuhi terjadi karena karyawan kurang memahami visi, misi dan tujuan perusahaan.
- Memberikan kompensasi bagi karyawan yang bekerja dengan sangat baik akan membuat para karyawan lebih produktif.
- Mendiskusikan sistem penggajian dengan karyawan agar dapat dipahami semua pihak.
- Penerapan sistem manajemen kekeluargaan yang dirasa belum maksimal dan banyak kekurangan dalam setiap aspek yang dijalankan dimana para karyawan terlalu bebas dalam menjalankan tanggung jawabnya.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Pelatihan kerja bagi karyawan lebih terarah agar tepat sasaran dan lebih berkompeten.
- Penjelasan pada karyawan lebih bersifat personal agar dapat lebih memahami visi dan misi perusahaan.
- Memberikan gaji yang layak /sesuai dengan hasil yang diberikan karyawan .
- Koordinasi diimbangi dengan komunikasi yang baik akan memberikan suasana kerja nyaman .
- Atasan yang terdiri dari operasional manajer, supervisor, kepala gudang dan kepala admin harus dapat menempatkan dirinya sebagai panutan agar menjadi teladan bagi bawahannya .

## DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Kaye. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Amin, Gabriel. (2003). *Strategi Manajemen*. CV. Citramedia. Sidoarjo. Arikunto, Suharsimin. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, (Edisi Revisi IV 2006). PT. Rineka Cipta : Jakarta.
- Beal, R.M. (2000). "Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy & Organization Performance in Small Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management* (Januari): pp. 27-45.
- Bhargava, M. Dubelaar, C and S.Ramaswari. 1994. "Reconciling Diverse Measures of Performance : A Conceptual Framework Test of Methodology". *Journal of Business Research*. Vol 31: pp. 235-246.
- David, F.R., 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Ed. 11, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- De Wit, Bob dan Ron Meyer. 2005. *Strategy Synthesis*, Edisi 2, Thomson Learning, London
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., dan Taylor, L., 2005. *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*, Ed. 2, McGraw-Hill.
- Estika, Dinda. 2006. "Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing". Undip Semarang, 2006.

- Ferdinand, Augusty. 2013. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E. 2001. *Manajemen Strategis. Daya Saing dan Globalisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2001, *Manajemen Strategis*, Edisi 1, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Jati Anugrah Narwastu. 2006. Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta
- Jatmiko, R.D. 2004. Manajemen Strategik, Edisi 4, UMM Press, Malang
- Jones, G.R., George, J.M. 2007. *Eseential of Contemporary Management*, Ed. 2, McGraw Hill.
- Meilan Sugiarto. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama. Ardana Media : Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2011. Metode Penelitian Kualitatif. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Moleong, L. J.. 2007. Metode penelitian kualitatif. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Pearce II, J.A., dan Robhinson Jr., R.B., 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Ed. 9, McGraw-Hill.
- Phillips, P.A. 2000. "The Strategic Planning/Finance Interfance: Does Sophistication Really Matter?" *Management Decison* Vol 38/8: pp. 541-549.
- Raharja I. 2016. Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Bappeda Tingkat 1 Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Kantor*. 4 (2): 418-446. Karawang
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen strategik*. Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Alfabet. Bandung.
- Solihin, Ismail. 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Alfabet. Bandung.
- Sunarto. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. BPFE UST: Yogyakarta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. CAPS. Yogyakarta.
- Wiradi, Gunawan. 2009. *Metodologi Studi Agrasia*. Sajogyo Institute: Bogor.
- Wright,P, Kroll,M, Pray,B, Lado,A. 1995. "Strategic Orientations, Competitive Advantage and Business Performance". *Journal of Business Research*. Vol 33: pp. 143-151.



Hak Kopi (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.