

Eksplorasi Praktik Human Capital Management Pada PT. Kinando Makmur Jaya

Saijun*, Geby Nurchanifa²

State Islamic University of Sultan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia¹

Indonesia Open University, Indonesia²

Penulis Korespondensi: s_saijun@uinjambi.ac.id*
gebynurchanifa@gmail.com²

Article Information:

Received: 20 Agustus 2026; Accepted: 29 Agustus 2026, Published: 30 Agustus 2026

Abstract

Human Capital Management (HCM) views employees as organizational resources whose knowledge, skills, capabilities, and potential need to be developed systematically. This study aims to describe the workforce composition and documented HCM practices at PT Kinando Makmur Jaya, a large-scale manufacturing company in Jepara. The study uses a descriptive quantitative design based on secondary company data and documentation. The workforce database comprises 8,500 employees, whose characteristics are described by gender, educational attainment, age group, and employment status. HCM practices are examined through documentation concerning recruitment, training and competency development, leadership and succession, performance management, career development, and employee engagement. Data were analyzed using frequencies and percentages, while documented HCM practices were interpreted descriptively and linked to relevant HRM literature. The results show that women constitute 70.8% of the workforce, employees with senior high school or vocational education account for 52.5%, the 20–30 age group represents 75.8%, and permanent employees account for 70.0%. The documented HCM practices indicate that the company has mechanisms for decentralized recruitment, competency development, leadership preparation, KPI- and PDCA-based performance management, career development, and employee engagement. The study contributes an integrated descriptive profile of workforce composition and HCM practices in a large manufacturing organization. The findings should not be interpreted as evidence of causal effects on productivity or organizational performance because no inferential testing was conducted.

Keywords: Human Capital Management, Human Resource Management, Employee Development, Manufacturing, Workforce Composition

1. Introduction

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan meningkatnya tuntutan efisiensi membuat organisasi perlu mengelola tenaga kerja bukan hanya sebagai faktor produksi, tetapi sebagai sumber daya yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas untuk berkembang. Dalam perspektif Human Capital Management (HCM), pengelolaan manusia mencakup proses memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan mengarahkan

Published by:

kapasitas tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan organisasi ([Armstrong & Taylor, 2023](#); [Noe et al., 2021](#)). Perspektif ini memperluas fungsi manajemen sumber daya manusia dari kegiatan administratif menuju pengelolaan kapasitas manusia yang lebih terintegrasi.

Perhatian terhadap human capital semakin relevan bagi perusahaan manufaktur yang mengelola tenaga kerja dalam jumlah besar. Struktur tenaga kerja yang besar menuntut sistem rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan pengembangan karier yang mampu menjangkau karyawan dengan beragam karakteristik. Dalam kerangka strategic human resource management, praktik HRM perlu dipandang sebagai sistem yang saling terkait dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan, bukan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri ([Collings et al., 2021](#); [Jiang & Lepak, 2019](#)).

Selain kompetensi teknis, pengelolaan manusia juga berkaitan dengan keberlanjutan hubungan antara organisasi dan para karyawan. [Cooke et al. \(2022\)](#) menempatkan human-centred HRM sebagai pendekatan yang memperhatikan kebutuhan organisasi sekaligus kondisi manusia yang menjalankan pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, kinerja, karier, dan employee engagement dapat dipahami sebagai bagian dari sistem pengelolaan human capital yang lebih luas.

PT Kinando Makmur Jaya merupakan perusahaan manufaktur tas berorientasi ekspor yang berlokasi di Kabupaten Jepara dan memiliki dua plant. Profil perusahaan pada Sultan Agung Career Center Universitas Islam Sultan Agung mencantumkan jumlah total tenaga kerja sebanyak 8.500 karyawan/ti ([Sultan Agung Career Center, 2026](#)). Skala tenaga kerja tersebut menjadikan karakteristik tenaga kerja dan praktik pengelolaannya penting untuk dideskripsikan secara sistematis, terutama karena struktur tenaga kerja dapat menjadi konteks bagi keputusan pengembangan kompetensi, kepemimpinan, kinerja, dan karier.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas employee development, strategic HRM, training and development, serta employee engagement. [Al-Tit et al. \(2022\)](#) menunjukkan pentingnya employee development dan knowledge management dalam pembentukan human capital dan social capital. [Dachner et al. \(2021\)](#) menekankan perubahan menuju continuous learning dalam pengembangan karyawan. Pada konteks manufaktur, [Hurtienne et al. \(2022\)](#) mengidentifikasi acceptance, community, education, collaborative environment, dan leadership sebagai tema yang relevan dengan engagement pekerja milenial, sedangkan [Homann et al. \(2021\)](#) menunjukkan pentingnya komunikasi, lingkungan kerja, dan hubungan dengan supervisor dalam engagement pekerja lini produksi.

Walaupun literatur tersebut memberikan dasar yang kuat mengenai berbagai praktik HRM, sebagian penelitian berfokus pada satu praktik, hubungan antarvariabel, atau pengujian pengaruh terhadap outcome tertentu. Ruang yang masih relevan untuk dikembangkan adalah pemetaan terpadu antara karakteristik tenaga kerja dan praktik HCM pada perusahaan manufaktur berskala besar. Pemetaan semacam ini penting karena kebijakan HCM seharusnya dibaca dalam konteks struktur tenaga kerja yang benar-benar dikelola organisasi.

Atas dasar tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memberikan gambaran empiris mengenai struktur tenaga kerja dan praktik HCM pada PT Kinando Makmur Jaya. Fokus penelitian bukan menguji hubungan kausal antarvariabel, melainkan mendeskripsikan distribusi tenaga kerja dan mendokumentasikan praktik HCM yang diterapkan perusahaan. Pendekatan ini diharapkan memberikan dasar empiris bagi evaluasi manajerial dan bagi penelitian berikutnya yang ingin menguji efektivitas atau hubungan antarpraktik HCM secara inferensial.

1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan karakteristik tenaga kerja PT Kinando Makmur Jaya berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, kelompok usia, dan status kepegawaian; (2) mendeskripsikan praktik HCM yang terdokumentasi dalam rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pengembangan kepemimpinan dan suksesi, manajemen kinerja, pengembangan karier, serta employee engagement; dan (3) menginterpretasikan temuan tersebut sebagai gambaran pengelolaan human capital pada perusahaan manufaktur dengan jumlah tenaga kerja yang besar.

2. Literature Review

2.1 Human Capital Management

Human Capital Management merupakan pendekatan yang menempatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan potensi karyawan sebagai sumber daya yang perlu dikembangkan secara sistematis. [Armstrong dan Taylor \(2023\)](#) menempatkan HCM sebagai bagian dari pendekatan HRM yang mencakup people resourcing, learning and development, performance management, employee wellbeing, dan berbagai proses pengelolaan manusia. [Noe et al. \(2021\)](#) juga menjelaskan bahwa HRM mencakup praktik yang berhubungan dengan recruitment, training, performance management, employee development, dan retention.

Konsep HCM dalam penelitian ini tidak diperlakukan sebagai satu variabel laten yang harus diuji secara statistik. HCM digunakan sebagai kerangka konseptual untuk mengelompokkan praktik pengelolaan manusia yang terdokumentasi pada perusahaan. Dengan cara tersebut, karakteristik tenaga kerja menjadi konteks awal, sedangkan praktik HCM menjadi objek deskripsi.

Dalam perspektif strategic HRM, praktik pengelolaan manusia perlu memperhatikan keterkaitan antara kebutuhan organisasi, kemampuan tenaga kerja, dan perubahan lingkungan. [Jiang dan Lepak \(2019\)](#) menekankan pentingnya melihat strategic HRM sebagai sistem yang menghubungkan praktik HRM, employee skills, dan employee behaviors dengan tujuan organisasi. Karena itu, pemetaan praktik HCM tidak cukup hanya mencatat keberadaan program, tetapi juga perlu menjelaskan fungsi masing-masing praktik dalam rangkaian pengelolaan tenaga kerja.

2.2 Praktik Human Capital Management

Praktik HCM dalam penelitian ini terdiri atas enam area. Pertama, recruitment merupakan proses untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kedua, training and competency development berkaitan dengan pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan karyawan menjalankan pekerjaan. Ketiga, leadership development and succession berkaitan dengan penyiapan kapasitas kepemimpinan internal. Keempat, performance management menyediakan mekanisme penetapan sasaran dan evaluasi pencapaian. Kelima, career development memberikan arah bagi perkembangan tanggung jawab dan kompetensi karyawan. Keenam, employee engagement berkaitan dengan keterlibatan psikologis dan pengalaman karyawan dalam menjalankan peran kerja ([Armstrong & Taylor, 2023](#); [Noe et al., 2021](#)).

Training dan employee development memiliki posisi penting karena kompetensi tenaga kerja perlu diperbarui sejalan dengan perubahan pekerjaan. [Dachner et al. \(2021\)](#) menjelaskan bahwa

employee development bergerak menuju continuous learning, sementara [Al-Tit et al. \(2022\)](#) menunjukkan keterkaitan employee development dengan human capital dan social capital melalui knowledge management. [Xie et al. \(2022\)](#) juga menemukan bahwa HRM practices dan training and development berperan dalam konteks transfer pengetahuan dan innovation performance pada anak perusahaan multinasional. Dalam penelitian ini, temuan tersebut digunakan sebagai landasan interpretasi, bukan sebagai dasar untuk mengklaim adanya pengaruh kausal.

Performance management menjadi bagian lain dari HCM karena organisasi membutuhkan mekanisme untuk menetapkan sasaran, mengevaluasi pencapaian, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. KPI dapat memberikan ukuran pencapaian yang lebih terarah, sedangkan pendekatan PDCA membantu melihat proses perbaikan secara berulang. Career development kemudian dapat menghubungkan hasil evaluasi dan kesiapan kompetensi dengan peluang pengembangan tanggung jawab.

Employee engagement melengkapi perspektif tersebut karena pengelolaan human capital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan karyawan, tetapi juga dengan keterlibatan mereka dalam peran kerja. [Kahn \(1990\)](#) menjelaskan engagement melalui kondisi psikologis meaningfulness, safety, dan availability. Dalam konteks manufaktur, [Hurtienne et al. \(2022\)](#) dan [Homann et al. \(2021\)](#) memberikan bukti bahwa pengalaman engagement dipengaruhi oleh lingkungan kerja, pendidikan, kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan dengan supervisor.

2.3 Studi Terdahulu dan Research Gap

Studi terdahulu dapat dikelompokkan ke dalam tiga kecenderungan. Pertama, penelitian konseptual dan integratif menempatkan HRM sebagai sistem yang mendukung pengembangan kapasitas manusia dan respons organisasi terhadap perubahan ([Collings et al., 2021](#); [Jiang & Lepak, 2019](#)). Kedua, penelitian employee development menekankan pentingnya continuous learning, knowledge management, dan training and development dalam pengembangan human capital ([Al-Tit et al., 2022](#); [Dachner et al., 2021](#); [Xie et al., 2022](#)). Ketiga, penelitian engagement pada konteks manufaktur menunjukkan pentingnya lingkungan kerja, komunikasi, komunitas, pendidikan, dan kepemimpinan dalam pengalaman pekerja ([Homann et al., 2021](#); [Hurtienne et al., 2022](#)).

Research gap penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menyajikan pemetaan terpadu antara struktur tenaga kerja dan praktik HCM pada perusahaan manufaktur dengan skala tenaga kerja yang besar. Studi terdahulu memberikan bukti mengenai masing-masing aspek, tetapi tidak menjadi sumber langsung untuk menggambarkan kondisi PT Kinando Makmur Jaya. Penelitian ini karena itu mengambil posisi deskriptif dengan menggabungkan data komposisi 8.500 karyawan dan dokumentasi praktik HCM perusahaan.

Kontribusi penelitian terletak pada penyediaan profil empiris yang dapat digunakan sebagai baseline untuk evaluasi pengelolaan human capital. Dengan mengetahui komposisi tenaga kerja dan praktik yang sudah terdokumentasi, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu dipertahankan, diperkuat, atau diukur lebih lanjut. Pada saat yang sama, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan yang menggunakan desain korelasional, eksplanatori, atau longitudinal.

3. Research Method

3.1 Desain Penelitian

Published by:

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Desain ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menggambarkan karakteristik tenaga kerja berdasarkan data numerik dan menyajikan praktik HCM yang terdokumentasi tanpa menguji hubungan atau pengaruh antarvariabel. [Creswell dan Creswell \(2018\)](#) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif deskriptif dapat digunakan untuk menggambarkan distribusi dan karakteristik data secara sistematis. Dalam desain ini, variabel utama yang dideskripsikan adalah Praktik Human Capital Management (HCM) dengan enam dimensi praktik, sedangkan karakteristik tenaga kerja digunakan sebagai informasi pendukung untuk membaca konteks implementasinya.

Penelitian tidak menggunakan hipotesis karena fokusnya bukan pengujian hubungan antarvariabel. Oleh karena itu, analisis inferensial seperti regresi, korelasi, SEM, atau uji perbedaan tidak digunakan. Kerangka HCM digunakan sebagai kategori analisis untuk mengorganisasikan informasi dokumenter perusahaan.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Sumber Data

Objek penelitian adalah PT Kinando Makmur Jaya. Unit analisis penelitian adalah organisasi/perusahaan, sedangkan data tenaga kerja digunakan untuk menggambarkan komposisi populasi karyawan. Basis data yang dianalisis berjumlah 8.500 karyawan. Karakteristik tenaga kerja meliputi jenis kelamin, pendidikan, usia, dan status kepegawaian.

Data demografis diperlakukan sebagai data administratif perusahaan. Data pendukung mengenai profil dan jumlah total tenaga kerja diperoleh dari profil PT Kinando Makmur Jaya pada Sultan Agung Career Center Universitas Islam Sultan Agung yang mencantumkan 8.500 karyawan/ti ([Sultan Agung Career Center, 2026](#)). Data praktik HCM diperoleh melalui dokumentasi yang tersedia mengenai recruitment, training and competency development, leadership and succession, performance management, career development, dan employee engagement.

Penggunaan data dokumentasi berarti penelitian tidak mengklaim bahwa seluruh praktik HCM diukur melalui persepsi karyawan. Karena itu, istilah seperti tinggi, rendah, efektif, atau tidak efektif hanya digunakan apabila terdapat indikator pengukuran yang memadai. Dalam penelitian ini, praktik HCM disajikan sebagai praktik yang terdokumentasi dan kemudian diinterpretasikan secara hati-hati berdasarkan literatur.

3.3 Variabel dan Dimensi Penelitian

Variabel utama penelitian ini adalah Praktik Human Capital Management (HCM). Karena penelitian bersifat deskriptif kuantitatif, variabel HCM tidak diperlakukan sebagai konstruk laten yang diuji hubungannya dengan variabel lain, melainkan sebagai variabel deskriptif yang dipetakan melalui enam dimensi praktik, yaitu (1) recruitment, (2) training and competency development, (3) leadership and succession, (4) performance management, (5) career development, dan (6) employee engagement. Keempat karakteristik tenaga kerja, yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, kelompok usia, dan status kepegawaian, diperlakukan sebagai karakteristik pendukung untuk memberikan konteks terhadap implementasi keenam dimensi HCM. Dengan demikian, penelitian ini tidak menguji pengaruh karakteristik pegawai terhadap HCM, melainkan menghubungkan distribusi karakteristik tenaga kerja dengan kebutuhan dan relevansi praktik HCM secara deskriptif (Armstrong & Taylor, 2023; Noe et al., 2021).

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel/karakteristik	Dimensi	Fokus indikator dokumenter
------------------------	---------	----------------------------

Praktik HCM	Recruitment		Mekanisme rekrutmen dan kesesuaian kebutuhan tenaga kerja
Praktik HCM	Training	and	Jenis, cakupan, dan tujuan program pelatihan/pengembangan
Praktik HCM	competency development		
Praktik HCM	Leadership	and	Talent mapping, coaching/mentoring, penugasan, rotasi, dan kesiapan suksesi
Praktik HCM	Performance management		KPI, evaluasi kinerja, feedback, dan PDCA
Praktik HCM	Career development		Kriteria promosi, kesiapan kompetensi, dan pengembangan tanggung jawab
Praktik HCM	Employee engagement		Praktik yang mendukung kontribusi, keterlibatan, komunikasi, dan lingkungan kerja
Karakteristik pendukung	Jenis kelamin, pendidikan, usia, status kepegawaian		Distribusi populasi sebagai konteks interpretasi implementasi HCM

Sumber: diolah penulis berdasarkan [Armstrong dan Taylor \(2023\)](#) serta [Noe et al. \(2021\)](#).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi mengenai komposisi tenaga kerja dan praktik HCM perusahaan. Studi kepustakaan digunakan untuk membangun landasan konseptual dan membandingkan temuan dengan penelitian terdahulu yang relevan.

Dokumen yang digunakan dipilih berdasarkan relevansinya dengan tujuan penelitian, terutama dokumen yang memberikan informasi mengenai jumlah tenaga kerja, karakteristik demografis, dan mekanisme pengelolaan manusia. Untuk menjaga konsistensi analisis, seluruh tabel demografis menggunakan basis 8.500 karyawan dan setiap distribusi diverifikasi agar jumlah kategori membentuk total 100%.

3.5 Teknik Analisis Data

Data demografis dianalisis menggunakan statistik deskriptif berupa frekuensi dan persentase. Frekuensi menunjukkan jumlah karyawan pada setiap kategori, sedangkan persentase menunjukkan proporsi kategori terhadap total 8.500 karyawan. Persentase dihitung dengan rumus: $\text{Persentase} = (\text{jumlah karyawan pada kategori} / 8.500) \times 100$.

Analisis praktik HCM dilakukan secara deskriptif melalui pengelompokan informasi dokumenter ke dalam 6 area praktik. Setiap area dijelaskan berdasarkan bukti dokumentasi yang tersedia, kemudian dikaitkan dengan literatur yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tetap konsisten sebagai penelitian deskriptif dan menghindari klaim kausal yang tidak didukung oleh desain penelitian.

4. Findings and Discussions

4.1 Karakteristik Demografis dan Komposisi Tenaga Kerja

Basis analisis penelitian adalah 8.500 karyawan PT Kinando Makmur Jaya. Karakteristik tenaga kerja dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, kelompok usia, dan status kepegawaian. Keempat karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai struktur

Published by:

populasi yang menjadi konteks dalam memahami praktik HCM.

4.1.1 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari total 8.500 karyawan, sebanyak 6.018 orang (70,8%) merupakan perempuan dan 2.482 orang (29,2%) merupakan laki-laki. Dengan demikian, karyawan perempuan merupakan kelompok terbesar dalam struktur tenaga kerja.

Tabel 2. Distribusi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	6.018	70,8%
Laki-laki	2.482	29,2%
Total	8.500	100,0%

Sumber: Data PT Kinando Makmur Jaya, diolah penulis.

Komposisi tersebut menunjukkan dominasi tenaga kerja perempuan dalam organisasi. Temuan ini penting sebagai informasi demografis karena struktur tenaga kerja menjadi salah satu konteks dalam perencanaan kebijakan HCM. Namun, proporsi perempuan tidak digunakan sebagai dasar untuk menyimpulkan tingkat produktivitas, ketelitian, atau kinerja karena penelitian tidak menguji hubungan antara jenis kelamin dan outcome pekerjaan.

4.1.2 Distribusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kelompok pendidikan terbesar adalah SMA/SMK sebanyak 4.463 orang (52,5%), diikuti SMP sebanyak 2.694 orang (31,7%), SD sebanyak 850 orang (10,0%), dan sarjana sebanyak 493 orang (5,8%). Seluruh kategori membentuk total 8.500 karyawan.

Tabel 3. Distribusi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	850	10,0%
SMP	2.694	31,7%
SMA/SMK	4.463	52,5%
Sarjana	493	5,8%
Total	8.500	100,0%

Sumber: Data PT Kinando Makmur Jaya, diolah penulis.

Dominasi pendidikan SMA/SMK menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada jenjang pendidikan menengah. Dalam perspektif HCM, kondisi tersebut dapat menjadi pertimbangan dalam penyusunan program pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan pekerjaan. Pendidikan formal, bagaimanapun, tidak dapat diperlakukan sebagai ukuran langsung kompetensi karena kompetensi juga dipengaruhi oleh pengalaman, pelatihan, keterampilan teknis, dan konteks pekerjaan.

4.1.3 Distribusi Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok usia 20–30 tahun merupakan kelompok terbesar dengan 6.443 orang (75,8%). Kelompok usia 31–40 tahun berjumlah 1.205 orang (14,2%), usia di bawah 20 tahun sebanyak 706 orang (8,3%), dan usia di atas 40 tahun sebanyak 146 orang (1,7%).

Tabel 4. Distribusi Karyawan Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia	Jumlah	Persentase
<20 tahun	706	8,3%
20–30 tahun	6.443	75,8%

31–40 tahun	1.205	14,2%
>40 tahun	146	1,7%
Total	8.500	100,0%

Sumber: Data PT Kinando Makmur Jaya, diolah penulis.

Struktur usia menunjukkan konsentrasi tenaga kerja pada kelompok 20–30 tahun. Jika kelompok di bawah 20 tahun turut diperhitungkan, sebanyak 84,1% tenaga kerja berada pada kelompok usia di bawah 31 tahun. Dalam perspektif HCM, komposisi tersebut dapat menjadi pertimbangan dalam perencanaan pelatihan, pengembangan karier, dan pembinaan kepemimpinan. Temuan ini tidak berarti bahwa pekerja muda otomatis memiliki kinerja atau adaptabilitas yang lebih tinggi karena indikator tersebut tidak diukur dalam penelitian.

Temuan mengenai konsentrasi tenaga kerja muda memiliki relevansi dengan penelitian [Hurtienne et al. \(2022\)](#) yang mengidentifikasi acceptance, community, education, collaborative environment, dan leadership sebagai tema yang berkaitan dengan engagement pekerja milenial di sektor manufaktur. Dalam penelitian ini, temuan tersebut digunakan sebagai konteks interpretasi, bukan sebagai bukti bahwa kelompok usia 20–30 tahun memiliki engagement yang lebih tinggi.

4.1.4 Distribusi Berdasarkan Status Kepegawaian

Karyawan tetap merupakan kelompok terbesar sebanyak 5.950 orang (70,0%), diikuti karyawan training/magang sebanyak 1.700 orang (20,0%), dan karyawan harian lepas sebanyak 850 orang (10,0%).

Tabel 5. Distribusi Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
Karyawan tetap	5.950	70,0%
Training/Magang	1.700	20,0%
Harian lepas	850	10,0%
Total	8.500	100,0%

Sumber: Data PT Kinando Makmur Jaya, diolah oleh penulis.

Proporsi karyawan tetap sebesar 70,0% menggambarkan struktur hubungan kerja yang didominasi oleh karyawan tetap. Kondisi ini menjadi konteks penting bagi pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, dan perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Sementara itu, keberadaan karyawan training/magang dan harian lepas menunjukkan adanya kelompok tenaga kerja dengan karakteristik hubungan kerja yang berbeda. Proporsi karyawan tetap tidak digunakan untuk menyimpulkan tingkat stabilitas ketenagakerjaan secara keseluruhan karena indikator turnover, masa kerja, absensi, dan retensi tidak dianalisis.

4.1.5 Keterkaitan Karakteristik Tenaga Kerja dengan Implementasi HCM

Karakteristik tenaga kerja tidak dianalisis sebagai penyebab atau prediktor implementasi HCM, melainkan sebagai konteks yang membantu menjelaskan relevansi setiap dimensi praktik HCM. Konsentrasi karyawan perempuan sebesar 70,8% menunjukkan bahwa recruitment, training and competency development, employee engagement, dan pengelolaan lingkungan kerja merupakan area HCM yang relevan untuk diperhatikan dalam pengelolaan tenaga kerja. Namun, penelitian tidak memiliki data kebijakan HCM yang dibedakan menurut jenis kelamin sehingga tidak dapat menyimpulkan adanya perlakuan atau efektivitas yang berbeda

berdasarkan gender.

Dominasi pendidikan SMA/SMK sebesar 52,5% dan konsentrasi usia 20–30 tahun sebesar 75,8% memberikan konteks yang lebih langsung bagi training and competency development, career development, dan leadership and succession. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berbasis pekerjaan, pembelajaran berkelanjutan, jalur karier awal, serta penyiapan calon supervisor merupakan area HCM yang relevan untuk diperhatikan. Keterkaitan ini bersifat interpretatif dan manajerial, bukan hasil pengujian statistik.

Sementara itu, proporsi karyawan tetap sebesar 70,0% memberikan konteks bagi career development, performance management, leadership and succession, dan employee engagement karena sebagian besar tenaga kerja berada dalam hubungan kerja tetap. Dengan demikian, karakteristik tenaga kerja berfungsi sebagai dasar untuk membaca kebutuhan pengelolaan human capital, sedangkan enam dimensi HCM menjadi fokus utama analisis implementasi.

4.2 Implementasi Praktik Human Capital Management

Dokumentasi perusahaan menunjukkan enam area praktik HCM yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu recruitment, training and competency development, leadership and succession, performance management, career development, dan employee engagement. Keenam area tersebut dibahas sebagai praktik yang terdokumentasi, bukan sebagai variabel yang diuji secara inferensial.

4.2.1 Rekrutmen

Dokumentasi perusahaan menunjukkan penggunaan sistem rekrutmen terdesentralisasi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Dalam organisasi dengan jumlah karyawan yang besar, mekanisme rekrutmen perlu memberikan ruang bagi unit organisasi untuk merespons kebutuhan tenaga kerja sekaligus tetap menjaga kesesuaian kandidat dengan persyaratan pekerjaan. [Noe et al. \(2021\)](#) menempatkan recruitment and selection sebagai bagian awal dari sistem HRM karena kualitas tenaga kerja yang masuk akan menjadi basis pengembangan karyawan pada tahap berikutnya.

Dalam perspektif HCM, rekrutmen bukan hanya aktivitas administratif untuk mengisi posisi kosong, tetapi merupakan tahap awal pembentukan human capital. Kesesuaian antara kebutuhan pekerjaan dan karakteristik kandidat menjadi penting karena perusahaan selanjutnya perlu menyediakan pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja. Namun, penelitian ini tidak memiliki data time-to-fill, cost-per-hire, kualitas kandidat, atau turnover karyawan baru sehingga efektivitas sistem rekrutmen tidak dinilai secara statistik.

4.2.2 Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Dokumentasi perusahaan menunjukkan program pelatihan yang mencakup keselamatan kerja, kebakaran dan kelistrikan, penggunaan APAR, evacuation drill, ergonomi, keamanan internet, grievance, freedom of association, prosedur terminasi, serta prosedur promosi, mutasi, dan demosi. Cakupan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada keterampilan teknis, tetapi juga pada keselamatan, kepatuhan, dan prosedur organisasi.

Temuan ini sejalan dengan literatur yang menempatkan employee development sebagai proses yang semakin berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. [Dachner et al. \(2021\)](#) menunjukkan pentingnya continuous learning dalam menghadapi perubahan kebutuhan kerja, sedangkan [Al-Tit et al. \(2022\)](#) menempatkan employee development sebagai salah satu

Published by:

mekanisme pembentukan human capital dan social capital. [Xie et al. \(2022\)](#) juga menunjukkan bahwa HRM practices dan training and development memiliki keterkaitan dengan transfer pengetahuan dalam konteks organisasi.

Dalam konteks PT Kinando Makmur Jaya, keberagaman program menunjukkan adanya sistem pengembangan yang mencakup beberapa kebutuhan organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini tidak menggunakan desain before-after atau data evaluasi pelatihan sehingga tidak dapat menyimpulkan besarnya peningkatan kompetensi atau pengaruh pelatihan terhadap produktivitas. Temuan dibatasi pada keberadaan, cakupan, dan fungsi program yang terdokumentasi.

4.2.3 Pengembangan Kepemimpinan dan Suksesti

Pengembangan kepemimpinan dilakukan melalui pemetaan karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin, pelatihan, mentoring atau coaching, penugasan, dan rotasi. Praktik tersebut menunjukkan perhatian terhadap pengembangan kapasitas internal dan kesinambungan kepemimpinan. [Armstrong dan Taylor \(2023\)](#) menempatkan leadership development dan employee development sebagai bagian penting dari pengelolaan manusia yang berorientasi jangka panjang.

Pada organisasi dengan 8.500 karyawan, pengembangan internal dapat memberikan mekanisme untuk menyiapkan kebutuhan kompetensi pada berbagai jenjang. Pemetaan potensi, coaching, penugasan, dan rotasi memungkinkan organisasi mengembangkan pengalaman karyawan sebelum mereka memasuki tanggung jawab yang lebih tinggi. Namun, penelitian ini tidak mengukur tingkat keberhasilan succession planning, rasio posisi yang diisi internal, atau dampaknya terhadap kinerja organisasi.

4.2.4 Manajemen Kinerja Berbasis KPI dan PDCA

Manajemen kinerja menggunakan Key Performance Indicators (KPI) yang disepakati antara perusahaan dan karyawan pada awal periode penilaian. Evaluasi juga mempertimbangkan proses pencapaian sasaran melalui pendekatan Plan-Do-Check-Action (PDCA). Untuk pimpinan yang memiliki staf, penilaian juga mempertimbangkan kemampuan mengelola tim. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan sasaran dan proses evaluasi sebagai bagian dari pengelolaan kinerja.

Dalam kerangka HCM, sistem kinerja dapat berfungsi sebagai sumber informasi untuk pengembangan karyawan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memberikan umpan balik, dan mempertimbangkan kesiapan karier. [Noe et al. \(2021\)](#) menempatkan performance management sebagai bagian penting dari sistem HRM karena pengelolaan kinerja berkaitan dengan penetapan sasaran, umpan balik, dan pengembangan karyawan.

Walaupun demikian, penelitian ini tidak memiliki skor KPI, distribusi nilai kinerja, atau data perubahan kinerja antarperiode. Karena itu, penerapan KPI dan PDCA tidak ditafsirkan sebagai bukti bahwa perusahaan mengalami peningkatan produktivitas. Penelitian hanya menunjukkan bahwa kedua mekanisme tersebut terdokumentasi sebagai bagian dari praktik manajemen kinerja.

4.2.5 Pengembangan Karier

Pengembangan karier dikaitkan dengan kompetensi dan pencapaian kinerja. Promosi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kesiapan kompetensi, pencapaian, dan hasil evaluasi

Published by:

kinerja. Mekanisme tersebut menunjukkan adanya ruang bagi pengembangan tenaga kerja internal dan hubungan antara performance management dengan career development.

Dari perspektif HCM, career development memberikan arah bagi pertumbuhan kapasitas dan tanggung jawab karyawan. [Dachner et al. \(2021\)](#) menempatkan developmental relationships dan pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian penting dalam perkembangan karyawan. Dengan demikian, jalur karier tidak hanya dipahami sebagai perpindahan jabatan, tetapi juga sebagai proses peningkatan kesiapan kompetensi.

Namun, penelitian ini tidak mengukur persepsi karyawan mengenai kejelasan jalur karier, tingkat promosi internal, atau kepuasan terhadap peluang karier. Oleh karena itu, kesimpulan dibatasi pada keberadaan mekanisme pengembangan karier yang terdokumentasi.

4.2.6 Employee Engagement

Dokumentasi perusahaan menunjukkan upaya membangun keterlibatan karyawan melalui lingkungan kerja yang mendorong kontribusi dan pencapaian target individu, tim, dan perusahaan. Konsep engagement dalam literatur menekankan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja serta kondisi psikologis yang memungkinkan seseorang hadir secara penuh dalam pekerjaan ([Kahn, 1990](#)).

Pada konteks manufaktur, Homann et al. (2021) menunjukkan bahwa safety focus, kualitas komunikasi, lingkungan kerja, dan hubungan antara pekerja dan supervisor menjadi faktor penting dalam engagement pekerja lini produksi. [Hurtienne et al. \(2022\)](#) juga menunjukkan bahwa acceptance, community, education, collaborative environment, dan leadership menjadi tema yang relevan untuk engagement pekerja milenial. Temuan tersebut memberikan konteks bahwa engagement tidak hanya dibentuk oleh insentif, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja dan hubungan sosial.

Karena penelitian ini tidak menggunakan instrumen pengukuran employee engagement, tingkat engagement karyawan tidak dikategorikan sebagai tinggi atau rendah. Temuan dibatasi pada dokumentasi praktik yang bertujuan mendukung keterlibatan karyawan. Pengukuran engagement secara langsung dapat menjadi agenda penelitian lanjutan.

4.3 Pembahasan Terintegrasi

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa PT Kinando Makmur Jaya mengelola 8.500 karyawan dengan struktur tenaga kerja yang didominasi perempuan, pendidikan SMA/SMK, kelompok usia 20–30 tahun, dan karyawan tetap. Struktur tersebut memberikan konteks penting bagi implementasi HCM karena kebutuhan pengelolaan manusia harus disesuaikan dengan karakteristik tenaga kerja yang tersedia.

Pertama, dominasi kelompok usia 20–30 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada fase awal dan menengah awal karier. Dalam konteks HCM, kondisi ini memberikan alasan manajerial untuk mempertahankan program onboarding, pelatihan, pembelajaran di tempat kerja, pengembangan karier, dan persiapan kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan orientasi continuous learning dalam employee development ([Dachner et al., 2021](#)). Namun, penelitian tidak menyimpulkan bahwa kelompok usia muda lebih produktif atau lebih adaptif karena tidak ada pengukuran outcome tersebut.

Kedua, dominasi pendidikan SMA/SMK sebesar 52,5% menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berbasis pekerjaan menjadi penting. Perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan pendidikan formal sebagai indikator kesiapan kerja. Pelatihan keselamatan, prosedur,

ergonomi, keamanan, dan pengembangan kompetensi yang terdokumentasi memberikan ruang bagi organisasi untuk memperkuat kemampuan kerja sesuai kebutuhan posisi.

Ketiga, proporsi karyawan tetap sebesar 70,0% menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada dalam hubungan kerja tetap. Bagi HCM, kondisi tersebut dapat mendukung perencanaan pengembangan jangka menengah dan panjang karena organisasi memiliki basis tenaga kerja yang relatif permanen. Akan tetapi, kesimpulan mengenai retensi atau stabilitas tidak dapat dibuat tanpa data turnover dan masa kerja.

Keempat, keenam praktik HCM menunjukkan adanya rangkaian pengelolaan yang relatif lengkap: rekrutmen menyediakan tenaga kerja, pelatihan mengembangkan kompetensi, leadership and succession mempersiapkan kapasitas kepemimpinan, performance management memberikan kerangka evaluasi, career development memberikan arah perkembangan, dan employee engagement memperhatikan keterlibatan karyawan. Rangkaian ini konsisten dengan pandangan bahwa HRM perlu dipahami sebagai sistem praktik yang saling melengkapi ([Armstrong & Taylor, 2023](#); [Jiang & Lepak, 2019](#)).

Kelima, hubungan antarpraktik tersebut lebih tepat dipahami sebagai hubungan konseptual daripada hubungan kausal dalam penelitian ini. Misalnya, hasil evaluasi kinerja dapat menjadi masukan bagi pengembangan karier, tetapi penelitian ini tidak menguji apakah KPI secara statistik meningkatkan promosi atau apakah pelatihan meningkatkan produktivitas. Batasan ini penting agar interpretasi hasil tetap sesuai dengan desain deskriptif kuantitatif.

4.4 Implikasi Manajerial

Pertama, struktur tenaga kerja yang didominasi oleh kelompok usia 20–30 tahun menunjukkan perlunya sistem pengembangan karier yang jelas sejak tahap awal. Program pengembangan dapat diarahkan pada kompetensi teknis, keselamatan, komunikasi, pemecahan masalah, dan kesiapan supervisor. Pengembangan tersebut dapat dilengkapi dengan mentoring dan coaching sehingga proses pembelajaran tidak hanya bergantung pada pelatihan formal.

Kedua, proporsi pendidikan SMA/SMK yang besar menunjukkan perlunya upskilling yang berbasis pada kebutuhan pekerjaan. Program pelatihan sebaiknya dihubungkan dengan kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing posisi dan dievaluasi secara berkala. Evaluasi tersebut dapat menggunakan indikator perubahan kompetensi, transfer pembelajaran ke pekerjaan, atau pencapaian standar kerja pada penelitian berikutnya.

Ketiga, sistem KPI dan PDCA dapat dikembangkan menjadi siklus pengembangan yang lebih terintegrasi. Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan menjadi salah satu dasar perencanaan karier. Dengan demikian, performance management tidak berhenti pada penilaian, tetapi menjadi sumber informasi untuk employee development.

Keempat, mekanisme talent mapping, coaching, mentoring, penugasan, dan rotasi dapat diperkuat melalui indikator keberhasilan succession planning. Organisasi dapat memantau jumlah posisi kritis, ketersediaan successor, kesiapan talenta, dan keberhasilan pengisian posisi dari internal. Indikator tersebut belum dianalisis dalam penelitian ini, tetapi dapat menjadi agenda evaluasi manajerial.

Kelima, employee engagement dapat dipantau secara periodik dengan instrumen yang terstruktur. Pengukuran dapat mencakup meaningfulness, safety, dan availability sebagaimana kerangka awal [Kahn \(1990\)](#), atau menggunakan instrumen engagement yang sesuai dengan

konteks organisasi. Dengan cara ini, dokumentasi praktik engagement dapat dilengkapi dengan bukti persepsi karyawan.

4.5 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset Lanjutan

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data HCM berasal dari dokumentasi sehingga tidak seluruh praktik dapat dinilai berdasarkan persepsi karyawan. Kedua, penelitian tidak menggunakan data longitudinal sehingga belum dapat menggambarkan perubahan struktur tenaga kerja atau praktik HCM dari waktu ke waktu. Ketiga, penelitian ini tidak menguji hubungan antara praktik HCM dan productivity, turnover, engagement, atau organizational performance. Keempat, beberapa praktik HCM dijelaskan berdasarkan keberadaan program, bukan berdasarkan ukuran efektivitas.

Keterbatasan tersebut membuka peluang untuk penelitian lanjutan. Penelitian berikutnya dapat mengembangkan instrumen untuk mengukur persepsi karyawan terhadap HCM, menguji hubungan antara training, performance management, career development, dan engagement, atau menggunakan data longitudinal untuk melihat perubahan kinerja dan retensi. Dengan demikian, hasil deskriptif penelitian ini dapat berfungsi sebagai baseline untuk pengujian yang lebih eksplanatori.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Kinando Makmur Jaya memiliki basis tenaga kerja sebanyak 8.500 karyawan dengan komposisi yang didominasi perempuan sebesar 70,8%, pendidikan SMA/SMK sebesar 52,5%, kelompok usia 20–30 tahun sebesar 75,8%, dan karyawan tetap sebesar 70,0%. Keempat karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai struktur tenaga kerja yang menjadi konteks pengelolaan human capital perusahaan.

Praktik HCM yang terdokumentasi mencakup rekrutmen terdesentralisasi, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pengembangan kepemimpinan dan suksesi, manajemen kinerja berbasis KPI dan PDCA, pengembangan karier berbasis kompetensi dan kinerja, serta upaya mendukung employee engagement. Secara konseptual, praktik tersebut membentuk rangkaian pengelolaan yang mencakup memperoleh, mengembangkan, mengevaluasi, mempertahankan, dan menyiapkan tenaga kerja.

Kontribusi penelitian terletak pada penyediaan gambaran terintegrasi mengenai struktur tenaga kerja dan praktik HCM pada perusahaan manufaktur berskala besar. Karena penelitian menggunakan desain deskriptif kuantitatif dan data dokumentasi, hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk membuktikan pengaruh kausal praktik HCM terhadap produktivitas, turnover, engagement, atau kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan data primer, instrumen pengukuran engagement dan kompetensi, serta desain longitudinal atau inferensial untuk menguji efektivitas praktik HCM secara lebih mendalam.

References



- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: The mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page. <https://www.kogan.com/au/buy/the-nile-armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630/>

- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/research-design-5-255675>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Homann, F., Limbert, C., Matthews, S., Castaldi, D., & Sykes, P. (2021). Identifying management practices that drive production-line workers' engagement through qualitative analysis. *Journal of Safety Research*, 77, 296–310. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.02.006>
- Hurtienne, M. W., Hurtienne, L. E., & Kempen, M. (2022). Employee engagement: Emerging insight of the millennial manufacturing workforce. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 137–156. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21453>
- Jiang, K., & Lepak, D. P. (2019). Toward a unifying framework of strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–37. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0096>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/unitas/highered/changes/human-resource-management-noe-12e.pdf>
- Sultan Agung Career Center. (2026). PT. Kanindo Makmur Jaya. Universitas Islam Sultan Agung. <https://career.unissula.ac.id/member/employer/view/1072/pt-kanindo-makmur-jaya>
- Xie, Y., Boadu, F., Chen, Z., & Ofori, A. S. (2022). Multinational enterprises' knowledge transfer received dimensions and subsidiary innovation performance: The impact of human resource management practices and training and development types. *Frontiers in Psychology*, 13, 886724. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.886724>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

Published by:



This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

