

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Umum Sampel Penelitian

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai gambaran sampel penelitian atau responden, berikut ini akan diuraikan mengenai karakteristik dari sampel penelitian.

Klasifikasi dari karakteristik jenis kelamin responden dibagi dalam dua (2) jenis yaitu : laki-laki dan perempuan.

Tabel 4.1

Jenis Kelamin dan Status Responden

Jenis Kelamin	STATUS		Total
	Nikah	Belum Nikah	
Laki-laki	16	4	20
Perempuan	9	3	12
Total	25	7	32

Sumber : Hasil Kuesioner

Tabel 4.1, menunjukkan bahwa dari 32 responden yang diambil, sebanyak 20 responden atau 62.5 persen laki-laki dan sisanya sebanyak 12 responden atau 37.5 persen perempuan. Selain itu sebanyak 25 responden atau 78.125 persen sudah menikah dan 7 responden (21.875 persen) belum menikah. Dari 20 responden laki-laki, diketahui sebanyak 16 responden sudah menikah dan 4 responden belum menikah. Sedangkan dari 12 responden perempuan, terdapat 9 responden telah menikah dan 3 responden yang belum menikah.

Tabel 4.2

Klasifikasi Umur Responden

No	Kisaran Umur	Frekuensi	Prosentase
1	< 20	2	6.25
2	20 - 30	10	31.25
3	31 - 40	12	37.50
4	41 - 50	3	9.38
5	> 50	5	15.63
	Jumlah	32	100.00

Sumber : Kuesioner

Berdasarkan pengolahan data yang penulis lakukan terhadap 32 responden, yang kemudian disajikan di Tabel 4.3 terlihat bahwa 2 responden atau 6.25 persen yang berusia dibawah 20 tahun, 10 responden atau 31.25 persen berumur antara 20 sampai dengan 30 tahun, 12 responden atau 37.50 persen berusia antara 31 sampai dengan 40 tahun, 3 responden atau 9.38 persen berusia antara 41 sampai dengan 50 tahun. sedangkan 5 responden atau 15.63 persen. diatas 50 tahun.

Berdasarkan pendidikan responden, dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3

Klasifikasi Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Diploma	5	15.6
S1	6	18.8
SMA	20	62.5
SMP	1	3.1
Total	32	100.0

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diambil dari PT KI pendidikannya adalah SMA yaitu sebanyak 62.5 persen atau 20 responden. Pendidikan Diploma dan S1 sebanyak 11 orang atau 34.38 persen, sedangkan terdapat 1 responden yang hanya mencapai SMP.

Sedangkan berdasarkan jabatan responden, dapat dilihat pada Tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan Responden	Frekuensi	Prosentase
Manajer	2	6.3
Staf	17	53.1
Teknisi	13	40.6
Total	32	100.0

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 32 responden PT KI yang berhasil penulis kumpulkan, 2 orang atau 6.3 persen menduduki level manajer, 17 orang responden atau 53.1 persen staf dan teknisi sebanyak 13 orang atau 40.6 persen.

B. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen ini perlu dilakukan karena instrumen yang valid dan reliabel berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid dan reliabel. Validitas (validity, kesahihan) menurut Nurgiyanto, Gunawan dan Marzuki (2004:336-338) berkaitan dengan permasalahan "apakah instrumen yang dimaksud untuk mengukur sesuatu itu memang dapat mengukur secara tepat". Secara

singkat, validitas suatu instrumen penelitian mempersoalkan apakah instrumen itu dapat mengukur apa yang akan diukur. Sedangkan validitas konstruk (*construct validity*) mempertanyakan apakah butir-butir pertanyaan dalam instrumen itu telah sesuai dengan keilmuan yang bersangkutan. Untuk mengetahui apakah apakah butir-butir pertanyaan dalam instrumen itu valid, maka dilakukan uji validitas.

Setelah data diperoleh dan ditabulasikan, maka pengujian validitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor, yakni dengan mengkorelasikan antara item-item dari masing-masing komponen dengan skor total yang merupakan jumlah setiap item, yang ditetapkan untuk variabel penelitian sebagaimana diuraikan oleh Ghozali (2001:132-140).

Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai *r* hitung (yaitu korelasi antara suatu item pertanyaan dengan jumlah item pertanyaan) yang didapat dengan *r* tabel untuk degree of freedom ($df = n - k$, dimana *k* adalah banyaknya butir-butir pertanyaan yang dipakai. Jika *r* hitung positif dan nilainya lebih besar dari *r* tabel, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan alat bantu program SPSS ver 16.

Hasil pengujian validitas kuisisioner variabel Seleksi dan Rekrutmen adalah :

Tabel 4.5

Uji Validitas Kuesioner Terhadap Variabel Seleksi dan Rekrutmen

No Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.934	valid
2	0.962	valid
3	0.938	valid
4	0.905	valid
5	0.968	valid
5	0.968	valid
6	0.944	valid
7	0.961	valid

Dengan banyak contoh (n) sebesar 32 dan banyak butir pertanyaan 7, maka degree of freedomnya adalah 25. Berdasarkan tabel Ghazali (2001:statistic table) didapat r tabel 0.323, dari Tabel 4.5 terlihat bahwa koefisien korelasi setiap butir pertanyaan jauh lebih besar jika dibandingkan dengan r tabel, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa butir-butir pertanyaan diatas benar-benar valid dalam mengukur variabel Seleksi dan Rekrutmen.

Hasil pengujian validitas kuesioner variabel Pendidikan dan Pelatihan adalah :

Tabel 4.6

Uji Validitas Kuesioner Terhadap Variabel Pendidikan dan Pelatihan

No Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.958	valid
2	0.951	valid
3	0.976	valid
4	0.967	valid
5	0.943	valid
6	0.965	valid

Dengan banyak butir pertanyaan 6, maka degree of freedomnya adalah 26, didapat r tabel 0.317, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa butir-butir pertanyaan diatas benar-benar valid dalam mengukur variabel Pendidikan dan Pelatihan.

Hasil pengujian validitas kuesioner variabel Kompensasi adalah :

Tabel 4.7

Uji Validitas Kuesioner Terhadap Variabel Kompensasi

No Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.937	valid
2	0.935	valid
3	0.960	valid
4	0.968	valid
5	0.922	valid
6	0.931	valid

Dengan banyak butir pertanyaan 6, maka degree of freedomnya adalah 26, didapat r tabel 0.317, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa butir-butir pertanyaan diatas benar-benar valid dalam mengukur variabel Kompensasi.

Hasil pengujian validitas kuesioner variabel Kinerja Karyawan adalah :

Tabel 4.8

Uji Validitas Kuesioner Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0.929	valid
2	0.946	valid
3	0.908	valid
4	0.927	valid
5	0.888	valid

Dengan banyak butir pertanyaan 5, maka degree of freedomnya adalah 27, didapat r tabel 0.312, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa butir-butir pertanyaan diatas benar-benar valid dalam mengukur variabel Kinerja Karyawan.

Setelah validitas dari setiap butir pertanyaan terhadap variabel konstruknya, maka langkah selanjutnya adalah menguji Reliabilitasnya. Reliabilitas menurut Ghozali

(2001:132-140) adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menguji reliabilitas, penulis menggunakan Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika Cronbach Alpha lebih besar dari 0.60 (Nunnally, 1969 dalam Ghozali 2001:133). Hasil pengujian reliabilitas variabel penelitian, dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9

Uji Reliabilitas Kuesioner Terhadap Variabel Penelitian

No	Variabel	Cronbach Alfa	Keterangan
1	Seleksi dan Rekrutmen	0.980	Reliabel
2	Pendidikan dan Pelatihan	0.983	Reliabel
3	Kompensasi	0.974	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0.954	Reliabel

Untuk memutuskan apakah butir-butir pertanyaan reliabel, maka penulis menggunakan cut-off Nunnaly (1969), yang menyatakan bahwa suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika nilai Cronbach Alfa lebih besar dari 0.60. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variable yang dipergunakan memiliki nilai Cronbach Alfa jauh diatas 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variable-variabel tersebut reliable.

C. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Distribusi frekuensi pada prinsipnya adalah melihat kecenderungan pengelompokan dari responden terhadap butir-butir pertanyaan.

C.1. Distribusi Frekuensi Variabel Seleksi dan Rekrutmen

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, menurut Mc.Kenna dan Beech (1995:78) rekrutmen adalah suatu proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong, jika dilihat dari sudut pandang organisasi, rekrutmen merupakan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri dengan menarik sekelompok orang untuk mengisi posisi yang lowong di dalam organisasinya, sedangkan seleksi menurut Mondy dan Robert (1990:8) adalah *is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for particular position.*

Metode atau prosedur yang digunakan dalam melakukan seleksi, menurut Prasetya dan kawan-kawan (1997:74) meliputi beberapa tahap yaitu:

- (8) penerimaan pendahuluan
- (9) tes penerimaan yang terdiri atas tes pengetahuan (TPA/ Tes Potensi Akademik), test psikologi dan tes pelaksanaan kerja
- (10) wawancara seleksi
- (11) pemeriksaan referensi
- (12) evaluasi medis (tes kesehatan)
- (13) wawancara oleh calon atasan langsung
- (14) keputusan penerimaan

Hasil pengolahan data yang penulis lakukan terhadap kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Variabel Seleksi dan Rekrutmen

Item	Pernyataan	Rata-rata
1	Proses rekrutmen karyawan telah memiliki aturan yang baku	2.344
2	Kebijakan proses rekrutmen di perusahaan telah sesuai dengan tuntutan dan perkembangan organisasi	2.344
3	Dalam melakukan proses rekrutmen, perusahaan telah melakukan proses analisis yang mendalam	2.438
4	Dalam merencanakan rekrutmen karyawan yang akan ditempatkan pada posisi tertentu, perusahaan telah melakukan perencanaan yang mendalam	2.469
5	Faktor kedekatan / nepotisme tidak mempengaruhi dalam proses rekrutmen calon karyawan	2.344
6	Dalam menjalankan proses seleksi karyawan yang akan ditempatkan pada unit kerja tertentu telah didukung dengan proses yang memadai	2.469
7	Setiap karyawan yang memiliki keahlian, diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi pada jabatan tertentu	2.406

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari 7 item pertanyaan yang mewakili variabel seleksi dan rekrutmen, rata-rata skornya dibawah 3. Dengan kata lain, responden yang diambil dari karyawan PT KI rata-rata menjawab bahwa kurang setuju sampai dengan tidak setuju terhadap proses seleksi dan rekrutmen yang dijalankan oleh perusahaan PT KI. Hal tersebut karena proses seleksi dan rekrutmen yang dijalankan oleh PT KI dianggap oleh karyawan kurang memiliki aturan yang baku, kebijakan proses rekrutmen di perusahaan kurang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan organisasi, dalam melakukan proses rekrutmen perusahaan kurang melakukan proses analisis yang mendalam, faktor kedekatan / nepotisme berpengaruh dalam proses rekrutmen calon karyawan, dalam menjalankan proses seleksi karyawan yang akan ditempatkan pada unit kerja tertentu kurang didukung dengan proses yang memadai dan setiap karyawan

yang memiliki keahlian kurang diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi pada jabatan tertentu.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa fokus penelitian ini adalah pada perusahaan keluarga, maka penulis menelaah lebih dalam hasil kuesioner responden yang disebar. Ditemukan ada 2 kategori skor nilai, yaitu: Kelompok A yang memberikan jawaban cenderung tidak setuju dan kelompok B yang memberikan jawaban cenderung setuju.

Sementara itu dari hasil dari wawancara mendalam diketahui bahwa terdapat 5 orang dari 32 responden yang ternyata memiliki hubungan keluarga dengan pemilik. Hasil tabulasi silang hubungan responden dengan pemilik dengan jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11
Tabulasi Silang Variabel Seleksi dan Rekrutmen dengan Hubungan
Keluarga Responden

Item	Pernyataan	Rata-rata nilai	
		Kelompok A	Kelompok B
1	Proses rekrutmen karyawan telah memiliki aturan yang baku	1.704	5.800
2	Kebijakan proses rekrutmen di perusahaan telah sesuai dengan tuntutan dan perkembangan organisasi	1.704	5.800
3	Dalam melakukan proses rekrutmen, perusahaan telah melakukan proses analisis yang mendalam	1.852	5.600
4	Dalam merencanakan rekrutmen karyawan yang akan ditempatkan pada posisi tertentu, perusahaan telah melakukan perencanaan yang mendalam	2.000	5.000
5	Faktor kedekatan / nepotisme tidak mempengaruhi dalam proses rekrutmen calon karyawan	1.704	5.800
6	Dalam menjalankan proses seleksi karyawan yang akan ditempatkan pada unit kerja tertentu telah didukung dengan proses yang memadai	1.889	5.600
7	Setiap karyawan yang memiliki keahlian, diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi pada jabatan tertentu	1.815	5.600

Setelah ditabulasikan silang, dapat diamati bahwa kelompok A menjawab kurang setuju dan memiliki nilai rata-rata jawaban paling besar adalah 2. Setelah diteliti kelompok responden tersebut berasal dari kelompok yang tidak memiliki hubungan keluarga. Sementara itu kelompok B yang memberi pernyataan sangat setuju, dengan rata-rata nilai antara 5 sampai dengan 5.8, ternyata adalah kelompok responden yang memiliki hubungan keluarga.

Dari uraian variabel seleksi dan rekrutmen yang di jalan di PT KI, menunjukkan bahwa apa yang ditunjukkan oleh Dessler (1997:127) bahwa dalam proses seleksi dan rekrutmen, tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini, karena pengaruh dari pemilik terhadap aktivitas perusahaan kuat sekali. Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan baik terhadap manajer maupun karyawan, hal itu terjadi karena proses rekrutmen tidak didasarkan pada suatu kebutuhan yang sesuai dengan tuntutan dari perkembangan dan dinamika organisasi perusahaan. Demikian juga dengan proses seleksi yang dilakukan nyaris dilakukan tanpa aturan yang berlaku. Semuanya lebih berdasarkan kepada unsur kedekatan dan kepentingan saja. Proses seleksi dan rekrutmen tidak berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang berdasarkan persyaratan kualifikasi, kebutuhan pekerjaan ataupun kompetensi karyawan. Proses rekrutmen di perusahaan bisnis keluarga tersebut dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia, dan tidak profesional. Begitu juga pedoman utama untuk melakukan proses rekrutmen yaitu besaran uang kompensasi / gaji yang harus diberikan. Calon karyawan tidak diapresiasi tingkat kemampuan maupun pengalamannya. Selain itu adalah calon karyawan jangan terlalu pintar. Sehingga jalur mencari calon karyawan lewat orang-orang kepercayaannya saja. Pedoman utama untuk melakukan proses merekrutmen yaitu

karyawan harus bisa "disetel" dan tidak boleh lebih pintar. Dengan kata lain, apa yang dikatakan oleh Mc.Kenna dan Beech (1995:78), Mondy dan Robert (1990:8) dan Prasetya dan kawan-kawan (1997:74) mengenai seleksi tidak berjalan sama sekali. Hal ini sesuai dengan pendapat Petrina (2002:1) yang menyatakan bahwa pengaruh pemilik kuat sekali dalam mengendalikan perusahaan PT KI. Menurut Susanto dan Susanto (2006) mengakibatkan perusahaan keluarga tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat. Perusahaan keluarga hanya memberikan kesempatan untuk menduduki posisi kunci hanya kepada kerabat keluarga saja dan perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset perusahaan yang penting.

C.2 Distribusi Frekuensi Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Handoko (1987) pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kegiatan atau upaya-upaya yang disengaja dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta merubah sikap seorang. Selain itu, pendidikan dan pelatihan juga merupakan suatu upaya untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengisi perbedaan (*gap*) antara kemampuan yang dimiliki karyawan (pegawai) dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Pendidikan dan pelatihan juga dimaksud untuk menghilangkan segala persoalan kinerja yang mengalami diffisiensi (*performance difficiencies*) yang menyebabkan karyawan tidak menunjukkan performa kerja sebagaimana yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan memberikan program pendidikan dan pelatihan yang tepat, diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Hasil pengolahan data yang penulis lakukan terhadap kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Distribusi Frekuensi Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Item	Pemnyataan	Rata-rata
1	Diklat untuk meningkatkan pengetahuan	2.188
2	Kinerja yang dicapai merupakan hasil dari diklat	2.563
3	Pekerjaan yang dilakukan memerlukan keahlian khusus	2.344
4	Sebelum mengikuti Diklat karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya	2.219
5	Setelah mengikuti diklat karyawan merasa tidak mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan	2.406
6	Setelah mengikuti diklat, mental (attitude) karyawan mengalami peningkatan	2.313

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa rata-rata responden dalam menjawab 6 butir item pertanyaan yang mewakili variabel Pendidikan dan Pelatihan menjawab kurang ada Pendidikan dan Pelatihan di PT KI. Secara lebih rinci dapat dijelaskan, bahwa karyawan PT KI : kurang mendapat pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan. Kinerja yang dicapai bukan merupakan hasil dari pendidikan dan pelatihan, sehingga pekerjaan yang mereka lakukan kurang memerlukan keahlian khusus. Oleh Karena kurang adanya pendidikan dan pelatihan maka karyawan sebenarnya merasa tetap mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan dan juga mental (attitude) karyawan kurang mengalami peningkatan.

Hasil tabulasi silang hubungan responden dengan pemilik dengan jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13

Tabulasi Silang Variabel Pendidikan dan Pelatihan dengan Hubungan Keluarga Responden

Item	Pernyataan	Rata-rata nilai	
		Kelompok A	Kelompok B
1	Diklat untuk meningkatkan pengetahuan	1.519	5.800
2	Kinerja yang dicapai merupakan hasil dari diklat	1.926	6.000
3	Pekerjaan yang dilakukan memerlukan keahlian khusus	1.704	5.800
4	Sebelum mengikuti Diklat karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya	1.556	5.800
5	Setelah mengikuti diklat karyawan merasa tidak mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan	1.741	6.000
6	Setelah mengikuti diklat, mental (attitude) karyawan mengalami peningkatan	1.667	5.800

Setelah ditabulasikan silang, dapat diamati bahwa kelompok A menjawab tidak setuju dan memiliki nilai rata-rata jawaban paling besar adalah 1.926. Setelah diteliti kelompok responden tersebut berasal dari kelompok yang tidak memiliki hubungan keluarga. Sementara itu kelompok B yang memberi pernyataan sangat setuju, dengan rata-rata nilai antara 5.8 sampai dengan 6 dari skala Likert yang sudah dimodifikasi, ternyata adalah kelompok responden yang memiliki hubungan keluarga.

Dari uraian indikator-indikator variabel Pendidikan dan Pelatihan yang di jalan di PT KI, menunjukkan bahwa Pendidikan dan pelatihan SDM yang diharapkan akan merupakan kegiatan strategis untuk membangun SDM agar mampu berfikir, bersikap dan bertindak secara professional dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, khususnya konsumen tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal itu terjadi karena pendidikan dan pelatihan kurang mendapatkan porsi perhatian khusus dan selalu dikaitkan dengan pengeluaran biaya pendidikan dan pelatihan yang dianggap

sebagai membuang-buang uang saja, tanpa mau peduli dengan hasil manfaat yang akan dicapai di kemudian hari.

Oleh karenanya tidak mengherankan bila perilaku maupun kompetensi para karyawan sangat minim sehingga menghasilkan output kinerja yang rendah. Mereka melakukan pekerjaan hanya berdasarkan suatu trial dan error saja. Namun di satu sisi, bagi karyawan yang mempunyai hubungan istimewa dapat menikmati training dari berbagai seminar yang diselenggarakan oleh pihak luar. Perusahaan tidak begitu peduli dengan keahlian karyawan yang tidak memiliki hubungan keluarga, karena menurut Susanto dan Susanto (2006) perusahaan keluarga hanya akan memberikan kesempatan untuk menduduki posisi kunci hanya kepada kerabat keluarga saja. Pelatihan karyawan di PT KI didasarkan pada suatu alasan, yaitu: biaya. Hal tersebut dinilai aneh bila perusahaan yang besar dan sudah *go public* tidak memiliki program pelatihan karyawan dengan alasan masalah klasik yaitu biaya.

C.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi

Menurut Irawan dkk (1997: 213) Kompensasi diartikan sebagai gaji atau upah tetap ditambah fasilitas dan insentif lainnya, baik berupa finansial maupun non finansial. Dengan demikian gaji / upah, tunjangan, beras, gula, obat-obatan, kredit rumah, kredit kendaraan dan fasilitas lainnya yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya.

Dalam masalah kompensasi, teori keadilan (*equity theory*) harus diciptakan, karena ketidakadilan tidak akan menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Menurut Simamora (2004:451-453) perancangan dan pelaksanaan sebuah sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan internal (*internal equity*), keadilan eksternal (*external equity*) dan keadilan individu

(*individual equity*) melalui perancangan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat.

Hasil pengolahan data yang penulis lakukan terhadap kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14

Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi

Item	Pernyataan	Rata-rata
1	Sistem penggajian di perusahaan telah sesuai dengan tugas, kemampuan dan pengalaman karyawan.	2.344
2	Karyawan dengan pekerjaan sama menerima penghasilan yang sama.	2.250
3	Standard gaji yang diterima sama dengan perusahaan lain yang sejenis dan selevel	2.125
4	Karyawan dan keluarganya menerima penggantian biaya pengobatan yang memadai	2.250
5	Karyawan diikuti sertakan dalam program pensiun	2.313
6	Setiap karyawan yang berprestasi akan menerima penghargaan yang sama oleh pimpinan	2.313

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT KI terhadap mereka kurang memuaskan. Bila dirinci lebih jauh terlihat bahwa: Sistem penggajian di perusahaan kurang sesuai dengan tugas, kemampuan dan pengalaman karyawan, Karyawan dengan pekerjaan sama tidak menerima penghasilan yang sama, standard gaji yang diterima tidak sama dengan perusahaan lain yang sejenis dan level, Karyawan tidak semua diikuti sertakan dalam program pensiun dan tidak setiap karyawan yang berprestasi akan menerima penghargaan yang sama oleh pimpinan.

Hasil tabulasi silang hubungan responden dengan pemilik dengan jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.15 dibawah ini:

Tabel 4.15

Tabulasi Silang Variabel Kompensasi dengan Hubungan Keluarga Responden

Item	Pernyataan	Rata-rata nilai	
		Kelompok A	Kelompok B
1	Sistem penggajian di perusahaan telah sesuai dengan tugas, kemampuan dan pengalaman karyawan.	1.741	5.600
2	Karyawan dengan pekerjaan sama menerima penghasilan yang sama.	1.667	5.400
3	Standard gaji yang diterima sama dengan perusahaan lain yang sejenis dan level	1.481	5.600
4	Karyawan dan keluarganya menerima penggantian biaya pengobatan yang memadai	1.556	6.000
5	Karyawan diikut sertakan dalam program pensiun	1.741	5.400
6	Setiap karyawan yang berprestasi akan menerima penghargaan yang sama oleh pimpinan	1.704	5.600

Setelah ditabulasikan silang, dapat diamati bahwa kelompok A menjawab kurang setuju dan memiliki nilai rata-rata jawaban paling besar adalah 1.741. Setelah diteliti kelompok responden tersebut berasal dari kelompok yang tidak memiliki hubungan keluarga. Sementara itu kelompok B yang memberi pernyataan sangat setuju, dengan rata-rata nilai antara 5.4 sampai dengan 6.0 dari skala Likert yang sudah dimodifikasi, ternyata adalah kelompok responden yang memiliki hubungan keluarga.

Dari uraian indikator-indikator variabel Kompensasi yang berjalan di PT KI, menunjukkan bahwa dalam masalah kompensasi, teori keadilan (*equity theory*) tidak dirasakan di perusahaan keluarga PT KI, baik keadilan internal (*internal equity*),

keadilan eksternal (*external equity*) dan keadilan individu (*individual equity*) oleh para karyawan.

Hal ini terjadi karena sistem kompensasi yang diterapkan oleh PT KI adalah sama rata bagi seluruh karyawan, tanpa memperhatikan tingkat pendidikan, pengalaman, kompetensi, hasil kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Jelas situasi ini memberikan suatu lingkungan dan preseden buruk / motivasi bagi para karyawan .

Penerapan kompensasi dan karir diperusahaan PT KI berdasarkan kedekatan dengan pemilik secara umum kenaikan bersifat massal berdasarkan tingkat inflansi BPS (1 digit) dan tidak adanya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Sehingga tidaklah mengherankan bila para karyawan bersikap apatis dan kurang peduli dengan situasi perusahaan ataupun persoalan yang sedang dihadapi.

Memang standard penggajian PT KI sesuai dengan peraturan UMR. Akan tetapi secara profesional kinerja karyawan belum diberikan kompensasi yang layak. Perhatian perusahaan terhadap dedikasi karyawan dan senioritas / masa kerja tidak mendapat perhatian di perusahaan tersebut.

Akibatnya dari kompensasi yang tidak adil dan kurang memadai tersebut maka banyak para karyawan yang tidak bersemangat dalam bekerja di kantor, terjadi penurunan kinerja dan tidak ada motivasi untuk bekerja optimal, sehingga output yang dihasilkan adalah tidak maksimal. Bagaimanapun rajin dan bagus prestasinya seseorang, tetap saja tidak mendapat kompensasi yang adil dan layak dari perusahaan, sehingga kondisi ini yang memperburuk kinerja karyawan.

C.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2004:56) kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seorang, sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hasil pengolahan data yang penulis lakukan terhadap kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Item	Pernyataan	Rata-rata
1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan	2.625
2	Prestasi yang dimiliki oleh karyawan telah sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki	2.563
3	Karyawan akan merasa tidak nyaman jika tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan	2.375
4	Pimpinan langsung, akan selalu memberikan umpan balik terhadap hasil kinerja karyawan	2.688
5	Karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk memajukan perusahaan	2.625

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab kurang setuju terhadap kinerja karyawan di perusahaan KI, terlihat dari rata-rata jawaban setiap item pertanyaan berkisar antara 2.275 sampai dengan 2.688. Secara rinci dapat dilihat

bahwa: Karyawan merasa kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, Prestasi yang dimiliki oleh karyawan dirasakan kurang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, Karyawan akan tetap merasa nyaman walaupun tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan, Pimpinan langsung kurang memberikan umpan balik terhadap hasil kinerja karyawan.

Hasil tabulasi silang hubungan responden dengan pemilik dengan jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17
Tabulasi Silang Variabel Kinerja Karyawan dengan Hubungan
Keluarga Responden

Item	Pernyataan	Rata-rata nilai	
		Kelompok A	Kelompok B
1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan	2.037	5.800
2	Prestasi yang dimiliki oleh karyawan telah sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki	2.000	5.600
3	Karyawan akan merasa tidak nyaman jika tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan	1.778	5.600
4	Pimpinan langsung, akan selalu memberikan umpan balik terhadap hasil kinerja karyawan	2.111	5.800
5	Karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk memajukan perusahaan	2.074	5.600

Setelah ditabulasikan silang, dapat diamati bahwa kelompok A menjawab kurang setuju dan memiliki nilai rata-rata jawaban paling besar adalah 2.074. Setelah diteliti

kelompok responden tersebut berasal dari kelompok yang tidak memiliki hubungan keluarga. Sementara itu kelompok B yang memberi pernyataan sangat setuju, dengan rata-rata nilai antara 5.6 sampai dengan 5.8 dari skala Likert yang sudah dimodifikasi, ternyata adalah kelompok responden yang memiliki hubungan keluarga.

Dari uraian indikator-indikator variabel Kinerja karyawan yang di jalan di PT KI, menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT KI kurang maksimal, Sedangkan dari hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa motivasi karyawan sangat rendah. Mereka merasa kurang dihargai sesuai dengan kemampuan dan pengorbanan yang telah dilakukan, sehingga kinerja yang ditunjukkan cenderung rendah.

Menurut Simamora (1999:338) bahwa karyawan mengharapkan prestasi kerja atau kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari perusahaan. Kebanyakan para karyawan menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika kinerjanya mencapai tingkat tertentu. Apabila karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja meningkat diakui dan diberi imbalan oleh perusahaan, maka karyawan akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus dimasa yang akan datang. Karyawan akan menentukan dan memacu tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan harapan akan mendapatkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi pula. Sebaliknya apabila karyawan memperkirakan bahwa hubungan yang lemah antara kinerja dengan kompensasi maka karyawan tersebut menentukan tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan mereka saja.

Sebagaimana telah dipaparkan pada bab sebelumnya, bahwa kompensasi yang diberikan PT KI terhadap karyawan kompensasi para karyawan yang tidak adil dan kurang memadai maka mengakibatkan kinerja karyawanpun menjadi rendah.

Hal ini, akibat dari sistem hubungan keluarga yang terjadi di PT KI adalah kurang menghargai hasil kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Karyawan lebih

dianggap sebagai pekerja saja tanpa mempertimbangkannya sebagai asset perusahaan yang dapat memberikan suatu nilai bagi perusahaan. Kondisi inilah yang memicu rendahnya kinerja para karyawan.

Dilihat dari kinerja keuangan perusahaan PT KI dalam jangka waktu 5 tahun terlihat bahwa selama 2 tahun terakhir performanya turun, baik secara kasat mata maupun Financial report, Namun dalam penelitian tidak membahas permasalahan dari aspek financial secara khusus. Sedangkan untuk mempertahankan kualitas maka perlu adanya suatu perubahan dalam pelaksanaannya. Kinerja perusahaan yang terefleksikan dalam laporan keuangan mengalami suatu kondisi yang memasuki situasi mengkhawatirkan. Secara fisik dan kasat mata dapat dilihat pada banyaknya ruang sewa yang kosong, juga banyaknya tenant yang pergi / keluar tidak memperpanjang sewanya di mall milik perusahaan. Semua ini merupakan suatu efek domino dari tidak baiknya penerapan manajemen sumber daya manusia di perusahaan keluarga tersebut.

D. Pengaruh Variabel Seleksi dan Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT KI.

Telah dijelaskan bahwa secara umum, penilaian karyawan terhadap Sistem dan Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi dan Kinerja Karyawan PT KI rendah, hanya hasil jawaban dari responden karyawan yang memiliki hubungan kekerabatan dengan pemilik yang tinggi.

Selanjutnya, penulis akan melihat bagaimana pengaruh variabel Sistem dan Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT KI untuk membuktikan hipotesa yang diajukan oleh penulis pada bab sebelumnya.

Hipotesa yang berusaha untuk dijawab dan dibuktikan adalah sebagai berikut:

Terdapat pengaruh yang signifikan antara Sistem dan Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT KI.

Untuk membuktikan hipotesis diatas, penulis menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*) dengan alat bantu program SPSS ver 16. Penggunaan analisis regresi berganda tersebut karena ingin dilihat secara bersama-sama pengaruh variable Sistem dan Rekrutmen (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2) dan Kompensasi (X_3) terhadap kinerja karyawan sebagai variable tak bebas (*dependent variable*= Y).

Tabel 4.18

ANOVA Analisis Regresi Seleksi dan Rekrutmen (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2) dan Kompensasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1418.055	3	472.685	162.505	.000 ^a
	Residual	81.445	28	2.909		
	Total	1499.500	31			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa F sama dengan 162.5054 dengan probabilitas sebesar 0.00 persen, karena probabilitas ini jauh dibawah 5 persen, maka dapat disimpulkan bahwa model diatas secara statisik signifikan. Artinya, secara-cara bersama-sama, variabel-variabel bebas yang penulis pergunakan yaitu Seleksi dan Rekrutment (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2) serta Kompensasi (X_3) berpengaruh

terhadap Kinerja karyawan (Y) PT KI. Dengan demikian, Hipotesis 1 yang diajukan oleh penulis, dapat dibuktikan dalam penelitian ini.

Tabel 4.19

Model Summary Analisis Regresi Seleksi dan Rekrutmen (X₁), Pendidikan dan Pelatihan (X₂) dan Kompensasi (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^a	.946	.940	1.70550

a. Predictors: (Constant), X₃, X₁, X₂

Untuk melihat seberapa jauh kemampuan model tersebut dalam menjelaskan variasi dari Kinerja karyawan PT KI, maka dilihat Koefisien Determinasi. Hasil out put SPSS yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi sama dengan 0.946. Artinya, 94.6 persen varian dari Kinerja karyawan PT KI yang dipengaruhi oleh variabel Seleksi dan Rekrutmen (X₁), Pendidikan dan Pelatihan (X₂) serta Kompensasi (X₃), sedangkan sisanya sebanyak 5.4 persen dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang dimasukkan kedalam model.

Tabel 4.20

Koefisien Regresi Seleksi dan Rekrutmen (X₁), Pendidikan dan Pelatihan (X₂) dan Kompensasi (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.160	.582		3.712	.001		
	X ₁	.253	.076	.378	3.341	.002	.151	6.602
	X ₂	.240	.087	.333	2.774	.010	.135	7.422
	X ₃	.227	.097	.293	2.338	.027	.123	8.115

a. Dependent Variable: Y

Sebelum menjelaskan lebih jauh mengenai hasil persamaan regresi, terlebih dahulu dilihat apakah persamaan regresi yang penulis jalankan (run) dengan program SPSS Ver 16 tersebut tidak melanggar asumsi klasik. Masalah pertama adalah dilihat adanya multikolinearitas. Multikolinearitas menunjukkan adanya hubungan linear diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Bila variabel-variabel bebas berkorelasi dengan sempurna, disebut dengan "multikolinearitas sempurna" (Gunawan, 1994:51).

Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dilihat dari nilai VIF (Variance Inflation Factor). Jika nilai VIF lebih dari 10, artinya terjadi multikolinearitas. . (Gujarati, 2005). Jika nilai VIF suatu variabel bebas nilainya lebih dari 10, maka disimpulkan bahwa variabel bebas tersebut mengandung masalah multikolinearitas.

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai VIF variabel X1 (Seleksi dan Rekrutmen) sama dengan 6.602455, nilai ini dibawah 10, berarti variabel X1 tidak mengandung masalah multikolinearitas. VIF variabel X2 (Pendidikan dan Pelatihan) sama dengan 7.422282, nilainya lebih kecil dari 10, berarti variabel X2 juga tidak mengandung masalah multikolinearitas. VIF variabel X3 (Kompensasi) sama dengan 8.115197 nilainya lebih rendah dari 10, berarti variabel X3 juga tidak mengandung masalah multikolinearitas. Dengan demikian, dari ketiga variabel yang dipergunakan, ketiganya terbebas dari masalah multikolinearitas.

Setelah diketahui bahwa data terbebas dari masalah multikolinearitas, langkah selanjutnya adalah melihat apakah ada masalah heteroskeditas. Heteroskeditas menunjukkan bahwa varians (ragam) dari galat (*error term*) tidak konstan.

Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskeditas, dilakukan pengujian White Heteroskedasticity Test: Jika probabilitas dari Obs*R-squared kurang atau sama dengan 5%, maka terdapat heteroskeditas, sedangkan lebih besar dari 5% berarti tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 4.21

Pengujian Heteroskeditas dengan Uji White

White Heteroskedasticity Test:			
F-statistic	1.140768	Probability	0.368332
Obs*R-squared	6.878009	Probability	0.332276

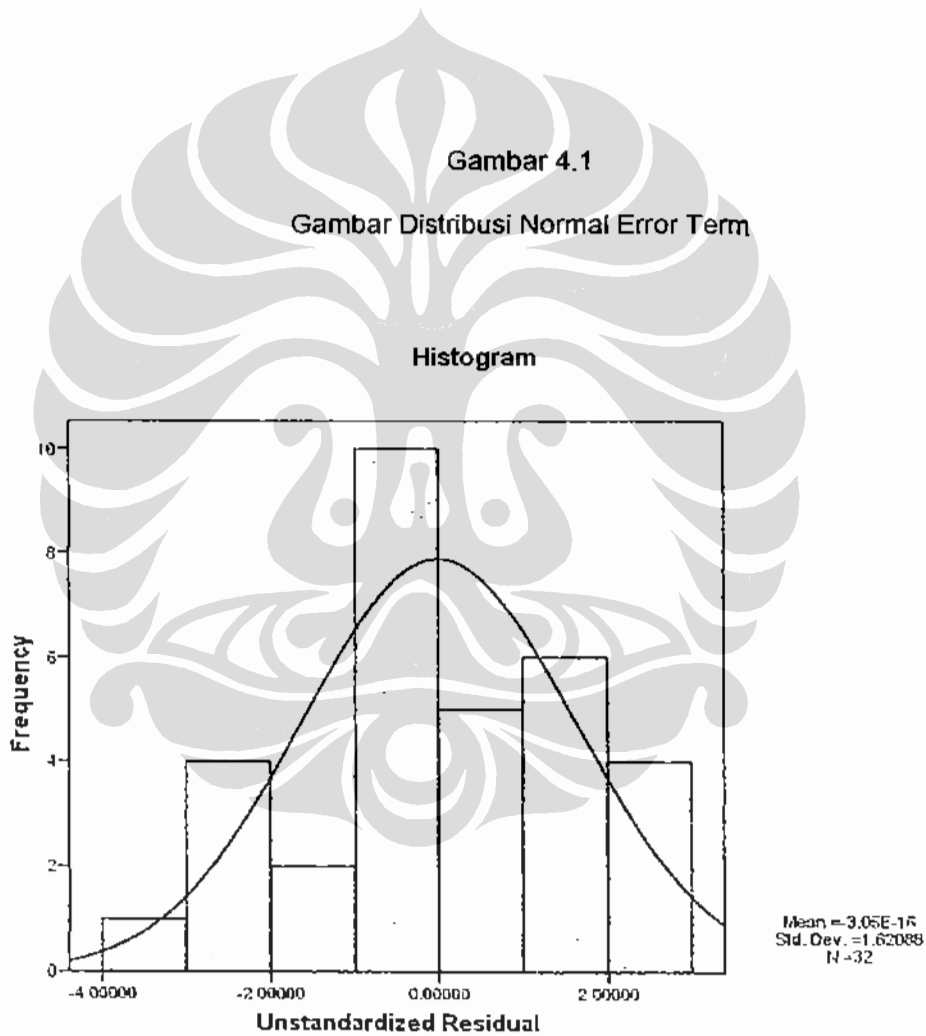
Tabel 4.21 menunjukkan bahwa probabilitas dari Obs*R-squared sama dengan 0.332276, nilai ini lebih besar dari 5 persen, menunjukkan bahwa data tidak mengandung masalah heteroskedastisitas lagi.

Tabel 4.22

Pengujian Normalitas Error Term

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		32
Normal Parameters(a,b)	Mean	(0.000)
	Std. Deviation	1.621
Most Extreme Differences	Absolute	0.095
	Positive	0.061
	Negative	(0.095)
Kolmogorov-Smirnov Z		0.536
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.936
a	Test distribution is Normal.	
b	Calculated from data.	

Setelah diketahui bahwa data terbebas dari masalah heteroskeditas, maka langkah selanjutnya adalah melihat apakah error term dari model mengikuti distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas error term yang penulis lakukan adalah menggunakan Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov. Tabel 4.22 menunjukkan bahwa probabilitas dari Kolmogorov-Smirnov Z sama dengan 0.936. Nilai ini jauh lebih besar dari 5 persen, menunjukkan bahwa error term dari model yang penulis ajukan mengikuti distribusi normal. Hal ini lebih diperjelas dengan gambar di bawah ini.



Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi tersebut diatas sudah tidak mengandung masalah pelanggaran asumsi klasik lagi.

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan variabel Seleksi dan Rekrutmen sebesar 1 satuan, maka variabel Kinerja Karyawan PT KI akan naik sebesar 0.253475 satuan dengan menganggap variabel lain yaitu Pendidikan dan Pelatihan serta Kompensasi nilainya dianggap konstan.

Sedangkan jika variabel Pendidikan dan Pelatihan naik sebesar satu satuan, maka variabel Kinerja Karyawan PT KI akan naik sebesar 0.240445 satuan, dengan menganggap variabel Seleksi dan Rekrutmen dan Kompensasi konstan. Dengan demikian, jika variabel Kompensasi naik sebesar satu satuan, maka variabel Kinerja naik sebesar 0.226581 satuan.

Untuk menguji Hipotesis 1.1, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variable Seleksi dan Rekrutmen terhadap Kinerja karyawan PT KI. Hasilnya menunjukkan bahwa probabilitas dari t pada Tabel 4.20 untuk variabel X1 memiliki nilai t sebesar 3.341182 dengan probabilitas sebesar 0.002376. Nilai probabilita ini jauh lebih kecil dari 5 persen. Menunjukkan bahwa variabel X1 (Seleksi dan Rekrutmen) pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT KI secara statistik nyata. Dengan demikian Hipotesis 1.1 dapat penulis buktikan dalam penelitian ini.

Untuk menguji Hipotesis 1.2, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja karyawan PTY KI dilihat probabilitas dari t pada Tabel 4.20 untuk variabel X2. Variabel X2 memiliki nilai t sebesar 2.773702 dengan probabilitas sebesar 0.009753. Nilai ini jauh lebih kecil dari 5 persen. Menunjukkan bahwa variabel X2 (Pendidikan dan Pelatihan) pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT KI secara statistik nyata. Dengan demikian Hipotesis 1.2 dapat penulis buktikan dalam penelitian ini.

Untuk menguji Hipotesis 1.3, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompensasi dengan Kinerja karyawan PT KI, dilihat probabilitas dari t pada Tabel 4.20 untuk variabel X3. Variabel X3 memiliki nilai t sebesar 2.338193 dengan probabilitas sebesar 0.026748. Nilai ini jauh lebih kecil dari 5 persen. Menunjukkan bahwa variabel X3 (Kompensasi) pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT KI secara statistik nyata. Dengan demikian Hipotesis 1.3 dapat penulis buktikan dalam penelitian ini.

Untuk melihat variable mana diantara variable Seleksi dan Rekrutmen (X1), Pendidikan dan Pelatihan (X2) dan Kompensasi (X3) yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), dilihat Standardized Coefficients beta pada Tabel 4.20 Standardized Coefficients beta dari variable Seleksi dan Rekrutmen sama dengan 0.3781, variable Pendidikan dan Pelatihan 0.3328 dan Kompensasi 0.2934. Dari ketiga variable tersebut yang memiliki Standardized Coefficients beta terbesar adalah variable Seleksi dan Rekrutmen. Dengan demikian, dapat dinyatakan bawa variable yang paling besar kontribusinya terhadap Kinerja karyawan PT KI adalah variable Seleksi dan Rekrutmen.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa Seleksi dan Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT KI. Oleh karena rata-rata skor dari setiap variable Seleksi dan Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan dan Kompensasi rendah, maka Kinerjanya pun juga rendah.

Secara ringkas, kondisi SDM perusahaan PT KI juga seperti umumnya perusahaan keluarga lainnya bila dibandingkan dengan perusahaan yang dikelola secara professional dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.23
Kondisi SDM PT KI dan perbandingannya dengan Perusahaan Profesional

No	Keterangan	Manajemen Perusahaan Profesional	Manajemen Perusahaan Keluarga PT. KI
1	Masalah SDM secara umum	<ul style="list-style-type: none"> a. Norma-norma dan prinsip-prinsip manajemen SDM dilakukan dengan transparan dan lebih transparan b. Tidak ada kontradiksi c. Prinsip pada <i>right man on the right job</i> 	<ul style="list-style-type: none"> a. Terdapat kontradiksi antara norma-norma dan prinsip-prinsip manajemen SDM perusahaan dengan keluarga b. Keluarga sering mempengaruhi efektivitas pengelolaan SDM c. Berprinsip "<i>Right or wrong is my brother</i>"
2	Rekrutmen	<ul style="list-style-type: none"> a. Dilakukan dengan cara profesional dan transparan b. Jalur pekerjaan sesuai dengan kebutuhan c. Perekrutan sesuai dengan kebutuhan dan perencanaan departemen SDM dan User d. Menggunakan jasa psikolog dan ahli SDM guna mendapatkan karyawan yang bermutu 	<ul style="list-style-type: none"> a. Biasanya anggota keluarga merasa bagian dari perusahaan b. Anggota keluarga / kenalan sering minta pekerjaan c. Perekrutan karyawan sesuai dengan keinginan owner d. Tidak menggunakan psikolog atau ahli SDM yang memadai
3	Training	<ul style="list-style-type: none"> a. Dilakukan secara berkala, sesuai dengan perencanaan b. Merupakan investasi perusahaan jangka panjang c. Seringkali melibatkan para ahli SDM untuk kemajuan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Jarang dilakukan b. Merupakan pemborosan, sia-sia c. Dilakukan oleh internal perusahaan untuk menekan biaya d. Pelatihan terhadap anggota keluarga berdasarkan "apa yang terbaik baginya"
4	Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Kriteria jelas, dapat diukur b. Pemberian dan penerimaan berdasarkan target dan kinerja c. Sesuai dengan diskusi dan kesepakatan para atasan d. Karir diperhatikan, Loyalitas dan senioritas cukup mendapat perhatian 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kriteria tidak jelas, subyektif b. Pemberian dan penerimaan berdasarkan kasih sayang c. Sulit didiskusikan, tidak sesuai dengan kesepakatan saat rapat d. Karir tidak diperhatikan, Loyalitas dan senioritas tidak mendapat perhatian
5	Appraisal	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluasi individu dan departemen seringkali dilakukan, khususnya diakhir tahun b. Status didasarkan atas "apa yang telah ia lakukan", bukan "siapa dia" 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendiri banyak alami kesulitan saat evaluasi keluarga b. Status individu didasarkan atas "siapa dia" bukan "apa yang telah ia lakukan"
6	Kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Bila ditela dengan profesional akan meningkat kinerjanya dari tahun ke tahun b. Laporan berkala dan transparan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Karena ada oknum keluarga tertentu, kinerja perusahaan menurun dalam dua tahun terakhir b. Laporan kepada pemegang saham non keluarga tidak transparan

Jelaslah pada Tabel diatas terlihat terdapat banyak perbedaan antara perusahaan profesional dan perusahaan keluarga. Walau terdapat beberapa kelemahan, namun sesungguhnya perusahaan keluarga sangatlah penting dalam perkembangan bisnis dan dapat menjadi cikal bakal perusahaan besar nasional maupun internasional. Bahkan juga berperan dalam membantu pemerintah untuk menekan jumlah pengangguran.

Dalam perjalanan bisnis keluarga di Indonesia, banyak contoh-contoh perusahaan keluarga yang berhasil misalnya HM Sampoerna dengan nilai kapital mencapai 2 Milyard US Dollar. Contoh lain perusahaan keluarga yang masih eksis adalah Nyonya Meneer berdiri tahun 1912, Bakrie & Brothers tahun 1942, Bank NISP 1930, Bentoel 1930, Toko Gunung Agung 1953, Pabrik Ban Gajah Tunggal tahun 1951 dan lain-lain.

Perusahaan-perusahaan tersebut mampu berkembang dengan pesat dan melalui proses jangka waktu panjang. Kini berbagai daerah telah banyak cabang dan anak perusahaan yang telah berdiri.

Secara ringkas, dapat dikatakan di dalam perusahaan PT. KI ini terlihat bahwa terjadinya penurunan pendapatan dan kinerja perusahaan karena kendala-kendala antara lain: Struktur organisasi yang tidak berfungsi dan berjalan baik, rendahnya control dan penerapan Good Corporate Governance (tata kelola perusahaan yang baik). Selain itu pada perusahaan keluarga sering terdapat "Trouble Maker" yang merupakan saudara sendiri.

Akibatnya hasil keputusan yang sudah diputuskan oleh manajemen sering tidak terkontrol dan tidak dapat dilaksanakan dengan baik di lapangan. Dari hasil wawancara tersimpulkan bahwa dalam perusahaan tersebut seperti tidak adanya integritas dan komitmen untuk memajukan perusahaan bersama-sama. Semuanya lebih kepada pertimbangan persaudaraan (*For Blood or for Business*). Secara umum norma-norma

dan prinsip manajemen, terutama MSDM sering kontradiksi untuk diterapkan, akibatnya pengelolaan manajemen SDM jadi sulit diterapkan

Dalam perusahaan juga terdapat pikiran-pikiran negatif terhadap orang-orang yang ingin maju atau orang yang ingin memajukan perusahaan. Tidak ada kepercayaan antar karyawan apalagi antara karyawan dengan pemilik perusahaan yang merupakan atasan mereka sendiri. Perusahaan juga dikenal sebagai organisasi yang terlalu hemat mengeluarkan uang dan fasilitas untuk karyawannya tanpa alasan yang kuat dan mendasar.. Padahal pemberian fasilitas ini adalah untuk kepentingan perusahaan juga, karena karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. Didalam perusahaan juga berkembang keadaan yang tidak mempercayai, saling curiga satu sama lain. Baik orang bekerja yang pintar maupun bekerja apa adanya diberikan kompensasi dan penilaian yang sama. Yang dipentingkan hanya kedekatan hubungan seseorang dengan pemilik perusahaan. Hal ini tentu saja bertolak belakang dengan orang-orang profesional yang mengelola perusahaan ini, juga khususnya bagi pemilik perusahaan yang berwawasan luas dan berskala nasional.

Dari informasi wawancara diketahui bahwa ada salah satu orang yang masih saudara sendiri, sering mengintervensi keputusan perusahaan walaupun hanya memiliki 10% saham perusahaan. Seringkali setelah rapat, beberapa kebijakan diintervensi ataupun ditolak bilamana kebijakan ataupun keputusan tersebut tidak berkenan. Dengan hanya menguasai 10% tetapi terlihat dominan dalam mengelola dan mengintervensi perusahaan., berarti terlihat ada system Struktur Organisasi dan Tata Kelola perusahaan tidak berjalan dengan baik

Selain itu beberapa pemegang saham yang masih terhitung keluarga, juga merupakan pemilik perusahaan yang mapan di perusahaan lain, namun pada perusahaan PT. KI ini mereka tidak banyak berperan dalam meningkatkan kinerja

perusahaan. Bahkan Direktur Utama perusahaan PT. KI ini berpendidikan tinggi yaitu pasca sarjana, tetapi ilmu pengetahuan dan latar belakang yang ia miliki tidak dapat mempengaruhi dan melaksanakan pengelolaan perusahaan secara profesional. Perlu diketahui bahwa ini adalah perusahaan besar dan merupakan perusahaan terbuka.

Dengan demikian tentu saja ini merupakan kontradiksi dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Di satu sisi perusahaan ini adalah perusahaan besar, public company, dengan pengelolanya adalah direktur yang berhasil di perusahaan lain. Namun di sisi lain kelebihan-kelebihan ini ternyata tidak terlihat pengaruhnya dalam pengelolaan perusahaan PT. KI yang merupakan perusahaan keluarga ini. Falsafah *Right or Wrong is my brother* – lah yang senantiasa menyulitkan para pemegang saham untuk dapat bersikap.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa yang terjadi adalah penurunan atau demotivasi karyawan dalam bekerja dan terjadi kelidakpercayaan para penyewa terhadap manajemen, sehingga tidaklah mengherankan dalam dua tahun terakhir terjadi penurunan kinerja dan performance perusahaan. Ini dapat dilihat dari laporan keuangan yang penulis peroleh dan terlihat dari keadaan fisik yang terjadi dilapangan, dimana banyak tenant yang kecewa terhadap pelayanan perusahaan seperti yang diuraikan oleh para reponden.