



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

### SURAT TUGAS

Nomor : 1339/DEK/60/Div.SDM/XI/2014

*Bismillahirrohmaanirrohiem*

Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, dengan ini memberi tugas kepada :

Nama : 1. Dra. Siti Nursyamsiah, MM  
2. Dra. Suhartini, M.Si  
3. Baziedy Aditya Darmawan, SE, MM  
4. Drs. Albari, M.Si  
5. Dra. Trias Setiawati, M.Si  
6. Abdur Rofik, SE, M.Sc

Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UII  
Alamat : Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta

Keperluan : Mempresentasikan Paper di FMI 6 Medan Sumatra Utara

Tempat/tujuan : Medan, Sumatra Utara  
Waktu : 12 - 15 Nopember 2014

Diharapkan yang bersangkutan/berkepentingan maklum dan memberikan bantuan sebagaimana mestinya.

*Alhamdulillahirobbil'alamien*



Yogyakarta, 4 Nopember 2014  
Dekan

Dr. D. Agus Harjito, M.Si  
NIK : 87 311 0103

Catatan:

- Kepada yang ditugaskan dimohon surat tugas ini, di copy dan dikembalikan ke Fakultas Ekonomi UII (Divisi SDM) dengan dilampiri: laporan tertulis dan copy sertifikat

Tembusan:

1. Divisi Administrasi Keuangan FE UII
2. Yang bersangkutan
3. Arsip



# Sertifikat

# FMI6

Diberikan Kepada:

**Trias Setiawati**

Sebagai:

**Pemakalah**

**PADA ACARA SEMINAR NASIONAL DAN CALL FOR PAPER FORUM MANAJEMEN INDONESIA 6  
DENGAN TEMA : "ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT"  
PADA 12 NOVEMBER 2014**

Ketua FMI

Sri Gunawan, DBA

Ketua Panitia FMI6

Dr. Isfenti Sadalia, SE, ME

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sumatera Utara

Prof. Dr. Azhar Maksum, M.Ec.Ac.Ak.CA





# Sertifikat

# FMI6

Diberikan Kepada:

**Trias Setiawati**

Sebagai:

**Peserta**

**PADA ACARA SEMINAR NASIONAL DAN CALL FOR PAPER FORUM MANAJEMEN INDONESIA 6  
DENGAN TEMA : "ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT"  
PADA 12 NOVEMBER 2014**

Ketua FMI

Sri Gunawan, DBA

Ketua Panitia FMI6

Dr. Isfenti Sadalia, SE, ME

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sumatera Utara

Prof. Dr. Azhar Maksum, M.Ec.Ac.Ak.CA



# PRAKTIK MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA BERBASIS REGULASI DAN KOMPETISI (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN UNGGUL X DI JAWA TENGAH)

**Trias Setiawati**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
email: triassetiawati@gmail.com

*Abstract.* This title of this research is the human resource management practices that based on regulation and competition in 'X' competitive company in Central Java. The research goals are to understand the pictures and some problem of the human resource practice in competitive company in order to achieve its advancement on competition. This research is a case study qualitative research that uses collection methods through depth interview, observation and documentation. To find the research data validity it was used data credibility test which were triangulation, and member check. The data analysis method was collection, reduction, display, and conclusion drawing.

The research result find that human resource management practice there is two types of management that based on regulation and competition. In one side, the company tends to use some practices that only for fulfilling the government regulation for operational employees in low standard achievement. In another side the company tends to use some practices that more advance for its knowledge workers who have been designed to win the competition in industry. This kind of practices makes the company cannot achieve maximum in the industry competition. In one hand the operational employees become easy to be managed, loyal and commit but they can reach advancement because they have no chance to do it. In another hand the knowledge workers themselves cannot reach optimum achievement because they do not be supported much by the operational employees. There is unbalance practice management between the more tendency in practicing a regulation approach than a competition approach that become constraint to reach the advancement practices as innovative company in long term achievement.

**Key words:** *Human Resource Management, Practices, Regulation, Competition*

## I. PENDAHULUAN

Manusia adalah sumber daya yang menjadi tulang punggung kemajuan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci penting kemajuan perusahaan. Menurut Bohlander dan Snell (2010:150) pengelolaan SDM dimulai sejak rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja dan kompensasi. Sementara menurut Dessler (2005:3), kegiatan atau fungsi SDM dalam organisasi dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing* (penyusunan staf), *leading* (kepemimpinan) dan *controlling* (pengendalian). Berbagai aktifitas tersebut

adalah kegiatan utama yang penting untuk membawa perusahaan unggul dalam persaingan.

Mengelola SDM dalam organisasi memerlukan pendekatan yang tepat agar SDM yang ada dapat menjadi kekuatan dalam menghadapi persaingan global. Menurut Phatak (1992 dalam Subramaniam and Nankervis, 2013) disampaikan bahwa pengalaman pelatihan sebagai inisiatif pengembangan manajemen yang penting dengan potensi untuk menumbuhkan seperangkat ketrampilan. Khususnya mengenai peran pelatihan simulasi lintas

# **PRAKTIK MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA BERBASIS REGULASI DAN KOMPETISI (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN UNGGUL X DI JAWA TENGAH)**

**Trias Setiawati**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
email: triassetiawati@gmail.com

*Abstract.* This title of this research is the human resource management practices that based on regulation and competition in 'X' competitive company in Central Java. The research goals are to understand the pictures and some problem of the human resource practice in competitive company in order to achieve its advancement on competition. This research is a case study qualitative research that uses collection methods through depth interview, observation and documentation. To find the research data validity it was used data credibility test which were triangulation, and member check. The data analysis method was collection, reduction, display, and conclusion drawing.

The research result find that human resource management practice there is two types of management that based on regulation and competition. In one side, the company tends to use some practices that only for fulfilling the government regulation for operational employees in low standard achievement. In another side the company tends to use some practices that more advance for its knowledge workers who have been designed to win the competition in industry. This kind of practices makes the company cannot achieve maximum in the industry competition. In one hand the operational employees become easy to be managed, loyal and commit but they can reach advancement because they have no chance to do it. In another hand the knowledge workers themselves cannot reach optimum achievement because they do not be supported much by the operational employees. There is unbalance practice management between the more tendency in practicing a regulation approach than a competition approach that become constraint to reach the advancement practices as innovative company in long term achievement.

**Key words:** *Human Resource Management, Practices, Regulation, Competition*

## **I. PENDAHULUAN**

Manusia adalah sumber daya yang menjadi tulang punggung kemajuan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci penting kemajuan perusahaan. Menurut Bohlander dan Snell (2010:150) pengelolaan SDM dimulai sejak rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja dan kompensasi. Sementara menurut Dessler (2005:3), kegiatan atau fungsi SDM dalam organisasi dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing* (penyusunan staf), *leading* (kepemimpinan) dan *controlling* (pengendalian). Berbagai aktifitas tersebut

adalah kegiatan utama yang penting untuk membawa perusahaan unggul dalam persaingan.

Mengelola SDM dalam organisasi memerlukan pendekatan yang tepat agar SDM yang ada dapat menjadi kekuatan dalam menghadapi persaingan global. Menurut Phatak (1992 dalam Subramaniam and Nankervis, 2013) disampaikan bahwa pengalaman pelatihan sebagai inisiatif pengembangan manajemen yang penting dengan potensi untuk menumbuhkan seperangkat ketrampilan. Khususnya mengenai peran pelatihan simulasi lintas

budaya dan sensitivitas budaya sebagai komponen pengalaman belajar.

Menurut Bhatnagar (2006; Cohen 2010; Rogers and Blonski 2010; Lovvorn and Chen 2011 dalam Subramaniam and Nankervis, 2013) bahwa beberapa organisasi telah memantapkan dengan baik pusat pelatihan *in-house* dan universitas di samping menguatkan program *coaching-mentoring* dari manajer sebagai bagian pengelolaan SDM yang penting menuju keunggulan dan daya saing organisasi.

Berdasarkan pentingnya pengelolaan SDM dalam organisasi untuk mencapai keunggulan dalam persaingan tersebut maka penelitian ini perlu dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran dari praktik manajemen SDM dalam perusahaan yang unggul, dan memperoleh gambaran mengenai berbagai permasalahan yang ada dalam perusahaan.

## II. LANDASAN TEORI

Pengelolaan SDM adalah bagian penting di antara berbagai fungsi lainnya dalam organisasi. Manusia sebagai aktor utama yang perannya makin besar bagi suatu kemajuan perusahaan dan perusahaan tidak hanya mengandalkan keunggulannya pada sumber daya fisik dan lainnya. Pelatihan dan pengembangan menjadi kunci penting pengelolaan SDM dalam suatu organisasi sebagaimana yang disampaikan oleh Phatak (1992 dalam Subramaniam and Nankervis, 2013) disampaikan bahwa pengalaman

pelatihan sebagai inisiatif pengembangan manajemen yang penting dengan potensi untuk menumbuhkan seperangkat ketrampilan. Khususnya mengenai peran pelatihan simulasi lintas budaya dan sensitivitas budaya sebagai komponen pengalaman belajar.

Perusahaan yang ingin menang dalam persaingan menempatkan program pelatihan sebagai pusat pengembangan organisasi. Menurut Bhatnagar (2006; Cohen 2010; Rogers and Blonski 2010; Lovvorn and Chen 2011 dalam Subramaniam and Nankervis, 2013) bahwa beberapa organisasi telah memantapkan dengan baik pusat pelatihan *in-house* dan universitas untuk memfasilitasi pengembangan dari seperangkat ketrampilan yang teridentifikasi. Manajer juga menggaris bawahi pentingnya program pengembangan dan *coaching-mentoring* dari manajer, yang hal tersebut sering dikembangkan berkaitan dengan departemen SDM dalam organisasi.

Untuk meraih keunggulan bersaing di dunia global maka perusahaan juga perlu menggunakan pendekatan strategis dalam pengelolaan manajemen SDM tanpa meninggalkan praktik manajemen tradisionalnya. Menurut Nankervis *et al* (2012 dalam Subramaniam and Nankervis, 2013), manajer juga mengindikasikan bahwa program-program yang ada dalam perusahaan seharusnya sejalan dengan praktik manajemen SDM tradisional; seperti manajemen *talent*, strategi pengembangan

karir, dan pengembangan kapasitas dalam rangkai secara sistematis mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan pengetahuan dan ketrampilan dari senior manajer mereka.

Suatu organisasi pasti memiliki tujuan, strategi, dan misi yang ingin dicapai. Untuk mencapainya organisasi membutuhkan penerapan dari berbagai kegiatan fungsional organisasi, salah satu di antaranya adalah manajemen SDM. Adapun fungsi-fungsi MSDM menurut Bohlander dan Snell (2010:150) adalah:

1. *Rekrutmen*. Rekrutmen merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mencari calon karyawan. Proses yang dilakukan harus sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh organisasi. Kriteria yang pada umumnya dibutuhkan seperti, karyawan harus memiliki kemampuan intelektual, mampu bekerja dengan baik, dan mampu berkomunikasi dengan baik.
2. *Seleksi*. Seleksi merupakan proses penyeleksian calon karyawan dari hasil *recruitment*. Calon karyawan yang sudah menyerahkan data akan dikualifikasikan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam proses ini organisasi akan mengkategorikan calon karyawan ke dalam *job description*.
3. *Pelatihan dan Pengembangan*. Pelatihan merupakan proses lanjutan setelah seleksi, di mana calon karyawan sudah diterima oleh perusahaan. Proses ini

dilakukan untuk melatih kemampuan karyawan. Sedangkan pengembangan merupakan proses untuk memperbaiki kemampuan konseptual karyawan.

4. *Kinerja*. Kinerja merupakan bentuk dari hasil kerja karyawan terhadap organisasi. Kinerja harus didukung dengan kemampuan dan keahlian. Karyawan yang mampu menjalankan tugas sesuai target akan memperoleh penghargaan dari organisasi.
5. *Kompensasi*. Kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran yang diberikan organisasi kepada karyawan karena adanya hubungan kerja. Hal ini merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai karyawan atas kinerja. Organisasi juga membutuhkan karyawan sebagai penggerak kegiatan produksi sehingga kompensasi menjadi salah satu kewajiban yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Sementara fungsi dasar Manajemen SDM menurut Dessler (2005:3) adalah sebagai berikut :

1. *Planning* (Perencanaan). Perencanaan merupakan suatu kegiatan untuk menentukan sasaran sesuai dengan standar dan aturan-aturan dalam membuat perkiraan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian). Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan dengan cara memberikan tugas kepada karyawan, pendelegasian tugas, dan pengkoordinasian terhadap bawahan.

3. *Staffing* (Penyusunan Staf). Penyusunan staf merupakan suatu tindakan untuk menentukan karakteristik SDM yang akan dipekerjakan, melakukan perekrutan terhadap calon karyawan, mengevaluasi kinerja dan melakukan pelatihan serta pengembangan SDM.
4. *Leading* (Kepemimpinan). Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang mampu mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, dan memotivasi karyawan.
5. *Controlling* (Pengendalian). Pengendalian merupakan suatu penetapan standar kinerja dalam suatu perusahaan agar apa yang dikerjakan sesuai dengan standar kinerja yang ada di perusahaan, serta mengawasi kinerja karyawan.

Pengelolaan SDM bagi perusahaan Indonesia masih banyak yang sekadar mendasarkan diri pada peraturan pemerintah saja agar tidak melanggar ketentuan yang ada. Dalam era globalisasi - saat tuntutan keunggulan untuk menang dalam persaingan - tak lagi terhindarkan bagi setiap perusahaan, bahkan hingga perusahaan di daerah karena persaingan di Asia sudah mulai terasa hingga di desa-desa dengan berbagai produk dari negara lain. Perusahaan dituntut untuk mengelola SDM secara cerdas agar regulasi dapat dipenuhi-- namun tidak mengurangi kekuatan dalam bersaing di kancah internasional.

### III. METODE PENELITIAN

#### 1.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis studi kasus kualitatif (Yin, 1997:4), dengan kasus tunggal (*single case single analysis*). Menurut Yin (1995:5), studi kasus tunggal adalah studi yang mengkhhususkan atau memusatkan perhatian pada satu kejadian/kasus saja; dan tugas seorang peneliti adalah memahami satu kasus ini. Stake (1995:4) menyebutkan tahapan melakukan studi kasus adalah memilih kasus tertentu (*selection of cases*), menciptakan generalisasi (*producing and modifying generalizations*), dan menekankan pada penafsiran (*emphasis on interpretation*).

Tahapan programatik dalam studi kasus ini, sebagaimana penelitian standard pada umumnya, adalah: (1) menyiapkan instrumen pengumpul data, (2) meminta izin pimpinan PT X, sekaligus mengonfirmasi personel dalam perusahaan PT X yang dipilih sebagai informan atau narasumber penelitian, (3) mengumpulkan data-data primer maupun sekunder pendukung penelitian, (4) melakukan olah data, analisis dan interpretasi atau penafsiran atas temuan yang ada, (5) menyimpulkan, dan membuat rekomendasi, serta (6) menuliskan laporan hasil penelitian dalam karya ilmiah sesuai standar yang berlaku.

#### 1.2. Lokasi Penelitian

Terkait perkembangan perizinan industri jamu yang telah ditempuh, maka ditetapkan satu industri saja; yaitu PT X.

Beberapa pertimbangan: industry jamu – yang termasuk *local genius* Indonesia- tersebut: (1) sebagai obyek PT X belum pernah diteliti dengan pendekatan *integrative untuk melihat praktik Manajemen SDM* yang lengkap, (2) menggunakan bahan baku, sumber daya manusia, dan teknologi lokal Indonesia, (3) secara fisik geografis dekat dan terjangkau untuk penelitian – karena lokasi industri berada di Wonogiri, Jawa Tengah.

Perusahaan ini didirikan pada Tanggal 30 April tahun 1976 di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Namun kemudian pindah ke Wonogiri. Pada 1987 dilakukan pemindahan lokasi pabrik ke Wonogiri, Jawa Tengah, dengan kapasitas produksi lebih besar. Pada tahun 1998, PT X melakukan upaya relokasi pabrik. Hal ini dilakukan karena jumlah permintaan produk yang terus mengalami peningkatan. Lokasi baru seluas enam hektar masih berada di daerah Wonogiri, Jawa Tengah namun di Kecamatan yang berbeda. Pada mulanya perusahaan ini hanya berupa industri rumah tangga sederhana, kini telah berkembang menjadi salah satu produsen obat tradisional maju di Indonesia.

Visi perusahaan menjadi perusahaan *food supplement* dan *herbal medicine* modern terbaik. Misi perusahaan diwujudkan melalui mutu manajemen, pemanfaatan sumberdaya perusahaan yang baik guna menghasilkan

produk yang bermutu, dan mewujudkan kepuasan pelanggan.

Kebijakan Mutu Perusahaan adalah menetapkan kebijakan mutu perusahaan sebagai berikut: 1) Mutu menjadi tanggung jawab semua lini organisasi dalam struktur organisasi dan seluruh karyawan, 2) Berorientasi pada mutu dan kepuasan konsumen, 3) Senantiasa berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan.

PT X ini adalah perusahaan dalam industry jamu yang paling muda karena masih generasi kedua, dibanding dengan perusahaan jamu lainnya yang sudah mencapai generasi ketiga, keempat dan seterusnya. Namun perusahaan ini sudah menjadi pionir dalam penerapan dan mendapatkan Kesehatan sertifikasi CPOTB (Cara Pembuatan Obat Tradisional Baik) Departemen RI. Perusahaan ini juga menjadi Penerima *Top Brand Award* sejak tahun 2009 sampai tahun 2013 sebanyak lima kali dan penerima *ICSA (Indonesia Customer Satisfaction Award)* sebanyak enam kali.

Secara internasional perusahaan juga mendapatkan Sertifikasi Internasional dari NSF (*National Sanitation Foundation*) pada tahun 2011 dari Amerika serikat, juga dari PIC's. Adapun **PIC's** adalah *The Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme*; standar yang oleh Badan POM RI diberikan kepada PT X sebagai standar acuan perusahaan herbal pertama di Indonesia –

sehingga Indonesia berhasil menjadi anggota PIC's.

Karyawan perusahaan ini ada 585 orang berstatus PKWTT (Pekerja dengan Waktu Tak Tertentu) dan 200 orang PKWT (Pekerja dengan Waktu Tertentu) dan PHL (Pegawai Harian Lepas).

### 1.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini memusatkan diri pada dua hal yakni praktik manajemen SDM; sejak dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penerimaan, penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan pemberhentian. Hal lainnya adalah menggali berbagai permasalahan yang ada dari praktik manajemen SDM yang ada dalam organisasi. Penelitian ini memusatkan diri pada dua level karyawan yakni karyawan operasional dan karyawan yang berbasis ilmu pengetahuan atau *knowledge worker*.

### 1.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi, sementara data sekunder dari berbagai dokumentasi baik dari pihak perusahaan maupun pihak terkait lainnya.

Pengumpulan Data penelitian ini dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut: (1) Melalui wawancara mendalam pada pimpinan PT X, dengan instrument *depth interview guide*, akan didapatkan data-data tentang praktek manajemen SDM; sejak

mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan pemberhentian. (2) Melalui observasi lapangan, dengan panduan *checklist* praktik manajemen SDM, akan didapatkan data (lapangan) tentang praktik manajemen SDM dan gambaran permasalahan yang ada dalam penerapannya.

### 3.3. Cara Analisis dan Interpretasi Data

Untuk menafsirkan data-data dan temuan, seorang peneliti studi kasus mempunyai lima peranan (Stake, 1995:91-97), yaitu *teacher, advocate, evaluator, biographer, interpreter* – guru, advokat, evaluator, penulis biografi, penafsir / juru tafsir. Sebagai guru, peneliti wajib menyampaikan, mencanggihkan atau mengunggulkan, membantu penambahan kemampuan dan kedewasaan, menyosialisasikan dan membebaskan – semua informasi yang didapatkan di lapangan. Sebagai advokat, peneliti dituntut untuk mengungkap semua informasi tersembunyi di balik fakta-fakta permukaan yang tidak dilihat orang lain. Sebagai evaluator, peneliti bertugas melakukan kalkulasi atau hampiran kritis atas praktik yang ada, sehingga dapat mengambil butir-butir penting dari sebuah praktik atau kegiatan atau pola organisasi yang berjalan. Sebagai penulis biografi, peneliti bertugas menuliskan sebuah kisah panjang perjuangan orang atau lembaga dalam menjalani liku-liku hari selama

melaksanakan kegiatan penting lembaga. Sebagai penafsir (*interpreter*), peneliti wajib menafsirkan keseluruhan fakta yang ada dan kemudian menemukan tafsir atau interpretasi baru yang memudahkan orang lain untuk memahami (kegiatan atau kemajuan) perilaku orang atau lembaga yang diteliti tersebut.

Menurut Stake (1995:78) melakukan Analisis Data dalam studi kasus adalah mencari hubungan (*correspondece*) dan pola (*patterns*). Hubungan dan pola ini didapatkan melalui penilaian dokumen (*reviewing document*), pengamatan (*observing*), wawancara (*interviewing*); juga melalui pengkodean catatan (*code the records*), mengakumulasi frekuensi (*aggregrate frequencies*) dan menemukan pola-pola perjalanan (*find the pattern*). *Analysis is a matter of giving meaning to first impressions as well as to final compilations* (Stake, 1995:71).

Pola dan hubungan yang dicari dan ingin dimaknai adalah praktik manajemen SDM yang ada di PT X Indonesia, Wonogiri. Secara riil, langkah interpretasi ini adalah melakukan analisis atas praktik manajemen SDM Perusahaan PT X. Adapun analisis dilakukan pada dua level atau tingkatan, yaitu: (1) tingkat *knowledge workers* atau pekerja berbasis pengetahuan di tingkat manajemen yang menjadi basis kemajuan organisasi (2) tingkat karyawan operasional

yang menjadi basis aktifitas perusahaan sehari-hari.

### **3.4.Kriteria *Trustworthiness***

Menurut Lincoln dan Guba (dalam Denzin & Lincoln (ed.), 2000:170), *goodness* atau kriteria kualitas penelitian dapat dicermati dari paradigma penelitian yang digunakan. Dalam paradigma *constructivisme* yang di dalamnya mencakup pemikiran *interpretivism* dan *hermeneutics*, *goodness* didasarkan pada sifat dapat dipercaya (*Trustworthiness*) dan keaslian (*authenticity*). Berdasarkan pemikiran di atas, maka kriteria tentang kualitas dari studi ini ingin dinilai apakah memiliki *authenticity* atau tidak. Dengan merujuk pada pemikiran Scwandt (dalam Denzin & Lincoln (ed.), 2000:192), *authenticity* diperoleh apabila peneliti dapat melakukan identifikasi empati (*emphatic identification*), yaitu sebuah tindakan untuk menghidupkan kembali secara psikologis pikiran pelaku (*actor*) guna memahami motif, keyakinan, keinginan, dan pikiran dari pelaku tersebut.

## **IV. PEMBAHASAN**

### **4.1. Proses Rekrutment SDM**

Proses rekrutmen sumber daya manusia untuk karyawan operasional dan pelaku/ *knowledge worker* (KW) Tim Inti organisasi yakni *farmakolog* dilakukan dengan cara yang berbeda dengan karyawan operasional. Proses rekrutmen pada karyawan operasional dilakukan secara kekeluargaan dari lingkungan sosial

sekitarnya. Penduduk sekitar diberi prioritas kesempatan sebesar 60 persen untuk mendaftar menjadi pegawai dengan rekomendasi dari Kepala Desa sebagai bukti bahwa yang bersangkutan adalah benar-benar penduduk sekitar. Sebagaimana pernyataan berikut:

Sebanyak 585 (75 persen) orang berstatus PKWTT (Pekerja dengan Waktu Tak Tertentu) dan PKWT (Pekerja dengan Waktu Tertentu) dan 200 (25 persen) orang PHL. Sekitar 60 persen berasal dari lingkungan. (Narasumber 6, wawancara, 15 Maret 2011).

Untuk tenaga pelaku inti atau KWA dilakukan dengan mencari sumber terbaik di Indonesia secara wajar dan profesional. Proses rekrutmen dilakukan mengacu pada kriteria berikut: (1) berasal dari lulusan perguruan tinggi Farmasi ternama, (2) hanya ranking 1 dan 2, predikat *cumlaude*, (3) mengikuti prosedur lamaran dan tes seleksi secara profesional, (4) kriteria kualitas menjadi pertimbangan pokok dalam proses seleksi dan penempatan khusus di Divisi *Quality Circle (QC)* dan Divisi *Research & Development (R&D)*.

Empat PTN/PTS menjadi partner tempat menjaring calon, yaitu Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Universitas Andalas Padang, Universitas Airlangga Surabaya, dan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Profesional artinya semua calon mengajukan lamaran,

diseleksi berkas administratif, kandidat yang lolos kemudian diseleksi melalui tes akademik dan kepribadian secara standard.

Apoteker lulusan UGM ‘angkatan’ pertama yang kemudian bekerja di PT X, dan kemudian berkarier, sampai menempati posisi Direktur Utama, adalah Narasumber 1. Menurut Narasumber 2, *Managing Director* PT X 2000-2009, Narasumber adalah lulusan terbaik Farmasi UGM, sekaligus putra daerah asli Wonogiri, tempat / lokasi PT X beroperasi. Berikutnya, proses rekrutmen standard dilakukan melalui “tangan” dan kenalan (*link*, teman) narasumber 1. Untuk Divisi R & D sebanyak delapan orang berasal dari almamater Fakultas Farmasi Universitas Andalas Padang, Sumatera Barat. Ibu narasumber 4, misalnya. Adalah lulusan Fakultas Farmasi Universitas Andalas dan profesi UGM.

Adapun Divisi QC sebanyak tiga orang berasal dari lulusan terbaik dan berprestasi *cumlaude* Fakultas Farmasi Universitas Airlangga, Surabaya. Kepala Divisi QC adalah narasumber 3. Bersama Bagian (Divisi) Produksi, personel karyawan pada kedua divisi yang berisi personel *knowledge worker* ini, kemudian menjadi partner abadi Direktur Utama PT X; sejak 2004 hingga saat ini (2011).

Selebihnya, di Bagian (Divisi) Produksi, ada sejumlah lulusan Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada dan

Universitas Islam Indonesia, yang menjadi “tangan kanan” dan “tangan panjang” proses *knowledge management* PT X dalam meraih keunggulan.

#### 4.2. Proses Seleksi

Proses seleksi untuk karyawan operasional dilakukan dengan tes yang dibuat dan dilakukan oleh bagian SDM sendiri, juga diberlakukan kesempatan yang sama dengan standar yang dibuat perusahaan, bahkan untuk penduduk sekitar. Hal ini pernah membawa keresahan pada penduduk sekitar utamanya tokoh masyarakat yang merasa mendapat jaminan rekrutmen 60 persen dari penduduk sekitar tetapi ternyata sudah tes beberapa kali dan belum juga diterima. Komunikasi dari Kepala Desa dan tokoh masyarakat kepada perusahaan kemudian menemukan jawaban bahwa ada pengetahuan dasar yang hasil nilai tesnya tidak memenuhi standar ketentuan perusahaan. Demikian halnya untuk tenaga inti untuk seleksi diberlakukan dengan cara yang profesional dan standar yang tinggi.

#### 4.3. Penempatan

Penempatan tenaga kerja dibedakan untuk tenaga operasional dan tenaga inti. Tenaga operasional setelah diterima kemudian ditempatkan sesuai kebutuhan perusahaan. Memang tidak ada masa orientasi khusus bagi kecuai yang dilakukan oleh bagian SDM dan atasannya langsung.

Untuk tenaga kerja inti orientasi biasanya dilakukan oleh pimpinan

perusahaan disamping oleh bagian SDM dan atasannya langsung. Kedua kelompok pekerja ini sama-sama mendapatkan pembekalan oleh perusahaan meski dengan kualitas yang berbeda.

#### 4.4. Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan operasional dan karyawan inti sama-sama mendapatkan pelatihan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Seperti pelatihan CPOTB (Cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik) adalah pelatihan yang melibatkan hampir seluruh karyawan dan diselenggarakan di luar kota. Berbagai pelatihan juga diberikan dalam rangka menyiapkan setiap pekerja untuk siap menjadi karyawan dari perusahaan yang mendapatkan sertifikasi CPOTB dan juga dari standar sertifikasi internasional.

Pelatihan di dalam maupun di luar perusahaan baik bagi karyawan operasional maupun karyawan inti. Karyawan operasional dan karyawan inti sama mendapatkan *coaching-mentoring* dari atasannya langsung di tempat kerja. Bagi karyawan inti bahkan ada *coaching-mentoring* dan juga *sharing* hampir setiap hari sehingga mereka menyebutnya dengan kelas farmakologi. Bagi karyawan inti yang berkaitan dengan teknologi mesin di bidang produksi jamu akan dikirim ke berbagai Negara pembuat mesin yang terkini kebaruannya seperti Jerman. Sedangkan bagi karyawan inti yang berkaitan dengan jamu herbal akan dikirim ke Negara-negara yang

maju di bidang jamu dan herbal seperti ke Cina, Korea, Taiwan dan lain-lainnya. Karyawan ini disamping belajar dari Negara-negara tersebut juga merasakannya sebagai pengembangan diri yang meningkatkan kinerja mereka.

Bagi karyawan operasional dan karyawan ini memang rotasi dan mutasi serta promosi masih sangat terbatas jumlahnya. Kadang memang menimbulkan kebosanan dan ketidaknyamanan namun karena suasana kekeluargaan maka hal tersebut masih dalam toleransi kehidupan karyawan.

#### **4.5. Kompensasi**

Kompensasi sebagai balas jasa perusahaan atas jasa karyawan diberikan dalam bentuk finansial dan non finansial. Sistem pemberian kompensasi finansial diberlakukan secara tertutup, sebagaimana pernyataan narasumber berikut:

“Gaji karyawan adalah masalah yang rahasia..hanya ada dua orang dari bagian HRD yang mengetahui dan dua orang dari accounting. Diberikan kepada rekening masing-masing. Wawancara soal gaji sifatnya personal. Kenaikan gaji sekitar 5,3 persen dan dilaporkan kepada pemilik. Ada yang 7 persen, yakni sopir direksi.” (Narasumber 5, wawancara pada 7 Maret 2011).

Insentif juga diberikan kepada para karyawan yang dapat memenuhi 100 persen kehadiran dengan pemberian 1 kali gaji. Partisipasi karyawan dalam memperoleh insentif ini mencapai angka hamper 35

persen. Peraturan pemerintah tentang Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK) juga selalu dapat dipenuhi oleh perusahaan. Namun dalam tunjangan masa kerja justru ditiadakan meskipun hanya tiga ribu rupiah per tahun yang diganti dengan tunjangan prestasi. Hal tersebut membawa keresahan di kalangan karyawan, apalagi ada tim efisiensi di perusahaan yang menambah masalah karyawan.

Berbagai tunjangan lainnya juga diberikan kepada karyawan seperti rekreasi, hiburan dan berbagai perlombaan pada perayaan ulang tahun perusahaan. Tunjangan hari raya, tunjangan asuransi Jamsostek, Tunjangan pemeriksaan kesehatan dengan berbagai fasilitas yang ada dalam perusahaan dan rujukan ke rumah sakit jika diperlukan dan lainnya. Perusahaan juga memberikan penghargaan pada karyawan yang telah mengabdikan 15 tahun dengan hadiah emas dan diberikan saat ulang tahun perusahaan. Demikian halnya keamatan karyawan dan pimpinan ada acara syawal setelah hari raya Idul Fithri dan semua karyawan bersalaman dengan pimpinan dan pemilik perusahaan.

Pendirian koperasi karyawan dan yayasan yang memberikan bantuan beasiswa bagi anak karyawan yang berprestasi juga memberikan rasa bangga karyawan pada perusahaan. Disamping kesempatan untuk bergabung pada Serikat Pekerja (SP), meskipun masih dirasa kurang memuaskan

bagi perjuangan hak-hak karyawan karena belum dapat melindungi dan membantu karyawan yang mendapatkan permasalahan dalam pekerjaannya. Sebagai contoh setiap karyawan yang ingin mengadakan masalahnya maka SP mensyaratkan harus diberi nama terang dan identitasnya.

Bagi karyawan tenaga inti atau para farmakolog mendapatkan kompensasi yang memadai meski tidak disebut besar namun kesempatan untuk belajar setiap hari di “kelas farmakolog” menjadi suasana kedekatan yang mendukung untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

#### 4.6. Pemeliharaan

Pemberian suasana kekeluargaan karena karyawan berasal 60 persen dari lingkungan. Jadi kadang ketika karyawan memiliki keluhan maka masih ada ayahnya, ibunya, saudaranya, pamannya atau tetangganya yang akan meredakan gejolak social yang ada. Demikian halnya keterlambatan karyawan inti masih diberi toleransi dan mengganti dengan pulang lebih akhir.

Ijin untuk kepentingan social seperti melayat, menengok yang sakit, kegiatan social masyarakat dan keluarga juga diberikan secara longgar kepada karyawan sehingga menimbulkan suasana kekeluargaan, rukun, dan damai. Hal-hal tersebut juga menjadi kekuatan social khususnya dari karyawan operasional dalam bekerja di perusahaan meskipun regulasi dan

berbagai peraturan tetap ditegakkan dengan sangat kuat.

Pembangunan masjid, mengangkat pengelola masjid dengan biaya perusahaan adalah juga suasana yang menjadikan dekat dengan masyarakat. Di depan pabrik juga dibuatkan taman bermain untuk anak-anak dan juga lapangan olah raga yang membuat kedekatan dengan masyarakat sekitar sehingga karyawan yang berasal dari daerah sekitar merasa beruntung dapat bekerja diperusahaan tersebut. Meskipun kadang mereka merasa kompensasinya sangat terbatas tetapi mereka dapat berkumpul dengan keluarga daripada merantau tetapi jauh dari keluarga. Kabupaten Wonogiri dikenal sebagai sumber perantau di kota-kota besar Indonesia, mereka bekerja sebagai penjual jamu dan pedagang bakso yang menjadi “*trade mark*”nya.

Kepemimpinan juga menjadi faktor yang kuat untuk memelihara karyawan bertahan dalam perusahaan meskipun kompensasi financial mereka kurang memuaskan. Kedekatan pimpinan puncak perusahaan dengan karyawan inti adalah seperti Bapak terhadap anak-anaknya atau rekan kerja yang sangat dekat membangun semangat inovasi. Pimpinan puncak perusahaan yang juga sudah menjadi pemilik apalagi adalah putra daerah yang dipercaya tak akan pernah melupakan karyawan dan kesejahteraannya, meski dalam batas-batas tertentu tidak selalu

dapat melakukannya karena masih ada pemilik perusahaan lainnya.

#### 4.7. Pemberhentian

Pemberhentian dilakukan karena usia pensiun, sakit atau sebab lainnya. Proses pemberhentian karena pensiun kemudian diangkat menjadi PKWTT atau diperpanjang sudah terjadi namun ada yang kurang menyenangkan karena ternyata yang terjadi adalah penurunan pangkat dan jabatan sehingga seperti memberhentikan dengan cara halus (Narasumber 7).

Pemberhentian karena alasan efisiensi juga kurang dapat diterima oleh salah satu manajer yang kemudian yang bersangkutan mengundurkan diri, proses pengadilan Hubungan Industrial juga karyawan tidak memenangkan gugatan. Sementara perusahaan membuat program pendinginan suasana dengan menawarkan mereka yang diberhentikan dengan menjadi PKWT. Namun perasaan terluka karyawan sudah terlanjur tumbuh.

Untuk karyawan inti memang proses pemeliharaan perusahaan terbilang bagus karena ada *coaching-mentoring* secara rutin dalam soal penambahan pengetahuan, pemecahan masalah pribadi dan kerja, kesempatan untuk kursus dan pergi ke luar negeri menjadikan mereka merasakan kepuasan kerja yang meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja dan kesungguhan mencari produk baru dan mengembangkan inovasi dalam perusahaan.

#### 4.8. Pembahasan

Praktik manajemen SDM dalam perusahaan ini secara umum sudah wajar atau normal dalam beberapa aspek yang berkaitan dengan ketentuan pemerintah sudah diatur sesuai dengan ketentuan atau regulasi. Meskipun kondisi sesuai ketentuan atau regulasi ini masih dirasakan belum memadai bagi para karyawan khususnya karyawan operasional.

Di sisi lain praktek manajemen SDM untuk karyawan inti para farmakolog memang mendapatkan tempat yang istimewa sejak mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sampai ke luar negeri, kelas farmakologi, kelonggaran jam kerja, yang membawa semangat kerja, disiplin, motivasi dan kreatifitas mengembangkan inovasi bagi perusahaan. Namun masalah kompensasi finansial tetap menjadi potensi bagi ketidaksetiaan mereka untuk tetap bekerja dan bertahan dalam organisasi apalagi bagi karyawan inti yang masih muda.

Perusahaan sudah membuat berbagai praktek bagi karyawan inti dengan praktek yang mengarah pada keunggulan dan daya saing perusahaan di tingkat nasional maupun internasional. Namun praktek ini kurang seimbang jika dibandingkan dengan praktek untuk karyawan operasional yang cenderung minimalis. Jika hal ini terjadi dalam jangka panjang maka hal ini berarti seperti ingin

berlari dalam kompetisi tetapi kaki lainnya seperti terikat pada pelaksanaan regulasi saja ala kadarnya.

Berbagai permasalahan yang belum memuaskan adalah dalam soal kompensasi finansial, ketentuan berserikat, promosi dan rotasi, juga adanya tim efisiensi yang dianggap membawa kekurangnyamanan bagi para karyawan operasional khususnya. Promosi dan rotasi yang sangat terbatas jumlahnya juga menjadikan semacam stagnasi dalam bekerja karena rutinitas yang terjadi meskipun suatu anugerah karena mereka dapat bekerja dengan lokasi yang dekat dengan keluarga mereka yang tidak mudah mendapatkannya.

Untuk unggul dalam persaingan maka perhatian terhadap praktek manajemen SDM kepada karyawan operasional perlu ditingkatkan agar rasa aman dan nyaman didapatkan sehingga muncul dan tumbuh suasana kondusif dalam bekerja. Sementara untuk praktik manajemen SDM pada karyawan inti perlu diperhatikan pada pemberian kompensasi finansial agar ada benteng pengaman dari keinginan keluar dari perusahaan. Perusahaan perlu menyeimbangkan basis regulasi dan kompetisi dalam praktek manaje

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **4.1. Kesimpulan**

1. Praktik manajemen SDM dalam perusahaan sudah berjalan secara wajar

atau secukupnya sejak dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan pemberhentian khususnya bagi karyawan operasional. Praktik manajemen SDM seperti sekadar pemenuhan regulasi pemerintah yang dilaksanakan apa adanya dan kurang menghargai karyawan.

2. Praktik manajemen SDM untuk karyawan tenaga inti memang berbeda dengan karyawan operasional. Proses rekrutmen, proses seleksi hingga pada praktek penempatan, pelatihan dan pengembangan sangat diutamakan dan dengan kualitas yang lebih tinggi sehingga proses memelihara keunggulan dalam bersaing atau semangat berkompetisi sangat terasa. Namun dalam kompensasi dirasa belum maksimal meskipun karyawan inti merasakan kenyamanan kekeluargaan sehingga membuat sebagian besar bertahan hingga dalam waktu yang lama.

3. Permasalahan manajemen SDM yang ada adalah berkaitan dengan nuansa regulasi yang kuat sehingga berbagai proses yang ada hanya dalam kualitas memenuhi aturan pemerintah, namun akibatnya menjadi semacam suasana yang datar atau bahkan kurang nyaman dalam bekerja. Seperti tim efisiensi

yang terus menata dan juga telah memberhentikan karyawan meskipun statusnya saja yang berubah dari PKWT menjadi PKWTT. Demikian halnya soal hak-hak karyawan dalam berserikat belum dapat memberikan hasil yang memuaskan pada karyawan karena Serikat Pekerja yang ada masih sebatas formalitas dan terasa belum membela hak-hak karyawan. Posisi dan kondisi karyawan dapat disebut sejahtera jika mengacu pada regulasi pemerintah.

#### 4.2. Saran

1. Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk meningkatkan pengembangan karyawan operasional dalam semua aspeknya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada gilirannya dapat meningkatkan partisipasi karyawan untuk keunggulan perusahaan dalam persaingan baik di Indonesia maupun di kancah internasional.
2. Pengembangan karyawan inti perusahaan perlu diarahkan untuk meningkatkan kompensasi secara finansial agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan menghindari perpindahan tenaga kerja.

#### REFERENSI

- Ananthram, Subramaniam and Alan Nankervis, 2013, Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers, *Contemporary Management Research*, Pages 299-322, Vol. 9, No. 3, September 2013 at doi:10.7903/cmr.9731
- Bohlander, George, Snell., 2010. *Managemen Human Resource Ed.16*, South-Western Cengage Learning: USA.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management Tenth Edition*, Prentice Hall, Florida International University.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Graebner, Melissa E., 2007, Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy Management Review*, Vol. 50. No.1. 25-32
- Stake, Robert E., 1995, *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, New Delhi.
- Yin, Robert K. 1995. *Application of Case Study Research. Applied Social Research Methods Series Volume 34*. Sage Publication, Newbury Park.

#### Biodata Penulis

**Trias Setiawati**, memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (Dra.), Jurusan Manajemen Universitas Gadjah Mada, lulus tahun 1988. Memperoleh gelar Magister Science (MSi) Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Penyuluhan Pembangunan pada Institut Pertanian Bogor, lulus tahun 1994. Saat ini kandidat doktor pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia dan menjadi Dosen pada Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dan Program Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Associate Fellowship pada World Business Institute – Research for Growth Australia* sejak Tahun 2010. Anggota Forum Manajemen Indonesia sejak 2012, Anggota dari *International Association of Organizational Innovation* (Sejak 2014).