

**STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI KEUNGGULAN  
BERSAING PADA SALAH SATU PERUSAHAAN PUBLIK  
EMITEN PT. BURSA EFEK SURABAYA**

**T E S I S**

**OLEH :**

**LILY KURNIAWATI**

**NIM : 8112400007**



|           |          |
|-----------|----------|
| No. POKOK | 2498/02  |
| IGL TITIK |          |
| P. C. I.  |          |
| NO. BUKU  | MM       |
|           | Kur      |
|           | S-1      |
| P. K.     | 1 (satu) |

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER  
APRIL 2002**

**STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI  
KEUNGGULAN BERSAING PADA SALAH SATU PERUSAHAAN PUBLIK  
EMITEN PT. BURSA EFEK SURABAYA**

**TESIS**

**Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
untuk memenuhi persyaratan  
dalam menyelesaikan program Magister  
Manajemen**

**OLEH:**

**LILY KURNIAWATI**

**NIM: 8112400.007**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**PROGRAM MAGISTER**

**APRIL 2002**

## **Lembar Persetujuan Pembimbing Tesis**

Tesis Oleh Lily Kurniawati ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Surabaya, 5 April 2002

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'B' followed by a horizontal stroke and a small dot.

(Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.)

NIK. 311.76.0059

## **Penetapan Panitia Penguji Tesis**

**Tesis ini telah diuji dan dinilai**

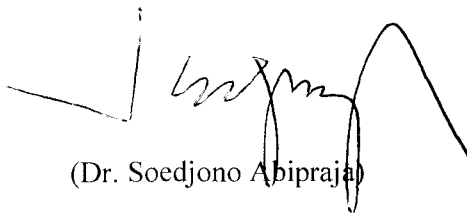
**oleh Panitia Penguji pada**

**Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya**

**Pada tanggal 12 bulan April Th. 2002**

### **Panitia Penguji**

#### **1. Ketua**



(Dr. Soedjono Abiprajaja)

NIK. 321.67.0010

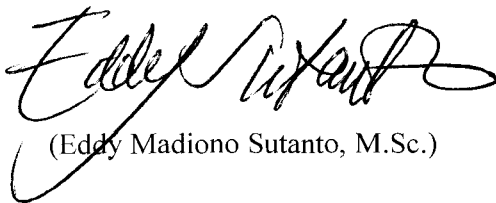
#### **2. Sekretaris**



(Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.)

NIK. 311.76.0059

#### **3. Anggota**

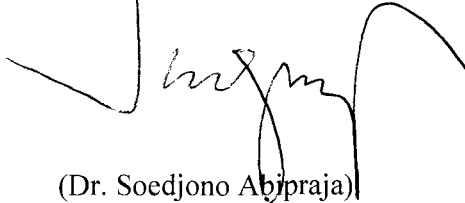


(Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.)

## Lembar Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis oleh Lily Kurniawati ini telah dipertahankan di depan dewan penguji  
pada tanggal 12 April 2002

Dewan Penguji



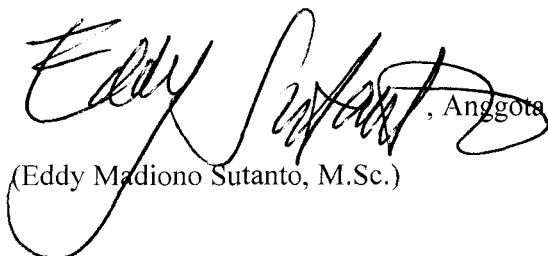
, Ketua  
(Dr. Soedjono Abipraja)

NIK. 321.67.0010



, Sekretaris  
(Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.)

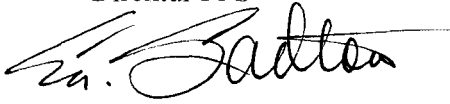
NIK. 311.76.0059



, Anggota  
(Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.)

Mengetahui

Direktur PPS



(Prof. E. Sadtono, Ph.D.)

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih-Nya, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan strata dua pada Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan baik moril maupun materiil yang diberikan oleh berbagai pihak. Untuk itu dengan penuh rasa hormat, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu keberhasilan penyusunan tesis ini:

- (1) Bapak Y.B. Budi Iswanto, Ph.D. selaku dosen pembimbing dan sekretaris penguji yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, serta mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Bapak Dr. Soedjono Abipraja selaku ketua penguji yang telah bersedia menguji, serta memberikan koreksi atas kesalahan-kesalahan dan kekurangan-kekurangan dalam tesis ini;
- (3) Bapak Eddy Madiono Sutanto, M.Sc. selaku anggota penguji yang telah bersedia menguji, serta memberikan koreksi atas kesalahan-kesalahan dan kekurangan-kekurangan dalam tesis ini;

- (4) PT. Bursa Efek Surabaya yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperoleh data bagi penelitian;
- (5) Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan dukungan moril dan materiil selama studi;
- (6) Seluruh dosen dan rekan-rekan mahasiswa/i, khususnya Angkatan I, atas kerjasamanya selama menempuh kuliah di Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya;
- (7) Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan kontribusi bagi keberhasilan penulisan tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Pemurah memberikan balasan yang berlipat ganda atas semua jasa baik mereka. Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan baik, oleh karena itu, perkenankanlah penulis menyampaikan maaf, jika terdapat kekeliruan maupun kekurangan dalam tesis ini. Saran dan kritik membangun akan sangat berguna dalam penulisan yang lebih mendalam dan sempurna.

Surabaya, 12 April 2002

Penulis

Lily Kurniawati

NIM: 8112400.007

## RINGKASAN

Persaingan yang semakin ketat dan adanya kemajuan di bidang teknologi menyebabkan sumber daya manusia sebagai sumber utama dari keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing sangat tergantung pada superioritas kualitas sumber daya manusia. PT. 'X' merupakan emiten PT. Bursa Efek Surabaya. PT. 'X' adalah salah satu produsen ban di Indonesia, yang memproduksi, mendistribusikan, dan mengeksport berbagai jenis ban (*tires*) dan ban dalam (*inner tubes*) berkualitas tinggi untuk mobil, pesawat terbang, dan komponen-komponen lainnya yang berhubungan. Pada tahun 2000, produktivitas karyawan PT. 'X' mengalami penurunan dibandingkan pada tahun 1999, serta produktivitas karyawan ini juga lebih rendah daripada tiga produsen ban lainnya di wilayah Asia dan Australia.

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menguraikan tentang pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, sedangkan tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengetahui estimasi produktivitas karyawan pada PT. 'X' untuk tahun-tahun yang akan datang dan untuk menguraikan strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing.

Data dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yang berupa laporan tahunan PT. 'X', laporan keuangan dan laporan auditor independen, laporan keuangan dan penjelasan tambahan dan laporan akuntan independen, data

dari *web site* PT. 'X' berupa profil perusahaan, serta data dari situs-situs lainnya berupa gambaran perusahaan, analisis penjualan, data penjualan, pertumbuhan penjualan, jumlah karyawan, serta penjualan per karyawan. Penelitian dilakukan dengan meramalkan penjualan pada tahun-tahun yang akan datang, dengan data penjualan masa lalu sebanyak 16 tahun sesuai dengan data yang ada, dan kemudian dianalisis dengan menggunakan *simple linear regression analysis*. Setelah itu mengukur estimasi produktivitas karyawan untuk tahun-tahun yang akan datang dengan menggunakan *partial productivity measure*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada PT. 'X' untuk tahun-tahun yang akan datang diprediksi menurun, yang kemudian akan meningkat pada tahun-tahun berikutnya. Untuk menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan perlu melakukan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam mengelola para karyawannya.

## ABSTRACT

*The general objective of this research is to explain about managing human resources at a firm. Whereas the specific objectives of this research are to predict the future employee's productivity of 'x' tyre company listed on The Surabaya Stock Exchange and to explain the human resource strategy that can be used to manage people as a competitive advantage.*

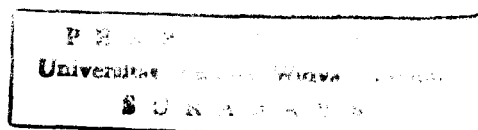
*This research was supported by a quantitative analysis. The first analysis method was a simple linear regression analysis that was used to predict the future sales based on past data. The second method was a partial productivity measure that was used to estimate the future employee's productivity. This research used secondary data which were taken from net, annual report of 'x' tyre company, financial report and independent's auditor report in the years of 1985 until 2000.*

*The result of this research shows that employee's productivity of 'x' tyre company for the future years will decrease, and then will increase. Based on this result, 'x' tyre company should adopt human resource strategy that can increase productivity or performance, because competitive advantage depends on superiority of human resources ability. Managing human resources effectively will fulfill the need of the company to achieve a competitive advantage.*

*Keywords: Human Resource Strategy, Employee's Productivity, Competitive Advantage*

## DAFTAR ISI

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN SAMPUL DALAM TESIS.....                          | i    |
| HALAMAN PRASYARAT GELAR.....                             | ii   |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....                 | iii  |
| HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS.....             | iv   |
| LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS.....             | v    |
| UCAPAN TERIMA KASIH.....                                 | vi   |
| RINGKASAN.....                                           | viii |
| ABSTRAK.....                                             | x    |
| DAFTAR ISI.....                                          | xi   |
| DAFTAR TABEL.....                                        | xiv  |
| DAFTAR GAMBAR.....                                       | xv   |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                     | xvi  |
| BAB 1 PENDAHULUAN.....                                   | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Permasalahan.....                     | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                 | 5    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                               | 5    |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                              | 5    |
| BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....                          | 7    |
| 2.1 Pengertian.....                                      | 8    |
| 2.2 Sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing..... | 12   |



|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3 Produktivitas.....                                                                | 15 |
| 2.4 Mengelola sumber daya manusia.....                                                | 17 |
| 2.4.1 Pemberdayaan karyawan ( <i>Empowerment</i> ).....                               | 17 |
| 2.4.2 Komunikasi yang efektif.....                                                    | 23 |
| 2.4.3 Mengembangkan budaya perusahaan<br>( <i>Corporate culture</i> ).....            | 29 |
| 2.4.4 Pelatihan dan pengembangan karyawan<br>( <i>Training and development</i> )..... | 32 |
| 2.4.5 Mengelola dengan etis.....                                                      | 37 |
| BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL.....                                                        | 48 |
| BAB 4 METODE PENELITIAN.....                                                          | 51 |
| 4.1 Rancangan penelitian yang digunakan.....                                          | 51 |
| 4.2 Variabel penelitian.....                                                          | 52 |
| 4.2.1 Klasifikasi variabel.....                                                       | 52 |
| 4.2.2 Definisi operasional variabel.....                                              | 52 |
| 4.3 Bahan/data penelitian.....                                                        | 53 |
| 4.4 Lokasi dan waktu penelitian.....                                                  | 53 |
| 4.5 Prosedur pengambilan dan pengumpulan data.....                                    | 54 |
| 4.6 Cara analisis data.....                                                           | 54 |
| BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN.....                                                  | 58 |
| 5.1 Data Penelitian.....                                                              | 58 |
| 5.2 Analisis dan Hasil Penelitian.....                                                | 60 |

BAB 6 PEMBAHASAN.....64

BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN.....82

    7.1 Simpulan.....82

    7.2 Saran.....84

DAFTAR KEPUSTAKAAN.....85

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....89

**DAFTAR TABEL**

| Tabel                                    | Halaman |
|------------------------------------------|---------|
| 1.1 Perbandingan Penjualan.....          | 4       |
| 5.1 Penjualan dan Karyawan PT. ‘X’ ..... | 59      |

**DAFTAR GAMBAR**

| Gambar                                                                                       | Halaman |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 3.1 Model Hubungan antara X dan Y.....                                                       | 49      |
| 3.2 Bagan Strategi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan<br>Produktivitas atau Kinerja..... | 50      |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran                                                  | Halaman |
|-----------------------------------------------------------|---------|
| 1. SPSS Output: Regresi.....                              | 89      |
| 2. SPSS Output: Grafik Histogram dan Normal P-P Plot..... | 91      |
| 3. SPSS Output: Scatterplot.....                          | 92      |
| 4. SPSS Output: Autocorrelations.....                     | 93      |
| 5. SPSS Output: Partial Autocorrelations.....             | 94      |
| 6. SPSS Output: Grafik Garis.....                         | 95      |
| 7. Tabel Angka-Angka Persentase dari Distribusi F.....    | 96      |
| 8. Tabel Nilai-Nilai Kritis dari t.....                   | 97      |