



**STRATEGI MANAJEMEN DALAM PROSES
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus: PT. Pan Brothers, Tbk)**

TESIS

YUNI TANTI SEVEN PURBA 1910121038

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2021**



**STRATEGI MANAJEMEN DALAM PROSES
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus: PT. Pan Brothers, Tbk)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen**

YUNI TANTI SEVEN PURBA 1910121038

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2021**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Yuni Tanti Seven Purba
NIM : 1910121038

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 03 Februari 2021

Yang menyatakan,



(Yuni Tanti Seven Purba)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuni Tanti Seven Purba
NIM : 1910121038
Program Studi : S2 Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul:

***Strategi Manajemen Dalam Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Masa Pandemi Covid-19
(Studi Kasus: PT. Pan Brothers, Tbk)***

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 03 Februari 2021
Yang Menyatakan



(Yuni Tanti Seven Purba)

***Management Strategy In The Process Of Developing Human Resources
In The Covid-19 Pandemic
(Case Study: PT. Pan Brothers, Tbk)***

By Yuni Tanti Seven Purba

Abstrack

This study contains the company management strategy of PT Pan Brothers, Tbk in the process of developing human resources during the COVID-19 pandemic. The process of developing human resources during a pandemic is carried out by the company that like recruitment, training, controlling, performance appraisal and evaluation without layoffs. This research method uses qualitative research methods with a case study approach. This study uses primary data obtained directly from informants namely assistant company managers, company labor unions and HR consultants. The results showed that implementation of the human resource development process carried out by companies during the pandemic was not much different from the development of human resources before the pandemic, only the process mechanism was different. The company provides applications or systems to facilitate the process of developing human resources during the COVID-19 pandemic by utilizing technology in the industrial revolution 4.0. Researchers also found that during the pandemic, employee loyalty was needed as mentioned by Malayu and Armstrong so that an integrated relationship was created between the company and employees in the process of developing human resources.

Keywords: *Management Strategy, Human Resource Development, Industrial Revolution 4.0, Pandemic COVID-19, PT Pan Brothers, Tbk*

Strategi Manajemen Dalam Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus: PT. Pan Brothers, Tbk)

Oleh Yuni Tanti Seven Purba

Abstrak

Penelitian ini berisi mengenai strategi manajemen perusahaan PT Pan Brothers, Tbk dalam proses pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi COVID-19. Adapun proses pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu rekrutmen, pelatihan, pengawasan, penilaian kinerja dan evaluasi tanpa terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK). Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari informan yaitu asisten manajer perusahaan, serikat pekerja perusahaan dan konsultan HR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan pada masa pandemi tidak jauh berbeda dengan pengembangan sumber daya manusia sebelum pandemi, hanya saja mekanisme prosesnya yang berbeda. Perusahaan menyediakan aplikasi atau sistem untuk mempermudah proses pengembangan sumber daya manusia pada masa pandemi COVID-19 memanfaatkan teknologi era revolusi industri 4.0. Peneliti juga menemukan bahwa pada masa pandemi diperlukan loyalitas karyawan seperti yang disebutkan oleh Malayu dan Amstrong sehingga tercipta hubungan pengintegrasian antara perusahaan dan karyawan dalam proses pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: Strategi Manajemen, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Era Revolusi Industri 4.0, Tbk, Pandemi COVID-19, PT Pan Brothers

TESIS

STRATEGI MANAJEMEN DALAM PROSES PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MASA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus: PT. Pan Brothers, Tbk)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

YUNI TANTI SEVEN PURBA 1910121038

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal: 03 Febuari 2021
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



Dr. Faisal Marzuki, M.Pd
Ketua Penguji



Dr. M.B. Nani Ariani, SE., M.M
Penguji I



Dr. Mahendro Sumardjo, M.M., OIA
Penguji II



Dr. Dianwicakasih Arieftiara, SE., Ak., M.Ak., CA
Dekan



Dr. Miguna Astuti, S.Si., M.M., MOS, CPM
Kaprodi Magister Manajemen

Disahkan di : Jakarta

Pada Tanggal : 03 Februari 2021



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450, Telepon 021-7656971
Laman : www.upnvj.ac.id, e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id




BERITA ACARA UJIAN TESIS
SEMESTER GANJIL TAHUN AKADEMIK 2020/2021

Hari ini Rabu, tanggal 03 Febuari 2021, telah dilaksanakan Ujian Tesis dihadapan Tim bagi mahasiswa:

Nama : Yuni Tanti Seven Purba
NIM : 1910121038
Program : Manajemen S2
Judul Tesis : Strategi Manajemen Dalam Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi Covid - 19 (Study Kasus : PT. Pan Brothers, Tbk)

Dinyatakan yang bersangkutan **Lulus / Tidak Lulus***)

Tim Penguji

No.	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Faisal Marzuki, M.Pd	Ketua Penguji	
2	Dr.MB Nani Ariani, SE., MM	Penguji /Pembimbing I (**)	
3	Dr. Mahendro Sumardjo, MM., QIA	Sekretaris / Pembimbing 2 (**)	

Keterangan :

*) Coret yang tidak perlu
**) Dosen Pembimbing 2

Jakarta, 03 Febuari 2021
Mengesahkan
A.n. Dekan
Kaprod. Manajemen S2



(Dr. Miguna Astuti, S.Si., M.M., MOS, CPM)

PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat-Nya sehingga penyusunan tesis yang berjudul **“Strategi Manajemen Dalam Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi COVID-19 (Study Kasus: PT Pan Brothers, Tbk)”** dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini tanpa mengurangi rasa hormat, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dan memberi dukungan, baik berupa moril maupun material. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya, diantaranya kepada Ibu Dr. Miguna Astuti, S.Si.,M.M., MOS, CPM selaku Ketua Progeam Studi S2 Manajemen, Ibu Nani Ariani, SE., M.M selaku dosen pembimbing pertama, Bapak Mahendro Sumardjo, M.M., QIA selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberi saran dan bimbingan kepada penulis serta seluruh dosen dan segenap civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Veteran Jakarta yang telah berbagi ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama proses perkuliahan.

Disamping itu, saya juga tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Drs. Lerman Purba dan Ibu Hermita Sinaga, S.Pd yang telah mendidik, merawat dan memberikan saya cinta, doa, dan kasih sayang kepada saya. Begitu juga buat Ardy Edward selaku abang saya yang membantu memotivasi dan pembelajaran, Desvi Mahdia dan Fani Meilani selaku adik saya yang selalu mendoakan saya.

Terimakasih kepada Markus Malau yang selalu ada untuk menenangkan pikiran, memberikan solusi dan semangat yang dibutuhkan penulis dan kepada seluruh teman Program Studi S2 Manajemen angkatan 2019 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Veteran Jakarta yang memberi warna dalam kehidupan penulis semasa kuliah serta seluruh teman yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah mendukung selama pengerjaan tesis ini.

Jakarta, 03 Febuari 2021
Yuni Tanti Seven Purba

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
BERITA ACARA	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Fokus Penelitian	9
I.3 Perumusan Masalah	9
I.4 Tujuan Penelitian	10
I.5 Manfaat Hasil Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
II.1 Penelitian Terdahulu	11
II.2 Landasan Teori	20
II.2.1 Pengertian Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	20
II.2.2 Tingkatan Manajemen	25
II.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia	26
II.4 Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia	28
II.4.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era 4.0	40
II.4.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi	41
II.5 Kerangka Pemikiran	42
BAB III METODE PENELITIAN	45
III.1 Metode Penelitian	45
III.1.1 Perspektif Studi Kasus	46
III.2. Lokasi Penelitian	46
III.3 Objek, Subjek Penelitian dan Sumber Data	46
III.3.1 Objek Penelitian	46
III.3.2 Subjek Penelitian	47
III.3.3 Sumber Penelitian	47
III.4 Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	47
III.5 Teknik Validasi Data	49
III.6 Teknik Analisa Data	51
III.6.1 Analisis <i>Software</i> ATLAS.ti	52
III.7 Desain Penelitian	53
III.8 Daftar Perencanaan Wawancara	54

BAB IV	HASIL PENELITIAN	55
IV.1	Tahapan Perencanaan Pengumpulan Data	55
IV.2	Kegiatan Wawancara	57
IV.2.1	Wawancara Dengan Asisten Manajer HR	57
IV.2.1.1	Pengembangan Sumber Daya Manusia	58
IV.2.1.2	Pengelolaan Kebijakan SDM di Era Revolusi Industri 4.0	60
IV.2.2	Wawancara Dengan Serikat Pekerja	61
IV.2.3	Wawancara Dengan Konsultan	63
IV.3	Kegiatan Observasi	65
IV.3.1	Observasi Perusahaan	65
IV.3.2	Observasi Ruang Produksi	66
IV.3.3	Kegiatan Pengumpulan Dokumen	66
IV.3.4	Kegiatan Perekaman	66
IV.4	Validitas Data	67
BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN	68
V.1	Kondisi PT Pan Brothers, Tbk Pada Masa Pandemi	68
V.2	Strategi Manajemen Dalam Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi COVID-19 di PT Pan Brothers, Tbk	70
V.2.1	Rekrutmen	73
V.2.2	Pelatihan	74
V.2.3	Pengawasan	75
V.2.4	Penilaian Kinerja	76
V.2.5	Evaluasi	77
V.3	Pengelolaan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Memasuki Era Revolusi Industri 4.0 di PT Pan Brothers, Tbk	81
BAB VI	SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	87
VI.1	Simpulan	87
VI.2	Keterbatasan	89
VI.3	Saran	89
DAFTAR PUSTAKA		91
RIWAYAT HIDUP		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Data Penjualan dan Laba Usaha PT Pan Brothers, Tbk	7
Tabel 2.	Hasil Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.	Perencanaan Wawancara	54
Tabel 4.	Subjek Wawancara	56
Tabel 5.	Trianggulasi	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Jumlah Kasus Masyarakat Indonesia yang Terinfeksi COVID-19	3
Gambar 2.	Perubahan Pendapatan Buruh/Pegawai/Karyawan dan PHK	4
Gambar 3.	Tenaga Kerja yang Melakukan Aktivitas WFH.....	5
Gambar 4.	Tingkatan Manajemen.....	25
Gambar 5.	Pengembangan SDM Pendekatan Fungsi Manajemen Malayu .	28
Gambar 6.	Pengembangan SDM Pendekatan Kompetensi Benjamin, dkk ...	31
Gambar 7.	Pengembangan SDM Pendekatan Job and Off Site Wibowo	34
Gambar 8.	Pengembangan SDM Strategic HR Amstrong and Taylor	38
Gambar 9.	Kerangka Pemikiran	42
Gambar 10.	Bagan Desain Penelitian.....	53
Gambar 11.	Kerangka Temuan Peneliti	56
Gambar 12.	Wawancara Pertama Dengan Informan 1.....	57
Gambar 13.	Wawancara Kedua Dengan Informan 1	61
Gambar 14.	Gerbang Masuk Perusahaan	65
Gambar 15.	Proses Pembuatan APD	66
Gambar 16.	Produksi Sebelum Pandemi.....	71
Gambar 17.	Produksi Pada Masa Pandemi	72

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Instrumen Pedoman Penelitian
- Lampiran 2. Pelaksanaan Wawancara
- Lampiran 3. Dokumentasi ketika peneliti berada di perusahaan PT Pan Brothers, Tbk
- Lampiran 4. Surat izin penelitian ke perusahaan PT Pan Brothers, Tbk
- Lampiran 5. Turnitin