

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam praktek dunia bisnis dikenal dua istilah yang sering didengar, yaitu perusahaan profesional dimana dikelola oleh para profesional dengan sistem meritokrasi dan perusahaan keluarga yang dikelola secara kekeluargaan. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan yang nyata, dan bahkan ada yang menonjol prestasinya.

Tak bisa dipungkiri juga bahwa masih banyak pihak yang memandang sebelah mata terhadap hasil kinerja ataupun bisnis keluarga itu sendiri. Isu kelangsungan hidup perusahaan yang tidak langgeng antar generasi, tiadanya profesionalitas maupun tanggung jawab sosial menjadi masalah yang dibicarakan dari eksistensi bisnis keluarga. Mempertahankan kelangsungan hidup bisnis keluarga merupakan tantangan terbesar dalam pekerjaan manajemen.

Belum lagi permasalahan-permasalahan Manajemen Sumber Daya Manusia yang mempengaruhi perjalanan bisnis perusahaan maupun individu-individu yang terlibat di dalamnya, baik dari segi *performance*, motivasi dan tingkah laku. Tak kalah pentingnya juga adalah permasalahan kekeluargaan yang kental mempengaruhi budaya bisnis keluarga itu sendiri.

Banyak pembicaraan yang menyebutkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan bisnis keluarga mengabaikan penerapan dari manajemen sumber daya manusia, sehingga

tidaklah mengherankan bila masih banyak pendapat umum yang mengidolakan untuk dapat bekerja di perusahaan yang dikelola oleh non bisnis keluarga. Tetapi di sisi lain ada banyak juga eksekutif muda yang mempunyai karir cerah dan menjadi *key-person* di dalam perusahaan bisnis keluarga, bila perusahaan tersebut ditangani secara profesional.

Penelitian R. Beckhard & W. Gibb Dyer dalam Susanto dan Susanto (2006:1) menunjukkan bahwa 90 persen dari perusahaan besar di Amerika Serikat adalah bisnis keluarga atau perusahaan yang didominasi kelompok keluarga. Padahal menurut Naisbitt & Aburdene (2001:83) hanya 30 persen dari seluruh bisnis keluarga yang bertahan sampai generasi keduanya. Secara umum, ungkapanya, bisnis keluarga akan berakhir tanpa kehadiran pendirinya. Lebih lanjut, menurut Susanto dan Susanto (2006:1) di Indonesia situasinya tidak berbeda jauh. Data yang dikumpulkan The Jakarta Consulting Group menunjukkan 88 persen perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Yang lebih tragis, sebagian perusahaan keluarga tidak dapat bertahan ketika para pendirinya masih hidup. Tetapi banyak pula yang dapat bertahan dan berkembang sampai beberapa generasi.

Lebih lanjut Faustine (2002:1) mengatakan bahwa ciri yang menonjol dari perusahaan keluarga adalah terpusatnya kepemilikan, kekuasaan, manajemen perusahaan di tangan keluarga pendiri, serta peruntukan perusahaan bagi keluarga semata-mata. Selanjutnya, banyak diantara perusahaan keluarga tersebut kemudian masuk ke lantai bursa dan menjadi milik publik, mau tidak mau segala tingkah laku dari perusahaan keluarga yang *go public* akan diamati oleh publik khususnya investor. Dengan demikian, apakah ciri-ciri perusahaan keluarga

sebagaimana dikatakan oleh Faustine (2002:1) masih tetap ada. Penelitian yang dilakukan oleh Astrachan, Klein & Smyrnios (2001) yang dikutip oleh Faustine (2002:1) menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang keluarga yang *go public* tetapi masih terdapat keterlibatan keluarga dalam bentuk PEC: P=Power (Kekuasaan); E=*Experience* (Pengalaman); dan C=*Culture* (Kultur).

Perusahaan memerlukan SDM yang kompeten apabila tidak ingin mengalami kerugian dan kebangkrutan. Kerugian dan kebangkrutan sangat mungkin terjadi saat perusahaan kehilangan SDM-nya yang berbakat dan berkualitas. Survey yang dilakukan oleh Elizabeth G. Chambers dan kawan-kawan dari The Mc Kensey Quarterly (1998:47) menyatakan keprihatinan tersebut:

*"Many American Companies already suffering a shortage of executive talent. Three quarters of corporate surveyed said their companies has "insufficient talent sometimes" or were "chronically talent-short across the board"*

Strategi pengelolaan SDM antara lain meliputi pengembangan kepemimpinan, kompetensi individu, dan kerjasama kelompok. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam organisasi dimana mereka yang dipimpin mampu menyamakan langkah dalam mencapai tujuan. Faktor penting dalam organisasi dimana mereka diharapkan mampu bekerja mencapai tujuan. Sementara kerjasama kelompok merupakan faktor penting lainnya dalam organisasi dimana karyawan dalam kelompoknya saling berinteraksi dan mampu menyamakan langkah dalam mencapai tujuan.

Menurut Nawawi (2000:42), 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 Lebih lanjut, Desller (1997:2) mengatakan bahwa 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.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh perusahaan keluarga yang telah *go public* terhadap masalah manajemen SDM. Karena itu, penelitian ini diberi judul : Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Bisnis Keluarga PT. KI'

## B. Perumusan Masalah

Kemajuan perusahaan masa depan yakni dengan menempatkan SDM secara strategis. Menurut Ulrich (2004:4) tugas itu meliputi empat kegiatan utama yakni *Personnel, Agent of change, administration expert* dan *strategic partner*. Scarpello & Ledvinka (1998:99) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam satu organisasi dianggap sebagai suatu cara penting dalam meningkatkan reputasi dan produktivitas perusahaan. Gilley (1999:153) mengatakan pertumbuhan usaha berhubungan erat dengan pengelolaan SDM perusahaan, termasuk di dalamnya pemberian kompensasi dan penghargaan bagi karyawan berdasarkan pencapaian prestasinya. Karyawan merupakan asset terbesar perusahaan dalam pengelolaan SDM berdasarkan kinerja dan prestasi.

Sementara itu, perusahaan keluarga yang telah *go public* di Indonesia menurut Faustine (2002:1) kontrol perusahaan sebagian besar berada di tangan keluarga pemilik. Lebih lanjut Wijanarko (2006:1) mengatakan bahwa masalah utama dalam perusahaan keluarga yang telah *go public* adalah ada keperluan

bisnis bagi perusahaan (*business needs*) dan di sisi yang lain ada kepentingan intern keluarga (*family interests*). Acap kali kedua kepentingan ini tidak dapat dipisahkan secara *mutually exclusive* layaknya membelah bambu karena adanya tumpang tindih (*overlap*) di antara keduanya.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka penelitian yang dilakukan ini akan dirinci dengan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelaksanaan seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, serta kompensasi di perusahaan keluarga PT. KI?
- b. Bagaimana pengaruh seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan keluarga PT. KI?
- c. Faktor apa yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan PT KI?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diangkat dalam penulisan ini, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, serta kompensasi di perusahaan keluarga PT. KI .
- b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh seleksi dan rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan keluarga PT. KI.
- c. Untuk mengetahui Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan PT. KI.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

##### **1. Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi penerapan manajemen sumber daya manusia di lingkungan perusahaan bisnis keluarga, serta memberikan masukan-masukan bagi peneliti berikutnya untuk melanjutkan penelitian ini pada faktor-faktor lainnya yang belum diteliti dari bisnis keluarga.

##### **2. Praktis**

Agar hasilnya dapat digunakan sebagai pedoman, bahan tambahan informasi ataupun bahan acuan bagi pihak-pihak yang terkait dalam lingkungan bisnis keluarga, terutama untuk mengeliminir sisi negatifnya.

#### **E. Ruang Lingkup / Batas Penelitian**

Manajemen SDM dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dengan mempertimbangkan keterbatasan, kemampuan, pengetahuan, waktu dan lain-lainnya maka penelitian ini hanya dilakukan dengan ruang lingkup sebagai berikut: Penerapan manajemen sumber daya manusia di perusahaan bisnis keluarga, dengan memperhatikan:

- Seleksi dan Rekrutmen
- Pendidikan dan Pelatihan
- Kompensasi
- Kinerja Karyawan

## **F. Sistematika Penulisan Tesis**

Penelitian ini disajikan dengan sistematika yang terbagi dalam 5 (lima) bab. Pada masing-masing bab akan menjelaskan tentang materi uraian yang berkaitan antara Bab Pendahuluan sampai dengan Bab Penutup. Sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

### **Bab I PENDAHULUAN.**

Menguraikan mengenai latar belakang masalah dalam penelitian yang ditentukan, kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah yang memuat pertanyaan permasalahan. Bab ini juga memuat mengenai tujuan penelitian, manfaat, atau kegunaan penelitian dan ruang lingkup penelitian yang digunakan serta sistematika penulisan yang menggambarkan pola penulisan dalam penyusunan tesis ini.

### **Bab II KERANGKA TEORI.**

Memuat landasan-landasan teori pendukung penelitian ini yang meliputi definisi-definisi, proses manajemen sumber daya manusia dan kinerja SDM.

### **Bab III METODE PENELITIAN.**

Pada bab ini mendeskripsikan objek yang diteliti, yaitu metode, sumber data dan instrumennya, proses pengumpulan data serta proses analisa data.

### **Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN.**

Bab ini menganalisa masalah berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan analisa data.

## **Bab V KESIMPULAN DAN SARAN.**

Pada bab ini penulis memberikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan memberikan saran-saran yang berkaitan dengan hasil penelitian.

