

**MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI SUMBER DAYA MANUSIA
STUDI KASUS DI PT. MEGA ANDALAN KALASAN**

Tesis

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2**

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

NUGROHO BUDI UTOMO

20051020007

Kepada

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2007



MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI SUMBER DAYA MANUSIA
STUDI KASUS DI PT. MEGA ANDALAN KALASAN**

Diajukan Oleh:

NUGROHO BUDI UTOMO

20051020007

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Dr. Harsono, M.Sc.

Tanggal: 28 Maret 2007

Pembimbing II

Dra. Tri Maryati, MM.

Tanggal: 28 Maret 2007



MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI SUMBER DAYA MANUSIA
STUDI KASUS DI PT. MEGA ANDALAN KALASAN**

Diajukan Oleh:

NUGROHO BUDI UTCMO

20051020007

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan Dewan Penguji
Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal 11 April 2007

Yang terdiri dari:

Dr. Harsono, M.Si

Ketua Tim Penguji

Dra. Tri Maryati, MM

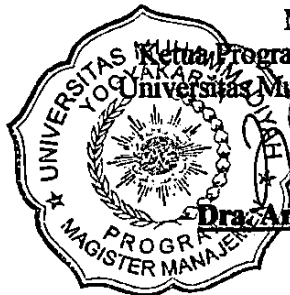
Anggota Tim Penguji

Drs. Wibandaru, M.Si

Anggota Tim Penguji

Mengetahui

**Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**



Dra. Arni Surwanti, M.Si



MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 11 April 2007

Yang Membuat Pernyataan:

NUGROHO BUDI UTOMO

20051020007

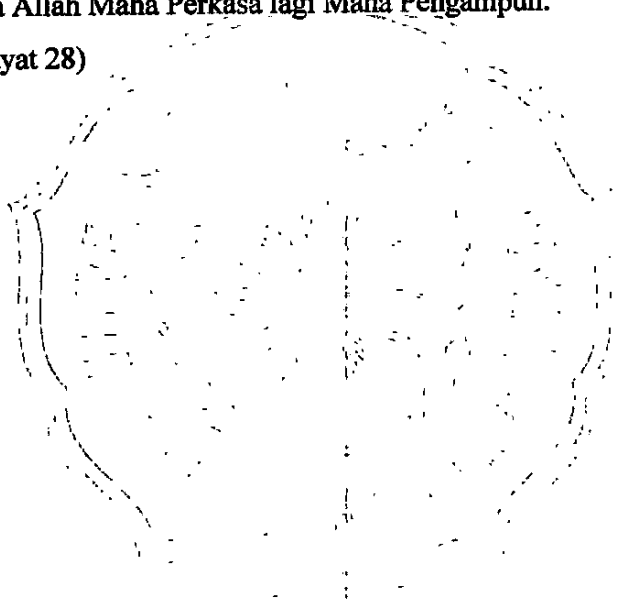


MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Dan demikian (pula) di antara manusia, binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warnanya dan jenisnya. Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya, hanyalah ulama (orang-orang yang mengetahui kebesaran dan kekuasaan Allah). Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.

(QS: Faathir ayat 28)



**Kupersembahkan
Karyaku ini teruntuk
*"Isteri dan Anak-anakku Tercinta"***

*Juga setiap orang
yang mengambil manfaat dari karyaku ini*



MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur Alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah, serta inayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul: **“Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Sumber Daya Manusia Studi Kasus di PT. Mega Andalan Kalasan”**.

Tesis ini ditujukan sebagai referensi tambahan untuk lebih memahami bagaimana implementasi kajian manajemen strategik dan bagaimana suatu perusahaan dapat menyusun suatu perencanaan strategik sampai dengan penjabarannya dalam program-program kerja. Disamping itu, juga sebagai syarat memperoleh gelar sarjana strata-2 Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.


Dalam pelaksanaan penulisan tesis ini, penulis menyadari adanya bantuan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terlaksana dengan baik. Untuk itu dalam kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu, yaitu:

1. **Dr. Harsono, M.Sc**, terima kasih atas ilmu, pengetahuan, bimbingan dan semua kritik sarannya.
2. **Dra. Tri Maryati, MM**, terima kasih atas ilmu, saran dan bimbingannya.
3. **Ir. Hendy Rianto S.**, Direktur PT. Mega Andalan Kalasan, terima kasih atas ijinnya perusahaan telah berkenan dijadikan tempat penelitian.
4. **Samrat, SE., MM**, Manajer HRD PT. Mega Andalan Kalasan, terima kasih atas dukungan, bimbingan dan penyediaan datanya untuk penelitian

5. **Jajaran Manajer di PT. Mega Andalan Kalasan**, yang telah meluangkan waktunya untuk bersedia melayani peneliti dalam rangka mengumpulkan data untuk kajian.
6. **Staf Pengajar MM-UMY**, terima kasih atas semua ilmunya selama kuliah di MM-UMY ini.
7. **Karyawan MM-UMY**, terima kasih atas pelayanannya selama berada di MM-UMY ini.
8. **Semua Teman-Teman MM-UMY**, (spesial untuk Pak Herwanto, Pak Suprpto, Mas Heru, Fitriana, Ice, Dewi, Fatmawati), senang sekali pernah belajar bersama kalian. Terima kasih atas semua dorongan, tukar pengalaman, kritik, saran, bantuan dan waktu bahagia selama di MM-UMY.
9. **Spesial untuk Keluargaku** (Ibu Kandung, Bapak Mertua, Ibu Mertua, Isteriku, Anak-anakku, saudara-saudaraku), terima kasih atas semua cinta, kasih sayang, dukungan dan doanya yang terus mengalir tiada henti menjadikan hidupku selalu bersemangat.
10. **Semua pihak yang turut membantu**, terima kasih yang sedalam-dalamnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 11 April 2007



Nugroho Budi Utomo

DAFTAR ISI

| | Hal |
|---|-----|
| LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING | i |
| LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iii |
| HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| INTI SARI | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 3 |
| C. Tujuan Penelitian | 3 |
| D. Manfaat Penelitian | 4 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| A. Analisis Lingkungan | 5 |
| B. Manajemen Strategik | 9 |
| C. Manajemen Sumber Daya Manusia | 14 |
| D. Rumusan Perspektif Tujuan melalui rerangka <i>Balanced Score Card</i> .. | 15 |
| E. Kerangka Berpikir | 22 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Obyek dan Lokasi Penelitian | 24 |
| B. Subyek Penelitian | 24 |
| C. Pendekatan Penelitian | 24 |
| D. Metode Pengumpulan Data | 25 |
| E. Waktu Penelitian | 26 |
| F. Metode Analisis Data | 27 |
| | |
| BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN | |
| A. Data Umum | 28 |
| B. Kegiatan yang dilakukan | 28 |
| C. Struktur Organisasi | 29 |
| | 25 |

BAB V ANALISIS PERMASALAHAN

| | |
|--|----|
| A. Analisis Lingkungan | 37 |
| B. Strategi Bisnis | 39 |
| C. Visi, Misi dan Nilai yang ditetapkan | 39 |
| D. Sasaran Strategik | 40 |
| E. Rumusan Perspektif Tujuan (BSC) | 41 |
| F. Penjabaran Sasaran Strategik dan Kendala yang dihadapinya | 44 |

BAB VI ANALISIS PEMECAHAN PERMASALAHAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

| | |
|---|----|
| A. Strategi Bisnis PT. MAK | 55 |
| B. Rumusan Perspektif Tujuan menggunakan <i>Balanced Score Card</i> | 61 |
| C. Strategi SDM mendukung Strategi Bisnis perusahaan | 64 |

BAB VII RINCIAN RENCANA KEGIATAN TAHUN 2007

| | |
|--|----|
| A. Perspektif Keuangan | 85 |
| B. Perspektif Pelanggan | 87 |
| C. Perspektif Proses Bisnis Internal | 88 |
| D. Perspektif <i>Learning & Growth</i> | 90 |
| E. Hubungan Antar Perspektif Tujuan | 93 |

BAB VIII IMPLIKASI TERHADAP PERUSAHAAN

| | |
|---|-----|
| A. Pengaturan Organisasi untuk Pelaksanaan Keputusan | 101 |
| B. Penyiapan Sumber Daya Manusia dan Sumberdaya lainnya | 102 |
| C. Reaksi Negatif yang timbul dan Penanggulangannya | 102 |
| D. Hasil yang diharapkan akan dicapai | 106 |

BAB IX SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

| | |
|----------------------------------|-----|
| A. Simpulan | 109 |
| B. Saran | 114 |
| C. Keterbatasan Penelitian | 116 |

| | |
|----------------------|--|
| DAFTAR PUSTAKA | |
|----------------------|--|

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

| | Hal |
|---|-----|
| Tabel 2.1 Contoh Sasaran Strategik di Perspektif Pelanggan | 20 |
| Tabel 4.1 Data Karyawan Tetap | 35 |
| 4.2 Data Karyawan Kontrak/Magang | 35 |
| 4.3 Data Pendidikan Karyawan | 36 |
| 4.4 Data Sirkulasi Karyawan tahun 2006 | 36 |
| Tabel 5.1 Perspektif Tujuan tahun 2007 dengan menggunakan BSC | 42 |
| 5.2 Pencapaian Efisiensi Tahun 2006 | 43 |
| 5.3 Estimasi Penerimaan dari Pasar Ekspor | 46 |
| Tabel 6.1 Kenaikan Target Pemasaran-Produksi | 58 |
| 6.2 Kesenjangan antara target 2007 dan pencapaian 2007 | 59 |
| 6.3 Hubungan Strategi Bisnis dan Strategi SDM | 66 |
| 6.4 Kebutuhan SDM tahun 2007 | 71 |
| 6.5 Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM tahun 2007 ... | 77 |
| 6.6 Data Pelaksanaan Kerja Tahun 2006 | 81 |

DAFTAR GAMBAR

| | Hal |
|------------|--|
| Gambar 2.1 | Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan 8 |
| 2.2 | <i>Framework</i> Keterkaitan SDM dengan Kebutuhan Bisnis 12 |
| 2.3 | Hubungan Strategi Bisnis dan Strategi SDM 13 |
| 2.4 | Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> 16 |
| 2.5 | <i>Balanced Scorecard</i> Sasaran Strategik 18 |
| 2.6 | Kerangka Pikir Penelitian 23 |
| | |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi PT. MAK 34 |
| | |
| Gambar 6.1 | Kesenjangan Kondisi Kemampuan Perusahaan 57 |
| 6.3 | <i>Balanced Scorecard</i> Sasaran Strategik PT. MAK 63 |
| 6.2 | Keterkaitan Strategi dan implikasinya aktivitas SDM 65 |
| | |
| Gambar 7.1 | Kekoherenan Sasaran-sasaran Strategik Generik 94 |
| 7.2 | <i>Balanced Scorecard</i> Rencana Kegiatan PT. MAK 95 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|------------|
| Kebutuhan Sarana Fisik tahun 2007 | Lampiran 1 |
| Contoh Deskripsi Jabatan | Lampiran 2 |
| Contoh Kualifikasi Jabatan | Lampiran 3 |
| Contoh Penilaian Kinerja | Lampiran 4 |
| Contoh Pemetaan Kompetensi Operator | Lampiran 5 |
| Contoh Struktur Upah Operator Produksi | Lampiran 6 |
| Contoh Program Kerja Tahun 2007 di Unit Produksi | Lampiran 7 |
| Laporan Program Kerja Tahun 2006 dan Rencana Program Kerja Tahun 2007 Unit HRD | Lampiran 8 |

INTISARI

Pada tesis ini penulis meneliti tentang peningkatan kinerja perusahaan melalui SDM yang merupakan studi kasus di PT. Mega Andalan Kalasan. Proses kajian berdasarkan teori manajemen strategik, yang dimulai dari visi-misi, strategi bisnis, penetapan sasaran yang dijabarkan melalui rerangka *balanced score card* untuk menggambarkan perspektif tujuan. Setelah itu secara mendalam dikaji strategi MSDM melalui aktivitas-aktivitasnya, sehingga memberikan kontribusi peningkatan kinerja perusahaan.

Subyek penelitian adalah para pimpinan unit kerja yang terlibat dalam proses perumusan manajemen strategik, terutama manajer HRD yang menjadi pusat perhatian melalui tanggungjawabnya membuat program-program SDM dan implementasinya pada aktivitas-aktivitas MSDM

Hasil penelitian menunjukkan terdapat kontribusi yang cukup besar, baik secara langsung maupun tidak langsung, strategi SDM melalui aktivitas-aktivitasnya mendukung proses bisnis internal, selanjutnya memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan pendapatan perusahaan. Meningkatkan pendapatan perusahaan berarti meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja keuangan.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Balanced Score Card, Strategi MSDM