

## IMPLIKASI STRATEGI ORGANISASI DENGAN KEBIJAKAN DAN PRAKTEK SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN INDUSTRI DAN JASA

Djoko Sutanto<sup>1)</sup>, Yitno Puguh Martomo<sup>2)</sup>

<sup>1, 2)</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Ilmu Administrasi Negara, Universitas Surakarta.  
E-mail: [djokosutanto0@gmail.com](mailto:djokosutanto0@gmail.com)<sup>1)</sup>, [tomounsa@gmail.com](mailto:tomounsa@gmail.com)<sup>2)</sup>

### Abstract

*This research aims to examine and provide empirical evidence on the relationship between the strategies of defender organizations and prospectors on human resource policies and practices. To obtain research data, it was carried out by distributing questionnaires, observing and studying the literature. The population in this study are industrial and service companies in SUBOSUKAWANOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten). The sample consists of 50 industrial companies and 50 service companies. Sampling in this study was carried out using the convenience sampling method. To test the hypothesis used  $t$  test statistic. The  $t_{count}$  value that is greater than the  $t_{table}$  value indicates that the relationship between the two variables is significant or the probability is greater than 0.005. Based on the results of the regression analysis, it can be concluded that organizations with a defender strategy will implement make-oriented sourcing policies and practices; and organizations with a prospectors' strategy will implement proven buy-oriented human resource policies and practices. Meanwhile, organizations with a defender strategy will adopt human resource policies and practices that are more buy-oriented, and organizations with a prospector strategy will implement policies and practices that are oriented to make human resources unproven.*

**Keywords:** *Organizational Strategy, Policy and Practice of Human Resources*

### PENDAHULUAN

Beberapa penelitian telah menghasilkan temuan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kebijakan sumber daya manusia dalam perusahaan menduduki satu bagian tugas yang strategis bagi pencapaian kinerja perusahaan. Hasil penelitian Huselid & Delaney (1996), dan Becker & Gerhart (1996) menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara berbagai kebijakan dan praktek sumber daya manusia dengan penilaian perseptual atas kinerja perusahaan.

Miles dan Snow (1984) mengemukakan empat karakteristik strategi organisasi meliputi *defenders*, *prospectors*, *analysers*, dan *reactors*. Malthis dan Jackson (2000) menjelaskan ada kemungkinan pendekatan strategi yang dapat dipilih organisasi, yaitu *cost leaderships* (perusahaan dengan biaya paling murah) dan *differentiation* (diferensiasi). Pendekatan strategi perusahaan dengan biaya paling murah digunakan pada lingkungan usaha yang relatif stabil. Pendekatan ini dilakukan dengan persaingan terhadap harga yang rendah, peningkatan mutu, dan pelayanan. Strategi organisasi *defenders* menjadi bentuk yang mungkin lebih sesuai diterapkan dalam pendekatan pertama ini. Pendekatan strategi diferensiasi lebih sesuai digunakan pada lingkungan yang lebih dinamis dengan karakteristik perubahan yang semakin cepat. Organisasi semacam ini membutuhkan pengembangan produk secara terus-menerus. Strategi organisasi *prospectors* menjadi bentuk yang mungkin lebih sesuai diterapkan dalam pendekatan kedua ini.

Miller (1987) mengemukakan argumentasi bahwa kebijakan sumber daya manusia yang diformulasikan dalam organisasi seharusnya merefleksikan strategi organisasi. Lengnickhall (1998) berpendapat bahwa strategi organisasi dapat digunakan manajer sumber daya manusia untuk mencapai fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Kebijakan sumber daya manusia dalam perusahaan akan diformulasikan berdasarkan filosofi kebijakan sumber daya manusia yang dianut oleh organisasi dan diimplementasikan dalam praktek-praktek kebijakan sumber daya manusia meliputi praktek *retention*, *staffing*, *skills*, serta *compensation*. Miles dan Snow (1984) mendeskripsikan dua alternatif filosofi yang mendasari kebijakan sumber daya manusia, yaitu orientasi eksternal (*buy*) dan orientasi internal (*make*). Filosofi kebijakan sumber daya manusia pertama mendasarkan pada pengadaan sumber daya manusia melalui cara membeli tenaga kerja di pasar kerja,

sedangkan filosofi kebijakan sumber daya manusia, kedua mendasarkan pada pengadaan sumber daya manusia melalui cara membuat atau membentuk tenaga kerja dalam organisasi.

Miles dan Snow (1984) mempunyai argumentasi bahwa orientasi filosofi kebijakan sumber daya manusia mendasari praktek kebijakan *retention*, *staffing*, *skills* serta *compensation* yang diterapkan. Pada orientasi filosofi *make*, praktek kebijakan *retention* cenderung dilakukan lebih ketat, *staffing* cenderung dilakukan dengan merekrut pekerja pemula (*entry level*), pengembangan *skills* cenderung dilakukan lebih besar, dan kompensasi cenderung ditekankan pada konsistensi internal. Sebaliknya pada orientasi filosofi *buy*, kebijakan *retention* cenderung diterapkan lebih longgar, *staffing* cenderung dilakukan dengan merekrut tenaga kerja siap kerja di pasar kerja, pengembangan *skills* cenderung jarang dilakukan, dan kompensasi cenderung lebih ditekankan pada mekanisme harga di pasar kerja.

Keterkaitan antara strategi organisasi dengan filosofi dan praktek kebijakan sumber daya manusia dijelaskan oleh Miles dan Snow (1984) bahwa dalam organisasi yang menerapkan strategi organisasi *defenders* cenderung akan menerapkan orientasi filosofi sumber daya manusia eksternal (*buy*), sebaliknya strategi organisasi *prospectors* cenderung akan menerapkan orientasi sumber daya manusia internal (*make*). Namun argumentasi ini disanggah oleh Schuler dan Jackson (1987) yang justru berpendapat sebaliknya yaitu dalam organisasi yang menerapkan strategi organisasi *defenders* cenderung akan menerapkan filosofi sumber daya manusia internal (*make*), sebaliknya strategi organisasi *prospectors* cenderung akan menerapkan orientasi sumber daya manusia eksternal (*buy*). Perbedaan argumentasi ini sampai sekarang masih menjadi satu perdebatan teoritis di dalam literatur-literatur sumber daya manusia.

Perdebatan teoritis tentang keterkaitan antara strategi organisasi dan kebijakan sumber daya manusia menimbulkan implikasi penting terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan dalam strategi organisasi yang berbeda dibutuhkan penentuan filosofi kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang harus disesuaikan dengan strategi organisasi yang telah ditetapkan organisasi. Ketepatan dalam penentuan filosofi kebijakan dan praktek sumber daya manusia dalam perusahaan pada akhirnya akan berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang hubungan antara strategi organisasi pembela dan prospektor terhadap kebijakan dan praktek sumber daya manusia, sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah; (1) apakah strategi organisasi yang berorientasi *defenders* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make*, dan strategi organisasi berorientasi *prospectors* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *buy*, (2) apakah strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make*, dan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* cenderung menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi Organisasi.

Strategi organisasi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat yang berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi organisasi (Lynch, 2006). Robbins dan Coulter (2016), ada tiga tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu korporat, kompetitif, dan fungsional, rumusan yang komprehensif tentang tiga strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi Korporat, yaitu strategi yang menspesifikasi bisnis apa yang akan di geluti oleh perusahaan yang didasarkan pada misi dan tujuan organisasi serta peranan yang akan dimainkan setiap unit organisasi. Pada strategi korporat manajer puncak memutuskan apa yang akan dilakukan dengan cara mengembangkan, mempertahankan, atau memperbaharuiannya. Tiga jenis utama strategi korporat ini adalah; (1) strategi pertumbuhan, yaitu ketika sebuah organisasi ingin mengembangkan yang sudah ada atau membuat yang baru, (2) strategi stabilitas atau bertahan, dimana organisasi tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini, (3) strategi pembaharuan, digunakan untuk mengatasi kinerja yang menurun. Strategi ini dilakukan dengan pengurangan biaya dan pemutar balikan.
2. Strategi kompetitif, yaitu strategi yang menekankan pada konsep bersaing dalam bisnisnya, karena perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk akan selalu bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar. Strategi bisnis dapat ditekankan pada Strategic Business Units (SBU) dengan karakteristik; (a) memiliki misi dan strategi, (b) menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan

strategi, (c) menghasilkan produk atau jasa secara spesifik, (d) bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas (Abel dan Hammond dalam Rangkuti, 2015)

3. Strategi fungsional adalah bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen, jika ditingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru ditingkat unit bisnis (Rangkuti, 2015).

Hunger (2002) menjelaskan bahwa strategi perusahaan menentukan : (1) orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan, dan (2) industri atau pasar yang akan dimasuki. Strategis perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum (yang seringkali disebut sebagai *grand strategies*) : pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan. Dengan kata lain, perusahaan, seperti manusia, dapat maju, tetap di tempat, atau mundur selangkah ditentukan oleh strategi yang dipilih perusahaan. Miles dan Snow (1984) mengemukakan empat tipologi strategi organisasi yaitu *defenders*, *prospectors*, *analysers* dan *reactors*. Pengkategorian ini didasarkan atas lingkungan pasar dan produk organisasi. Namun, seperti dijelaskan bahwa kebijakan internal organisasi dan proses administrasi seharusnya mendukung dan merefleksikan orientasi eksternal. Berikut ini secara lebih terperinci dijelaskan tentang keempat tipologi organisasi tersebut :

1. Organisasi *defenders*.

Organisasi *defenders* mempunyai lingkungan usaha relatif sempit dan stabil. Organisasi *defenders* memfokuskan usahanya pada pencapaian stabilitas dan prediktabilitas, sehingga dalam organisasi ini jarang terjadi perubahan. Miles dan Snow (1984) menjelaskan karakteristik organisasi *defenders* meliputi produk dan daerah pasar yang terbatas, bersifat tunggal dengan teknologi padat modal, struktur perusahaan fungsional, penerapan keterampilan dalam efisiensi produksi, proses menggunakan mesin dan dilakukannya kontrol biaya.

2. Organisasi *prospectors*.

Organisasi *prospectors* sangat berbeda dengan organisasi *defenders*. Fokus organisasi *prospectors* yaitu inovasi produk dan pasar dalam lingkungan yang dinamis dan sulit diprediksi. Organisasi ini sering menjadi kreator bagi perusahaan, sehingga ketidakpastian pesaingnya selalu harus direspon. Alasan penekanan pada inovasi produk dan pasar menjadikan organisasi ini tidak selalu efisien. Miles dan Snow (1984) menjelaskan organisasi *prospectors* meliputi produk dan daerah pasar yang luas dan beragam, penggunaan berbagai teknologi, struktur organisasi divisional dan keterampilan dalam pengembangan produk, riset pasar maupun pengembangan rakayasa ulang.

3. Organisasi *analysers*.

Tipe organisasi ini berada di antara organisasi *defenders* dan *prospectors*. Organisasi *analysers* beroperasi diantara produk dan pasar dengan satu lingkungan yang relatif stabil. Dalam lingkungan stabil organisasi beroperasi rutin dan efisien melalui struktur organisasi formal dan proses organisasi formal. Sementara di dalam lingkungan yang inovatif, manajer kunci organisasi akan cepat mengadopsi ide-ide baru pesaingnya dan menerapkannya pada organisasi. Miles dan Snow (1984) mengidentifikasi organisasi *analyser* sebagai karakteristik organisasi diantara *defenders* dan *prosepectors*.

4. Organisasi *reactors*.

Organisasi *reactors* memiliki strategi yang tidak konsisten, bereaksi terhadap lingkungannya daripada menentukan lingkungan usaha. Karena tidak dapat diprediksi, maka organisasi ini mungkin mempertahankan konsistensi sistem dan struktur organisasi dengan strategi organisasi. Miles dan Snow (1984) mengungkapkan bahwa *reactors* adalah tipe strategi organisasi yang tidak stabil.

### **Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia.**

Sutrisno (2011), menjelaskan bahwa kebijakan sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Organisasi mempunyai kebijakan sumber daya manusia berbeda-beda yang dipraktekkan pada kelompok pekerja berbeda-beda (Jackson, *et.al*, 1989). Misalnya praktek sumber daya manusia tentang kontrak kerja akan berbeda-beda disesuaikan dengan upah yang diterima pekerja, hal ini diharapkan agar organisasi mempunyai fleksibilitas dalam melaksanakan praktek sumber daya manusia bagi manajer dan pekerja profesional.

Riset-riset sumber daya manusia biasanya meneliti satu fungsi area tertentu (Jackson et.al., 1989; Schuler & Jackson, 1987, 1989, 1997). Kompensasi merupakan inti dari hubungan pekerjaan (Ehrenberg & Milkovitch, 1988), menjadi fokus studi yang paling intensif dilakukan (Balkin & Gomes-Mejia, 1990; Chakravarthy & Zajac, 1984). Namun, keseluruhan fungsi sumber daya manusia mungkin mempunyai kesalingtergantungan. Literatur menyediakan dukungan teori dan bukti empiris yang mendukung pengharapan ini, sehingga jika beberapa area fungsi sumber daya manusia berhubungan dengan strategi maka asumsinya yaitu praktek sumber daya manusia secara keseluruhan akan relatif konsisten (Peck, 1994). Misalnya Chakravarthy dan Zajac (1984) mendiskusikan hubungan antara strategi dan sistem insentif; Sonnenfield dan Peiperl (1988) mendiskusikan hubungan antara sistem *staffing* dan orientasi strategi. Jika sistem kompensasi menghasilkan dalam jangka pendek, maka sistem *staffing* lebih cenderung akan difokuskan pada penarikan dan seleksi pekerja yang langsung dapat memenuhi kebutuhan ketrampilan perusahaan dan tidak diperlukan pelatihan.

Peneliti lain memperlihatkan hubungan antara fungsi sumber daya manusia spesifik (Balkan & Gomes-Mejia, 1990; Govindarajan, 1986) dengan strategi organisasi. Balkan & Gomes-Mejia menemukan hubungan antara strategi organisasi dengan kebijakan kompensasi dalam survey pada manajer sumber daya manusia, Govindarajan (1986) meneliti hubungan antara manajer senior dan orientasi SBU's (*Strategic Business Units*). Dengan menggunakan tipologi Miles dan Snow, Rajagopalan dan Finkelstein (1990) menemukan bahwa sistem *reward* pada organisasi *prospectors* berbeda secara signifikan dengan organisasi *defenders*. Riset yang dilakukan Lengnick-Hall (1988) menunjukkan keterkaitan kebijakan sumber daya manusia, secara keseluruhan, dengan tahapan organisasi dalam siklus hidup produk. Bukti-bukti ini juga mempunyai implikasi beberapa konsistensi dalam praktek dan kebijakan sumber daya manusia.

Miles dan Snow (1984) memperkirakan bahwa fungsi sumber daya manusia adalah konsisten. Miles dan Snow mendeskripsikan dua alternatif filosofi manajemen sumber daya manusia yaitu orientasi *buy* (eksternal) dan orientasi *make* (internal).

1. Organisasi yang berorientasi *buy* (eksternal).

Organisasi yang berorientasi *buy* memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan membeli dari pasar kerja terbuka, sehingga orientasi pasar mendominasi kebijaksanaan dan praktek manajemen sumber daya manusia. Organisasi ini menentukan kebutuhan pekerjaan sesuai dengan fluktuasi permintaan kerja organisasi. *Staffing* dalam organisasi dilakukan dengan menyewa pekerja tertentu untuk melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan hierarki organisasi. Kompensasi didasarkan atas *performance* yang merefleksikan *output* pekerja dan bukan pada posisi pekerja dalam organisasi. Sistem *benefits* dalam organisasi didominasi oleh tekanan pasar dan perbandingan dengan organisasi lainnya. Organisasi akan memberhentikan sewaktu-waktu apabila kontrak telah habis atau pekerja yang disewa tidak mampu memenuhi kebutuhan organisasi, sehingga pengembangan karir para pekerja dalam organisasi sering terhambat. (Miles dan Snow, 1984).

2. Organisasi yang berorientasi *make* (internal).

Organisasi yang berorientasi *make* memenuhi kebutuhan tenaga kerja melalui perekrutan pekerja pemula (*entry level*), sehingga *staffing* dilakukan sejak tahap pertama kali ketika pekerja baru masuk organisasi. Perekrutan pekerja difokuskan pada penyeleksian kandidat terpilih. Para pekerja direkrut dikembangkan melalui manajemen pelatihan dan pengembangan secara rutin dan terprogram, sehingga para pekerja dapat berkembang dalam pasar internal. Kebijakan kompensasi diharapkan pada penekanan konsistensi internal organisasi. *Performance* pekerja diukur bukan dari aspek eksternal tetapi lebih ditekankan pada aspek internal. *Benefit* diberikan pada pekerja agar terus bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Pengembangan karir dilakukan berdasarkan organisasi daripada jabatan. Organisasi enggan memberhentikan dan mengganti pekerja karena pekerja adalah investasi modal organisasi, (Miles dan Snow, 1984).

Perbedaan orientasi manajemen sumber daya manusia di atas secara jelas ditunjukkan pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Perbedaan Orientasi “Buy” (Eksternal) dan Orientasi “Make” (Internal)**

No.	Faktor Sumber Daya Manusia	Orientasi Buy (Eksternal)	Orientasi Make (Internal)
1.	Staffing	Menyewa pekerja yang tersedia di pasar kerja untuk melaksanakan tugas yang dibutuhkan organisasi pada berbagai tingkatan hirarki.	Merekrut kandidat pekerja pemula ( <i>entry level</i> ) dan mengembangkan melalui manajemen <i>training</i> secara rutin dan terprogram
2.	<i>Compensation</i>	Kompensasi didasarkan atas <i>performance</i> , bukan pada posisi atau jabatan dalam organisasi.	Kompensasi ditekankan pada aspek internal dan didasarkan pada organisasi.
3.	<i>Retention</i>	Pekerja bukan aset organisasi yang harus dipertahankan terus-menerus, sehingga dapat diberhentikan sewaktu-waktu	Pegawai adalah aset organisasi yang harus dipertahankan terus-menerus sehingga segan untuk memberhentikan pekerja.
4.	<i>Skill</i>	Pekerja yang dibutuhkan organisasi adalah pekerja yang siap pakai sehingga pelatihan dan pengembangan cenderung kurang dilakukan.	Pekerja dalam organisasi akan dilatih dan dikembangkan secara terus-menerus keterampilan dan keahliannya.

Sumber : Sharon R. Peck (1994)

### Hubungan Strategi Organisasi dengan Kebijakan Sumber Daya Manusia.

Miles & Snow (1984) mengharapkan bahwa organisasi *defenders* akan mengikuti orientasi sumber daya manusia *make* dan organisasi *prospectors* akan mengikuti orientasi sumber daya manusia *buy*. Mereka berpendapat karena organisasi *defenders* beroperasi dalam lingkungan stabil, maka investasi jangka panjang sumber daya manusia akan relatif menguntungkan, sebab organisasi dapat memprediksi dengan tepat kebutuhan sumber daya manusia masa depan. Kunci organisasi *defenders* yaitu kemampuan prediksi sehingga dengan membeli pekerja akan mampu mempertahankan kemampuan prediksi perusahaan. Keahlian dan pengalaman pekerja menjadi ciri khusus organisasi, sehingga alternatif kemungkinan penggantian dan pemberhentian pekerja menjadi rendah. Hal ini menyediakan dukungan organisasi untuk mencapai kemampuan prediksi dan kontrol yang tinggi.

Dalam organisasi *defenders*, efisiensi adalah nilai utama yang dicapai, sedangkan kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi *make* bisa menerapkan sistem penggajian pekerja berdasarkan upah minimum di pasar kerja sepanjang hubungan pekerjaan dapat dipertahankan (Ehrenberg & Milcovitch, 1988). Penggunaan sistem keamanan dan *jobs discription* secara formal diharapkan akan membantu organisasi *defenders* memfokuskan strategi kompensasi pada keadilan internal daripada keseimbangan eksternal. Dua hal tersebut akan mendukung pencapaian efisiensi.

Organisasi *prospectors*, berbeda sangat tajam dengan organisasi *defenders*. Fokus organisasi *prospectors* adalah penciptaan produk baru dan ide-ide pasar baru, sehingga penciptaan lingkungan organisasi yang dinamis dibutuhkan bagi pengembangan strategi sumber daya manusia yang fleksibel. Investasi untuk pengembangan pekerja sulit dilakukan karena kebutuhan sumber daya manusia masa depan yang sulit diprediksi. Bennet (1990) menjelaskan, ketika lingkungan bisnis menjadi lebih dinamis, maka organisasi akan lebih mengadopsi strategi sumber daya manusia *buy*, karena investasi untuk pengembangan pekerja merupakan tindakan yang beresiko. Berbeda dengan organisasi *defenders*, kreatifitas pekerja terbatas oleh kontrol hierarki. Dalam organisasi *prospectors* mengharapkan munculnya inovasi pekerja untuk memecahkan dan mengidentifikasi masalah sehingga kontrol hierarki sangat rendah.

Pekerja yang mempunyai pengalaman di berbagai jenis organisasi dan dalam lingkungan yang berbeda-beda akan lebih memiliki kemampuan untuk membuka peluang pasar. Fleksibilitas dalam pekerjaan menjadi mekanisme yang diharapkan untuk memunculkan kreatifitas. Otonomi dan koordinasi dari pekerja akan lebih dikembangkan daripada kontrol. Pembelian pekerja dari pasar kerja mungkin akan lebih mahal, sehingga mengakibatkan kurangnya tingkat efisiensi. Hal ini adalah konsekuensi dari

pengutamaan nilai inovasi daripada nilai efisiensi. Tabel 2 di bawah ini menggambarkan hubungan antara kebijakan sumber daya manusia dan strategi organisasi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1984).

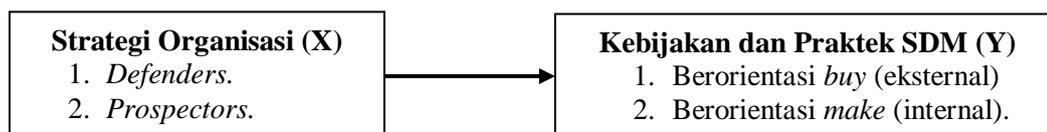
**Tabel 2. Hubungan Antara Kebijakan Sumber Daya Manusia dengan Strategi Organisasi**

Sistem Sumber Daya Manusia	Tipe Strategi Organisasi	
	Defenders	Prospectors
Strategi dasar	Membangun sumber daya manusia	Mendapatkan sumber daya manusia
Rekrutmen, seleksi, dan penempatan	Menekankan “ <i>make</i> ”, melakukan rekrutmen diantara <i>entry level</i> , seleksi dilakukan dengan mengeluarkan calon pekerja yang tidak diharapkan.	Menekankan “ <i>buy</i> ”, rekrutmen dilakukan pada semua level, seleksi mungkin melibatkan tes psikologi bagi calon pekerja.
Perencanaan staf, pelatihan dan pengembangan	Formal, ekstensif, pengembangan keterampilan, program pelatihan yang ekstensif.	Informal, terbatas, identifikasi keterampilan dan akuisisi, program pelatihan yang terbatas.

Sumber : Sharon R. Peck (1994)

### Kerangka Pemikiran.

Penelitian ini akan mengkaji dan membuktikan hubungan strategi organisasi pembela dan prospektor (X) dengan kebijakan dan praktek sumber daya manusia (Y), sehingga skema hubungan antara kedua variable tersebut sebagai berikut:



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**

### Hipotesis.

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau kesimpulan sementara yang masih perlu adanya pembuktian atas kebenaran melalui penelitian dilapangan dan data yang terkumpul, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Strategi organisasi yang berorientasi *defenders* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make*, dan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *buy*.

H<sub>2</sub> : Strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* cenderung menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make*, dan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *buy*.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi dan Obyek Penelitian.

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah wilayah SUBOSUKAWONO SRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten).

#### Populasi.

Populasi menurut Arikunto (2012) adalah keseluruhan subyek penelitian. Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan erat dengan masalah yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan industri dan jasa yang ada di SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten).

#### Sampel.

Menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel penelitian meliputi 50 perusahaan industri dan 50 perusahaan jasa, pengambilan sampel menggunakan metode *convinience sampling*.

**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel dan Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1. Organisasi <i>defenders</i> . Miles dan Snow (1984) menjelaskan karakteristik organisasi <i>defenders</i> meliputi produk dan daerah pasar yang terbatas, bersifat tunggal dengan teknologi padat modal, struktur perusahaan fungsional, penerapan keterampilan dalam efisiensi produksi, proses menggunakan mesin dan dilakukannya kontrol biaya.	1. Karakteristik produk dan daerah pasar yang terbatas. 2. Bersifat tunggal dengan teknologi padat modal. 3. Struktur fungsional. 4. Penerapan keterampilan dalam efisiensi produksi. 5. Proses menggunakan mesin dan dilakukannya kontrol biaya.	Skala Likert (1-5)
2. Organisasi <i>prospectors</i> . Miles dan Snow (1984) menjelaskan organisasi <i>prospectors</i> meliputi produk dan daerah pasar yang luas dan beragam, penggunaan berbagai teknologi, struktur organisasi divisional dan keterampilan dalam pengembangan produk, riset pasar maupun pengembangan rakayasa ulang.	1. Karakteristik produk dan daerah pasar yang dan beragam. 2. Penggunaan berbagai teknologi. 3. Struktur organisasi divisional. 4. Keterampilan dalam pengembangan produk. 5. Riset pasar maupun pengembangan rakayasa ulang.	Skala Likert (1-5)
3. Organisasi <i>buy</i> . Adalah organisasi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dengan membeli dari pasar kerja terbuka, sehingga orientasi pasar mendominasi kebijaksanaan dan praktek manajemen sumber daya manusia.	1. Orientasi <i>staffing</i> dengan menyewa pekerja yang tersedia di pasar kerja. 2. Orientasi kompensasi <i>performance</i> bukan posisi atau jabatan. 3. Orientasi <i>retention</i> menekankan pada pekerja bukan aset organisasi. 4. Orientasi <i>skill</i> menekankan pekerja yang siap pakai.	Skala Likert (1-5)
4. Organisasi <i>make</i> . Adalah organisasi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja melalui perekrutan pekerja pemula ( <i>entry level</i> ), sehingga <i>staffing</i> dilakukan sejak tahap pertama kali ketika pekerja baru masuk organisasi.	1. Orientasi <i>staffing</i> merekrut pekerja ( <i>entry level</i> ) dan mengembangkan melalui manajemen <i>training</i> . 2. Orientasi kompensasi menekankan pada aspek internal dan didasarkan pada organisasi. 3. Orientasi <i>retention</i> menekankan pada aset organisasi. 4. Orientasi <i>skill</i> akan dilatih dan dikembangkan organisasi.	Skala Likert (1-5)

### Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis  $H_1$  dan  $H_2$  digunakan uji t statistik. Apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan atau nilai probabilitasnya lebih besar dari 0,005.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Uji Validitas.

Uji validitas akan dilakukan dengan *pearson correlation* dengan ketentuan apabila nilai korelasi  $> 0,5$  menunjukkan korelasi positif antara skor total dan skor butir maka instrumen pengukuran adalah valid (Nunnally, 1999). Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat korelasi positif antara skor total dan skor butir dengan nilai diatas 0,5, masing-masing nilai korelasi 32 item pertanyaan variabel praktek sumber daya manusia antara 0,8 s/d 0,9 ; nilai korelasi 3 item pertanyaan variabel kebijakan

sumber daya manusia antara 0,7 s/d 0,8; nilai korelasi 3 item pertanyaan variabel strategi organisasi 0,7 s/d 0,9. Hal ini menunjukkan bahwa ke 38 item pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner adalah valid.

### Uji reliabilitas.

Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji *Cronbach Alpha*, dengan ketentuan apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 maka instrumen pengukuran adalah reliabel (Nunnally, 1999). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen pengukuran reliabel, hal ini ditunjukkan dari nilai *Cronbach Alpha* masing-masing konstruk > 0,60. Pada konstruk praktek sumber daya manusia memiliki skor *Cronbach Alpha* 0,9942, pada konstruk kebijakan sumber daya manusia memiliki skor *Cronbach Alpha* 0,9024, dan pada konstruk strategi organisasi memiliki skor *Cronbach Alpha* 0,9082.

### Distribusi Reponden.

Berdasarkan hasil pengambilan kuisisioner dari 100 perusahaan yang dibagikan kuisisionernya terdapat 27 kuisisioner yang tidak dikembalikan, terdapat beberapa penyebab mengapa perusahaan tidak mengembalikan kuisisioner tersebut. Secara rinci penyebab tidak dikembalikannya kuisisioner dapat dilihat dalam tabel 4.

**Tabel 4. Penyebab Kuisisioner Tidak Dikembalikan**

Alasan	Jumlah	Persentase (%)
Tidak mempunyai waktu/sibuk	20	74 %
Perusahaan tidak aktif kembali	7	26 %
<b>Jumlah total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Oleh karena kuisisioner yang dapat digunakan untuk analisis selanjutnya sejumlah 63 atau 63 %, sehingga total respon rate dari penelitian ini adalah 63 % (63 jawaban responden). Berdasarkan 63 jawaban kuisisioner tersebut, apabila dikelompokkan dalam garis bisnisnya terdapat 30 responden perusahaan industri dan 33 responden perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa. Profil responden dapat dilihat dalam tabel 5.

**Tabel 5. Profil responden penelitian**

Garis Bisnis Perusahaan	Jumlah	Persentase (%)
Sektor jasa	33	52 %
Sektor Industri	30	48%
<b>Jumlah</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

### Uji Hipotesis.

Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang lebih berorientasi *buy* signifikan terhadap strategi organisasi yang lebih berorientasi pada *prospectors*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t = 7.078$  untuk variabel kebijakan serta nilai  $t = 4.586$  untuk praktek sumber daya manusia berorientasi *buy*. Nilai  $t$  kedua variabel tersebut lebih besar dari  $t_{tabel} = 2.920$ , karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka pengaruh antar variabel dependen dengan independen signifikan.

Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi pada *defenders*, karena nilai  $t = 6.239$  untuk variabel kebijakan, dan nilai  $t = 4.234$  untuk praktek sumber daya manusia berorientasi *make*. Nilai  $t$  kedua variabel tersebut lebih besar dari  $t_{tabel} = 2.920$ , karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka pengaruh antar variabel dependen dengan independen signifikan.

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_1$  yang menyatakan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make*; dan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *buy terbukti*.

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi**

VARIABEL INDEPENDEN	STRATEGI ORGANISASI		
	DEFENDERS		
	Koef. Beta	t	Sig
Konstanta	-0.557	-0.578	0.566
Kebijakan SDM berorientasi <i>make</i>	0.671	6.239	0.000
Praktek SDM berorientasi <i>make</i>	3.931E-02	4.234	0.000
R	0.682		
t <sub>tabel</sub>	2.920		
Persamaan regresi	Y=-0.557 +0.671 X1+ 3.931E.02X2		
VARIABEL INDEPENDEN	PROSPECTORS		
	Koef. Beta	t	Sig
	Konstanta	-9.564	-2.982
Kebijakan SDM berorientasi <i>buy</i>	0.657	7.078	0.000
Praktek SDM berorientasi <i>buy</i>	0.122	4.586	0.000
R	0.772		
t <sub>tabel</sub>	2.920		
Persamaan regresi	Y=-9.564 +0.657 X1+ 0.122X2		

Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang lebih berorientasi *buy* tidak signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi *defenders*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t = 0.010$  untuk variabel kebijakan serta nilai  $t = 0.031$  untuk praktek sumber daya manusia berorientasi *buy*. Nilai  $t$  kedua variabel tersebut lebih kecil dari  $t_{tabel} = 2.920$ , karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka pengaruh antara variabel dependen dengan independen tidak signifikan.

Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang *l* berorientasi *make* tidak signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi *prospectors*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t = -1.454$  untuk variabel kebijakan sumber daya manusia serta nilai  $t = 1.540$  untuk praktek sumber daya manusia berorientasi *make*. Nilai  $t$  kedua variabel tersebut lebih kecil dari  $t_{tabel} = 2.920$ . Nilai  $t$  kedua variabel tersebut lebih kecil dari  $t_{tabel} = 2.920$ , karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka pengaruh antara variabel dependen dengan independen tidak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_2$  yang menyatakan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy*, dan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* **tidak terbukti**.

**Tabel 7. Hasil Analisis Regresi**

VARIABEL INDEPENDEN	STRATEGI ORGANISASI		
	PROSPECTORS		
	Koef. Beta	t	Sig
Konstanta	15.125	7.018	0.000
Kebijakan SDM berorientasi <i>make</i>	-0.539	-1.454	0.151
Praktek SDM berorientasi <i>make</i>	5.38E-02	1.540	0.129
R	0.216		
t <sub>tabel</sub>	2.920		
Persamaan regresi	Y=15.125 + -0.539X1 + 5.38E-02X2		
VARIABEL INDEPENDEN	DEFENDERS		
	Koef. Beta	t	Sig
	Konstanta	6.184	2.869
Kebijakan SDM berorientasi <i>buy</i>	6.156E-04	0.010	0.992
Praktek SDM berorientasi <i>buy</i>	-5.61E-04	-0.031	0.975
R	0.004		
t <sub>tabel</sub>	2.920		
Persamaan regresi	Y= 6.184 + 6.156E-04X1+ -5.61E-04X2		

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa korelasi berdasarkan nilai R masing-masing hubungan antar variabel diketahui bahwa nilai R untuk hubungan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* dengan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* sebesar 0.682. Sedangkan nilai R hubungan antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* dengan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* sebesar 0.772.

Sebaliknya, untuk hubungan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* dengan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* sebesar 0.216. Sedangkan nilai R hubungan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang lebih berorientasi *buy* dengan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* sebesar 0.004.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai R tersebut dapat diketahui bahwa korelasi antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make* dengan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* **lebih besar** dibandingkan korelasi kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* dengan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors*. Hal ini berarti hubungan antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* dengan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* **lebih kuat** dibandingkan hubungan antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* dengan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors*.

Demikian juga dengan korelasi antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* dengan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* **lebih besar** dibandingkan dengan korelasi antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* dengan strategi organisasi yang berorientasi *defenders*. Hal ini berarti hubungan antara kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* dengan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* **lebih kuat** dibandingkan hubungan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* dengan strategi organisasi yang berorientasi *defenders*.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini sesuai dengan asumsi yang dikemukakan Miles & Snow (1984) yang mengharapkan bahwa organisasi *defenders* akan mengikuti orientasi sumber daya manusia *make* dan organisasi *prospectors* akan mengikuti orientasi sumber daya manusia *buy*.

Perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang berorientasi pada strategi organisasi *prospectors* cenderung untuk memilih kebijakan sumber daya manusia dan menerapkan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy*. Pemilihan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* lebih menguntungkan bagi perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang relatif selalu berusaha menyediakan produk dan pelayanan baru di pasar.

Bagi perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang memiliki strategi organisasi berorientasi *prospectors*, perekrutan karyawan yang berbakat serta penggunaan tenaga profesional terlatih dari luar perusahaan lebih mendukung perusahaan dalam melakukan inovasi produk dan pelayanan baru. Inovasi produk dan pelayanan baru membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan karyawan perusahaan, karena itu perusahaan sering merekrut, melakukan mutasi, dan memberhentian karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Mekanisme *turn over* dan pemberhentian karyawan yang ditempuh perusahaan dapat menjadi sesuatu yang baik bagi perusahaan, akibatnya sedikitnya eksekutif di perusahaan yang menghabiskan karir mereka pada perusahaan. Investasi sumber daya manusia melalui pelatihan kerja jarang dilakukan, karena dinamisnya lingkungan bisnis yang ditunjukkan dari cepatnya perubahan produk dan pelayanan di pasar. Hal ini sesuai dengan pendapat Bennett (1990) yang menjelaskan bahwa ketika lingkungan bisnis menjadi lebih dinamis, maka organisasi akan lebih mengadopsi strategi untuk mendapatkan karyawan di pasar kerja dan meminimalkan investasi sumber daya manusia, karena investasi untuk pengembangan sumberdaya manusia merupakan tindakan yang beresiko.

*Predictabilitas* perusahaan yang rendah menyebabkan perusahaan cenderung memilih menerapkan struktur klasifikasi pekerjaan yang longgar. Penerapan struktur klasifikasi kerja yang longgar tersebut ditujukan agar mampu mendukung karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi untuk memunculkan produk dan pelayanan baru.

Pemberian kompensasi oleh perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang memiliki strategi organisasi *prospectors* lebih menekankan pada *performance* pekerja, karena itu biasanya gaji profesional yang direkrut dari luar lebih besar daripada gaji karyawan dari dalam organisasi walaupun menempati posisi yang sama. Pemberian tunjangan pun dirancang oleh perusahaan untuk lebih menarik karyawan yang diinginkan dan sedikit yang merancang tunjangan untuk meningkatkan retensi karyawan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pada perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang cenderung memiliki strategi organisasi berorientasi *defenders* akan memilih dan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make*.

Bagi perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang memiliki strategi organisasi *defenders*, akan menghindari perubahan yang tidak secara langsung berpengaruh terhadap wilayah operasinya saat ini. Hal ini dikarenakan perusahaan umumnya hanya menawarkan sejumlah produk dan jasa yang relatif stabil dan jarang sekali melakukan pengembangan produk, jasa atau pasar baru.

Bagi perusahaan-perusahaan tersebut, orientasi kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make* lebih menguntungkan bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan *predictabilitas* perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, perusahaan lebih mengutamakan untuk mempekerjakan pelamar yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan pada masa datang, melalui perekrutan dari tingkat *entry level*.

Upaya pengembangan keterampilan karyawan menjadi kebutuhan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *predictabilitas* perusahaan masa datang dan tetap menjaga kualitas produk perusahaan, sehingga banyak program pelatihan yang disediakan oleh perusahaan khususnya pelatihan kerja di dalam pekerjaan (*on the job training*).

Bagi perusahaan pegawai merupakan aset perusahaan, sehingga perusahaan lebih cenderung mempertahankan pegawainya. Upaya perusahaan dalam mempertahankan pegawainya diwujudkan dengan pemberian kompensasi berdasarkan sistem senioritas dan jabatan. Program pemberian tunjangan dimaksudkan untuk meningkatkan retensi karyawan, dan rencana pensiun untuk menghargai karyawan jangka panjang. Beberapa upaya tersebut menjadikan sebagian besar eksekutif perusahaan menghabiskan karir utama mereka dalam perusahaan dan enggan keluar dari perusahaan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hipotesis tandingan yang dikemukakan Schuler dan Jackson (1987) tidak terbukti. Asumsi bahwa perusahaan yang mengejar efisiensi seperti yang ditempuh dalam perusahaan yang memiliki strategi organisasi *defenders* akan cenderung menekankan hubungan pekerjaan, meminimalkan pelatihan dan pengembangan serta memadukan perbandingan upah internal dan eksternal tidak dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Sebaliknya perusahaan-perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang memiliki strategi organisasi *defenders*, memilih untuk mengembangkan berbagai bentuk pelatihan kerja, pemakaian sistem klasifikasi kerja yang sangat terstruktur, pembatasan pergantian karyawan secara minimum, dan pemberian gaji, tunjangan dan pensiun yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan. Sebaliknya, pada organisasi yang memiliki strategi organisasi *prospectors*, perusahaan-perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) cenderung tidak banyak menerapkan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam upaya untuk memunculkan inovasi. Hal ini dikarenakan upaya tersebut bagi perusahaan dipandang tidak menguntungkan dan membutuhkan periode waktu yang cukup lama. Realitas empiris tersebut bertolakbelakang dengan pendapat Schuler dan Jackson yang menjelaskan bahwa organisasi *prospectors* akan cenderung mengimplementasikan lebih banyak pelatihan dan pengembangan karyawan dalam rangka memunculkan inovasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan justru cenderung sedikit dilakukan oleh perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang memiliki orientasi strategi organisasi *prospectors*, karena cepatnya perubahan produk, jasa dan pelayanan yang terjadi di pasar menghendaki tersedianya karyawan yang siap pakai dan profesional. Sedangkan, upaya pelatihan dan pengembangan karyawan membutuhkan waktu yang cukup lama.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *buy* signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi pada *prospectors*. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai  $t = 7.078$  untuk variabel kebijakan dan nilai  $t = 4.586$  untuk praktek sumber daya manusia. Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi *defenders*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t = 6.239$  untuk variabel nilai kebijakan dan nilai  $t = 4.234$  untuk praktek sumber daya manusia sehingga dengan demikian hipotesis  $H_1$  yang menyatakan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make*, dan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* akan menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang lebih berorientasi *buy* **terbukti**.

Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang lebih berorientasi *buy* tidak signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi pada *defenders*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t = 0.010$  untuk variabel kebijakan dan nilai  $t = 0.031$  untuk praktek sumber daya manusia. Pengaruh kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berorientasi *make* tidak signifikan terhadap strategi organisasi yang berorientasi *prospectors*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t = -1.454$  untuk variabel kebijakan dan nilai  $t = 1.540$  untuk praktek sumber daya manusia. Dengan demikian hipotesis  $H_2$  yang menyatakan strategi organisasi yang berorientasi *prospectors* cenderung menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make*, dan strategi organisasi yang berorientasi *defenders* cenderung menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *buy* **tidak terbukti**.

### Saran

Bagi perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang menerapkan strategi organisasi berorientasi *defenders* maka penerapan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *make* lebih menguntungkan bagi perusahaan, sebaiknya menempuh kebijakan sebagai berikut:

1. Investasi jangka panjang sumber daya manusia akan lebih menguntungkan bagi perusahaan yang berorientasi pada strategi organisasi *defenders*.
2. Perekrutan karyawan pada tingkat awal dengan mengutamakan pelamar yang memiliki pengetahuan dan keterampilan akan lebih menguntungkan perusahaan untuk mempertahankan prediksi kebutuhan karyawan.
3. Penyediaan pelatihan kerja, penggunaan sistem klasifikasi kerja yang sangat terstruktur, dan pergantian karyawan dalam batas minimum dapat ditempuh untuk tetap mempertahankan *predictabilitas* dan kualitas produk perusahaan.
4. Pemberian gaji, tunjangan, dan pensiun yang menarik karyawan agar tetap bertahan bekerja pada perusahaan.
5. *Turn over* dan pemberhentian karyawan tidak dapat dilakukan dengan menghapus karyawan profesional yang menduduki posisi tertentu, karena akan berdampak pada kestabilan perusahaan secara keseluruhan.

Bagi perusahaan di wilayah SUBOSUKAWONOSRATEN (Surakarta, Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, Klaten) yang berorientasi pada strategi organisasi *prospectors* maka akan relatif menguntungkan apabila menerapkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia berorientasi *buy*. Beberapa kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang mungkin ditempuh perusahaan adalah:

1. Perekrutan karyawan profesional berpengalaman dari luar organisasi lebih menguntungkan perusahaan dibandingkan dengan pengembangan karyawan secara internal. Oleh karena itu pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan kerja cenderung bukan merupakan investasi sumber daya manusia yang efektif.
2. Penciptaan lingkungan perusahaan yang fleksibel dalam rangka menyediakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan perusahaan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi.
3. Kompensasi lebih menguntungkan apabila ditetapkan berdasarkan *performance* kerja karyawan dibandingkan dengan jabatan maupun senioritas karyawan.

4. Gaji, tunjangan, dan pensiun diberikan untuk menarik minat karyawan yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga besar gaji, tunjangan dan pensiun relatif disesuaikan dengan kompetisi pasar sumber daya manusia eksternal.
5. *Turn over* dan pemberhentian karyawan merupakan hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka penciptaan produk, jasa, dan pasar baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). *Matching compensation and organisational strategies*. *Strategic Management Journal*, 11: 153-169.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Bennett, T. (1990), *Evaluating neighborhood watch*, Gower, Basingstoke, UK.
- Chakravarthy, B.S. and Zajac, E.J. (1984), "*Tailoring incentive systems to a strategic context*", *Planning Review*, Vol. 12 No. 6, pp. 30-35.
- Ehrenberg, R.G and Milkovitch, G.T. (1988). '*Compensation and Firm Performance*'. In Kleiner, M. M., Block, R. N., Roomkin, R. and Salsburg, S. W. (eds.), *Human Resources and the performance of the firm*. Madison : Wis : Industrial Relation Research Association.
- Govindarajan, V. (1986). "*Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency perspectives*", *Decision Sciences*, 17, pp. 496–516.
- Hunger & Wheelen. (2002), *Strategic Management And Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Huselid, M. A. & Delaney, J. T. (1996). *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance*. *Academy of Management Journal*, 39: 946-969
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Rivero, J. C. (1989). "*Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices*". *Personnel Psychology*, 42, 727-86.
- Lengnick-Hall, Cynthia & Mark Lengnick-Hall, (1998). *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*. *Academy of Management Review*. Vol. 13 No. 3 454-470.
- Lynch, (2006). *Motivational Factors, Learning Strategies and Resource Management as Predictors of Course Grades*. *College Student Journal*, 40, 423-428.
- Mathis, L. Robert and Jackson, H. John. (2000). *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> Edition, South. Western College Publishing.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). *Designing Strategic Human Resources Systems*, *Organizational Dynamics*.
- Miller, L. M., (1987). *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*, Erlangga, Jakarta.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1999). *The Assessment of Reliability*. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Peck, Sharon R. (1994) *Exploring the link between organizational strategi on the employment relationship : The Role of Human Resources Policies*, *Journal of Management Studies*.
- Rangkuti, Freddy. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987). "*Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices*." *Academy of Management Executive*, 1, 207-19.
- Schuler & Jackson, (1989). "*Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices*". *Personnel Psychology*, 42, 727-86.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Menghadapi Abad Ke-21), PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A., (1988). "*Staffing Policy As a Strategic Response: A Typology of Career Systems*", *Academy of Management Review*, 13: 588-600.

- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana, Jakarta.