

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Sejalan dengan pertanyaan penelitian dalam bab sebelumnya, sebagai kerangka acuan teori supaya penelitian ini sesuai dengan tujuannya maka pada bab ini akan diuraikan tinjauan literatur untuk setiap variabel yang terkait dalam penelitian.

1. Perusahaan Keluarga

Lambing dan Kuehl dalam bukunya *Entrepreneurship* (2002:35) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai berikut :

A family business is one in which a majority of the ownership or control is within a family, and in which two or more family members are directly involved. A family business revolves around productivity, accomplishment and profit.

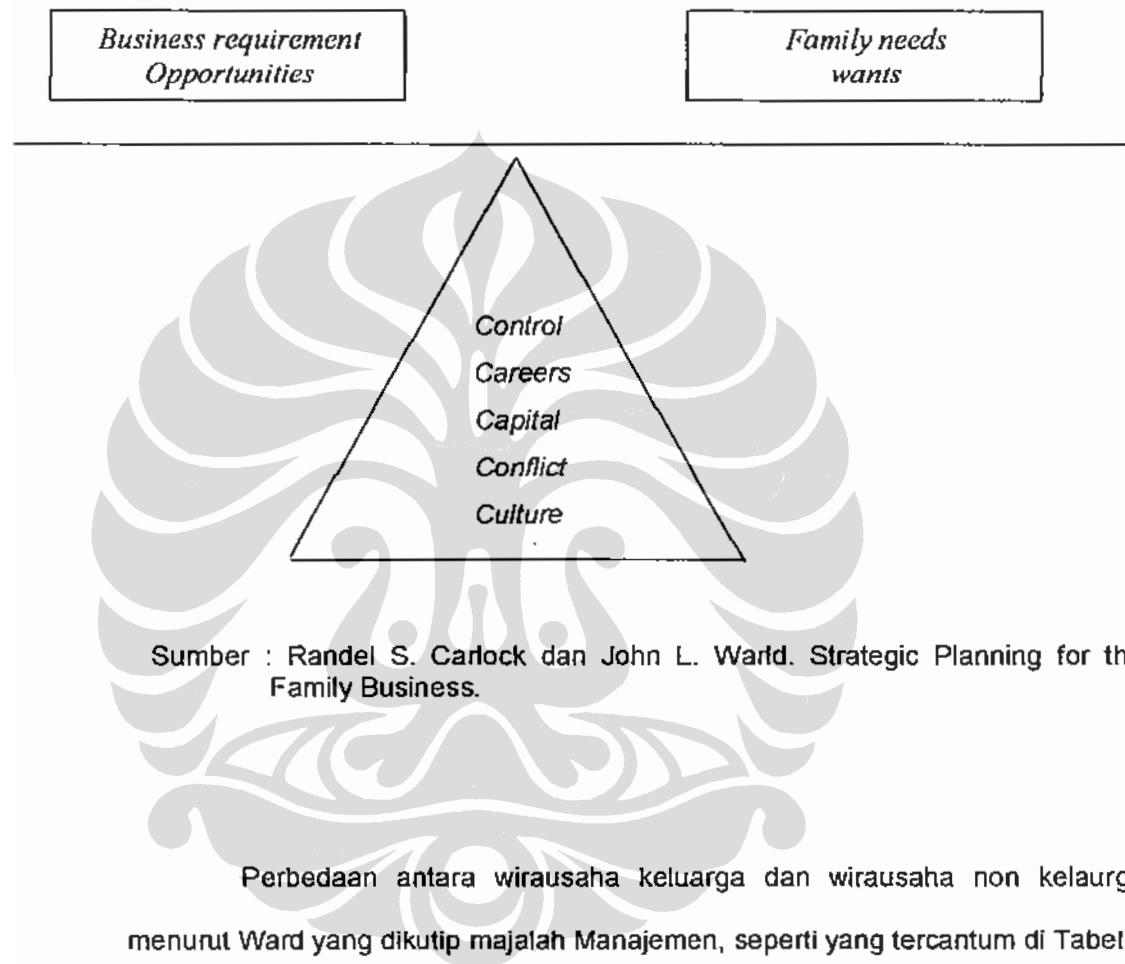
Menurut Longenecker, Moore dan Petty (1994:137), definisi usaha keluarga adalah :

"A family business is to imply ownership or other involvement of two or more family members in the life and functioning of that business."

Dalam menjalankan Bisnis Keluarga juga mempunyai dilema antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis sebagaimana mestinya. Untuk menyeimbangkan kepentingan tersebut maka diperlukan identifikasi rencana dan kebijakan bisnis yang berdasarkan 5 variabel utama, yaitu: Control, Careers, Capital, Conflict dan Culture.

Dilema Bisnis Keluarga tersebut menurut Randel dan Ward (2001:4) dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1: Dilema Bisnis Perusahaan Keluarga



Sumber : Randel S. Carlock dan John L. Ward. *Strategic Planning for the Family Business*.

Perbedaan antara wirausaha keluarga dan wirausaha non keluarga menurut Ward yang dikutip majalah Manajemen, seperti yang tercantum di Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Perbedaan Antara Perusahaan Keluarga dan Non Keluarga

		Perusahaan Keluarga	Perusahaan Non Keluarga
1	Kepemilikan	100%, sebagian besar dimiliki oleh Keluarga	Pemegang Saham
2	Pengawasan	Oleh Keluarga	Badan Komisaris
3	Motivasi	Pada kepuasan pemilik	Pada kepuasan pemegang saham
4	Pembuatan	Cepat, berdasarkan intuisi, sukses atau gagal merupakan tanggung jawab keluarga, lebih berorientasi pada hasil dari pada proses.	Dipertimbangkan dengan sangat hati-hati, sukses atau gagal merupakan tanggung jawab profesional, berorientasi pada proses bukan hasil
5	Pendelegasian wewenang	Tidak jelas	Jelas, tetapi seringkali terlalu birokratis
6	Jam kerja	Tidak terbatas	Terbatas
7	Kepemimpinan	Peternalistik, regenerasi didasarkan pada dukungan keluarga dan prestasi	Partisipasi, regenerasi, didasarkan pada profesionalisme dan prestasi
8	Pengembangan karir	Tidak jelas, kecil kesempatan untuk korupsi	Jelas, terdapat kesempatan besar untuk korupsi

Sumber : *Majalah Manajemen*, 1986

2. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto (2007 :11) Perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan jenis perusahaan lain, diantaranya yaitu:

1. Tingginya tingkat kemandirian tindakan (*independence of action*). Artinya sedikit atau tidak ada tekanan pasar bursa (*stock market*) dan kecil atau tidak ada resiko pengambil alihan perusahaan.
2. Sisi budaya perusahaan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan.

3. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.
4. Manfaat-manfaat secara finansial berupa kemungkinan memperoleh sukses besar.
5. Pengetahuan bisnis, dari anggota keluarga sudah awal memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaan.
6. Birokrasi yang kecil dan fleksibel dengan mengedepankan *corporate governance* dan sistem akuntabilitas, serta sistem tanggung jawab.

Menurut Ward (2004:214), telah mengungkapkan bahwa untuk menambah daftar keuntungan dari bentuk perusahaan keluarga, yaitu kesempatan bekerja bersama, saling percaya memperteguh keluarga dan bisnis, kesempatan untuk menciptakan kekayaan, sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak, respek di masyarakat, dan pengaruh yang lebih besar sebagai individu.

Sebaliknya perusahaan keluarga juga memiliki beberapa kerugian, diantaranya yaitu:

- a. Perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan. Misalnya : Seberapa besar pengaruh atau peran istri/suami dalam organisasi. Kalau istri/suami duduk dalam organisasi, tidak menjadi masalah, tetapi kalau istri/suami di luar organisasi tetapi ikut mengatur, maka akan terjadi organisasi yang membingungkan (*family reason over business logic*), sistem penghargaan yang tidak adil, dan kesulitan menarik manajemen profesional.
- b. Disamping itu, terdapat sindrom anak manja (*spoiled child syndrome*) di perusahaan atau toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten.

Misalnya: Cucu kesayangan atau yang berkaitan dengan *crown prince* atau *princess* sebagai calon pengganti.

Satu hal yang harus digaris bawahi adalah kemungkinan terjadinya *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh di perusahaan menyedot *revenue* dari bisnis tersebut untuk keperluan lain atau pribadi. Situasi ini yang akan menimbulkan gangguan keuangan di perusahaan keluarga kemudian hari.

Menurut Ward dalam Susanto (2004:12) menjelaskan bahwa kerugian lain dari bisnis bersama anggota keluarga seperti potensi munculnya konflik, munculnya kekecewaan ketika tujuan pribadi tidak tercapai, terlalu banyak masalah finansial, hilangnya *privacy* sebagai akibat publisitas di masyarakat, dan rentang terhadap kritik dari luar keluarga.

Sedangkan untuk mengetahui cara lebih rinci Hilburt-Davis, Jane dan W. Gibb Dyer Jr. dalam Susanto (2003:13) menjelaskan bahwa: keunikan perusahaan keluarga paling baik dipahami dengan mempelajari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Apakah sebuah dimensi dalam perusahaan keluarga menjadi sebuah kekuatan atau justru menjadi kelemahan bergantung kepada:

- 1) Seberapa jauh batasan-batasan antara bisnis dan keluarga dikelola.
- 2) Efektifitas masing-masing sistem
- 3) Seberapa jauh adaptabilitas dan pembelajaran dihalangi atau didorong.

Dimensi dari perusahaan keluarga beserta kekuatan dan kelemahan masing-masing dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.2. Kekuatan dan Kelemahan perusahaan keluarga

Dimensi	Kekuatan	Kelemahan
Infrastruktur	Informal, fleksibel, <i>entrepreneurial</i> , inovatif	Tidak jelas, membingungkan masalah dalam batasan-batasan, tidak ada kepastian, resisten terhadap perubahan, kurangnya pengembangan manajemen, tidak ada struktur organisasi
Peran	Sering memainkan peran ganda, fleksibel, <i>dual relationship</i> , pengambilan keputusan yang cepat	Kebingungan peran, pekerjaan tidak selesai, nepotisme, peran ganda, intervensi dalam pembelajaran dan obyektivitas, memungkinkan masuknya anggota keluarga yang tidak <i>qualified</i> ke dalam dalam perusahaan.
Kepemimpinan	Kreatif, ambisius, otoritas informal, <i>entrepreneurial</i>	Otokrasi, resisten terhadap struktur dan sistem
Keterlibatan Keluarga	Komiten karyawan, loyal, sistem keyakinan dan nilai yang sama, semangat keluarga, nama keluarga, impian keluarga, sense visi dan misi yang kuat.	Tidak dapat melepaskan isu-isu keluarga dalam bisnis, ketidakmampuan menyeimbangkan antara kebutuhan liquiditas bisnis dan keluarga, kurangnya obyektivitas, berorientasi ke dalam, pengambilan keputusan yang diubah secara emosional, tidak dapat memisahkan urusan bisnis dan keluarga, rivalitas.
Waktu	Perspektif jangka panjang, komitmen, loyalitas, hubungan yang lebih dekat, kepercayaan terbangun sepanjang waktu.	Sulit berubah, ikatan tradisi, sejarah keluarga mempengaruhi keputusan bisnis, kepercayaan dipengaruhi oleh kekecewaan awal.
Suksesi	Pelatihan dapat dimulai lebih awal, <i>mentoring</i> merupakan proses yang panjang, dapat memilih waktu meninggalkan perusahaan	Isu-isu keluarga, ketidak inginan untuk melepas bisnis, ketidak mampuan memilih pengganti.
Kepemilikan / Pengelolaan	Kepemilikan keluarga, tingkat pengendalian yang tinggi, pendapatan sebagai alat motivasi.	Dapat mengorbankan pertumbuhan demi pengendalian, tidak harus bertanggung jawab kepada pemegang saham, sering tidak terdapat anggota dewan direksi dari luar anggota keluarga, tingkat privasi yang tinggi.
Budaya	Inovatif, informal, fleksibel, kreatif, <i>adaptable</i> , bahasa yang sama, komunikasi yang efisien	Tidak efisien, emosional, resisten terhadap perubahan, reaktif, resiko tinggi terjadinya konflik.
Kompleksitas	Dapat menumbuhkan kembangkan kreativitas, peran dan tujuan yang saling mempengaruhi.	Harus dikelola untuk menghindari kebingungan, dapat mengalami kekurangan energi dan sumber daya.

Sumber: Hilburt-Davis, Jane dan W Gibb Dyer Jr. dalam Susanto (2007:14-15). *Consulting to Family Business. The Jakarta*

Dari Tabel diatas maka dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

Infrastruktur. Infrastruktur dalam perusahaan keluarga memungkinkan terciptanya suasana informal yang apabila dikelola dengan baik dapat menumbuhkan kembangkan kreativitas.

Peran. Anggota keluarga paling tidak memainkan empat peran, yaitu peran bisnis dan keluarga, diman masing-masing peran terdapat peran lugas dan peran emosional. Peran tugas adalah pekerjaan yang ditugaskan, sedangkan peran emosional biasanya bersala dari kepribadian masing-masing individu.

Kepemimpinan. Kepemimpinan dala generasi pertama perusahaan keluarga yang memimpin secara informal dan menentang adanya struktur dan sistem.

Keterlibatan Keluarga. Anggota keluarga sangat peduli terhadap nama baik keluarga dalam, masyarakat dan dalam industri.

Waktu. Waktu memiliki bebrapa dimensi: sejarah keluarga, impian dan rencana untuk masa depan, dan situasi saat ini.

Suksesi. Perencanaan suksesi yang buruk dalah salah satu alasan utama tidak mampu bertahannya perusahaan keluarga.

Kepemilikan / Pengelolaan. Sejak awal didirikan, perusahaan keluarga biasanya bersifat tertutup dan dimiliki secara pribadi, dimana pemilik memiliki kendali total terhadap perusahaan.

Budaya. Perusahan keluarga adalah perwujudan dari nilai-nilai, gaya, dan semangat pendirinya pada lahap-lahap awal, yang biasanya bersifat kreatif dan informal.

Kompleksitas. Kompleksitas yang dimiliki perusahaan keluarga dapat menjadi beban sekaligus aset.

3. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) muncul sebagai terjemahan dari Human Resources Management, kajian ini sebelumnya dikenal sebagai manajemen personalia. Dalam perkembangan selanjutnya manajemen SDM lebih terkenal dari pada manajemen personalia. Perubahan istilah ini lebih dipengaruhi adanya penekanan sisi kemanusiaan terhadap para pekerja di dalam suatu organisasi. Selanjutnya ada perkembangan yang sangat menyolok yaitu munculnya pandangan bahwa karyawan tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi saja, tetapi melainkan harus dijadikan sebagai investasi masa depan dan diposisikan sebagai insan yang punya perasaan, akal, budi dan budaya.

Dalam paradigma lama SDM lebih ditekankan pada aspek-aspek administrasi dalam arti sempit, berupa kegiatan pelayanan kelatusahaan yang Tertib dan sistematis. Sehingga pada kenyataannya kurang memperhatikan kepentingan SDM, dan penempatan para eksekutif di satu pihak yang berhadapan dengan pihak karyawan di pihak lain secara bertentangan. Sedangkan dalam paradigma baru tentang SDM lebih diarahkan pada pendayagunaan SDM untuk mewujudkan tujuan organisasi lebih menjaga keseimbangan antara kedua belah pihak, yaitu antara eksekutif dan pekerja. Pendekatan baru ini menganggap SDM memiliki kesamaan kepentingan dengan manajemen atau sebagai partner untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nawawi, manajemen SDM diartikan sebagai proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2000: 42). Pengertian di atas mengandung beberapa pemikiran, yaitu:

- a. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi juga memerlukan manusia untuk mewujudkan eksistensinya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan global, posisi SDM menduduki peran sentral dalam mencapai tujuan suatu organisasi.
- b. Potensi Psikologis yang dimiliki oleh manusia dapat digali, dibina, dikembangkan oleh manajer atau pimpinan untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi.
- c. Perlakuan secara manusiawi terhadap para karyawan berarti para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan sosial dalam bekerja dan pergaulan sehari-hari yang diwarnai saling menghormati, bertenggang rasa atau toleransi dan mampu menempatkan setiap orang sesuai dengan predikat, posisi dan jabatannya masing-masing.
- d. Hubungan sosial yang positif baik secara formal maupun informal akan menumbuhkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemauan ikut berpartisipasi (*sense of participation*). Perlakuan secara manusiawi berarti juga para karyawan dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia sebagaimana disebutkan oleh Nawawi (2000: 43-44).

Menurut Desler (1997: 2), untuk memahami manajemen SDM harus didasarkan pada pemahaman apa yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Secara umum ada lima fungsi dasar yang dikerjakan oleh para manajer, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pengarahan dan pengendalian. Kelima fungsi di atas menggambarkan proses manajemen dalam setiap organisasi. Manajemen SDM

termasuk dalam fungsi penstafan (*staffing*) yang sebelumnya dikenal dengan manajemen personalia.

Secara Rinci fungsi-fungsi dasar tersebut yang dijalankan oleh manajer, sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan atau memproyeksi beberapa peristiwa di masa depan.
2. Pengorganisasian adalah memberikan setiap bawahan suatu tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan serta mengkoordinasi kerja bawahan
3. Penstafan adalah memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut karyawan serta melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Pemimpin adalah membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja dan motivasi bawahan.
5. Pengendalian adalah menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi serta mengambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan.

Setelah diamati dan dikaji ruang lingkup manajemen SDM ternyata begitu luas. Secara prinsipil pada dasarnya masalah ini selalu menyangkut hal-hal sebagai berikut, antara lain perencanaan SDM (*human resources planning*), analisis dan desain jabatan (*job analysis and design*), perekrutan (*recruitment*), pendidikan dan latihan (*training and education*), perencanaan karir (*career planning*) serta penempatan, mutasi, promosi, gaji, kesejahteraan serta pemutusan hubungan kerja.

Simamora (2004:4) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Lebih lanjut, Simamora (2004:40) mengatakan bahwa aktivitas sumber daya manusia (*human resource activities*) adalah berbagai tindakan yang diambil untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi. Aktivitas sumber daya manusia berupa program yang dirancang untuk merespons tujuan sumber daya manusia dan dikelola untuk mencapai tujuan tersebut. Tabel 2.3 menunjukkan hubungan aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan tujuan manajemen sumber daya manusia.

Tabel 2.3
Hubungan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	Aktivitas Penunjang
1. Tujuan sosial/ kemasyarakatan	a. Kepatuhan hukum b. Jasa yang dibutuhkan c. Hubungan manajemen-serikat pekerja
2. Tujuan organisasi	a. Perencanaan sumber daya manusia b. Rekrutmen c. Seleksi d. Pelatihan dan pengembangan e. Penilaian kinerja f. Penempatan g. Aktivitas
3. Tujuan fungsional	a. Penilaian kinerja b. Penempatan c. Aktivitas
4. Tujuan pribadi	a. Pelatihan dan pengembangan b. Penilaian kinerja c. Penempatan d. Kompensasi e. Aktivitas

Sumber: Simamora (2004:40). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 3. Penerbit STIE YKPN

3.1. Perencanaan SDM

Melalui perencanaan karyawan (SDM) akan dapat dipersiapkan bagaimana mendapatkan orang-orang yang tepat, untuk jabatan atau pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat agar dapat memenuhi tujuan organisasi. Perencanaan SDM berarti juga mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia yang tepat. Hal ini bisa dilaksanakan bila organisasi mempunyai data base (inventaris) yang lengkap, termasuk ketrampilan dan keahlian personel, seluruh SDM perlu diadakan audit (human resource audit). Tahap berikutnya adalah penentuan hasil sisi-sisi mana yang kurang dan sisi-sisi mana yang berlebih. Berikutnya bisa ditempuh pembuatan perkiraan kebutuhan jumlah, dan kualitas SDM untuk jangka waktu tertentu (pendek, sedang dan panjang).

Pegawai yang bekerja di bagian manajemen SDM harus memiliki kemampuan dalam menganalisis tugas (job analysis), gambaran tugas (job description) dan spesifikasi tugas (job specification).

Analisis tugas atau analisis jabatan dimaksudkan sebagai prosedur untuk menetapkan tugas-tugas dan tuntutan ketrampilan yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu. Di samping itu juga harus memenuhi kriteria atau karakteristik dari seseorang macam apa yang akan diangkat untuk dipekerjakan.

Gambaran tugas adalah rumusan tertulis yang menjelaskan tugas-tugas dan aspek-aspek lain dari jabatan tertentu, misalnya daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan. Sedangkan spesialisasi tugas adalah merumuskan apa yang diharapkan tugasnya dari pejabat dan ketrampilan yang dipersyaratkan, termasuk pengalaman kerja, pendidikan dan latihan, persyaratan fisik dan mental tertentu.

Seorang ahli tentang manajemen personalia yaitu Flippo (1984:viii) mendefinisikan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Apabila dikaji dengan teliti, maka definisi di atas terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen meliputi perencanaan (planning), pengorganisasian (organising), pengarahan (directing) dan pengendalian (controlling). Adapun fungsi operasionalnya menyangkut perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi balas jasa dan jaminan sosial, pengembangan karir, integritas, pemeliharaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

3.2. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Perekrutan adalah proses untuk mendapatkan sejumlah calon karyawan yang berkualitas baik untuk suatu pekerjaan tertentu di lingkungan suatu organisasi. Pengadaan SDM sebagai pintu gerbang pertama untuk mendapatkan calon karyawan dalam mengisi pekerjaan, baik untuk masa sekarang atau yang akan datang. Dalam tahap rekrutmen karyawan pada umumnya terdapat empat kegiatan pokok, yaitu:

- a. Kegiatan seleksi (werving), yaitu: proses menetapkan keputusan dalam menerima atau tidak menerima setelah mempertimbangkan setiap pelamar. Prosesnya dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik tertentu sebagai persyaratan dan mengukur kemampuan calon pelamar berdasarkan karakteristik tersebut.

b. Kegiatan Pendidikan.

Setelah calon pelamar lulus dari seleksi, pada umumnya mereka dimasukkan dalam lembaga pendidikan dan latihan selama waktu tertentu untuk dididik menjadi seorang karyawan.

c. Kegiatan Penempatan, adalah penugasan seorang karyawan pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu organisasi. Penempatan juga berarti pengisian jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu perlu dipilih karyawan (SDM) yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya, dengan kata lain harus mempunyai kompetensi. Kegiatan penempatan atau pengaturan staff ini sering dikenal dengan istilah staffing sebagai salah satu fungsi manajemen SDM.

d. Kegiatan sosialisasi / orientasi, yaitu proses orientasi pekerja baru pada organisasi atau unit kerja tempatnya akan bertugas. Proses ini sebenarnya merupakan penyampaian informasi tentang masalah nilai-nilai, aturan-aturan, sikap-sikap dan perilaku yang hidup dan berkembang dalam organisasi tersebut.

Apabila perusahaan sudah memiliki gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi dan tujuan perusahaan maka departemen SDM mulai menyusun rencana rekrutmen calon karyawan yang sesuai dengan pekerjaan tersebut. Rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas secara cepat dan hemat biaya. Adapun menurut Rivai (2004:161) beberapa prinsip dalam melaksanakan rekrutmen yakni:

1. Mutu Karyawan yang direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Langkah awal yang dapat dilakukan adalah melalui analisis pekerjaan, membuat deskripsi pekerjaan dan menetapkan spesifikasi jabatan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan lowongan yang tersedia. Untuk itu departemen SDM harus membuat analisis dan peramalan kebutuhan tenaga kerja.
3. Biaya yang dikeluarkan seminimal mungkin.
4. Memiliki perencanaan dan keputusan rekrutmen yang strategis
5. Fleksibel
6. Mengikuti peraturan yang berlaku.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam proses seleksi menurut Rivai (2004:172) antara lain: (1) surat lamaran, (2) tes potensi akademik, (3) tes kepribadian, (4) tes psikologi, (5) wawancara, (6) assessment center, (7) drug test, (8) honesty test, (9) handwriting test.

Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran yaitu:

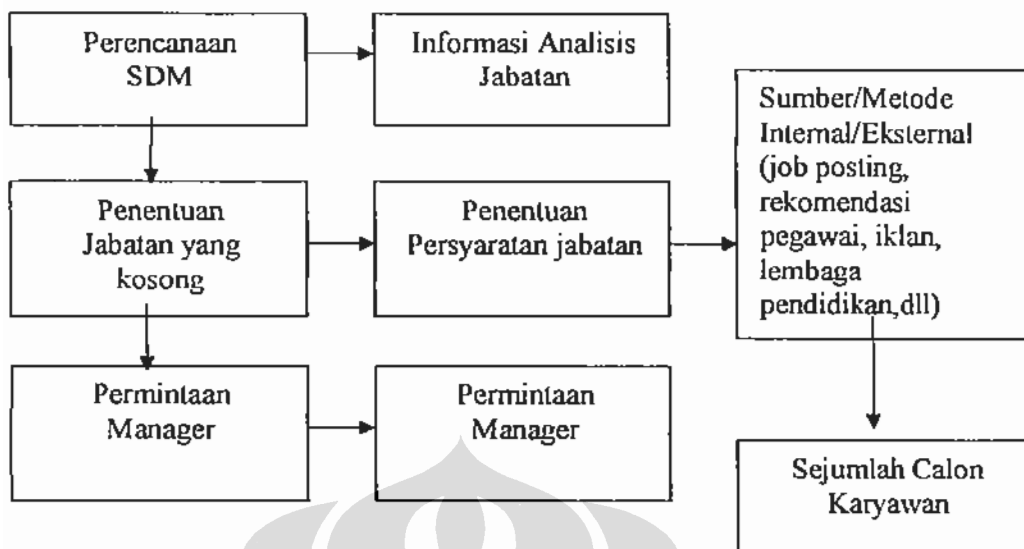
1. Keakuratan, yaitu kemampuan proses seleksi secara tepat mampu memprediksi kinerja pelamar.
2. Keadilan, yakni jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan mendapat kesempatan yang sama dalam tahap seleksi.
3. Keyakinan yakni semua orang yang terlibat dalam seleksi merasa yakin akan mendapatkan manfaat dari kegiatan tersebut.

Perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik akan berdampak pada fungsi SDM lainnya seperti orientasi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, evaluasi kinerja dan kompensasi.

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. Selanjutnya menurut Mondy dan Robert (1990:8) *is the process of attracting such individuals in sufficient numbers and encouraging them to apply for jobs with the organization*. Juga menurut Simamora (2004:170) rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir manakala lamaran diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di perusahaan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

Menurut Sulisyani dan Rosidah (2003:101) rekrutmen selain merupakan proses menemukan dan menarik pelamar, juga didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang didefinisikan dalam perencanaan kepegawaian, sehingga dapat dikatakan bahwa rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi saja, tetapi juga penting bagi pelamar karena rekrutmen merupakan proses komunikasi antara pelamar dengan organisasi.

Menurut Hariandja (2002:118), langkah-langkah perekrutan adalah seperti Gambar di bawah ini:



Gambar 2.2 : Langkah-langkah Perekrutan

Menurut Siagian (2004:41) teknik-teknik rekrutmen pada organisasi publik maupun swasta adalah:

a. *Centralized Recruitment Technique.*

Teknik rekrutmen tersentralisir terjadi pada instansi yang mempunyai pegawai yang cukup besar.

b. *Desentralized Recruitment Technique.*

Teknik rekrutmen desentralisasi terjadi pada instansi yang lebih kecil dimana memiliki pegawai dengan berbagai tipe sehingga dilakukan rekrutmen terbatas.

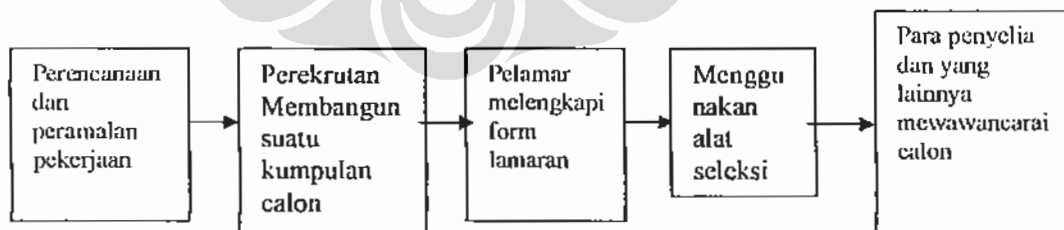
c. *Name Request*

Adalah teknik rekrutmen yang mengkombinasikan antara *political responsiveness* dan *managerial efficiency*. Biasanya teknik *name request* ini digunakan untuk khusus untuk mengisi jabatan-jabatan pada posisi profesional.

Secara singkat, Dessler (1997:127), mengatakan bahwa proses perekrutan dan seleksi dapat paling baik dibayangkan sebagai satu rangkaian rintangan yang diilustrasikan dibawah ini, yang menuntut:

1. Melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menetapkan tugas-tugas dari posisi untuk diisi.
2. Membangun suatu pangkalan calon untuk jabatan-jabatan ini dengan merekrut calon-calon internal dan eksternal.
3. Meminta karyawan mengisi formulir lamaran dan barangkali melakukan suatu wawancara penyaringan.
4. Memanfaatkan berbagai teknik seleksi seperti tes, penyelidikan latar belakang dan pengujian fisik untuk mengidentifikasi calon yang bersemangat untuk mengisi jabatan.
5. Mengirim kepada penyelia yang bertanggung jawab untuk jabatan itu satu atau lebih calon yang bersemangat.
6. Meminta para calon untuk mengikuti salah satu atau lebih wawancara seleksi dengan penyelia dan pihak-pihak relevan lain dengan tujuan untuk akhirnya menetapkan kepada calon yang mana jabatan akan diserahkan.

Gambar 2.3. Langkah-langkah dalam Proses Perekrutan dan Seleksi



Sumber : Dessler (2005:127) Manajemen Sumber daya manusia. Grasindo. Jakarta

Sedangkan seleksi menurut Mondy dan Robert (1990:208) adalah *is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for particular position*. Metode seleksi yang akurat akan menentukan apakah pegawai yang diterima sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, Metode yang dilakukan dapat dilakukan dengan beberapa tahap untuk menyaring sejumlah besar pelamar yang membutuhkan.

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

- (1) penerimaan pendahuluan
- (2) tes penerimaan yang terdiri atas tes pengetahuan (TPA/ Tes Potensi Akademik), test psikologi dan tes pelaksanaan kerja
- (3) wawancara seleksi
- (4) pemeriksaan referensi
- (5) evaluasi medis (tes kesehatan)
- (6) wawancara oleh calon atasan langsung
- (7) keputusan penerimaan

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam proses seleksi menurut Rivai (2004:172) antara lain: (1) surat lamaran, (2) tes potensi akademik, (3) tes kepribadian, (4) tes psikologik, (5) wawancara, (6) asesment center, (7) drug test, (8) honesty test, (9) handwriting test.

Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran yaitu:

1. Keakuratan, yaitu kemampuan proses seleksi secara tepat mampu memprediksi kinerja pelamar.
2. Keadilan, yakni jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan mendapat kesempatan yang sama dalam tahap seleksi.

3. Keyakinan yakni semua orang yang terlibat dalam seleksi merasa yakin akan mendapatkan manfaat dari kegiatan tersebut.

Bernardin (2003:12) memberikan suatu tahapan dalam melakukan prosedur seleksi sebagai berikut:

Tabel 2.4
Prosedur Seleksi

Step in the Development and Evaluation of a Selection Procedure
<p>Job Analysis/HR Planning Identify knowledge, abilities, skills and others characteristics (KASOCs)</p>
<p>Recruitment Strategy: Selection/Develop Selection Procedure Reviews options for assessing applicants on each of the KASOCs: Standard test (cognitive, mpersonality, motivational, psychomotor), Applicants blanks, biographical data, Performance test, assessment center, interview</p>
<p>Determine Validity for Selection Methods Criterion-related validation, Expert judgment (content validity) Validity genelization</p>
<p>Determine Weighted SDystem for Selection Methods and Result Data</p>
<p>Sumber : Bernardin, John.2003. Human Resource Management. Third Edition. An Experiental Approach. Mc.Graw-Hill Higher Education. United State.</p>

Setelah pegawai selesai diseleksi, biasanya mereka tidak langsung diperkerjakan tetapi diorientasi dulu dengn dibekali berbagai pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya. Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru yang baru lolos dari seleksi untuk mengenal pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja. Orientasi ini sangat bermanfaat untuk memperkenalkan peranan dan kedudukan baru yang diperoleh pegawai tersebut, menambah wawasan mereka serta memperkenalkan dengan organisasi dan rekan kerja sehingga dapat dengan cepat beradaptasi dalam organisasi tersebut.

3.3. Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan berarti memberikan ketrampilan dasar kepada karyawan baru agar mereka mampu menjalankan pekerjaannya. Fokus kegiatannya adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan, tuntutan cara kerja yang paling efektif pada masa sekarang. Kegiatan pelatihan ini berkaitan erat dengan dua kegiatan manajemen SDM lainnya, yaitu analisis pekerjaan dan penilaian pekerjaan. Dalam analisis pekerjaan didapat gambaran tugas-tugas yang harus dilaksanakan karyawan dalam bidang kerjanya. Apabila karyawan belum memiliki kemampuan sesuai tolok ukur hasil analisis pekerjaan, maka diperlukan kegiatan pelatihan. Demikian juga apabila dilakukan penilaian pekerjaan ternyata terdapat berbagai kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan, maka juga diperlukan kegiatan pelatihan.

Pengembangan manajemen, adalah upaya untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan ketrampilan. Sasaran utama dari program pengembangan tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja masa depan organisasi.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang yang membantu karyawan untuk bertanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program latihan dan pengembangan selain penting bagi individu (SDM) juga bermanfaat bagi organisasi dan menambah hubungan manusiawi dalam kelompok kerja tersebut. Dalam paradigma baru tentang manajemen SDM, fungsi pelatihan dan pengembangan justru menjadi bagian yang sangat diperhatikan. Langkah itu justru dianggapnya sebagai investasi masa depan, bukan sebagai beban organisasi. Karena diyakini dengan pelatihan dan pengembangan yang benar berarti peningkatan kinerja organisasi (performance).

Pelatihan dan pengembangan, dilakukan untuk memperbaiki ketrampilan dan penguasaan teknik tertentu dan merubah sumber daya manusia yang potensial menjadi produktif. Jadi secara singkat dapat dikatakan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai respon atas tantangan-tantangan organisasi yang semakin kompleks.

Pendidikan dan pelatihan SDM merupakan kegiatan strategis untuk membangun SDM agar mampu berfikir, bersikap dan bertindak secara profesional dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, khususnya konsumen. Pendidikan dan pelatihan SDM berarti peningkatan kemampuan serta perbaikan sikap terhadap orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi. Dari sisi organisasi, peningkatan kemampuan dan perbaikan sikap yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan SDM harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja sehingga organisasi tersebut dapat menarik manfaatnya.

Menurut Handoko (1987:103) 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 ketrampilan 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 defisiensi (*performance deficiencies*) 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.

Menurut Simamora (2004:274) pelatihan (*training*) berbeda dengan pendidikan (*education*). Pendidikan dianggap lebih luas cakupannya. Tujuannya adalah untuk mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah, akademi atau perguruan tinggi. Sedangkan pelatihan pada umumnya mempunyai tujuan yang segera. Program pelatihan dirancang dalam upaya membatasi kemungkinan respon karyawan hanya perilaku yang dikehendaki oleh organisasi. Program pelatihan mencoba untuk memperluas dan mengembangkan individu melalui edukasi (pendidikan).

Pelatihan, menurut Ivancevich (2001:429) : *training is the systematic process of altering the behaviour of employees in direction to increase organization goals. Training is related to presented to present job skill and abilities. It has a current orientation and helps employees masater specific skill and abilities to be successfull.*

Moekijat (1993:25) menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pemyataan senada dikemukakan oleh Yoder (1962:120) yaitu kegiatan pelatihan sebagai upaya mendidik dalam arti sempit, terutama dilakukan dengan cara instruksi, bertatih, dan sikap disiplin.

Menurut Soekidjo (1998) dalam Junaedi (2004:25) pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan didalam suatu organisasi adalah proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau ketrampilan khusus seorang atau kelompok orang.

Antara pendidikan dengan pelatihan sulit untuk menarik batasan yang tegas, karena baik pendidikan umum maupun pelatihan merupakan suatu proses kegiatan pembelajaran yang mentransfer pengetahuan dan keterampilan dari sumber kepada penerima. Walaupun demikian perbedaan keduanya akan terlihat dari tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan tersebut. Pendidikan umum (*formal*) menurut Halim dan Ali (1993:79) selalu berkaitan dengan mata pelajaran secara konsep dan sifatnya teoritis dan merupakan pengembangan sikap dan falsafah pribadi seseorang. Bila pelatihan lebih menitik beratkan pada kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja dalam menjalankan tugas, maka pendidikan lebih menitik beratkan pada pengembangan pengetahuan dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan. Pada bagian lain dijelaskannya bahwa pelatihan lebih dikaitkan dengan kekhususan mengajar, fakta pandangan yang terbatas kepada keterampilan yang bersifat motorik dan mekanistik.

Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi adalah:

Tabel 2.5
Perbedaan Istilah Pendidikan dengan Pelatihan

No	Keterangan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Khusus (<i>specific</i>)
2	Area kemampuan (<i>penekanan</i>)	Cognitif, affective, psychomotor	Psycomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4	Materi yang diberikan	Umum	Khusus
5	Penekanan penggunaan metode pendidikan	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan di akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)

Sumber : Soekidjo (1998) dalam Junaedi (2004)

Tujuan pelatihan, menurut Simamora (2004:276-278) adalah :

- Memperbaiki kinerja
- Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- Mengurangi waktu pembelajaran (*learning*) bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaannya.
- Membantu memecahkan masalah operasional
- Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
- Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Irianto (2001:32) mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan *knowledge, skill dan ability* (KSDA) para karyawan. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada umumnya didasari oleh munculnya sejumlah fenomena internal dan eksternal organisasi seperti *staff turnover*, perubahan teknologi, perubahan dalam pekerjaan, perubahan dalam peraturan, perubahan cara dan prosedur suatu pekerjaan, *market pressure*, kebijakan pemerintah, keinginan karyawan, *performance variation* dan *equality of opportunity*.

Faktor kebutuhan pendidikan dan pelatihan kedalam dua kelompok, yaitu : *structural factor* dan *occupational factor*. Faktor-faktor struktural meliputi degradasi kualitas skill dan pekerja, hadirnya teknologi baru, tekanan-tekanan kompetisi, target-target pencapaian kualitas dan *management style*. Sedangkan yang dimaksud dengan *occupational factor* adalah komitmen pengusaha (*the positive reception by employers*) kemudian diikuti dengan dukungan sehiar manajemen yang secara sadar mengakui terdapat keterkaitan yang sangat erat antara pendidikan dan pelatihan dan peningkatan kinerja dan harapan akan adanya perubahan status personal dalam hirarki manajerial

yang secara signifikan meningkat setelah karyawan tersebut mengikuti pelatihan dan pendidikan.

Penyelenggaraan pelatihan pada umumnya lebih banyak digunakan oleh lembaga-lembaga atau organisasi baik pemerintah maupun swasta, dan juga perusahaan, dengan menggunakan model-model yang berbeda. Model model pelatihan yang ditampilkan tersebut, kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM sebagai tenaga kerja, yang akhirnya dapat meningkatkan produksi. Pelaksanaan pelatihan juga dapat saja dilakukan dimasyarakat, yang juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari warga masyarakat seperti pengelahuan atau bidang keterampilan tertentu.

3.4. Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran kepada para karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui bekerja. 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.

Merujuk pada definisi kompensasi tersebut di atas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kompensasi bisa dibagi menjadi tiga, yaitu kompensasi langsung, tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung sering juga disebut gaji, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi tak langsung adalah pemberian bagian keuntungan bagi karyawan di luar gaji tetap, dapat berupa uang atau barang. Insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar

produktivitasnya tinggi. Insentif sifatnya tidak tetap dan dapat berupa bonus bagi para karyawan yang berprestasi.

Menurut J. Long (1998:80) mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem reward yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi/monetary, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spectrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah(integral) dari keseluruhan system reward yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan reward sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual.

Adapun 2 jenis reward tersebut adalah :

a. *Ekstrinsic reward*, yang memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*) untuk survival dan security, dan juga kebutuhan kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya (*job content*), misalnya: upah (*pay*), pengawasan (*supervisor behavior*), co workers dan keadaan kerja (*general working condition*).

b. *Intrinsic reward*, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya (*higher level needs*), misalnya untuk kebanggaan (*self esteem*), penghargaan (*achievement*), serta pertumbuhan dan perkembangan (*growth and development*) yang dapat diperoleh (merupakan derivasi) dari faktor-faktor yang melekat (*inherent*) dalam pekerjaan karyawan itu, seperti : tantangan karyawan atau interest suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional. Oleh karena itu sebelum sistem kompensasi dijalankan maka lebih dahulu ketetapan strategi reward dijalankan, dimana merupakan rencana

untuk penggabungan dua jenis reward, ekstrinsik dan intrinsik oleh organisasi kepada anggotanya dengan maksud untuk membuat organisasi tersebut lebih maju. Strategi reward dapat pula dipahami sebagai blue print dalam membuat sistem reward yang akan ditetapkan.

Menurut Ivancevich (2001:304) kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk penggantian atas kinerja karyawan yang terdiri atas kompensasi finansial langsung, seperti gaji pokok, insentif, bonus dan bentuk kompensasi non finansial tidak langsung seperti jaminan asuransi dan tunjangan-tunjangan lainnya. Dan bentuk kompensasi non finansial seperti pekerjaan yang menarik minat, tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya peluang promosi bagi karyawan yang berpotensi.

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain (Hariandja, 2002:244).

Menurut Simamora (2004:442) kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nir wujud yang diterima para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti atas kontribusi yang mereka berikan terhadap perusahaan. Secara kasar, kompensasi dibedakan menjadi kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Sedangkan kompensasi finansial dapat dibedakan menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran pokok (*base pay*) dan bayaran prestasi (*merit pay*). Sedangkan bayaran pokok dibagi menjadi gaji

(salary) dan upah (*wage*). Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga tunjangan, merupakan semua bentuk imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seorang terhadap pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis. Tipe nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam rangka menyusun sistem kompensasi, suatu organisasi harus memperhatikan kondisi lingkungan baik eksternal maupun internal. Kondisi lingkungan eksternal seperti pasar tenaga kerja, biaya hidup, serikat pekerja, peraturan pemerintah, keadaan ekonomi suatu negara. Sedangkan lingkungan internal terdiri atas kebijakan organisasi dan kemampuan organisasi untuk membayar.

Sistem pemberian kompensasi oleh suatu organisasi kepada karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Soekidjo (1998:195) adalah :

a. Produktivitas

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama akan mendapatkan kompensasi yang berbeda

b. Kemampuan untuk membayar

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk membayar. Semakin tinggi prestasi kerja karyawan-karyawan pada organisasi tersebut tentunya akan semakin tinggi

tingkat keuntungan yang akan diperoleh, dengan demikian semakin besdare kemampuan perusahaan untuk membayar karyawan

c. Biaya hidup

Agar karyawan dapat bekerja dan berprestasi layak, maka besarnya kompensasi total yang akan diterima oleh karyawan, disesuaikan dengan biaya hidup minimal (*cost of living*).

d. Pasar tenaga kerja

Apabila penawaran tenaga kerja menunjukkan penawaran tenaga kerja akan suatu bidang tertentu yang lebih tinggi dibandingkan dengan permintaan, cenderung akan menurunkan kompensasi yang diterima oleh karyawan, demikian pula sebaliknya, jika penawaran tenaga kerja lebih rendah dibandingkan dengan permintaan, akan menaikkan kompensasi karyawan.

e. Serikat pekerja

Para karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja akan mempengaruhi penetapan besarnya kompensasi dalam suatu organisasi. Biasanya, serikat pekerja akan memperjuangkan agar anggota memperoleh kompensasi yang lebih baik.

f. Peraturan pemerintah

Dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, akan semakin baik pula peraturan perundangan, termasuk didalamnya yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

g. Keadaan ekonomi

Semakin baik kondisi perekonomian suatu negara, akan semakin kondusif bagi dunia usaha dalam menjalankan usahanya, dengan demikian akan semakin besar tingkat keuntungan yang diperoleh oleh dunia usaha tersebut.

Dengan tingkat profitabilitas yang naik, akan membuat perusahaan tersebut mampu menaikkan kompensasi terhadap 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.

Keadilan eksternal adalah tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan serupa di pasar kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa dia antara organisasi-organisasi yang dibandingkan. Dua kondisi harus terpenuhi: (1) pekerjaan yang sedang dibandingkan haruslah sama tau hampir sama, (2) organisasi yang disurvei haruslah serupa ukuran, misi dan sektornya. Tingkat kompensasi eksternal dipengaruhi oleh: (1) faktor-faktor pasar tenaga kerja, seperti sifat permintaan dan suplai tenaga kerja, (2) faktor-faktor pasar produk, seperti tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik industri dan faktor lain yang mempengaruhi kesehatan industri dan kemampuan menggaji, (3) biaya modal (*the price of capital*) dan tingkat substitusi biaya modal terhadap tenaga kerja dalam proses yang produktif.

Keadilan internal adalah tingkat gaji yang pantas/ patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif nilai

pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya didalam hirarkhi perusahaan. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji diantara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Keadilan internal dapat memiliki dampak besar terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas, dan keluar masuk karyawan karena keadilan internal kemungkinan lebih kelihatan nyata dibandingkan dengan eksternal.

Keadilan individu berarti bahwa individu karyawan merasaa bahwa ia diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerjanya. Ketika seorang karyawan menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan keadilan dipengaruhi oleh dua faktor: (a) rasio kompensasi terhadap terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan nkondisi kerja yang merugikan seorang, (2) perbandingan rasio ini dengan karyawan lain yang dengannya terjadi kontak langsung. Teori keadilan menyatakan bahwa individu karyawan menentukan apakah dia telah diperlakukan secara wajar dengan membandingkan rasio masukan/keluarannya dengan rasio masukan/ keluaran orang lain. Rasa ketidakadilan mencuat pada saat proses perbandingan menyimkap suatu ketidakseimbangan antara masukan dan keluaran yang dibandingkan oleh karyawan lainnya. Teori keadilan menyatakan bahwa individu karyawan biasanya mengerahkan upaya untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh rasa ketidakadilan. Karyawan mungkin m,erasa rasio imbalan dan kontribusinya kurang menguntungkan dibandingkan dengan rasio yang berlaku untuk karyawan lain.

Untuk mencapai keadilan tersebut, Ivancevich (1995:305) menunjukkan ada tujuh kriteria dalam kompensasi, yaitu:

- a. **Adequate:** level pemerintah, serikal kerja dan menejerial harus nbersatu/sesuai
- b. **Equitable:** setiap orang harus dibayar dengan adil sesuai dengan usaha dan kemampuannya.
- c. **Balance:** gaji, keuntungan dan balas jasa yang lain harus sesuai dengan total balas jasa yang tepat.
- d. **Cost effective:** gaji tidak boleh berlebihan, harus mempertimbangkan kemampuan organisasi
- e. **Secure:** gaji harus cukup untuk membantu karyawan merasa nyaman dan dapat memenuhi kebutuhan dasarnya.
- f. **Incentive providing:** gaji harus dapat memotivasi pekerja secara efektif dan produktif.
- g. **Acceptable to the employee:** karyawan harus memahami sistem penggajian dan merasa sistem tersebut sangat beralasan bagi organisasi dan bagi diri sendiri.

3.5. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) menurut Mathis dan Jackson (2002:91) adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan, yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, termasuk:

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output

4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

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. Menurut Irawan, Motik dan Sakti (2000:31) kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diamati dan diukur.

Menurut Wahjusumidjo (1994:80) kinerja adalah hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat berupa perilaku seseorang. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan berbagai teori tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan norma dan etika.

Menurut Gibson dalam Ilyas (2001:121) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang

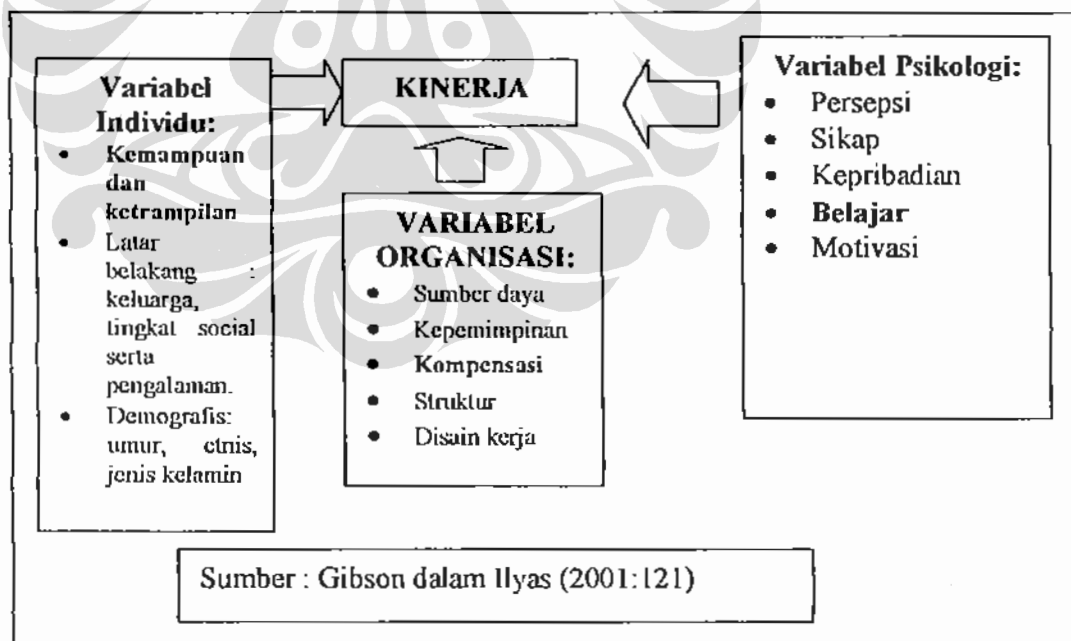
pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, sedangkan variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri sub variabel persepsi, sikap, belajar, kepribadian dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja dan demografis.

Variabel organisasi terdiri dari sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan disain pekerjaan. Dengan demikian, diagram skematis variabel yang mempengaruhi kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4: Hubungan Antara Kinerja dengan Variabel Individu, Variabel Organisasi dan Variabel Psikologi

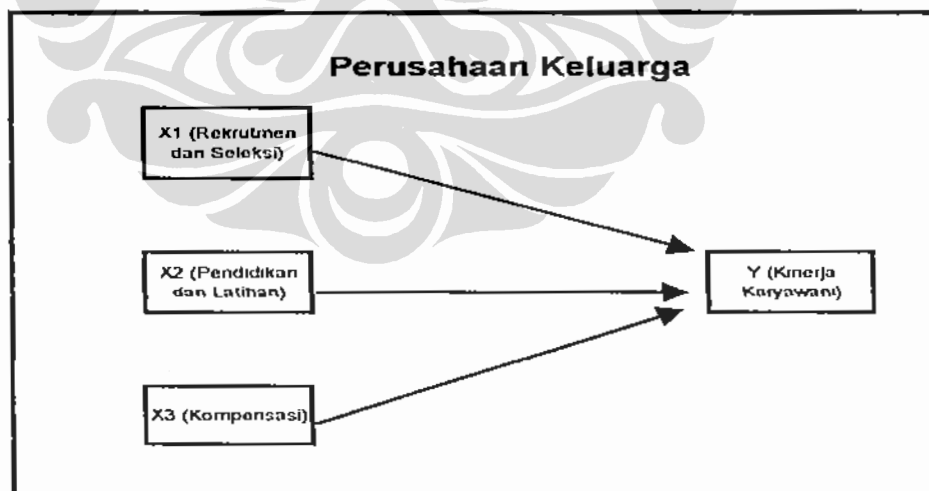


Sementara itu, Armstrong dan Murlis (2003:239) menyatakan bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja. Ketujuh faktor tersebut meliputi: nilai dan budaya (*value and culture*), proses kerja dan sistem bisnis (*work process and business system*), kapabilitas individu dan team (*individual and team capability*), kepemimpinan (*leadership*), organisasi dan job desain (*organization and job design*), penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*) serta proses manajemen dan sistem (*management and systems*).

B. Model Analisis

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan terdiri dari analisis deskriptif dimana metode ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian yakni untuk melihat pengaruh seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga yang telah go public.

Hubungan antara variabel seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta kompensasi terhadap kinerja karyawan tersebut dapat digambarkan dalam bentuk kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.5: Kerangka Pikir Penelitian.

Dalam rangka menganalisis variabel-variabel yang telah di deskripsikan didalam kerangka pikir penelitian tersebut diatas, maka alat analisis yang digunakan analisis regresi. Menurut Triton (2006:177) analisis regresi merupakan salah satu jenis analisis parametrik yang dapat memberikan dasar untuk memprediksi serta menganalisis varian. Sedangkan tujuan analisis regresi secara umum adalah:

1. Menentukan persamaan regresi berdasarkan nilai konstanta dan koefisien regresi yang dihasilkan.
2. Mencari korelasi bersama-sama antara variable bebas dengan variable tak bebasnya.
3. Menguji signifikansi pengaruh variable bebas terhadap variable tak bebasnya melalui Uji F.
4. Melihat besarnya kontribusi dari variable bebas terhadap variable tak bebasnya. Perubahan nilai-nilai suatu variable bebas pada analisis regresi dapat diprediksi dari variable lain apabila variable yang diprediksi atau variable tak bebas dan variable yang dipergunakan untuk memprediksi memiliki hubungan korelasi yang nyata.

C. Hipotesis

Hipotesa dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

a) Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta pemberian kompensasi terhadap kinerja karjawan.

H_1 : Terdapat pengaruh variabel seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan serta pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan.

b) Hipotesis 1.1.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh variabel seleksi dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

H_1 : Seleksi dan rekrutmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

c) Hipotesis 1.2.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H_1 : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

d) Hipotesis 1.3.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.

H_1 : Kompensasi yang diberikan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini menggunakan uji analisa regresi berganda. Analisa regresi adalah analisa untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Variabel bebas dinamakan dengan prediktor dan disimbolkan dengan X, dalam penelitian ini dipergunakan 3 (tiga) buah variabel bebas (dependen) yaitu variabel seleksi dan rekrutmen (X_1), variabel pendidikan dan pelatihan (X_2) dan variabel kompensasi (X_3). Sedangkan variabel terikat dinamakan dengan kriterium dan disimbolkan dengan Y, dalam penelitian ini dipergunakan kinerja karyawan. Regresi linier berganda adalah model regresi yang menggunakan lebih dari satu variabel bebas.

Sedangkan untuk menguji hipotesis 1.1, hipotesis 1.2 dan hipotesis 1.3 menggunakan uji t.

$$\text{Dimana } t = \frac{\beta_i}{S_{e\beta_i}}$$

β_i = Nilai Kofisien Regresi dari X_1 , X_2 atau X_3

$S_{e\beta_i}$ = Standard Error dari Kofisien Regresi dari X_1 , X_2 atau X_3

(Nahcrowni dan Usman, 2006:19)

Jika probabilitas (signifikansi) dari t yang ada pada koefisien regresi dari variabel bebas hasil olah statistik lebih kecil dari 5 persen menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan. Sebaliknya jika probabilitas (signifikansi) dari t yang ada pada koefisien regresi dari variabel bebas hasil olah statistik lebih besar dari 5 persen menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut tidak berpengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan.

D. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Rumusan dari operasionalisasi obyek penelitiannya dapat dilihat pada Tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.6 Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Keterangan
1	Rekrutmen dan seleksi	1. Kebijakan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Proses rekrutmen karyawan telah memiliki aturan yang baku Kebijakan proses rekrutmen di perusahaan telah sesuai dengan tuntutan dan perkembangan organisasi
		2. Prosedur	<ul style="list-style-type: none"> Dalam melakukan proses rekrutmen, perusahaan telah melakukan proses analisis yang mendalam Dalam merencanakan rekrutmen karyawan yang akan ditempatkan pada posisi tertentu, perusahaan telah melakukan perencanaan yang mendalam Faktor kedekatan / nepotisme tidak mempengaruhi dalam proses rekrutmen calon karyawan
		3. Peserta seleksi	<ul style="list-style-type: none"> Dalam menjalankan proses seleksi karyawan yang akan ditempatkan pada unit kerja tertentu telah didukung dengan proses yang memadai Setiap karyawan yang memiliki keahlian, diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi pada jabatan tertentu
2	Pendidikan dan pelatihan (diklat)	1. Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Diklat untuk meningkatkan pengetahuan Kinerja yang dicapai merupakan hasil dari diklat
		2 Keahlian	<ul style="list-style-type: none"> Pekerjaan yang dilakukan memerlukan keahlian khusus Sebelum mengikuti Diklat karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya
		3. Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> Setelah mengikuti diklat karyawan merasa tidak mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaan Setelah mengikuti diklat, mental (attitude) karyawan mengalami peningkatan
3	Kompensasi	Gaji	<ul style="list-style-type: none"> Sistem penggajian di perusahaan telah sesuai dengan tugas, kemampuan dan pengalaman karyawan. Karyawan dengan pekerjaan sama menerima penghasilan yang sama. Standard gaji yang diterima sama dengan perusahaan lain yang sejenis dan selevel
		Keamanan kerja	<ul style="list-style-type: none"> Karyawan dan keluarganya menerima penggantian biaya pengobatan yang memadai Karyawan ikut sertakan dalam program pensiun
		Penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> Setiap karyawan yang berprestasi akan menerima penghargaan yang sama oleh pimpinan
4	Kinerja	Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan Prestasi yang dimiliki oleh karyawan telah sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki
		Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> Karyawan akan merasa tidak nyaman jika tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan Pimpinan langsung, akan selalu memberikan umpan balik terhadap hasil kinerja karyawan Karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk memajukan perusahaan

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan didalam bab I, maka penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Dikatakan pendekatan deskriptif karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai variabel secara individu, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel atau untuk membuktikan hipotesis penelitian yang telah ditetapkan yaitu tentang pengaruh Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pendidikan serta Kompensasi berpengaruh nyata terhadap variabel Kinerja Karyawan pada perusahaan keluarga yang telah *go public*.

Dengan penelitian deskriptif ini, dicoba mengilustrasikan dan melihat penerapan Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan keluarga yang telah *go public*.

2. Jenis/Tipe Penelitian

Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif deskriptif, yaitu suatu penelitian yang mencari peranan atau fungsi antara variabel satu dengan yang lainnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti bagaimana pelaksanaan Manajemen SDM dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di perusahaan keluarga PT. KI.

3. Teknik Pengumpulan data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari :

a. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan yang telah dibuat atau dirancang oleh peneliti sesuai dengan permasalahan penelitian. Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang akurat. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang disusun sesuai dengan data yang diperlukan dan sudah mewakili dari variabel-variabel yang akan diteliti. Tipe pertanyaan adalah pertanyaan tertutup. Sifat data yang diperoleh dari kuesioner berupa data ordinal, menurut Sugiyono (2000:8) dikatakan jawaban setiap *item* instrumen yang menggunakan skala ordinal mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju, yang dapat berupa kata-kata untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor. Untuk perhitungan skor nilai jawaban responden terhadap pertanyaan, dihitung berdasarkan nilai rata-rata seluruh responden terhadap pertanyaan.

b. Wawancara

Yaitu melakukan wawancara secara mendalam kepada responden karyawan maupun jaran manajer. Diharapkan dengan wawancara tersebut, akan terdapat informasi-informasi yang kurang mampu tercakup oleh kuesioner. Informasi satu karyawan kemudian dicross check dengan informasi karyawan lain dengan demikian akan diperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai kondisi sebenarnya dari obyek penelitian tersebut khususnya yang berhubungan dengan penanganan SDM.

3.2. Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan meneliti dan membaca buku-buku yang ada kaitannya dengan Sumber Daya Manusia dan bahan-bahan lain seperti artikel yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan dapat digunakan sebagai bahan analisis terhadap masalah yang diteliti.

3.3. Persiapan Data

Menurut Freddy Rangkuti (1997:40), terdapat beberapa langkah dalam melakukan persiapan data, yaitu: editing, pengkodean, dan pemasukan data. Untuk lebih jelasnya langkah-langkah yang diterapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pengeditan

Editing adalah kegiatan awal yang dilakukan setelah data terkumpul. Tujuannya adalah untuk mengetahui kesalahan-kesalahan yang terdapat di dalam sampel, sehingga hasilnya dapat diyakini bahwa:

- i. Data benar-benar akurat
- ii. Konsisten dengan informasi yang lain
- iii. Lengkap
- iv. Siap untuk dilakukan koding dan tabulasi

b. Pengkodean

Pengkodean dilakukan dengan cara memberi simbol berupa angka pada masing-masing jawaban yang diperoleh dari responden, simbol angka ini disebut dengan kode. Tujuannya adalah untuk memudahkan memasukkan data ke dalam komputer atau kalau ingin dipergunakan secara manual dapat dimasukkan ke dalam lembar tabulasi.

c. Pemasukan Data

Setelah diberi kode, data diinput ke dalam komputer dan ditabulasikan dalam bentuk tabel tunggal. Setelah itu diberi kode berupa angka kemudian angka atau skor dari masing-masing responden dijumlah.

4. Populasi dan Sampel

Populasi, dan sampel dalam penelitian ini adalah:

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek maupun subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (1997:57). Dengan perkataan lain, populasi dapat diartikan sebagai kumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian, berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen atau konsep. Populasi adalah sekumpulan unit analisis yang menjadi subyek penelitian. Populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi merupakan kumpulan dari obyek penelitian. Obyek penelitian dapat berupa orang, organisasi, kelompok, lembaga, buku, kata-kata, media massa, dan lain-lain. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan keluarga yang telah go public.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap, serta dianggap dapat mewakili populasi. Obyek atau nilai yang diteliti dalam sampel disebut unit sampel. Teknik

pengambilan sampel yang digunakan oleh penulis adalah pengambilan sampel secara *Convenience Sampling*. Teknik pengambilan jumlah anggota sampel pada penelitian ini, dianggap mewakili karakteristik seluruh populasi. Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995 : 171), sampel minimum adalah 30 orang.

Proses penentuan karyawan yang akan diberikan kuesioner untuk diisi diambil dari:

1. Daftar nama karyawan PT KI.
2. Struktur organisasi untuk mendapatkan gambaran lebih jelas mengenai posisi dan fungsi masing-masing karyawan dalam struktur organisasi.

Berdasarkan data sekunder jumlah seluruh karyawan KI baik kantor pusat maupun seluruh cabang (PT KI tidak membuka cabang di daerah lain selain DKI Jakarta) sebanyak 56 orang, dan peneliti berhasil mengumpulkan responden sebanyak 32. Dengan demikian penelitian ini bersifat penelitian *sampling* seperti diuraikan oleh Arikunto (2005:61).

5. Uji Reabilitas dan Validitas

Pengujian variabel dilakukan dengan melakukan uji reabilitas dan validitas yang akan dijabarkan dibawah ini :

a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti keterandalan atau konsistensi. Uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih pada kondisi yang serupa. Konsistensi di sini dimaksudkan bahwa angka numerik yang dihasilkan oleh sebuah indikator tidak bervariasi karena

karateristik proses pengukuran atau instrumen pengukuran itu sendiri. Realibilitas adalah *the consistency of measurement*.

Dalam penelitian ini, karena alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel adalah kuisioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan, maka perlu dilakukan uji realibilitasnya dengan menggunakan *Cronbach's Coefficient Alpha* untuk melihat koefisien dari realibilitasnya terhadap variabel-variabel yang diuji dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). *Cronbach's Coefficient Alpha* mengukur hubungan positif antara item atau pertanyaan satu dengan yang lainnya, dimana koefisien alpha yang dapat diterima (*acceptable*) adalah yang bernilai diatas 0,60 (Imam Ghazali, 2005 : 133). Penggunaan *Cronbach Alphas* sebagai alat uji reliabilitas karena pengukuran dalam penelitian ini dilakukan hanya sekali (*one shot*). Prosedur pengerjaannya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tingkat signifikansi

Taraf kesalahan (α) = 0,05 (5 persen)

2. Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan

Jika *Cronbach's alpha* > 0,60 maka dikatakan *reliable*

Jika *Cronbach's alpha* < 0,60 maka dikatakan tidak *reliable*

3. Hitung uji statistik *Cronbach's alpha* dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Sedangkan rumus Alpha Cronbah adalah :

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Dimana :

r = AlphaCronbach

k = banyaknya butir pertanyaan

σ_i^2 = Varians (variance) butir pertanyaan ke-i

σ^2 = Variance total butir-butir pertanyaan

Burhan, Gunawan dan Marzuki (2004:336- 350)

b. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat sejauh mana suatu definisi operasional benar benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas ini dilakukan dengan mencari korelasi dari setiap indikator dengan menggunakan rumus teknik korelasi *Product Moment* (*Pearson's coefficient correlation*) melalui program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Prosedur pengerjaannya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tingkat signifikansi

Taraf kesalahan (α) = 0,05 (5 persen)

2. Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan

- a. Jika Koefisien *Korelasi* (r) dari suatu butir pertanyaan $> r$ tabel dengan degree of freedom (df) = $n - k$ dimana k adalah banyaknya butir pertanyaan, maka item pertanyaan tersebut dikatakan valid. Atau dilihat dari probabilitas koefisien korelasi. Jika probabilitas dari koefisien korelasi dari suatu butir pertanyaan $<$ dari 5 persen, maka butir pertanyaan tersebut dapat dinyatakan valid
- b. Jika Koefisien *Korelasi* (r) $< r$ tabel dengan degree of freedom (df) = $n - k$ dimana k adalah banyaknya butir pertanyaan, maka item pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid. Atau dilihat dari probabilitas koefisien korelasi. Jika probabilitas dari koefisien korelasi dari suatu butir pertanyaan $>$ dari 5 persen, maka butir pertanyaan tersebut dapat dinyatakan tidak valid

3. Hitung nilai koefisien korelasi dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Sedangkan rumus Koefisien Korelasi Product Moment adalah :

$$r = \frac{n \sum X_i X_T - (\sum X_i)(\sum X_T)}{\sqrt{(n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2)(n \sum X_T^2 - (\sum X_T)^2)}}$$

Burhan, Gunawan dan Marzuki (2004:336- 350)

Dimana :

r = Koefisien Korelasi Product Moment

X_i = Butir pertanyaan ke-i

X_T = Total butir pertanyaan

6. Teknik Analisis Data

Sebagaimana telah dijelaskan, bahwa metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi. Karena dalam penelitian ini dipergunakan 3 buah variabel bebas yaitu variabel seleksi dan rekrutmen (X_1), variabel pendidikan dan pelatihan (X_2) dan variabel kompensasi (X_3) dan variabel kinerja karyawan (Y). Maka model dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Dimana e_i merupakan variabel gangguan (galat) atau *error term*. Agar persamaan regresi tersebut dapat dihitung, maka dijadikan persamaan regresi penduga, yaitu :

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Untuk menghitung koefisien regresi yaitu β_0 , β_1 , β_2 dan β_3 dipergunakan metode OLS (Ordinary Least Square) (Nachrowi dan Hardius, 2006:10). Sedangkan alat bantu yang penulis pergunakan untuk menjalankan persamaan regresi tersebut diatas adalah program SPSS.

Keakuratan dan validitas dari analisis regresi sangat tergantung pada pemenuhan sepuluh asumsi dasar OLS berdasarkan Pyndick & Rubienfield (1997:301) dan Gujarati (2003:457) yaitu:

- Parameter model bersifat linier
- Variabel bebas bersifat nir-stokastik
- Faktor gangguan dan error, memiliki nilai rata-rata 0
- Homoskedastisitas atau nilai varian dari residual sama besarnya
- Tidak ada autokorelasi antara sesama error atau residual
- Tidak ada korelasi antara error/residual dengan variabel bebas.
- Jumlah observasi harus lebih besar daripada jumlah parameter yang diestimasi.
- Nilai variabel bebas tidak boleh sama dalam satu kolom.
- Model dispesifikasi dengan benar
- Tidak terjadi hubungan yang kuat antara variabel bebas (multicollinearity).

Sebelum melakukan pengujian regresi berganda, data terlebih dahulu diuji dengan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik menyangkut empat hal yaitu normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan autokorelasi. Untuk data cross section, Nachrowi dan Usman (2006:45) menyatakan yang diuji hanya Multikolinearitas, Heterokedastisitas dan normalitas.

Ketepatan fungsi regresi dalam memprediksi nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit test* menggunakan uji nilai statistik t, nilai statistik F, dan koefisien determinasinya. Perhitungan statistik disebut signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima. Secara singkat, jika probabilitas (signifikansi) dari statistik F pada Tabel ANOVA lebih kecil dari 5 persen, maka dikatakan bahwa persamaan regresi diatas signifikan. Jika persamaan regresi signifikan, maka secara bersama-sama variabel bebas yang penulis gunakan yaitu variabel seleksi dan rekrutmen (X_1), variabel pendidikan dan pelatihan (X_2) dan

variabel kompensasi (X_3) berpengaruh secara nyata terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dengan demikian, model penelitian yang penulis gunakan dapat dipakai dalam penelitian ini. Setelah secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh nyata terhadap variabel tak bebas (Y), maka untuk mengetahui ketepatan dari persamaan regresi dilihat dari Koefisien Determinasi (R^2). Koefisien Determinasi menunjukkan berapa besar kemampuan dari variabel-variabel bebas (X) yang dipakai dalam menjelaskan variasi variabel tak bebas (Y). Semakin besar nilai dari Koefisien Determinasi berarti semakin besar pula kemampuan dari variabel-variabel bebas (X) dalam menjelaskan variasi variabel tak bebas (Y). Nilai Koefisien Determinasi berkisar antara 0 sampai dengan 1.

Adapun rumus dari Koefisien Determinasi (R^2) adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

(Nachrowi dan Usman, 2006:20)

Dimana SSR = Sum of Square Regression

SST = Sum of Square Total (Y)

Sedangkan uji F , adalah :

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} \left(\frac{n-k-1}{k} \right)$$

(Nachrowi dan Usman, 2006:21)

Dimana R^2 = Koefisien Determinasi

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya contoh yang diambil

7. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk melihat pengaruh pelaksanaan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan penulis hanya mempergunakan 3 (tiga) buah variabel bebas yaitu variabel seleksi dan rekrutmen, variabel pendidikan dan pelatihan dan variabel kompensasi.
2. Penelitian ini merupakan suatu studi kasus, sehingga kesimpulan yang ditarik dari penelitian ini perlu disikapi secara hati-hati, tidak akan bisa digeneralisasikan untuk keseluruhan perusahaan keluarga yang ada di Indonesia.
3. Penelitian ini dilakukan secara cross section, sehingga tidak dapat dilihat ada variasi waktu yang mungkin terjadi pada obyek penelitian.

