

Rancangan Pemetaan Tata Kelola Sumber Daya Manusia Di Industri Kecil Dan Menengah

Odilius Jenar Widhi Saputro^{*1)} Theodorus B.Hanandoko²⁾

^{1,2)}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Atma Jaya Yogyakarta,
Yogyakarta 55281, Indonesia

Email: odiliusjenar@gmail.com, hanandoko@mail.uajy.ac.id

ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi perhatian yang penting, karena merupakan salah satu kunci sukses dan keberhasilan suatu perusahaan. Sebuah badan usaha yang jumlah karyawannya tidak mencapai 100 orang (Industri Kecil dan Menengah), belum mampu menggunakan jasa seorang spesialis SDM. Di D.I. Yogyakarta sendiri jumlah IKM terus meningkat, terhitung pada tahun 2015 terdapat 230.047 industri dan tingkat produksinya naik 5,19 persen. Usaha kecil pada umumnya memiliki permasalahan sumber daya manusia yang unik mengingat karakteristik budaya daerah yang berbeda-beda. Oleh karena itu dibutuhkan pendekatan khusus yang nantinya dapat digunakan untuk para pelaku usaha kecil. Penelitian ini berfokus pada rancangan pemetaan tentang kebutuhan tata kelola sumber daya manusia di IKM dengan menggunakan alat bantu lembar kerja yang diadaptasi Doman dan kawan-kawan (2004). Modifikasi Lembar Kerja dilakukan untuk menyesuaikan topik penelitian. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebuah desain kuesioner yang siap disebarakan pada 150 IKM di Yogyakarta. Hasil pemetaan diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dalam membangun sebuah sistem informasi SDM yang berguna bagi para pelaku IKM.

Kata kunci: industri kecil dan menengah, lembar kerja, tata kelola sumber daya manusia.

1. Pendahuluan

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) terdiri atas satu kota dan empat kabupaten, di mana Industri Kecil dan Menengah (IKM) merupakan tulang punggung perekonomian. Jumlah IKM di DIY mencapai angka 230.047 pada tahun 2015, jumlah ini naik dibanding tahun 2014 yang tercatat ada 220.703 unit usaha (BPS, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa IKM di DIY mengalami perkembangan.

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan masih menjadi perhatian yang penting, karena pada saat ini disadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses dan keberhasilan suatu perusahaan. Sebuah badan usaha yang jumlah karyawannya tidak mencapai 100 orang, belum mampu menggunakan jasa seorang spesialis SDM. Dalam lingkungan nyata, sangat tidak biasa menemukan bisnis dengan 90 karyawan atau kurang yang mempunyai seorang profesional manajemen sumber daya manusia khusus (Dessler, 2013). Akan tetapi, bagaimanapun juga badan usaha kecil juga mempunyai permasalahan dengan sumber daya manusianya. Oleh karena itu dibutuhkannya penyelesaian teknis yang nantinya dapat digunakan untuk para pelaku usaha kecil. Di Indonesia saat ini belum ada suatu pedoman yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan sumber daya manusia di usaha mikro kecil dan menengah. Hal ini didahului dengan adanya survei media melalui internet dan survei lapangan dengan melakukan wawancara dengan pemilik IKM. Hal ini berbeda dengan negara – negara di Eropa yang telah mempunyai administrasi dan tata pengelolaan sumber daya manusia yang tersusun dengan baik. Beberapa website seperti *hr-guide.com*, *dol.gov*, *osha.gov*, memberikan pengetahuan tentang tata kelola SDM yang spesifik menurut wilayah tempat usaha itu berada. Hal ini bisa dijadikan acuan dan dorongan untuk mengembangkan IKM di Indonesia. Pemetaan tentang kebutuhan tata kelola sumber daya manusia di IKM ini merupakan langkah awal yang nantinya dapat dijadikan pedoman untuk membangun sebuah sistem informasi yang berguna bagi para pelaku IKM.

Rancangan pemetaan tata kelola sumber daya manusia ini merupakan langkah awal dari pemetaan tata kelola SDM di IKM. Pembuatan rancangan pemetaan ini menggunakan alat bantu Lembar Kerja (worksheet) yang telah dimodifikasi sesuai dengan penyesuaian topik penelitian. Hasil rancangan adalah berupa desain kuesioner sebagai alat ukur dalam mengetahui kebutuhan dari IKM. Desain kuesioner ini diharapkan dapat mencakup tentang kondisi umum IKM di Daerah Istimewa Yogyakarta, permasalahan serta kebutuhan apa saja yang terkait dengan tata kelola sumber daya manusia.

2. Metode

2.1. Alat Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat bantu Lembar Kerja (*worksheet*). Lembar kerja yang digunakan diadaptasi Doman dan kawan-kawan (2004). Modifikasi Lembar Kerja dilakukan untuk menyesuaikan topik penelitian. Modifikasi dilakukan untuk Lembar Kerja 1 (Penetapan Target Responden) dan Lembar Kerja 2 (Rumusan Masalah dan Pertanyaan Dasar Riset). Terdiri dari empat Lembar Kerja antara lain :

- 1) **Lembar Kerja 1** : *Describing Your Target Customer* (Penetapan Target Responden). Lembar kerja ini berisi tentang data dari target responden. Hasil dari lembar kerja ini merupakan informasi secara spesifik tentang siapa yang akan menjadi responden penelitian nantinya.
- 2) **Lembar Kerja 2** : *Formulating Your Basic Research Questions* (Merumuskan masalah dan Pertanyaan Dasar Riset). Lembar Kerja ini berisi tentang rumusan masalah dan pertanyaan dasar. Untuk merumuskan masalah sebaiknya diadakan wawancara dan brainstorming agar rumusan masalah tidak muncul secara tiba-tiba, selain itu juga untuk memunculkan berbagai ide yang berbeda untuk menentukan arah penelitian yang ingin dicapai. Pertanyaan dibuat berdasarkan apa yang ingin diketahui dari kondisi IKM saat ini terkait dengan tata kelola SDM. Pertanyaan dasar ini kemudian akan dipilah kembali dengan data sekunder yang akan dibuat pada tahap selanjutnya. Nantinya, pertanyaan-pertanyaan dasar yang belum terjawab akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun kuesioner
- 3) **Lembar Kerja 3** : *What Secondary Data Do You Need?* (Mengumpulkan Data Sekunder). Lembar Kerja ini berisi data sekunder yang dibutuhkan, Pada pedoman lembar kerja ini terdapat beberapa sumber data sekunder yang bisa dicari, yaitu statistik demografi, data studi ilmiah, data survey media, polling publik, data merek dan paten, informasi legal, alamat, dan nomor telepon, prosedur dan informasi bisnis, serta daftar harga dan spesifikasi. Peneliti dapat menggunakan mengumpulkan data dari berbagai media seperti perpustakaan, Koran, majalah, iklan, dan internet. Fungsi dari lembar kerja ini adalah untuk menyediakan data untuk mengembangkan rumusan masalah yang sudah dibuat dan menjawab pertanyaan dasar yang muncul pada Lembar Kerja 2 sehingga dapat membantu mempersempit daftar pertanyaan di kuesioner.
- 4) **Lembar Kerja 4** : *Additional Question Arising From Your Research* (Menetapkan Pertanyaan Tambahan) Lembar Kerja ini berisi pertanyaan tambahan yang muncul dari data sekunder. Jika ada pertanyaan tambahan yang muncul, bias dimasukkan ke dalam Lembar Kerja ini. Setelah itu harus dipertimbangkan apakah dari data primer atau sekunder yang dapat menjawab pertanyaan ini nantinya dan metode apa yang dapat digunakan (survey, polling, atau riset).

2.2. Pelaksanaan Penelitian

1) Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan di kota Yogyakarta dengan mencari informasi secara langsung kepada pihak-pihak yang bersangkutan, seperti pemilik maupun karyawan Industri Kecil

dan Menengah. Informasi tersebut antara lain sejauh mana proses tata kelola SDM dilakukan. Data tersebut diperoleh melalui proses observasi dan wawancara. Hal ini dilakukan sebagai penelitian pendahulu untuk menyusun kuesioner.

2) Brainstorming

Brainstorming dilakukan untuk mencari gagasan baru untuk mencukupi rumusan masalah apa saja yang timbul dan bagian ilmu tata kelola SDM apa saja yang akan di petakan pada penelitian ini. Informasi tersebut diperoleh melalui proses wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan. Pihak-pihak yang dimaksud antara lain pelaku usaha IKM dan pemilik IKM di Yogyakarta.

3) Mengisi Lembar Kerja

Lembar Kerja diisi dengan runtut dari lembar kerja 1 sampai lembar kerja 4. Lembar Kerja ini digunakan sebagai dasar dalam pembuatan pertanyaan kuesioner.

4) Penyusunan Kuesioner

Kuesioner disusun sesuai dengan tujuan penelitian atau hal yang ingin didapatkan dari riset yang dilakukan. Pertanyaan pada kuesioner disusun berdasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang ada setelah data sekunder dianalisis, baik pertanyaan dasar maupun pertanyaan tambahan. Pertanyaan kuesioner berdasarkan pada buku *Human Resource Management* karangan Gary Dessler, dimana Dessler membahas tentang praktek tata kelola SDM di industri kecil dan menengah. Kuesioner disusun mengikuti metode penyusunan kuesioner yang baik.

5) Kesimpulan

Pada tahap ini ditarik kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut dapat digunakan untuk menyusun sebuah kuesioner yang siap disebar kepada responden untuk mengetahui praktek tata kelola SDM di IKM serta membantu untuk menentukan isi dari sistem informasi yang akan dikembangkan dari penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

Menurut Dessler, manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia memiliki topik yang meliputi melakukan analisis pekerjaan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja, merekrut kandidat pekerjaan, memilih kandidat pekerjaan, melakukan orientasi dan melatih karyawan baru, mengelola bayaran dan gaji, memberikan insentif dan tunjangan, menilai kinerja, berkomunikasi, melatih dan mengembangkan manajer, dan membangun komitmen karyawan. Tetapi menurut observasi penulis semuanya itu belum diterapkan di IKM dengan baik, oleh karena itu perlu dibatasi topik yang dibahas di penelitian ini. Ada beberapa pembahasan tidak dibahas di penelitian ini seperti manajemen bakat dimana kebanyakan IKM tidak memperhatikan ini, pengelolaan retensi dan keterlibatan karyawan juga tidak dibahas karena kebanyakan IKM masih berorientasi pada profit dan produktivitas sehingga kurang memperhatikan keterlibatan karyawan. Selain itu topik pengayaan dalam MSDM dinilai masih ada jarak yang begitu besar antara teori dari buku dan hasil observasi dan brainstorming di IKM, sehingga menjadikan topik ini tidak dibahas di penelitian ini. Pengembangan Lembar Kerja akan mengacu pada isu – isu utama terkait MSDM, dan pemetaan dilakukan untuk melihat sejauh mana terapan MSDM di IKM. Lembar Kerja yang telah dikembangkan adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Lembar Kerja 1

Menjabarkan Target Sasaran Kuesioner	
Jenis Kelamin	Laki- laki dan Perempuan
Rentang Usia	20 - 70 tahun
Tipe pekerjaan	Wiraswasta, pemilik bisnis
Pekerjaan khusus	Owner IKM di D.I.Yogyakarta
Rentang Pendapatan	-
Hobi	Pekerja Keras, Telaten
Karakteristik penting lainnya	Memiliki hasil penjualan tahun paling banyak Rp.1000.000.000 (satu miliar rupiah)
Keuntungan/manfaat yang didapatkan jika owner melakukan pemetaan	Dapat mengelola organisasinya dengan lebih baik, dapat melakukan perencanaan SDM, Mendapatkan SDM yang dibutuhkan, dapat mengembangkan karyawan secara tepat, dan mendapatkan feedback yang baik dari karyawan.

Pada Lembar Kerja 1 ini ditetapkan pemilik IKM yang berada di Yogyakarta berumur 20 tahun sampai dengan 70 tahun sebagai target responden. Lembar Kerja 1 akan dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan penyaringan (*screening questions*) terhadap identitas responden yang akan ditanyakan pada bagian awal kuesioner. *Screening questions* bertujuan untuk mengetahui apakah responden termasuk dalam populasi penelitian (Brace, 2004).

Tabel 2. Lembar Kerja 2

Rumusan Masalah dan Pertanyaan Dasar		
Fokus penelitian saya adalah :		Pemetaan Tata Kelola SDM di IKM
Rumusan Masalah :		Bagaimana mengetahui pengelolaan SDM IKM di D.I.Yogyakarta
No.	Pertanyaan dasar untuk design kuesioner	Kemungkinan jawaban (diisi nanti)
1	Apakah ada analisis pekerjaan di IKM?	
2	Apa alasan IKM melakukan / tidak melakukan analisis pekerjaan?	
3	Bagaimana cara IKM melakukan analisis pekerjaan sebelum melakukan perencanaan SDM?	
4	Informasi apa yang dibutuhkan terkait dengan analisis pekerjaan?	
5	Apakah IKM dapat memperkirakan kebutuhan karyawannya?	
6	Apakah ada proses rekrutmen di IKM?	
7	Apa media yang digunakan untuk mencari calon karyawan?	
8	Informasi apa yang dibutuhkan terkait dengan proses rekrutmen?	

Tabel 2. Lembar Kerja 2 (Lanjutan)

No.	Pertanyaan dasar untuk design kuesioner	Kemungkinan jawaban (diisi nanti)
9	Metode seleksi seperti apa yang digunakan IKM dalam proses seleksi?	
10	Apakah tes karyawan termasuk metode yang digunakan untuk menseleksi calon karyawan?	
11	Mengapa menggunakan metode tersebut?	
12	Mengapa IKM tidak melakukan proses seleksi?	
13	Kebutuhan informasi yang terkait dengan tes karyawan	
14	Apakah wawancara termasuk metode yang dipilih dalam melakukan proses seleksi?	
15	Bagaimana proses wawancara?	
16	Mengapa metode wawancara dipilih?	
17	Kebutuhan informasi yang terkait dengan proses wawancara	
18	Apakah ada proses orientasi karyawan?	
19	Mengapa IKM melakukan / tidak melakukan orientasi karyawan?	
20	Apakah ada proses pelatihan dan pengembangan karyawan di IKM?	
21	Apa saja bentuk pelatihan yang sudah pernah diberikan?	
22	Mengapa IKM melakukan / tidak melakukan pelatihan karyawan?	
23	Informasi apa saja yang dibutuhkan terkait dengan pelatihan karyawan?	
24	Apakah ada penilaian kinerja di IKM?	
25	Mengapa IKM melakukan / tidak melakukan penilaian kinerja?	

Tabel 2. Lembar Kerja 2 (Lanjutan)

No.	Pertanyaan dasar untuk design kuesioner	Kemungkinan jawaban (diisi nanti)
26	Infomasi apa saja yang dibutuhkan terkait dengan penilaian kinerja?	
27	Apa saja bentuk kompensasi yang didapat karyawan?	
28	Bagaimana cara menentukan gaji karyawan?	
29	Berapa kisaran gaji di IKM?	
30	Informasi apa saja yang dibutuhkan terkait dengan kompensasi karyawan?	
31	Apakah ada sistem pemberian insentif di IKM?	
32	Cara menentukan jumlah insentif di IKM?	
33	Mengapa IKM memberikan / tidak memberikan insentif kepada karyawan?	
34	Informasi apa saja yang dibutuhkan terkait dengan pemberian insentif karyawan?	
35	Apakah ada sistem pemberian tunjangan di IKM?	
36	Tunjangan apa saja yang diberikan di IKM?	
37	Mengapa IKM memberikan / tidak memberikan tunjangan kepada karyawan?	

Lembar kerja ini berisi fokus penelitian dan rumusan masalah yang terbentuk dari hasil wawancara dan brainstorming dengan para pelaku IKM. Serta mengacu pada isi dari buku *Human Resource Management* karangan Gary Dessler dimana ada pembahasan tentang praktek SDM di IKM. Daftar pertanyaan dibangkitkan dari ilmu pengetahuan yang ada pada buku coba dipertanyakan kepada responden sehingga terlihat gap yang ada saat ini. Gap ini yang nantinya akan diteliti lebih lanjut pada penelitian selanjutnya. Daftar pertanyaan tersebut akan menjadi dasar dari riset ini. pertanyaan dasar riset ini akan coba dijawab dengan data sekunder yang diperoleh pada tahap selanjutnya. Nantinya pertanyaan dasar yang belum terjawab akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun kuesioner.

Tabel 3. Lembar Kerja 3

Kategori Data Sekunder	
Statistik demografi	Jumlah pemilik IKM di Daerah Istimewa Yogyakarta
	Data IKM yang terbagi dalam beberapa jenis IKM yang ada di DIY
Data studi ilmiah	Pengelolaan sumber daya manusia di IKM
	Ilmu tata kelola sumber daya manusia
Data survei media	Kompensasi di IKM
Polling publik	-
Informasi paten	IKM di Daerah Istimewa Yogyakarta
Informasi legal	Informasi kontrak kerja dan hukum yang berkaitan dengan buruh / karyawan
Alamat & nomor telepon	Alamat & nomer telepon IKM yang akan dijadikan penelitian untuk peneliti
Prosedur & informasi bisnis	Buku panduan MSDM
	Internet

Lembar kerja ketiga berisi data sekunder yang diperlukan untuk menambah informasi. Data sekunder yang diperoleh ini juga menjawab pertanyaan dasar yang muncul pada lembar kerja dua. Pertanyaan dasar riset yang belum terjawab akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun kuesioner. Data sekunder yang terkumpul juga dapat memberi gambaran secara umum mengenai kondisi dan potensi pasar yang ada.

Tabel 4. Lembar Kerja 4

Pertanyaan Tambahan Yang Muncul Dari Data Sekunder				
No.	Pertanyaan Tambahan	Data Primer	Data Sekunder	Metode yang memungkinkan
1	Apakah berpengaruh lama usaha terhadap tata kelola SDM?	V		Survei
2	Adakah peraturan yang mengatur karyawan?		V	Survei media
3	Bagaimana cara IKM menganalisis pekerjaan mereka?	V		Survei
4	Apakah ada deskripsi pekerjaan sebagai output dari analisis pekerjaan?	V		Survei
5	Kapan saja IKM melakukan proses rekrutmen?	V		Survei
6	Berasal darimana calon karyawan IKM?	V		Survei
7	Media yang digunakan untuk mencari calon karyawan?	V		Survei
8	Apakah IKM melakukan investigasi latar belakang calon karyawan?	V		Survei

Tabel 4. Lembar Kerja 4 (Lanjutan)

No.	Pertanyaan Tambahan	Data Primer	Data Sekunder	Metode yang memungkinkan
9	Apakah wawancara yang dilakukan terstruktur?	V		Survei
10	Lama proses orientasi di IKM?	V		Survei
11	Apa saja macam - macam bentuk pelatihan karyawan?		V	Survei media
12	Apa saja proses penilaian kinerja karyawan?		V	Survei media
13	Siapakah yang melakukan penilaian kinerja?	V		Survei

Lembar kerja keempat ini berisi pertanyaan – pertanyaan tambahan yang muncul setelah dilakukan analisis data sekunder. Daftar pertanyaan pada lembar kerja ini masuk dalam kuesioner untuk menggali lebih dalam kebutuhan IKM terkait dengan tata kelola sumber daya manusia. Kuesioner disusun berdasarkan Lembar Kerja yang sudah diisi, dan terbagi menjadi 2 bagian besar yaitu, bagian pertama menanyakan tentang identitas responden dimana pada bagian ini digunakan untuk mengetahui latar belakang responden dan unit usahanya. Bagian ini nantinya berguna untuk menganalisis hasil dari survei penelitian keseluruhan. Pada bagian kedua berisi tentang pertanyaan seputar MSDM yang terbagi menjadi sembilan bagian menurut *chapter* dari buku MSDM karangan Dessler. Pertanyaan – pertanyaan di bagian kedua ini disusun berdasarkan Lembar Kerja 2 (Rumusan Masalah dan Pertanyaan Dasar Riset) dan Lembar Kerja 4 (Pertanyaan Tambahan yang Muncul dari Data Sekunder).

4. Simpulan

Kebutuhan IKM terkait tata kelola sumber daya manusia dapat diprediksi apabila kuesioner sudah diisi oleh responden. Pertanyaan pada kuesioner dirancang berdasarkan pada pertanyaan pada lembar kerja yang telah disusun sebelumnya. Dalam perancangan kuesioner telah disusun secara sistematis (detail kuesioner ada pada penulis). Terdapat 55 buah pertanyaan yang meliputi 6 pertanyaan dari bagian A yang membahas tentang analisis pekerjaan, 7 pertanyaan dari bagian B yang membahas tentang perencanaan dan perekrutan karyawan, 7 pertanyaan dari bagian C yang membahas tentang tes dan seleksi karyawan, 6 pertanyaan dari bagian D yang membahas tentang wawancara sebagai proses seleksi karyawan, 10 pertanyaan dari bagian E yang membahas tentang pelatihan dan pengembangan karyawan, 6 pertanyaan dari bagian F yang membahas tentang penilaian kinerja karyawan, 4 pertanyaan dari bagian G yang membahas tentang kompensasi dan penggajian karyawan, 5 pertanyaan dari bagian H yang membahas tentang pembayaran insentif karyawan, dan 4 pertanyaan dari bagian I yang membahas tentang pemberian tunjangan karyawan. Pertanyaan dari kuesioner ini berdasarkan kajian ilmu yang terdapat pada buku *Human Resource Manajement* yang coba dipertanyakan kepada responden sehingga terlihat *gap* antara kajian ilmu yang ada dengan praktek tata kelola SDM di IKM. Gap ini nantinya akan diteliti lebih lanjut pada penelitian selanjutnya sehingga hasil pemetaan akan menjadi lebih detail dan berguna untuk membentuk sistem informasi yang berguna bagi pelaku IKM.

Daftar Pustaka

- BPS. (2014), Analisis Produk Domestik Regional Bruto Daerah Istimewa Yogyakarta 2009-2013
- BPS. (2015), Statistik Industri Besar dan Sedang 2015
- BPS. (2016), Daerah Istimewa Yogyakarta dalam angka 2015
- Brace, Ian. (2004). *Questionnaire Design : How to Plan, Structure, and Write Survey Material for Effective Market Research*, First edition, Great Britain and the United States by Kogan Page Limited
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*, Thirteenth edition, Florida by Pearson Education, Inc
- Doman, D., Dennison, D., dan Doman, M. (2002). *Market Research Made Easy*, Second edition, Canada by International Self Council Press
- Markoulli, M., Lee, C.I.S.G., Byington, E., Felps, W.A. (2016). *Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions*, Human Resource Management Review.
- Saridakis, G., Lai, Y., Cooper, C.L. (2016). *Exploring The Relationship Between HRM and Firm Performance: A Meta-Analysis of Longitudinal studies*, Human Resource Management Review.