

T  
658.4  
R1#  
a  
1997

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEBIJAKAN SUMBER DAYA  
MANUSIA YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MEBEL ANGGOTA  
ASMINDO KOMDA JAWA TENGAH**

**TESIS**

***Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen***



Diajukan Oleh :

**RIHANDOYO**  
NIM : C. 102950091

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1997**

16 DEC 1997

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEBIJAKAN SUMBER DAYA  
MANUSIA YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MEBEL ANGGOTA  
ASMINDO KOMDA JAWA TENGAH

TESIS



NAMA : RIHANDOYO, S.SOS.  
NIM : C 102 95 0091

Disetujui oleh pembimbing  
pada tanggal 29/8/1997

Pembimbing Utama,

Drs. Mudji Rahardjo, SU.  
NIP. 130 681 937

Pembimbing/Anggota

Drs. Fuad Mas'ud, MIR  
NIP 131 764 488

**Tesis berjudul**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEBIJAKAN SUMBER DAYA  
MANUSIA YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MEBEL ANGGOTA  
ASMINDO KOMDA JAWA TENGAH**

**yang dipersiapkan dan disusun oleh**

**Rihandoyo**

**telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 22 Agustus 1997**

**dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

## Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga tersusun tesis dengan judul Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Perusahaan-Perusahaan Mebel Anggota ASMINDO Komda Jawa Tengah. Penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang Magister Manajemen (S2) pada program paska sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis butuhkan sebagai bahan masukan guna penyempurnaan karya tulis selanjutnya.

Pada kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan dan bimbingan, kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Soewito. selaku Direktur Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU, Bapak Drs Fuad Mas'ud, MIR, selaku pembimbing I dan Pembimbing II.
3. Seluruh Dosen, Pengajar, Pengurus dan Pegawai MM UNDIP yang telah membantu terselesaikannya penulisan ini.
4. Seluruh pimpinan perusahaan responden, Bapak Herman L, SH, Bapak Drs Ari Subowo dan rekan-rekan yang telah banyak membantu penulisan ini.

Semarang, Juni 1997

  
Rihandoyo

## Abstract

Nowaday, human resource as one of the competitive advantage's source is become awared. It is signed by the increasing attention from the government and the entrepreneur in the bussiness world. Nevertheless, in Indonesia there are some entrepreneur who still asume that the labour cost is need to be minimized as the way to keep the cost down. It seems that symptom also happens to the companies members of ASMINDO who makes the cheap labour force as a competitive advantage, that assumption causes the decrease of their attention to the effort in developing the human resources. As a result their furniture product looses in competition with foreign products.

According to Jeffrey B. Arthur's research, it was concluded that the human resource policies would influence the company performance. The factors of the human resource policy which are used as the variable of that research are decentralization, paticipation, training, supervisor, socialization and compensation. With some methodologycal and research design adjustments that research applied into this research.

The data analysis that is used in this research are qualitative and quantitative analysis, the statistical methods which used in this research are Kendall's coefficient correlation and Kendall's coefficients concordance. The results of the analysis from the six factors that are significantly connected with the company performance are compensation, supervisor, participation and decentralization, whereas training and socialization have not any influence . In Kendall's concordance test, it is concluded that the factors of human resource policy is connected significantly with the company performance. An important policy that can be taken by the members of ASMINDO from this research is that it is time

to give more attention to the human resource development, so that the furniture product of ASMINDO members can be reaccepted in the international and national market. That policy can be implemented by giving a wider decentralization and participation for the employee, a more orientation supervision to the employee and always try to give an increase compensation. Whereas, in training, it should be implemented with a better planned and consistent effort so that it will be more useful with that policy, it hoped that it can increase work motivation, responsibility, the sense of belonging and creativity.

## ABSTRAK

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing semakin disadari dewasa ini. Hal tersebut ditandai dengan meningkatnya perhatian pemerintah dan praktisi di dunia bisnis. Namun di Indonesia masih terdapat sebagian pengusaha yang beranggapan bahwa biaya sumber daya manusia perlu untuk diminimalkan sebagai upaya untuk menekan biaya. Gejala tersebut nampaknya juga terjadi pada perusahaan-perusahaan anggota ASMINDO yang menjadikan biaya tenaga kerja yang murah sebagai keunggulan bersaing, padangan tersebut mengakibatkan perhatian mereka terhadap usaha-usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi sangat kurang. Sebagai akibatnya secara tidak langsung produk mebel kita kalah bersaing dengan produk negara dari lain.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jeffrey B Arthur disimpulkan bahwa kebijakan-kebijakan sumberdaya manusia akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor kebijakan sumber daya manusia yang dijadikan sebagai variabel penelitian tersebut adalah desentralisasi, partisipasi, pelatihan, pengawasan, kegiatan sosial dan kompensasi. Dengan beberapa penyesuaian metodologi dan desain penelitian maka penelitian tersebut diterapkan pada penelitian ini.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah analisa kualitatif dan kuantitatif dengan metode statistik koefisien korelasi rank Kendall dan Koefisien Konkordansi Kendall. Hasil dari analisa tersebut dari keenam faktor kebijakan sumber daya manusia yang berhubungan secara signifikan dengan kinerja perusahaan adalah kompensasi, pengawasan, partisipasi dan desentralisasi sedangkan yang tidak berpengaruh adalah pelatihan dan kegiatan sosial. Dalam uji konkordansi Kendall disimpulkan bahwa

faktor-faktor kebijakan sumber daya manusia berhubungan secara signifikan dengan kinerja perusahaan.

Kebijakan yang dapat diambil oleh anggota ASMINDO dari penelitian ini yang paling utama adalah, agar produk mebel anggota ASMINDO dapat kembali diterima dipasaran internasional maupun nasional maka sudah saatnya perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia lebih ditekankan. Kebijakan tersebut dilakukan dengan memberikan desentralisasi dan partisipasi karyawan yang lebih luas, pengawasan yang lebih berorientasi pada karyawan dan selalu berupaya untuk memberikan peningkatan kompensasi. Sedangkan dalam bidang pelatihan sebaiknya dilakukan secara lebih terencana dan konsisten sehingga pelatihan yang dilakukan akan lebih berhasil guna. Dengan kebijakan tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi kerja, tanggungjawab, rasa memiliki dan kreatifitas.

## DAFTAR ISI

<b>Bab I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
I.1 Pendahuluan .....	1
I.1.1 Latar Belakang .....	1
I.1.2 Permasalahan Ketenagakerjaan di Sektor Industri di Indonesia.....	3
I.1.3 Permasalahan di Industri Mebel Anggota ASMINDO.....	5
I.2 Perumusan Masalah.....	7
I.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
I.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
I.3.1 Kegunaan Penelitian.....	8
I.4 Metode Penelitian.....	9
I.4.1 Jenis dan Sumber Data.....	9
I.4.2 Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel.....	9
I.4.3 Metode Pengumpulan Data.....	10
I.4.4 Skala Pengukuran.....	11
I.4.5 Tehnik Pengolahan dan Analisa Data.....	11
<b>Bab II. Telaah Pustaka.....</b>	<b>17</b>
II.1. Telaah Pustaka.....	17
II.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	23
II.3 Hipotesa dan Definisi Operasional.....	32
II.3.1. Hipotesa .....	32
II.3.2. Definisi Operasional.....	33
<b>Bab III. Gambaran Umum .....</b>	<b>36</b>
<b>Bab IV. Pembahasan Hasil Penelitian.....</b>	<b>45</b>
IV.1.1 Hubungan Faktor Desentralisasi Terhadap Kinerja Perusahaan	45
IV.1.2 Hubungan Faktor Partisipasi Terhadap Kinerja Perusahaan .....	48

IV.1.3 Hubungan Faktor Pelatihan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	51
IV.1.4 Hubungan Faktor Pengawasan Terhadap Kinerja Perusahaan..	54
IV.1.5 Hubungan Faktor Kegiatan Sosial Terhadap Kinerja..... Perusahaan.	56
IV.1.6 Hubungan Faktor Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan..	59
IV.1.7 Hubungan Antara Faktor-Faktor Kebijakan Sumber Daya..... Manusia Dengan Kinerja Perusahaan.	61
IV.2 Implikasi Kebijakan Sumber Daya Manusia.....	63
<b>Bab V. Penutup.....</b>	<b>67</b>

## Daftar Tabel

1. Tabel 1.1. Tabel Pemogokan (Januari s/d Maret 1997).....	4
2. Tabel 4.1. Hubungan Antara Desentralisasi dengan Kinerja Perusahaan.....	46
3. Tabel 4.2. Keterlibatan Pimpinan Dalam Pengambilan Keputusan.....	47
4. Tabel 4.3. Hubungan Antara Partisipasi dengan Kinerja Perusahaan.....	49
5. Tabel 4.4. Sumber Informasi Pimpinan Dalam Memecahkan Permasalahan.....	50
6. Tabel 4.5. Sikap Pimpinan Dalam Melibatkan Bawahan Untuk Menentukan..... Kebijakan.	50
7. Tabel 4.6. Hubungan Antara Pelatihan dengan Kinerja Perusahaan.....	52
8. Tabel 4.7. Perlunya Pelatihan Bagi Karyawan.....	53
9. Tabel 4.8. Hubungan Antara Pengawasan dengan Kinerja Perusahaan.....	54
10. Tabel 4.9. Perlunya Pengawasan Bagi Karyawan.....	55
11. Tabel 4.10. Cara Melakukan Pengawasan Bagi Karyawan.....	55
12. Tabel 4.11. Hubungan Antara Kegiatan Sosial dengan Kinerja Perusahaan.....	57
13. Tabel 4.12. Pendapat Pimpinan Tentang Kegiatan Sosial.....	58
14. Tabel 4.13. Tingkat Keseringan Perusahaan Melakukan Kegiatan Sosial.....	58
15. Tabel 4.14. Besarnya Biaya Untuk Kegiatan Sosial.....	59
16. Tabel 4.15. Hubungan Antara Kompensasi dengan Kinerja Perusahaan.....	60

## Daftar Gambar

1. Gambar 1. Hubungan Faktor-Faktor Kebijakan Sumber Daya Manusia..... Dengan Kinerja Perusahaan.	31
2. Gambar 2. Jalur Distribusi Pemasaran Mebel.....	42
3. Gambar 3. Diagram Proses Produksi.....	44

## **BAB I.**

### **Pendahuluan.**

#### **I.1.1. Latar Belakang.**

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu topik yang akhir-akhir ini banyak didiskusikan dikalangan perusahaan atau organisasi swasta, dan telah dijadikan sebagai salah satu prioritas utama program pemerintah. Bahkan di negara maju kesadaran akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia telah terlebih dahulu dimulai. Titik pusat perhatian dari pengembangan sumber daya manusia adalah manusia sebagai anggota suatu organisasi. Manusia memiliki ketrampilan, potensi dan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Kegiatan pengembangan SDM berupaya untuk meningkatkan kemampuan seseorang agar dapat berfungsi dengan baik dalam suatu sistem organisasi. (Solita Sarwono; 1993; 28)

Jeffrey Prefer (1996: 14) menyatakan bahwa, ketika sumber-sumber sukses bersaing lain telah menjadi semakin kurang penting, faktor pembeda yang sangat penting adalah organisasi para karyawannya, dan bagaimana mereka bekerja. Sebagai contoh sebuah perusahaan penerbangan kecil "Southwest" memperoleh keunggulan bersaing dengan menciptakan tenaga kerja yang produktif dan bermotivasi tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Keunggulan bersaing dengan membentuk karyawan yang bermotivasi kerja dan mempunyai produktifitas tinggi, sulit ditiru oleh perusahaan lain karena setiap perusahaan memiliki latar belakang dan budaya yang

berbeda-beda, kondisi tersebut disebabkan karena strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada suatu perusahaan belum tentu sesuai untuk diterapkan di perusahaan lain. Untuk mencapai sukses bersaing melalui sumber daya manusia menuntut adanya perubahan yang fundamental dalam memandang tenaga kerja dan hubungan kerja antar karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa mencapai untuk mencapai sukses suatu perusahaan, mereka harus dapat bekerja bersama karyawan, bukan dengan cara melakukan penggantian atau dengan membatasi kegiatan mereka. Tenaga kerja harus dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing strategik, dan bukan sekedar biaya yang harus diminimalkan.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh *Vice President* sumber daya manusia dari Toyota Motor Manufacturing Georgetown, Kentucky yang menyatakan :

“Manusia ada dibelakang sukses kami, mesin tidak mempunyai ide, memecahkan masalah atau meraih kesempatan. Hanya manusia yang dapat berpikir untuk membuat perbedaan..... setiap pabrik mobil di Amerika pada dasarnya mempunyai persamaan di dalam mesin. Tetapi bagaimana orang - orang (sumber daya manusia) tersebut dikelola setiap organisasi mempunyai banyak perbedaan dan variasi. Dan tenaga kerja inilah yang memberikan beberapa perusahaan mempunyai keunggulan yang nyata.” (Gary Dessler, 1994, 18)

### I.1.2 Permasalahan Ketenagakerjaan di Sektor Industri di Indonesia.

Perlu diakui bahwa kondisi ketenagakerjaan di Indonesia masih sangat memprihatinkan, Sayuti Hasibuan (1995) menyatakan bahwa :

“Bilamana sebuah perusahaan dilihat sebagai suatu unit usaha yang fungsinya adalah memaksimalkan manusia, tenaga kerja dipandang sebagai faktor produksi. Upah buruh perlu ditekan serendah-rendahnya dengan demikian keuntungan bisa di maksimumkan. Bahkan berbagai cara di tempuh dengan mengorbankan kepentingan manusia yang luas dalam rangka memaksimalkan keuntungan bagi pemilik modal.....” (Suyuti Hasibuan ; 1995 : 6).

Hubungan antara majikan (pengusaha) dengan buruh (karyawan) semacam itu sering kali menjadikan konflik di dalam perusahaan misalnya dengan adanya pemogokan yang umumnya berpangkal dari ketidak puasan buruh terhadap kebijaksanaan perusahaan. Menurut M. Soekmono (1995) ada dua hal pokok yang melatar belakangi permasalahan yang timbul yang pertama, menyangkut masalah gaji / upah dan fasilitas, kedua menyangkut iklim dan suasana kerja. Kondisi tersebut dapat terlihat dari tabel berikut ini :

Tabel. I.  
Tabel Pemogokan (Januari s/d Maret 1997)

No	Bulan	Jumlah Buruh Terlibat	Alasan Mogok
1	Januari	100	Upah Rendah
2	Januari	100	Upah Rendah
3	Januari	300	Upah Rendah
4	Januari	200	Pemotongan Upah
5	Februari	-	KKB
6	Februari	40	Mutasi
7	Februari	200	PHK
8	Februari	900	UMR
9	Februari	-	SPSI
10	Maret	400	Kekawatiran
11	Maret	50	UMR
12	Maret	150	UMR & PHK
13	Maret	200	Upah

Sumber : Harian Suara Merdeka Tanggal 15 April 1997

Berdasarkan Tabel tersebut diatas permasalahan yang terbesar (8 kasus) berkaitan dengan upah, disusul PHK (3 kasus), kemudian permasalahan KKB, kesulitan mendirikan SPSI, dimutasi ke perusahaan lain (1 kasus). Kondisi tersebut menggambarkan bahwa masih banyak perusahaan (khususnya di Jawa Tengah) yang kurang memperhatikan kesejahteraan dan aspirasi karyawannya.

### I.1.3. Permasalahan di industri mebel anggota ASMINDO KOMDA Jawa Tengah.

Dewasa ini pemerintah sedang giat dalam mendorong pertumbuhan ekspor non migas. Salah satu komoditi penting bagi Indonesia adalah export mebel yang terbuat dari kayu maupun rotan, mengingat ekspor kayu dan rotan mentah dewasa ini dilarang. Untuk dapat meraih pasar baik di dalam negeri maupun export diperlukan kualitas produk yang baik. Untuk dapat memenuhi standar kualitas ini sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, karena dalam sebuah industri mebel tidak hanya menuntut karyawan yang bermotivasi kerja saja tetapi juga ketelitian dan kreativitas yang baik. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia pada industri mebel ini sangat mempengaruhi kinerja kerja karyawannya khususnya dan seluruh perusahaan pada umumnya. ASMINDO Komda Jateng di Jawa Tengah sebagai satu-satunya wadah bagi para pengusaha mebel mempunyai anggota sebanyak 20 perusahaan, lembaga ini bertugas untuk memantau perkembangan dan menjadi wahana komunikasi bagi perindustrian mebel.

Menurut data yang dikeluarkan oleh majalah yang dikeluarkan oleh ASMINDO (Furnituremedia, September 1996) menyatakan bahwa, pada saat ini kinerja anggotanya menurun kondisi tersebut terlihat dari produksi dan penjualan produk mebel anggota ASMINDO sampai dengan tahun 1995 turun sekitar 40 sampai dengan 60 persen dari tahun - tahun sebelumnya, walaupun pada akhir-akhir ini menunjukkan adanya sedikit peningkatan.

Banyak faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja tersebut salah satu diantaranya keterlambatan untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang baik. Menurut keterangan dari ASMINDO permasalahan pengembangan sumber daya manusia yang paling menonjol adalah masalah pelatihan karyawan, selama ini hanya sebagian kecil dan tidak rutin perusahaan anggotanya yang melakukan pelatihan terhadap para karyawannya kebanyakan mereka hanya memberikan pelatihan pada saat pegawai tersebut mulai bekerja (on the job training). Padahal pengembangan sumber daya manusia ini sangat penting, penyebabnya antara lain karena 90 persen tenaga kerja yang direkrut tidak memiliki kemampuan dasar dalam bidang pengalihan kayu atau permebelan.

Penyebab yang lain menurut yang disebutkan dalam furniturmedia adalah banyak dari pengusaha yang menjadikan upah tenaga kerja yang murah sebagai suatu keunggulan bersaing, padahal pandangan tersebut sudah tidak relevan lagi pada saat ini. Pandangan tersebut dapat menimbulkan kecenderungan untuk mengeksploitasi sumber daya manusia dan jika terus dibiarkan akan dapat menimbulkan permasalahan-permasalahan ketenagakerjaan seperti yang telah disebutkan pada contoh di atas. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa para anggota dari ASMINDO sendiri masih kurang menyadari bahwa dewasa ini pengembangan dan perhatian terhadap sumberdaya manusia merupakan salah satu kunci dari keberhasilan dalam persaingan global.

## I.2. Perumusan Masalah.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan bersaing baik dalam pasar domestik maupun internasional maka pada setiap perusahaan harus dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas, hal tersebut dapat dilakukan dengan selalu memperbaiki seluruh bidang manajemennya. Berkaitan dengan hal tersebut seperti yang telah diuraikan diatas, dapat diketahui bahwa dewasa ini sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam menunjang kinerja perusahaan.

ASMINDO selaku organisasi pengusaha pengusaha mebel masih merasakan bahwa kesadaran dan pengetahuan anggotanya untuk mengembangkan serta memperhatikan karyawannya secara intensif guna meningkatkan kinerja perusahaannya masih sangat kurang. Oleh karena itu permasalahan yang akan diteliti adalah pengaruh kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan yang menjadi anggota ASMINDO Komda Jawa Tengah.

Didalam penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor dalam kebijakan sumber daya manusia yang meliputi desentralisasi, partisipasi, pelatihan, pengawasaan, kegiatan sosial dan kompensasi. Sedangkan lokus dan fokus dari penelitian ini adalah anggota ASMINDO Komda Jawa Tengah.

### I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

#### I.1.1. Tujuan penelitian.

1. Mengidentifikasi sejauhmana kebijakan desentralisasi, partisipasi, pelatihan, sistim pengawasan, kegiatan-kegiatan sosial dan pemberian kompensasi yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan anggota ASMINDO dapat mendukung kinerja perusahaan.
2. Mengevaluasi apakah penerapan kebijakan sumber daya manusia selama ini sudah dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk dengan bekerja sebaik-baiknya.

#### I.3.2. Kegunaan penelitian.

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan guna menentukan strategi yang lebih tepat dalam pengembangan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
2. Hasil riset ini diharapkan berguna pengembangan ilmu pengetahuan terutama manajemen sumber daya manusia.

#### I.4. Metode Penelitian.

##### I.4.1. Jenis dan Sumber Data.

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua sumber data yaitu :  
( Soeratno; 1988; 69)

###### 1. Data Primer.

Data primer ini dikumpulkan dari sumber data yang utama dari responden tentang kebijakan, sikap yang diambil berkaitan dengan faktor-faktor kebijakan sumber daya manusia.

###### 2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari laporan-laporan, catatan dan keterangan lain sebagai pelengkap data. Data sekunder ini yang diambil adalah mengenai jumlah supervisor, jumlah pegawai, pertumbuhan penjualan perusahaan dari tahun 1991 sampai dengan 1993, jumlah bahan tidak terpakai atau terbuang dan tingkat pergantian pegawai data tersebut diperoleh dari catatan perusahaan.

##### I.4.2. Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel.

Populasi atau universe adalah jumlah keseluruhan unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. (Masri Singarimbun; 1991; 152). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan mebel yang menjadi anggota ASMINDO Komda Jateng yang diwakili oleh pimpinan perusahaan. Sedangkan sampel yang digunakan dalam

penelitian ini adalah seluruh pimpinan perusahaan yang mewakili perusahaan anggota ASMINDO Komda Jateng, hal itu dikarenakan jumlah anggotanya hanya 20 perusahaan.

#### I.4.3. Metode Pengumpulan data.

Dalam penelitian ini digunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu:

##### 1. Pengumpulan Data dengan Wawancara.

Yang dimaksud dengan wawancara adalah proses untuk memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat interview guide (panduan wawancara) yang diberikan kepada manajer atau pengelola perusahaan. (Moh. Nazir; 1988; 234)

##### 2. Pengumpulan Data Melalui Daftar Pertanyaan (kuesioner).

Proses pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner ini merupakan cara memperoleh data dengan memberikan daftar pertanyaan yang terperinci terhadap responden. Dalam penelitian ini questioner diberikan kepada pengelola perusahaan mereka diminta untuk mengisi daftar pertanyaan tentang kondisinya.

#### I.4.4. Skala Pengukuran.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal, skala ini digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Dalam menentukan bobot (skor) digunakan metode “Skala Likert” yang terbagi kedalam 4 jenjang, yaitu :

- Katagori jawaban sangat tinggi skor 4
- Katagori jawaban tinggi skor 3.
- Katagori jawaban kurang skor 2.
- Katagori jawaban rendah skor 1.

Skor ini kemudian menjadi patokan dalam memberikan skor pada suatu jawaban responden terhadap suatu pertanyaan atau untuk menggolongkan tingkatan dari hasil jawaban misalnya ( misal : pertumbuhan penjualan).

#### I.4.5. Tehnik Pengolahan dan Analisa Data.

Setelah data-data dikumpulkan secara lengkap maka langkah selanjutnya adalah pengolahan dan analisa data yang meliputi :

A. Pengolahan Data.

1. *Editing*, yaitu meneliti ulang data yang telah terkumpul untuk mengetahui apakah cukup baik dan dapat diproses lebih lanjut atau tidak. Jika masing-masing ditemukan kekuranglengkapan dapat dilakukan penelitian lagi pada bagian yang diperlukan.
2. *Koding*, yaitu mengklasifikasikan jawaban responden menurut macamnya. Klasifikasi ini dilakukan dengan jalan memberi kode tertentu pada masing-masing jawaban responden.
3. *Tabulasi*, yaitu data-data yang telah diperoleh kemudian disusun dalam bentuk tabel tujuannya agar lebih mudah untuk diolah.

B. Analisa data.

Maksud dari analisa data adalah usaha untuk menemukan jawaban dari data-data tersebut. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif dan kualitatif, yang artinya :

1. Analisa Kuantitatif.

Alat analisa yang menggunakan data yang berupa angka-angka. Karena data yang diperoleh mengandung skala ordinal maka metode perhitungan statistik yang digunakan untuk melihat hubungan atau pengaruh dari variabel-variabel penelitian ada dua macam yaitu :

1. Uji korelasi dua variabel ( T ) Rank kendall.

Uji ini untuk melihat apakah terdapat hubungan antara variabel tergantung dengan masing-masing variabel bebas.

2. Uji Konkordansi Kendall (W).

Uji ini untuk melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel tergantung dengan keseluruhan variabel bebas.

Rumus Kendall T

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N(N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N(N-1) - T_y}}$$

Rumus Konkordansi Kendall W

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)}$$

Untuk menguji signifikansi antar variabel baik antar dua variabel maupun secara keseluruhan variabel penelitian dipergunakan rumus sebagai berikut :

Rumus Z untuk menguji signifikansi dua variabel :

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N + 5)}{9N(N - 1)}}$$

Setelah diketemukan Z hitung maka hasilnya akan dikonsultasikan dengan dengan Tabel, untuk untuk melihat seberapa besar signifikansi kedua variabel.

Untuk signifikansi W maka dilakukan dengan mencari nilai  $\chi^2$  kemudian nilainya dikonsultasikan dengan tabel untuk melihat signifikansinya

$$\chi^2 = k(N - 1)W$$

Keterangan :

S = Jumlah skor sebenarnya

T<sub>x</sub> = Banyaknya observasi yang berangka sama dalam variabel x

T<sub>y</sub> = Banyaknya observasi yang berangka sama dalam variabel y

N = Jumlah responden

k = Jumlah variabel penelitian.

Dalam menentukan erat tidaknya korelasi, angka dari hasil perhitungan diklasifikasikan menjadi empat golongan yaitu :

1. 0 sampai dengan 0,25, tidak erat.
2. 0,26 sampai dengan 0,50, cukup erat.
3. 0,51 sampai dengan 0,75, erat.

4. 0,76 sampai dengan 1, erat sekali.

Dalam penelitian ini untuk menentukan signifikan atau tidaknya suatu perhitungan digunakan patokan  $\alpha = 0,01$  sampai dengan  $\alpha = 0,05$ .

Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian ini digunakan metode statistik nonparametrik analisa Rank Kendall yaitu

1. Datum yang diambil sampai dengan data yang berskala ordinal.

Untuk memperoleh gambaran pendapat atau kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan maka data yang dikumpulkan dalam bentuk katagori yang menggambarkan kebijakan-kebijakannya, disamping data tersebut ada data dengan skala interval misal : tingkat pertumbuhan, persentase produk yang cacat. Untuk menggabungkan kedua jenis data tersebut maka digunakanlah uji rangking.

2. Sampelnya kecil (  $N = 20$ ).

Karena sampel yang digunakan kurang dari 30 seperti yang disyaratkan pada statistik parametrik maka lebih cocok digunakan statistik nonparametrik.

3. Metode statistik yang dipergunakan adalah rank Kendall dengan pertimbangan tehnik ini mempunyai kemampuan untuk menguji sigifikansi dua variabel maupun uji signifikansi keseluruhan variabel.

## 2. Analisa Kualitatif.

Analisa data dalam uraian atau gambaran tentang gejala atau fenomena yang diteliti. Penggunaan analisa ini dalam rangka penggambaran tentang gejala atau fenomena yang diteliti yang menggambarkan hubungan antar variabel-variabel penelitian.

## **BAB II**

### **Telaah Pustaka**

#### **II.1. Telaah Pustaka.**

Penelitian tentang bagaimana meningkatkan efektivitas dan produktivitas suatu organisasi telah banyak dilakukan sejak jaman dahulu dan sudah mengalami berbagai perkembangan. Penelitian tersebut pertama kali dilakukan oleh F.W Taylor yang menekankan efisiensi teknis sebagai tujuan suatu organisasi, dia berpendapat bahwa organisasi manusia seperti halnya mesin, jika dirancang dengan baik maka akan menghasilkan hasil yang lebih baik dan efisien. (Stan Kossen; 1986). Pandangan tersebut menimbulkan pro dan kontra yang berkisar tentang asumsinya terhadap aspek manusiawi dalam perusahaan yang dianggap sebagai hal yang mekanis dengan penerapan standart-standart pekerjaan. Pandangan tersebut mendapat banyak tantangan, sehingga muncullah gerakan yang lebih memperhatikan aspek manusia dalam suatu industri. Gerakan tersebut diawali tahun 1927 dengan penelitian di pabrik-pabrik Hawthorne dari Western Electric Company di Chicago oleh Elton Mayo yang menyatakan bahwa setiap perbaikan dalam prestasi kerja merupakan produk dari perhatian dan harga diri dari karyawan, pendapat tersebut didukung oleh Mary Parker Follet, Chester E Barnard dan Henry Dennison (Adam Indrawijaya, 1989; 24).

Pro dan kontra tentang efektifitas kedua pendekatan ini sampai sekarang masih diperdebatkan walaupun kecenderungan perhatian terhadap manusia sekarang makin meningkat ( misalnya : dengan adanya serikat pekerja). Namun dalam praktek sistem sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan masih banyak yang menekankan penggunaan pendekatan mekanis untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan, dan diduga praktek-praktek seperti ini masih banyak diterapkan di Indonesia. Untuk melihat bagaimana pengaruh dari praktek penerapan kebijakan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan terhadap kinerja perusahaan maka perlu diadakan penelitian lebih lanjut.

Penelitian tentang pengaruh kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan tersebut pernah dilakukan di Amerika oleh Jeffrey B. Arthur. Dalam penelitiannya tersebut dia melakukan penelitian 30 perusahaan besi di Amerika. Sedangkan penelitian yang melatar belakangi Jeffrey tersebut adalah sebuah penelitian penelitian yang dilakukan oleh Lenggick Hall tahun 1988 yang menyimpulkan bahwa :

“ Terdapat sedikit bukti empiris untuk membuktikan bahwa strategik sumber Daya manusia akan berpengaruh langsung terhadap kinerja dan keunggulan kompetitive suatu perusahaan.” (Jeffrey B. Arthur ; 1994; 671). Untuk menyempurnakan dari penelitian tersebut kemudian dia mengembangkan variabel baru yaitu *Human Resource System* dan *Turnover* berdasarkan hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa :

“ Dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada, penelitian tersebut menunjukkan bahwa sejumlah pengertian dapat diperoleh melalui penggunaan prespektif dan metodologi strategi sumber daya manusia. Selanjutnya melalui studi empiris, penelitian ini telah mengidentifikasi bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kebijakan Sumber Daya Manusia dengan tingkat pergantian dan *Performance* (kinerja) organisasional. “ (Jeffrey B. Arthur; 1994; 670)

Jeffrey dalam memberikan pengertian tentang kebijakan sumber daya manusia tersebut telah membagi 2 pengertian yaitu :

1. Sistem Control.

Sistem sumber daya manusia ini bertujuan untuk meminimalkan biaya tenaga kerja atau meningkatkan efisiensi kerja melalui penentuan tugas-tugas dan prosedur serta pemberian imbalan berdasarkan kriteria-kriteria output tertentu.

Jika dilihat praktek manajemen sumber daya manusia seperti ini sama halnya dengan penerapan sistem mekanis pada masa manajemen ilmiah dahulu yang dipelopori oleh F.W Taylor.

2. Sistem Commitment.

Sistem ini bertentangan dengan sistem yang pertama, sistem ini berusaha untuk menjaga hubungan psikologis antara tujuan karyawan dan

organisasi. Sistem ini berusaha untuk memberikan keleluasaan terhadap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya melalui caranya sendiri selama hal tersebut sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam sistem ini berusaha untuk lebih memperhatikan aspek manusiawi dalam organisasi dengan memberikan kepercayaan yang lebih besar terhadap para karyawannya.

Pengertian tentang kebijakan Sumber Daya Manusia ini dapat berbeda-beda tergantung dari mana seseorang memandangnya, misalnya Augustine A. Lado dan Mary C. Wilson memberikan sebuah definisi tentang sistim sumber daya *manusia* sebagai berikut :

“ Sistim sumber daya manusia sebagai sebuah pebedaan-perbedaan keadaan dari suatu organisasi yang dihubungkan dengan Aktivitas, fungsi dan proses yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan serta memelihara sumber daya manusia dari sebuah perusahaan.” (Agustine A. Lado; 1994; 700).

Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusiannya merupakan suatu hal yang unik dan sulit ditiru oleh perusahaan lain, dan dapat merupakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keberhasilan tersebut akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan

perusahaan untuk melihat perubahan-perubahan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Untuk mengukur kinerja suatu organisasi secara sederhana dapat dilihat dari perbedaan antara target atau tujuan dengan realisasi yang telah dicapai perusahaan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Menurut Fremont E. Kast dan James E. Rosenweig : (Fremont E. Kast/James E. Rosenweig; 1986; 40)

$$\text{Performance} = f(\text{Kesanggupan (ability), Motivasi})$$

*Ability* digambarkan oleh kapabilitas manusia dan teknik, yang memberikan indikasi sampai seberapa jauh kemungkinan performance tersebut. Sampai seberapa jauh kapabilitas laten tersebut bisa diciptakan tergantung pada tingkat dimana individu dan kelompok dapat di motivasi oleh organisasinya untuk menghasilkan kemampuan yang terbaik. Dalam suatu organisasi, performance dihasilkan dari agregat usaha-usaha individu dan untuk mencapai tujuan organisasi yang relevan.

Selanjutnya menurut Kast & Rosenweig (Kast, Rosenweig; 1986; 8) ada tiga dimensi performance organisasi salah satunya adalah *Effectiveness*, efektivitas adalah yang berhubungan dengan tujuan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit. Kriteria dalam efektifitas organisasi bisnis berdasarkan studi organisasi bisnis di India oleh Negandi & Reimann (1973) salah satu kriteria ekonomian adalah pertumbuhan penjualan, kriteria yang sama juga diberlakukan oleh Child (1974,1975) dalam melakukan penelitian atas 82 perusahaan di Inggris Sedangkan menurut Jang Woo

dan Danny Miller menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dilihat dilihat dari beberapa segi antara lain dari sales, pertumbuhan pasar dan moral karyawan.(Jang woo, Danny Miller; 1996; 729)

Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan Jeffrey dengan menerapkan faktor-faktor sumber daya manusia pada penelitian tersebut. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan anggota ASMINDO Komda Jateng, dengan penyesuaian-penyesuaian pada metodologinya, model maupun definisinya.

## **II.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.**

Berdasarkan definisi dari Jeffrey (1994) dan Agustine (1994) yang telah disebutkan di atas maka Kebijakan Sumber Daya Manusia dirumuskan sebagai :

“ Sebagai suatu Kebijakan ( control atau commitment ) yang diterapkan pihak manajemen dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia.”

Berdasarkan rumusan tersebut di atas dapat dilihat bahwa kebijakan sumber daya mempunyai dimensi yang luas sehingga mempunyai banyak faktor. Di dalam penelitian ini faktor-faktor kebijakan sumber daya manusia yang digunakan mengacu pada faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian Jeffrey J Arthur, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

### **1. Desentralisasi**

Richard M. Steers memberikan mendefinisikan desentralisasi sebagai berikut :

“Desentralisasi adalah batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Semakin luas desentralisasi sebuah organisasi, semakin luaslah ruang lingkup para pekerja bawahan dapat turut serta dalam - dan memikul tanggungjawab atas - keputusan-keputusan mengenai pekerjaan mereka dan kegiatan mendatang dari organisasi” (Steer Richard M; 1985 : 71).

Dengan berkembangnya suatu organisasi maka jarak antara pengambil keputusan dengan pelaksana (karyawan) di lapangan sebagai sumber informasi yang

paling relevan semakin besar. Sehingga keakuratan pengambilan keputusan pun semakin berkurang hal tersebut dapat disebabkan oleh berbagai hal antara lain karena efektifitas komunikasi yang semakin berkurang karena semakin panjangnya jalur komunikasi yang harus dilalui atau dikarenakan keterbatasan pihak eksekutif untuk menampung seluruh informasi yang ada di lapangan. Arti penting desentralisasi akhir-akhir ini makin disadari oleh para executive sebagai contoh, pihak executive General Motor pada tahun 1920 ( Chandler; 1962) memperkenalkan “konsep kantor pusat” di mana keputusan-keputusan kebijakan perusahaan dipusatkan pada executive perusahaan, sedangkan pelaksanaan didesentralisasikan kepada tingkat yang serendah mungkin.

Selanjutnya Steers menyatakan bahwa dengan bertambahnya desentralisasi dalam organisasi sering menghasilkan perbaikan pada beberapa segi efektivitas. Khususnya desentralisasi ternyata ada hubungannya dengan meningkatnya efisiensi manajemen, komunikasi, umpan balik yang terbuka, kepuasan kerja dan ketahanan karyawan. lagi pula desentralisasi dalam beberapa kasus ternyata menghasilkan perbaikan karya dan peningkatan inovasi serta kreativitas dalam organisasi. (Steers Richard M; 1985: 1972)

## **2. Partisipasi**

Jeffrey B. Arthur mendepkripsikan partisipasi sebagai :

“Persentase dari yang menerima trining dalam pemecahan permasalahan kelompok, pertemuan dengan kelompok-kelompok kecil untuk

mendiskusikan permasalahan produksi dan kualitas, atau dilibatkan manajemen atau komite manajemen kepegawaian". (Jeffrey, 1994: 670)

Diskripsi tersebut diatas merujuk pada usaha untuk meningkatkan Manajemen Partisipatif, Stephen P. Robins mendefinisikan manajemen partisipatif sebagai berikut

"Manajemen parsitipatif adalah sebuah proses dimana bawahan membagi wewenang dan pendapat untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan atasannya". (Stephens P. Robbins; 1993 : 254)

Di dalam praktek manajemen partisipatif telah banyak diterapkan oleh beberapa perusahaan sebagai contohnya The Boing Co, dalam membangun pabrik barunya di Aburn Washington telah meminta para pegawainya dari ke duabelas spesialisasi untuk menentukan peralatan baru yang akan dipakai, atau pada marketing dari USAA (sebuah perusahaan asuransi besar di Amerika) mengadakan pertemuan satu jam setiap minggu untuk mendiskusikan cara untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja mereka, manajemen mendengarkan dan kemudian menerapkan saran-saran mereka. Robbins selanjutnya menyatakan, mengapa manajemen berkeinginan untuk membagi wewenangnya untuk mengambil keputusan dengan bawahannya ? ada beberapa alasan antara lain, kompleksitas pekerjaan seringkali manajer tidak mengetahui dengan benar pakerjaan karyawannya, saling ketergantungan antar pekerjaan yang membutuhkan konsultasi yang terus menerus antar bagian sehingga mendorong dibentuknya grup atau komite.

Partisipatif manajemen seringkali merupakan obat dari rendahnya moral dan produktivitas. Hal tersebut sangat berkaitan erat dengan motivasi kerja karyawan,

dalam *motivation - hygiene theory* menyatakan bahwa manajemen parsitipatif akan menyediakan karyawan motivasi intrinsik dengan meningkatnya kesempatan untuk tumbuh dan bertanggungjawab. Demikian juga dengan proses pengambilan keputusan dan penerapannya akan mendorong kepuasan kerja yang akhirnya akan meningkatkan kebanggaan karyawan, tanggungjawab, perkembangan, pencapaian tujuan serta tanggungjawab.

### **3. Pelatihan.**

Salah satu fungsi dari Manajemen Sumber Daya manusia adalah mengembangkan kemampuan sumber daya manusia sehingga dapat lebih mendukung tercapainya tujuan dari suatu organisasi, salah satu cara pengembangan tersebut adalah dengan memberikan pelatihan (training). Henry Simamora mendefinisikan pelatihan sebagai berikut :

“Serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu”(Henry Simamora; 1995 : 287)

Sedangkan manfaat yang diperoleh dari pelatihan menurut Henry Simamora adalah :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standart-standart kinerja yang dapat diterima.

3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

Jika sasaran pelatihan seperti tersebut diatas dapat tercapai maka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **4. Supervisor.**

Pengawasan pada suatu organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting agar organisasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Dalam sebuah perusahaan intensitas pengawasan terhadap para karyawan tergantung dari jumlah karyawan per supervisor semakin sedikit karyawan per supervisor berarti pengawasan terhadap karyawan semakin ketat.

Dalam sebuah penelitian di Nemark, New Jersey yang merancang sebuah riset dengan memasukkan derajat kontrol yang tinggi terhadap atas faktor-faktor non psikologis yang mungkin mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 24 pengawas seksi dan 419 pekerja dari 12 pasang dengan produktivitas yang tinggi dan rendah. Dari interview yang dilakukan disimpulkan bahwa pengawas dari seksi yang berproduktivitas tinggi lebih menyukai :

1. Pengawas-pengawas yang bersifat terbuka.
2. Mempunyai otoritas dan tanggungjawab dalam pekerjaannya.
3. Mempergunakan sebagian waktunya dalam pengawasan.
4. Memberi pengawasan terbuka pada bawahannya dibanding pengawasan yang ketat.
5. Berorientasi pada pekerja dari pada pada produksi.

Pengawasan seksi produksi rendah mempunyai karakteristik yang berlawanan, mereka menyukai pengawasan yang ketat dan berorientasi pada produksi (Miftah Thoha; 1990 : 31)

#### **5. Kegiatan Sosial.**

Dalam teori-teori motivasi banyak dikemukakan bahwa salah satu kebutuhan manusia adalah kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang-orang disekitarnya, teori tersebut antara lain adalah “teori kebutuhan Maslow” yang menyatakan dari kelima hirarki kebutuhan manusia salah satunya adalah kebutuhan untuk menjadi anggota kelompok tertentu atau kebutuhan-kebutuhan sosial, termasuk didalamnya kebutuhan akan teman, afeksi, kebutuhan ini mendekati dengan teori yang dikemukakan oleh Murray dan Mc Clelland yang menyatakan salah satu kebutuhan manusia adalah need of affiliation (Winardi; 1989 : 158).

Untuk memenuhi kebutuhan tersebut tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan informal atau dengan melakukan kegiatan sosial bersama misalnya : piknik. Tujuan dari kegiatan-kegiatan tersebut untuk memelihara keeratan hubungan antar anggota organisasi, yang akhirnya dapat mengeliminir terjadinya konflik dan meningkatkan kerja sama antar anggota sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## **6. Kompensasi**

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk kembalian (return) yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya terhadap jasa-jasanya terhadap perusahaan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi itu sendiri mempunyai arti yang luas tidak hanya berwujud kompensasi finansial langsung misalnya gaji, upah, bonus dan komisi tetapi dapat juga berwujud kompensasi non finansial misalnya fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam.

Bedjo Siswanto berpendapat bahwa masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang untuk bekerja, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja pada diri tenaga kerja (Bedjo Siswanto; 1989 : 115).

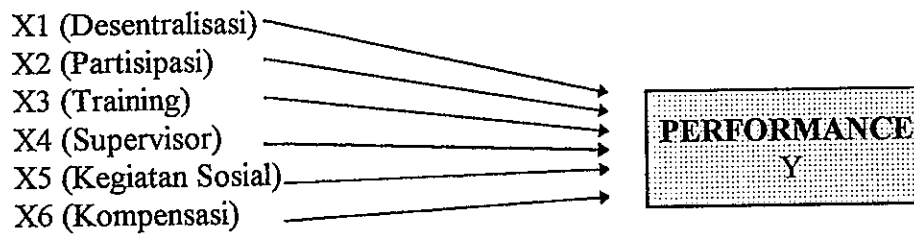
Sedangkan Henry Simamora menjelaskan beberapa alasan bahwa kompensasi akan mendorong seseorang untuk lebih termotivasi dalam bekerja.

- Individu termotivasi untuk berperilaku sehingga mereka mendapatkan imbalan yang berimbang terhadap kinerja mereka, pendapat ini dilandasi oleh “teori pengharapan”.
- Individu termotivasi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya, kebutuhan antara orang satu dengan yang lain berbeda, salah satunya adalah kebutuhan penghargaan diri (self esteem) sebagai contoh seorang karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik jika para manajer mereka mengakui kinerja mereka dengan bonus. (Henry Simamora; 1995 : 419)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa besarnya kompensasi baik finansial maupun non finansial sangat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi cenderung mempunyai prestasi kerja yang baik karena pada dasarnya Prestasi merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan (Adam Indrawijaya; 1989 :79).

Berdasarkan uraian satu per satu antar variabel-variabel bebas di atas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa masing-masing variabel bebas mempunyai hubungan dengan variabel tergantung. Hubungan tersebut dapat di gambarkan dalam diagram adalah sebagai berikut :

**Faktor-faktor dalam kebijakan sumber daya manusia.**



### **II.3. Hipotesa dan Definisi Operasional.**

#### **II.3.1. Hipotesa.**

Hipotesa penelitian ini adalah :

Kebijakan sumber daya manusia (faktor-faktor: desentralisasi, partisipasi, pelatihan, pengawasan, kegiatan sosial, kompensasi ) berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja perusahaan.

### **II.3.2. Definisi Operasional.**

Berdasarkan variabel-variabel penelitian di atas maka definisi-definisi operasional penelitian ini dapat disusun sebagai berikut :

#### **A. Definisi operasional variabel mempengaruhi (X)**

##### **a. Kebijakan Sumber daya manusia.**

Kebijakan sumber daya manusia adalah kebijakan pada suatu organisasi dalam mengatur atau mengelola sumber daya manusianya. Di dalam faktor-faktornya dari kebijakan sumber daya manusia meliputi :

##### **1. Desentralisasi.**

Desentralisasi adalah perluasan batas-batas berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Desentralisasi dilihat dari seberapa besar dan seberapa jauh pimpinan memberikan pelimpahan wewenang kepada bawahannya dalam hal pengambilan keputusan.

##### **2. Partisipasi.**

Partisipasi adalah keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan keputusan atasannya. Partisipasi tersebut dapat dilihat level bawahan dalam diskusi guna menentukan kebijaksanaan dan pemecahan permasalahan perusahaan, frekuensi pertemuan.

### 3. Pelatihan.

Pelatihan adalah serangkaian usaha yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengalaman, ataupun perubahan sikap dari individu. Indikator dari pelatihan tersebut dilihat dari level karyawan yang diikuti dalam program pelatihan serta waktu serta penting tidaknya pelatihan tersebut.

### 4. Pengawasan.

Pengawasan adalah pengamatan yang dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan. Tingkat pengawasan tersebut dapat dilihat dari jumlah pengawas dan metode pengawasan yang dipergunakan.

### 5. Kegiatan Sosial.

Kegiatan sosial adalah kegiatan informal yang dilakukan oleh para anggota perusahaan dan bertujuan untuk meningkatkan persaudaraan dan saling pengertian. Kegiatan sosial tersebut dapat dilihat dari jumlah kegiatan dan frekuensi kegiatan informal perusahaan dalam jangka waktu satu tahun.

### 6. Kompensasi.

Kompensasi adalah bentuk balas jasa perusahaan terhadap para karyawan atas pekerjaannya. Puas atau tidaknya karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya tergantung dari harapan mereka, kompensasi tenaga kerja yang

sejenis dan pekerjaanya. Kompensasi ini dapat dilihat dari jenis dan kriteria apa saja yang digunakan perusahaan dalam memberikan kompensasi.

**B. Variabel terpengaruh Kinerja Perusahaan.**

Kinerja perusahaan adalah prestasi perusahaan dalam melakukan aktivitasnya dalam periode tertentu. Kinerja perusahaan ini dapat dilihat pertumbuhan dan penjualannya, selain itu juga dapat dilihat dari besarnya barang rusak atau cacat produk dan tingkat pergantian pegawainya.

Perusahaan anggota ASMINDO Komda Jawa Tengah yang berjumlah 20 perusahaan dan kesemuanya adalah responden dari penelitian ini. Perusahaan tersebut sebagian besar berdomisili di Kotamadia Semarang. Perusahaan-perusahaan responden semuanya sudah berdiri diatas 5 tahun dan mereka adalah perusahaan menengah dengan omset per tahun lebih dari Rp.500.000.000,00.

### III.1.1. Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi.

Dalam bidang sumber daya manusia perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan tenaga kerja dengan jumlah berkisar antara 100 s/d 400 orang. Sedangkan kualifikasi pendidikan karyawannya bervariasi mulai dari SD, SMP, SMA, STM, D3 maupun Sarjana tergantung dari posisi pekerjaannya.

Struktur organisasi, di semua perusahaan sudah tergambar dengan jelas walaupun masih sederhana, dari struktur tersebut dengan jelas tergambar posisi masing-masing karyawan, kepada siapa karyawan yang bersangkutan harus bertanggungjawab dan berkoordinasi dalam melakukan tugasnya

Secara posisi dan bagian-bagian perusahaan secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

#### 1. Pimpinan atau pengelola perusahaan.

Pimpinan perusahaan pada perusahaan anggota ASMINDO semuanya adalah pemilik perusahaan atau paling tidak mempunyai andil dalam perusahaan tersebut.

Pimpinan perusahaan ini tugas utamanya adalah menentukan kebijakan pokok atau strategi perusahaan serta mewakili perusahaan dalam negosiasi-negosiasi dengan pihak luar.

## 2. Bagian Administrasi dan keuangan

Bagian ini berkaitan dengan kegiatan-kegiatan administrasi dan pencatatan arus keuangan baik intern maupun ekstern. Bagian ini dikepalai oleh seorang manager atau kepala bagian yang bertanggungjawab langsung kepada pimpinan perusahaan.

## 3. Bagian Produksi.

Pada bagian ini dikepalai oleh seorang kepala bagian atau manajer yang bertanggungjawab kepada pimpinan perusahaan kepala bagian ini membawahi supervisor yang bertugas mengawasi para karyawan pada bagian produksi. Pada bagian ini juga terdapat *Quality control* yang bertugas memeriksa hasil produksi sebelum dipasarkan. Ada beberapa pekerjaan yang harus dilakukan dalam proses produksi dari bahan siap olah menjadi barang jadi, proses yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penggajian kayu.
2. Pembentukan/pemotongan.
3. Penghalusan
4. Perakitan.
5. Finishing.

## **BAB III.**

### **Gambaran Umum.**

#### **III.1 Gambaran Umum Perusahaan Anggota ASMINDO.**

Perindustrian mebel di Indonesia pada beberapa tahun terakhir ini mengalami kelesuan, kondisi ini ditandai dengan menurunnya volume ekspor sampai dengan 60 persen. Ada beberapa penyebab turunnya kinerja perusahaan akhir-akhir ini yaitu :

1. Menurunnya daya saing mebel kita di pasaran internasional sebagai akibat terlambatnya mempersiapkan sumber daya perusahaan terutama sumber daya manusia.
2. Resesi ekonomi yang berkepanjangan di dalam negeri yang mengakibatkan banyak proyek-proyek perumahan yang macet.
3. Sulitnya mendapatkan bahan baku baik kayu maupun rotan, sehingga kelancaran stok bahan baku sering terganggu.

ASMINDO sebagai satu-satunya organisasi persatuan perusahaan mebel bertindak sebagai wahana komunikasi antar perusahaan mebel guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi agar perusahaan anggotanya tetap eksis di pasaran internasional. Namun sampai saat ini tujuan utama dari ASMINDO belum tercapai, masih banyak perusahaan anggotanya terbelit persoalan tersebut di atas.

Bagian produksi mempunyai karyawan yang paling banyak dibanding bagian dengan kualifikasi pendidikan mulai dari SD sampai dengan SLTA atau STM. Kualifikasi SD tanpa pengalaman dan ketrampilan sebagian besar bekerja pada bagian yang tidak banyak menggunakan ketrampilan misal pada bagian pengamplasan. Karyawan yang berpendidikan SLTA atau STM biasanya bekerja sebagai operator mesin.

#### 4. Bagian Personalia.

Bagian personalia ini dibawahahi oleh seorang kepala bagian atau manager personalia yang bertanggungjawab pada pimpinan perusahaan. Ada empat tugas utama pada bagian ini yaitu :

##### 1. Perekrutan.

Perekrutan ini biasanya atas persetujuan pimpinan perusahaan yang diusulkan dari bagian-bagian yang membutuhkan. Bagian personalian ini mengurus segala hal yang berkaitan dengan kegiatan tersebut mulai pengumuman, seleksi sampai dengan penempatan.

##### 2. Pemeliharaan.

Pemeliharaan pegawai erat kaitannya dengan pemberian kompensasi baik yang berupa gaji, insentif, tunjangan maupun fasilitas yang diberikan kepada karyawannya. Tugas bagian personalia adalah merencanakan pemberian kompensasi sehingga perusahaan maupun karyawan merasa adil.

### 3. Pengembangan.

Pengembangan pegawai ini erat kaitannya dengan pemberian pelatihan bagi para karyawan. Namun demikian pada perusahaan-perusahaan ASMINDO yang kurang serius melaksanakan hal ini, pelatihan yang dilakukan kurang terencana dan tidak rutin bahkan ada diantaranya yang tidak melakukan pelatihan sama sekali dengan alasan belum perlu untuk dilakukan.

### 4. Pemberhentian.

Pemberhentian ini dilakukan secara hormat atau tidak dengan hormat. Pemberhentian dengan hormat biasanya dilakukan atas kehendak sendiri atau karena usia, sebagian besar perusahaan ASMINDO tidak memberikan uang pensiun. Sedangkan pemberhentian tidak dengan hormat dilakukan atas persetujuan pimpinan perusahaan dan diberikan pesangon sesuai dengan jabatan dan masa kerjanya.

Status dari karyawan sendiri terdapat 3 macam yaitu :

1. Karyawan tetap mereka digaji secara bulanan.
2. Karyawan harian, karyawan digaji tergantung banyaknya hari kerja.
3. Borongan, mereka digaji berdasarkan jumlah barang yang dibuat.

Karyawan harian dan borongan paling banyak pada bagian produksi, hal tersebut dipengaruhi oleh besar kecilnya volume produksi. Hal tersebut dikerenakan jumlah volume produksi dan jenis pesanan yang beragam. Patokan penggajian

karyawan adalah Upah Minimum Regional Jawa Tengah ditambah dengan tunjangan dan fasilitas-fasilitas lain tergantung dari masing-masing perusahaan.

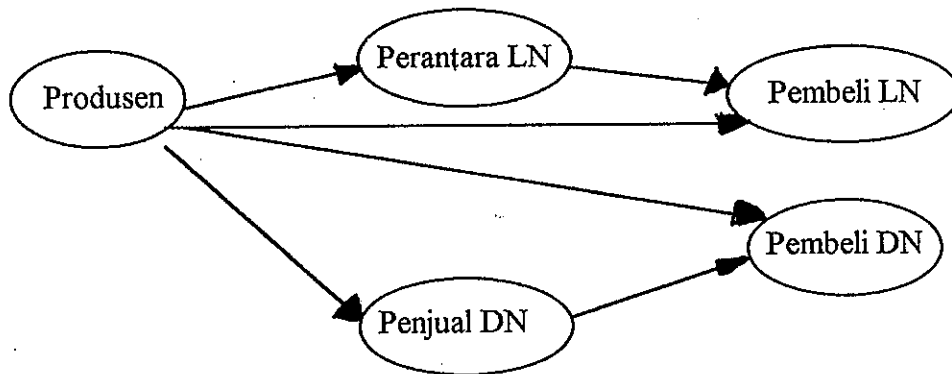
### III.1.2. Bidang Pemasaran.

Dalam hal pemasaran sebagian besar produk mereka diarahkan untuk pasaran ekspor dengan negara-negara tujuan antara lain ke Jepang, Amerika Serikat, Jerman, Belanda, Taiwan dan negara-negara di Timur Tengah, tujuan ekspor mebel terbesar saat ini adalah adalah Jepang dan disusul Amerika Serikat. Dalam melakukan pemasaran mereka bekerjasama dengan pembeli-pembeli dari luar negeri baik berhubungan secara langsung maupun tidak langsung (melalui perantara). Dalam menunjang pemasaran perusahaan-perusahaan tersebut mengikuti pameran-pameran baik diluar negeri maupun di dalam negeri, disamping itu mereka juga melakukan korespondensi dengan cara memberikan penawaran melalui brosur-brosur dari produk-produk yang mereka hasilkan kepada pembeli potensialnya di luar negeri.

Sedangkan untuk pemasaran produk di dalam negeri mereka biasanya sudah bekerja sama dengan penjual mebel atau mempunyai show room sendiri untuk memasarkan produknya.

**Gambar 2.**

**Jalur Distribusi Pemasaran Mebel**



Sumber : ASMINDO Jawa Tengah

**III.1.2. Bidang Produksi.**

Dibidang produksi, jenis mebel yang paling banyak mereka hasilkan adalah garden furniture disamping itu mereka juga memproduksi replika antik, modern furniture. Perusahaan bekerja baik berdasarkan order dan melakukan produksi masal guna dijual dipasaran umum. Bahan baku yang dipergunakan berbagai jenis kayu (Jati, Mahoni, Ramin, Rotan) disamping bahan-bahan lainnya ( Busa, kain, lem), Bahan kayu merupakan komponen biaya yang paling besar dibanding komponen lainnya. Bahan kayu tersebut diperoleh melalui pemasok ataupun langsung ke produsennya (Perhutani).

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi dibagi menjadi dua golongan yaitu :

A. Digerakkan dengan mesin, antara lain:

1. Mesin *Circle Table Saw* alat ini digunakan untuk membelah kayu.
2. Mesin *radial arm saw*, ala ini digunakan untuk memotong kayu.
3. Mesin sander mesin ini digunakan untuk menghaluskan kayu.
4. Mesin router mesin ini digunakan untuk membuat profil.

B. Digerakkan oleh tenaga manusia, antara lain :

1. Gergaji
2. Bor.
3. Amplas.
4. Tatah

Kedua jenis alat ini digunakan saling melengkapi dalam suatu proses produksi

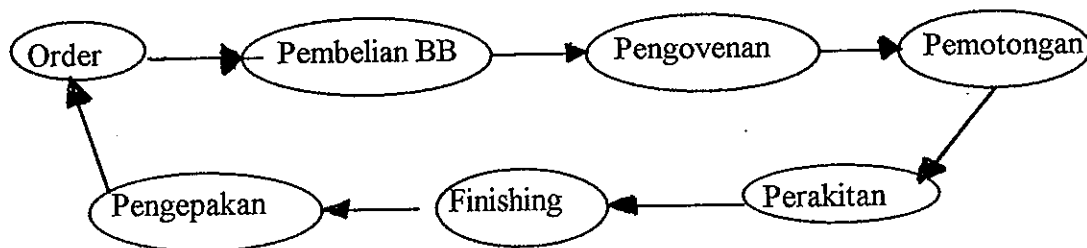
Proses pembuatan mebel secara umum melalui beberapa tahap mulai dari pengolahan bahan mentah sampai pengepakan dan pengiriman, tahap-tahap dalam proses produksi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Pembelian bahan baku kayu (Jati, Mahoni, Ramin).
2. Pengovenan kayu, pengovenan ini bertujuan agar kayu mudah untuk dibelah.
3. Pemotongan, pemotongan ini sesuai dengan ukuran dan bentuk yang sudah ditentukan.

4. Penghalusan, proses ini menggunakan mesin sander dan dilakukan setelah kayu dipotong-potong.
5. Perakitan, perakitan ini dilakukan dengan menggabungkan potongan bagian-bagian kayu menjadi mebel.
6. Finishing, proses finishing ini sebagian besar menggunakan pelitur.
7. Pengepakan, Pengepakan ini biasanya dimasukan kedalam kardus, dalam bentuk lipatan atau knock down, sebelum dimasukkan kedalam kontainer untuk di ekspor.

**Gambar 3.**

**Diagram Proses Produksi.**



Sumber : ASMINDO Komda Jateng

## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang hasil penelitian, hasil penelitian ini merupakan pengolahan data yang diperoleh di lapangan baik yang dilakukan dengan observasi ataupun data-data yang diperoleh dari jawaban kuesioner. Data-data tersebut kemudian dianalisa dan diuji dengan metode statistik untuk melihat bentuk hubungan masing-masing variabel. Berdasarkan pengujian data-data tersebut diharapkan dapat diperoleh jawaban tentang permasalahan yang dihadapi oleh para pengusaha dalam bidang kebijakan sumber daya manusia, yang kemudian dapat dijadikan pedoman dalam pembuatan implementasi kebijakan.

#### IV.1.1. Hubungan Faktor Desentralisasi Terhadap Kinerja Perusahaan.

Organisasi yang efektif dituntut mekanisme pengambilan keputusan yang cepat, tepat dan keputusan yang tidak hanya dipusatkan pada seseorang saja. Agar tercapai efektifitas tersebut dilakukan dengan menerapkan sistim pendelegasian wewenang yang memberikan kepercayaan lebih besar kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Namun banyak perusahaan yang belum menyadari akan pentingnya hal tersebut, banyak alasan yang mempengaruhi keadaan tersebut antara lain dikarenakan pimpinan yang kurang mempercayai bawahan dalam mengambil keputusan tanpa menanyakan dahulu pada atasan. Pada umumnya kondisi ini sudah menjadi kultur dalam perusahaan, dimana bawahan segan untuk mengambil keputsan sendiri karena takut melakukan kesalahan. Hal ini tentunya akan sangat mempengaruhi pengembangan organisasi yang menuntut

keaktifitas, tanggungjawab dan keakuratan pengambilan keputusan. Pada tabel 4.1 berikut ini dapat dilihat gambaran tentang seberapa besar hubungan desentralisasi dengan kinerja perusahaan pada penelitian ini :

Tabel 4.1.

Hubungan Antara Desentralisasi dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja	Desentralisasi		Total (persen)
	RENDAH (persen)	TINGGI (persen)	
RENDAH	8 (40)	3 (15)	11 (55)
TINGGI	4 (20)	5 (25)	9 (45)
<b>Total</b>	12 (60)	8 (40)	20 (100)

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.1. digambarkan bahwa 60 persen pimpinan perusahaan responden masih mempunyai kesadaran yang rendah akan pentingnya desentralisasi dan mereka yang mempunyai kesadaran yang tinggi hanya 40 persen. Dari 60 persen responden yang mempunyai kesadaran akan pentingnya desentralisasi yang rendah 40 persen mempengaruhi kinerja yang rendah, sedangkan dari 40 persen responden yang mempunyai kesadaran akan pentingnya desentralisasi yang tinggi 25 persen diantaranya mempengaruhi kinerja perusahaan yang tinggi. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden mempunyai kesadaran akan pentingnya desentralisasi yang rendah dan hal tersebut akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang rendah pula, demikian pula sebaliknya sebagian besar responden yang mempunyai katagori tinggi dalam desentralisasi sebagian besar akan mempengaruhi kinerja yang tinggi.

Sebenarnya kondisi dari kebijakan desentralisasi pada perusahaan-perusahaan responden secara struktur dan fungsi organisasi sudah mengarah kepada pendelegasian wewenang hal ini terlihat dari adanya struktur organisasi dan pembagian kerja yang cukup jelas. Namun dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang tersebut masih kurang sepenuhnya dilaksanakan oleh para pimpinan perusahaan. hal tersebut tergambar dari tabel berikut :

Tabel 4.2.

Keterlibatan Pimpinan Dalam Pembuatan Keputusan

Keterangan	Frekuensi	Persen
Semua keputusan	2	10
Kep. Teknis.	9	45
Kep. Fungsional	3	15
Kep. Pokok	6	30
<b>Jumlah</b>	20	100

Sumber : Data primer yang diolah.

Berdasarkan Tabel 4.2. menggambarkan bahwa 10 persen pimpinan perusahaan mengurus seluruh keputusan dan 45 persen pimpinannya masih mengurus sampai kedalam kebijakan yang tingkat bawah (sampai kedalam pelaksanaan teknis) yang secara stuktural seharusnya sudah merupakan wewenang dan tugas bawahan. Namun demikian 45 persen responden sudah lebih memusatkan kebijakan-kebijakan yang lingkupnya lebih luas dan strategis.

Dari jawaban kuesioner terungkap juga bahwa jika pimpinan perusahaan berhalangan kebanyakan dari responden (70 persen) memberikan mendelegasikan wewenang kepada wakil-wakilnya atau orang-orang yang dipercayainya. Sedangkan yang menyatakan tidak pernah 10 persen dan jarang 50 persen dalam memberikan kepercayaan pengambilan keputusan terhadap bawahan yang tingkatannya dibawah manajer. Walaupun sebagian

besar dari responden sebesar 55 persen tidak melarang bawahan mereka dalam mengambil keputusan atas inisiatif sendiri.

Berdasarkan perhitungan uji statistik koefisien korelasi antara kebijakan desentralisasi dan kinerja perusahaan menunjukkan angka sebesar 0.3375, angka tersebut berarti hubungan antar kedua variabel tersebut cukup erat. Dalam uji signifikansi menunjukkan nilai probabilitas 0,048, hasil tersebut berarti bahwa antar kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan karena nilai probabilitas lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa kebijakan desentralisasi pada perusahaan-perusahaan responden mempunyai hubungan dengan kinerja perusahaannya. Hal ini sekaligus juga membuktikan bahwa penelitian dan teori terdahulu tentang dampak positif desentralisasi terhadap efektivitas perusahaan terbukti dalam penelitian ini.

#### IV.1.2. Hubungan Faktor Kebijakan Partisipatif Dengan Kinerja Perusahaan.

Salah satu hal yang dapat memotivasi seseorang dalam bekerja adalah pengakuan dan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Penghargaan dan pengakuan tersebut tidak hanya diwujudkan dalam wujud materiil saja, tetapi diwujudkan juga secara imateriil salah satunya dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi. Wujud dari pemberian kesempatan untuk berpartisipasi ini diwujudkan dengan diskusi, rapat dan pertemuan-pertemuan lain yang melibatkan karyawan dalam menentukan kebijaksanaan perusahaan. Dengan diberikannya kesempatan mereka untuk berpartisipasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi, loyalitas dan

tanggungjawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Namun implementasi dari harapan itu semua tergantung dari para pemahaman pengelola perusahaan akan pentingnya keterlibatan karyawan dalam menjalannya perusahaannya. Pada tabel berikut ini dapat diperoleh gambaran seberapa besar hubungan antara partisipasi dengan kinerja perusahaan.

Tabel 4.3.

Hubungan Antara Partisipasi dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja	Partisipasi		Total (persen)
	RENDAH (persen)	TINGGI (persen)	
RENDAH	10 (50)	1 (5)	11 (55)
TINGGI	5 (25)	4 (20)	9 (45)
<b>Total</b>	15 (75)	5 (25)	20 (100)

Sumber : Data primer diolah

Pada Tabel 4.3. tergambar bahwa sebesar 75 persen responden tergolong rendah dalam memberikan kesempatan untuk berpartisipasi sedangkan yang tergolong tinggi yang hanya sebesar 25 persen. Dari 75 persen responden yang tergolong rendah dalam memberikan kesempatan berpartisipasi kepada para karyawannya 50 persen mempengaruhi rendahnya kinerja perusahaan dan mereka yang tergolong tinggi mempengaruhi 20 persen kinerja yang tinggi. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa tinggi maupun rendahnya kinerja perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh tinggi rendahnya partisipasi karyawan.

Berdasarkan jawaban responden juga diperoleh gambaran tentang sikap pimpinan dalam memberikan kesempatan terhadap bawahan untuk berpartisipasi sebagai berikut :

Tabel 4.4.

## Sumber Informasi Pimpinan Dalam Memecahkan Permasalahan

Keterangan	Frekuensi	Persen
Berpikir sendiri	2	10
Informasi dari luar	9	45
Bertanya pada rekan kerja	4	20
Informasi dari bawahan	5	25
<b>Jumlah</b>	20	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.4. tersebut menunjukkan bahwa 55 persen dari pimpinan perusahaan tidak melibatkan bawahan atau rekan kerjanya dalam memecahkan permasalahan perusahaannya, mereka lebih mempercayai informasi-informasi dari luar dan dirinya sendiri.

Tabel 4.5.

## Sikap Pimpinan Dalam Melibatkan Bawahannya Untuk Menentukan Kebijakan

Keterangan	Frekuensi	Persen
Jarang minta pendapat	1	5
Hanya Kpd Manajer	7	35
Kpd Manajer dan Supervisor	10	50
Seluruh Bawahan	2	10
<b>Jumlah</b>	20	100

Sumber : Data primer diolah

Pada Tabel 4.5. tersebut diatas menggambarkan bahwa hanya 10 persen dari pimpinan perusahaan yang telah mencoba untuk membuka diri dalam melibatkan bawahannya dalam tingkat manajer kebawah dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan ditempuh perusahaan (misal menciptakan desain baru).

Sedangkan saluran untuk menyalurkan aspirasi karyawan sebagian besar responden tidak menerapkan prosedur yang baku sehingga para pimpinan lebih mudah untuk menyerap aspirasi bawahan. Dalam hal frekuensi dalam mengadakan pertemuan antara pimpinan dan bawahan sebagian besar dari responden ( 50 persen) mengadakannya 1 bulan sekali, sedangkan yang mengadakan jika perlu saja hanya sebesar 20 persen. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar pimpinan perusahaan masih menganggap kurang penting untuk menampung aspirasi bawahannya dalam menentukan kebijakan atau memecahkan permasalahan di tempat bekerja.

Berdasarkan perhitungan statistik koefisien korelasi antara faktor partisipasi dengan kinerja perusahaan menunjukkan angka sebesar 0,3916 angka tersebut berarti mempunyai korelasi yang cukup erat. Sedangkan dalam uji signifikansi terungkap bahwa tingkat sigifikansi hubungan antara kedua variabel tersebut mempunyai nilai probabilitas 0,022. Nilai tersebut menunjukkan bahwa antar kedua variabel terdapat hubungan yang signifikan karena lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan adanya hubungan yang cukup erat dan signifikan tersebut diatas, membuktikan bahwa pada perusahaan-perusahaan responden yang lebih banyak melibatkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam penentuan kebijakan perusahaan mempunyai kinerja yang lebih tinggi.

#### IV. 1.3. Hubungan Faktor Pelatihan Dengan Kinerja Perusahaan.

Pengembangan ketrampilan dan pengetahuan adalah hal yang penting untuk dilakukan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Tujuan utama dari pengembangan tersebut adalah agar karyawan dapat bekerja lebih efisien, kreatif serta

loyal terhadap perusahaan. Pengembangan ketrampilan dan pengetahuan tersebut dapat diwujudkan dalam berbagai macam bentuk pelatihan baik yang diadakan di dalam perusahaan maupun yang diluar perusahaan. Untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan pelatihan harus direncanakan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Dalam Tabel 4.6. berikut ini dapat dilihat seberapa besar faktor pelatihan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan pada penelitian ini.

Tabel 4.6.

Hubungan Antara Pelatihan dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja	Pelatihan			Total (persen)
	TDK. ADA (persen)	RENDAH (persen)	TINGGI (persen)	
RENDAH	-	4 (20)	4 (20)	8 (40)
TINGGI	-	2 (10)	4 (20)	6 (30)
<b>Total</b>	6 (30)	6 (30)	8 (40)	14 (70)

Sumber : Data primer diolah

Pada Tabel 4.6. hanya terdapat 70 persen responden yang mengadakan pelatihan terhadap karyawannya, sedangkan 30 persen responden tidak mengadakan pelatihan terhadap karyawannya dan alasan yang umumnya dikemukakan adalah mereka merasa belum perlu untuk mengadakan pelatihan serta keterbatasan waktu. Dari 70 persen responden 30 persen responden mempunyai katagori yang rendah dalam mengadakan pelatihan dan 40 persen responden mempunyai katagori yang tinggi. Pelatihan dengan katagori rendah menghasilkan 20 persen kinerja yang rendah, sedangkan yang berkatagori tinggi menghasilkan 20 persen katagori kinerja yang rendah dan tinggi. Pola tersebut

menggambarkan bahwa faktor pelatihan dengan katagori yang rendah maupun tinggi pada penelitian ini tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hal tersebut juga terungkap pada uji statistik yang menunjukkan bahwa antara faktor pelatihan dan kinerja perusahaan dalam penelitian ini mempunyai korelasi yang rendah dengan angka 0,1784 serta tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai probabilitas 0,292 yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan Tabel 4.7. berikut ini terungkap bahwa 35 persen responden menyatakan belum perlu untuk melakukan pelatihan rutin bagi karyawannya.

Tabel 4.7.

Perlunya Latihan Rutin Bagi Karyawan.

Keterangan	Frekuensi	Persen
Tidak	0	0
Belum perlu	7	35
Perlu	7	35
Perlu sekali.	0	0
<b>Jumlah</b>	14	70

Sumber : Data primer diolah 15

Bahkan 30 persen responden tidak pernah melakukan pelatihan bagi karyawannya. Frekuensi dari pelatihan tersebut sebagian besar responden (55 persen) menjawab dilakukan dua kali dalam setahun yang lebih dari dua kali setahun hanya 15 persen. Waktu yang dibutuhkan dalam sekali pelatihan 50 persen responden menjawab pelatihan dilakukan tidak lebih dari satu hari, dan yang mengadakan pelatihan sampai dengan satu minggu hanya 30 persen.

Berdasarkan jawaban tersebut menunjukkan bahwa selama ini pelatihan yang telah dilakukan perusahaan kurang mencapai sasaran yang diharapkan. Hal tersebut terjadi

karena pelatihan tidak terprogram dengan baik misalnya waktu pelatihan yang kurang panjang.

#### IV.1.4. Hubungan Faktor Pengawasan Dengan Kinerja perusahaan.

Untuk menjamin segala proses pekerjaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka pengawasan perlu untuk dilakukan. Namun pengawasan yang dilakukan terlalu ketat seringkali karyawan merasa tertekan dan kurang bebas dalam melakukan pekerjaan dan hal tersebut bisa berdampak negatif pada motivasi karyawan dalam bekerja. Demikian pula sebaliknya pengawasan yang terlalu longgar bisa mengakibatkan disiplin kerja karyawan menurun. Oleh karena sistem pengawasan yang tepat perlu disesuaikan dengan kondisi pada masing-masing perusahaan Untuk melihat bagaimana hubungan pengawasan dengan kinerja perusahaan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.8. berikut ini.

Tabel 4.8.

Hubungan Antara Pengawasan dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja	Pengawasan		Total (persen)
	KETAT (persen)	LONGGAR (persen)	
RENDAH	7 (35)	4 (20)	11 (55)
TINGGI	3 (15)	6 (30)	9 (45)
<b>Total</b>	10 (50)	10 (50)	20 (100)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.8. tersebut diatas menunjukkan bahwa dari keseluruhan responden terdapat 50 persen katagori pengawasan ketat dan longgar. dari pengawasan yang ketat mempengaruhi kinerja yang rendah sebesar 35 persen dan dari katagori penwasan yang lonngar mempengaruhi kinerja yang tinggi sebesar 30 persen. Kondisi tersebut

menunjukkan kecenderungan bahwa kinerja perusahaan yang tinggi lebih dipengaruhi oleh pengawasan yang lebih longgar.

Hal-hal lain yang terungkap dari jawaban responden adalah bahwa pengawasan terhadap karyawan bagi sebagian besar perusahaan responden ternyata merupakan salah satu hal yang perlu dilaksanakan. Hal ini terbukti dari jawaban responden pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9.

Perlunya Pengawasan Bagi Karyawan.

Keterangan	Frekuensi	Persen
Sangat perlu	2	10
Perlu	12	60
Kurang perlu	5	25
Tidak perlu	1	5
<b>Jumlah</b>	20	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.9. menunjukkan bahwa 70 persen responden menganggap bahwa pengawasan terhadap karyawan perlu untuk dilakukan.

Tabel 4.10.

Cara Melakukan Pengawasan Bagi Karyawan.

Keterangan	Frekuensi	Persen
Orang demi orang	3	15
Pengawasan Perkelompok	9	45
Bertanggung jawab ke atasan	7	35
Bisa Mengawasi diri	1	5
<b>Jumlah</b>	20	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.9., Tabel 4.10. dan perbandingan antara karyawan dan pengawas yang berkisar antara 5 persen sampai dengan 7 persen, sebesar 80 persen.

Menggambarkan bahwa para responden masih beranggapan bahwa pengawasan yang ketat masih sangat diperlukan. Para responden masih kurang mempercayai bawahannya untuk mengawasi dirinya sendiri, padahal hal ini dapat mengakibatkan para karyawan merasa tertekan dalam melakukan pekerjaannya. Namun kondisi ini tidak terlepas dari pandangan responden terhadap kondisi etos kerja sumber daya manusia kita yang kurang disiplin dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan perhitungan uji statistik koefisien korelasi antara kebijakan pengawasan dan kinerja perusahaan menunjukkan angka sebesar 0.345, angka tersebut berarti hubungan antar kedua variabel tersebut cukup erat. Dalam uji Signifikansi menunjukkan nilai probabilitas 0,043 yang berarti bahwa antar kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan karena nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin moderatnya pengawasan terhadap karyawan pada perusahaan-perusahaan responden maka kinerja perusahaan pun akan semakin tinggi. Hal ini sekaligus juga membuktikan bahwa penelitian dan teori terdahulu yang menyatakan bahwa lebih banyak karyawan yang lebih suka diawasi secara bebas.

#### IV.1.5. Hubungan Faktor Kegiatan Sosial Dengan Kinerja perusahaan.

Sebagai makhluk sosial salah satu kebutuhan yang pokok manusia adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain disekitarnya. Oleh karena itu setiap perusahaan harus berusaha untuk memperhatikan kebutuhan tersebut dengan tujuan agar tercipta hubungan yang baik antar rekan kerja, atasan maupun bawahan. Dengan adanya hubungan yang baik tersebut diharapkan tercipta kerjasama yang baik, saling pengertian dan motivasi kerja

yang tinggi. Untuk melihat hubungan antara kegiatan sosial dengan kinerja perusahaan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11. berikut ini.

Tabel 4.11.

Hubungan Antara Kegiatan Sosial dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja	Kegiatan Sosial		Total (persen)
	RENDAH (persen)	TINGGI (persen)	
RENDAH	4 (20)	7 (35)	11 (55)
TINGGI	3 (15)	6 (30)	9 (45)
<b>Total</b>	7 (35)	13 (65)	20 (100)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.11. menggambarkan bahwa 65 persen dari keseluruhan responden mempunyai katagori yang tinggi dalam dalam melakukan kegiatan sosial terhadap bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya sebagian besar responden menyadari bahwa dengan melakukan kegiatan-kegiatan sosial antar karyawan dapat menciptakan iklim kerja yang baik. Namun dari tabel tersebut tergambar juga bahwa dari 65 persen responden yang mempunyai katagori tinggi dalam kegiatan sosial ternyata lebih dari separuh ( 35 persen) tidak mempengaruhi kinerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan sosial kurang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Uji statistik membuktikan bahwa antara kegiatan sosial dengan kinerja perusahaan mempunyai koefisien korelasi yang rendah yaitu 0,2419. Selain itu dalam uji signifikansi menunjukkan nilai probabilitas 0,156 yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  berarti bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

Pada Tabel 4.12., Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 berikut ini membuktikan bahwa sebagian besar responden sebenarnya telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut :

Tabel 4.12.

Pendapat Pimpinan Tentang Kegiatan Sosial

Keterangan	Frekuensi	Persen
Tidak perlu	0	0
Kurang perlu	5	25
Perlu	12	60
Perlu sekali	3	15
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan Tabel 4.12. menunjukkan bahwa 75 persen pimpinan perusahaan menganggap perlu adanya kegiatan sosial bahkan tidak satupun menganggap bahwa kegiatan tersebut tidak perlu dilakukan.

Tabel 4.13.

Tingkat Keseringan Perusahaan Melakukan Kegiatan Sosial

Keterangan	Frekuensi	Persen
Tidak pernah	2	10
Jarang	6	30
Tidak rutin	6	30
Rutin	6	30
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah.

Tabel 4.13. terungkap bahwa hanya sebuah perusahaan yang tidak pernah secara resmi mengadakan acara sosial dengan alasan bahwa kegiatan tersebut biasanya diadakan sendiri oleh para karyawannya.

Tabel 4.14.  
Besarnya Biaya Kegiatan Sosial

Keterangan	Frekuensi	Persen
Tidak ada biaya	1	5
Anggaran tidak pasti	7	35
Anggaran kurang	7	35
Anggaran besar	5	25
<b>Jumlah</b>	20	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.14. menunjukkan bahwa 95 persen responden menyatakan bahwa perusahaan mengeluarkan biaya khusus untuk kegiatan tersebut walaupun hanya 25 persen responden yang mengeluarkan biaya lebih dari Rp. 1000.000,- setahun.

Tabel 4.12., Tabel 4.13 dan Tabel 4.14. menggambarkan bahwa sebagian besar perusahaan telah memperhatikan faktor ini dengan mengeluarkan dana tertentu, melakukan program tertentu. Namun kebijakan tersebut ternyata kurang memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan, hal tersebut dikarenakan kebutuhan akan kegiatan sosial ini belum menjadi prioritas dalam pemenuhan kebutuhan bagi masyarakat kita khususnya para karyawan kebutuhan yang paling penting bagi mereka masih berkisar pada kebutuhan fisik yang diwujudkan dalam bentuk kompensasi dari perusahaan.

#### IV.1.6 Hubungan Faktor Kompensasi Dengan Kinerja Perusahaan.

Kompensasi adalah faktor utama yang memotivasi seseorang untuk bekerja. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan, baik yang diwujudkan dengan sejumlah uang, fasilitas ataupun yang tidak berwujud misalnya karir. Hubungan

kompensasi dengan kinerja perusahaan pada penelitian ini terlihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.15.

Hubungan Antara Kompensasi dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja	Kompensasi		Total (persen)
	RENDAH (persen)	TINGGI (persen)	
RENDAH	1 (5)	8 (40)	9 (45)
TINGGI	3 (15)	8 (40)	11 (55)
<b>Total</b>	4 (20)	16 (80)	20 (100)

Sumber : Data primer diolah

Sebagian besar responden 80 persen telah memberikan kompensasi dengan katagori tinggi, dalam arti bahwa perusahaan tersebut telah memberikan upah yang sesuai dengan UMR, tunjangan dan fasilitas. Tabel 4.15. juga memberikan gambaran bahwa katagori kompensasi yang tinggi ( 80 persen) mempengaruhi kinerja perusahaan yang tinggi sebesar 55 persen. Berdasarkan keterangan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar tinggi ataupun rendahnya kompensasi akan berpengaruh juga terhadap tinggi dan rendahnya kinerja perusahaan.

Hal tersebut diatas dibuktikan dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,556 yang berarti bahwa antara kompensasi dengan kinerja perusahaan mempunyai korelasi yang kuat. Sedangkan derajat signifikansinya mempunyai nilai probabilitas 0,01 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$  yang berarti bahwa kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan. Hasil tersebut wajar karena seperti yang telah disebutkan diatas bahwa faktor inilah yang merupakan faktor pendorong utama manusia untuk bekerja, dalam arti mereka bekerja untuk memperoleh kompensasi atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan.

Berdasarkan jawaban dari responden ada beberapa hal yang diperhitungkan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan yaitu peraturan pemerintah, jabatan / pangkat, masa kerja, prestasi kerja dan disiplin kerja. Delapan puluh persen menjawab empat pertimbangan pokok yang dijadikan pedoman dalam memberikan kompensasi yaitu Peraturan pemerintah, jabatan, pangkat, masa kerja dan prestasi kerja. Sedangkan yang menilai disiplin kerja sebagai pertimbangan pemberian kompensasi hanya satu responden.

Selain gaji hal yang menjadi pertimbangan lain adalah pemberian tunjangan dan fasilitas dari perusahaan. Berdasarkan jawaban responden ada beberapa tunjangan dan fasilitas yang diberikan kepada karyawan yaitu jamsostek, pengobatan, uang transportasi, Uang makan, pengobatan, THR, tempat olah raga, tempat ibadah dan cuti.

#### IV.1.7. Hubungan Antara Faktor-Faktor Kebijakan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Perusahaan.

Seperti yang sudah dijelaskan dalam Bab I selain dilakukan perhitungan signifikansi per variabel penelitian, maka berikut ini ditampilkan perhitungan signifikansi untuk keseluruhan variabel secara bersama-sama. Berdasarkan perhitungan konkordansi Kendall (W) dengan D.F = 19 dan jumlah variabel 7, maka diperoleh angka  $W = 0,47$  dan  $\chi^2 = 62,28$  lebih besar dari nilai  $\chi^2 (0,99)$  tabel sebesar 8,26

Berdasarkan nilai W tersebut diatas diartikan bahwa faktor-faktor kebijakan sumber daya manusia dapat menjelaskan kinerja perusahaan sebesar 47 persen. Hal tersebut berarti bahwa antara variabel-variabel penelitian mempunyai hubungan yang cukup erat.

Sedangkan dalam uji signifikansi pada seluruh variabel bebas dan tergantung mempunyai hubungan yang sangat signifikan hal ini berarti bahwa hipotesa penelitian ini terbukti

Hasil ini membuktikan bahwa melalui penerapan kebijakan sumber daya yang lebih berorientasi kepada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena dengan memberikan desentralisasi, partisipasi dan pengawasan yang lebih bebas dapat mendorong motivasi dan loyalitas mereka dalam bekerja. Sedangkan agar ketrampilan dan kreativitas mereka berkembang baik pelatihan harus lebih diefektifkan sebab jika tidak pada masa yang akan datang perusahaan-perusahaan anggota ASMINDO akan semakin sulit bersaing di pasaran internasional.

## IV.2. Implikasi Kebijakan Sumber Daya Manusia.

Pembuatan implikasi manajerial ini didasarkan atas hasil uji statistik yang telah dilakukan diatas. Hasil dari uji statistik tersebut akan dapat terlihat faktor-faktor mana saja yang mempunyai hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang mempunyai koefisien yang tinggi dan signifikan dijadikan prioritas dalam perbaikan kebijakan manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil dari perhitungan statisistik diatas implikasi manajerial yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

### 1. Kompensasi

Faktor kompensasi mempunyai korelasi yang paling kuat sehingga pemberian kompensasi dalam bentuk apapun akan sangat mempengaruhi motivasi karyawan didalam bekerja. Jika dilihat dari jawaban responden maka yang perlu diperhatikan adalah peningkatan pemberian bonus, insentif (misalnya uang kehadiran) dan yang perlu ditambahkan adalah asuransi karena hal ini belum banyak diperhatikan responden. Selain kompensasi yang berbentuk finansial yang perlu diperhatikan adalah kompensasi non finansial. Pemberian kompensasi harus selalu disesuaikan dengan kondisi internal maupun eksternal karena hal tersebut akan banyak berpengaruh terhadap motivasi kerja, tingkat kehadiran dan perputaran karyawan.

### 2. Partisipasi.

Faktor keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan keterbukaan pimpinan dalam menerima sumbang saran dari bawahan terutama terhadap hal-hal

yang berkaitan dengan masalah pekerjaan dan lingkungan kerjanya dapat meningkatkan motivasi kerja. Partisipasi karyawan yang diberikan secara bebas memudahkan pimpinan untuk mengetahui permasalahan, kemampuan dan bawahannya yang akhirnya memudahkan pimpinan untuk memutuskan satu permasalahan dengan tepat. Selain itu pimpinan yang mendorong karyawannya untuk berpartisipasi berarti mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan kreatif terhadap jalannya perusahaan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk mendorong partisipasi karyawan adalah dengan menambah frekuensi pertemuan antara pimpinan dan bawahannya, selain itu pimpinan juga harus menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk bebas mengutarakan pendapatnya.

### 3. Desentralisasi.

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa dengan desentralisasi atau pembagaaian wewenang yang baik akan sangat mempengaruhi ketepatan dan kecepatan pengambilan keputusan, disamping itu juga mendorong bawahan untuk lebih bertanggungjawab atas wewenang dan tugas yang diberikan kepadanya. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah dengan mempertegas pelaksanaan dari job discription yang sudah ada dan dijaga agar tidak terjadi over laping dalam pelaksanaan wewenang masing-masing karyawan.

### 4. Pengawasan.

Pengawasan tetap merupakan hal yang penting dalam suatu proses produksi apalagi pada masyarakat yang mempunyai etos kerja yang baik. Namun demikian

ternyata pengawasan yang terlalu ketat ternyata akan mengurangi produktivitas karyawan. Untuk mengatasi dua kepentingan tersebut harus ditumbuhkan pengawasan yang melekat pada diri karyawan, untuk membangun perasaan tersebut harus dimulai dengan menumbuhkan rasa memiliki dari para karyawan terhadap perusahaannya. Perasaan tersebut dapat ditimbulkan melalui berbagai cara misalnya dengan pemberian saham, dengan memberikan penyuluhan sehingga mereka menyadari bahwa jika kinerja perusahaannya meningkat maka kesejahteraan mereka juga meningkat.

Selain keempat ada dua faktor yang mempunyai korelasi yang lemah dan hal ini bukan berarti bisa diabaikan, kedua faktor ini tetap harus diperhatikan. Faktor tersebut adalah :

1. Faktor pelatihan.

Faktor pelatihan dalam uji statistik menunjukkan bahwa faktor ini tidak mempengaruhi kinerja perusahaan dan hal ini berarti bahwa sampai saat ini pelatihan yang dilakukan perusahaan tidak menemui sasaran yang diharapkan . Oleh karena itu setiap perusahaan diharapkan lebih intensif dalam melakukan pelatihan terhadap para karyawannya dan dicari metoda-metoda baru agar pelatihan lebih efektif dilaksanakan.

2. Faktor kegiatan sosial.

Faktor kegiatan sosial ini ternyata tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut dikarenakan kebutuhan sosial bukan menjadi prioritas utama seperti halnya kompensasi dan hubungan sosial merupakan hal yang lumrah

dilakukan antar karyawan walaupun tanpa didorong oleh pihak perusahaan. Oleh karena itu pemenuhan kebutuhan sosial bukan hal yang sangat mendesak untuk dipenuhi oleh perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pandangan lama yang menganggap bahwa karyawan adalah faktor yang harus ditekan untuk meningkatkan efisiensi dewasa ini sudah tidak relevan lagi. Pada saat ini setiap perusahaan responden harus senantiasa meningkatkan perhatian terhadap para karyawan dan memandang karyawan adalah mitra kerja yang harus dihargai. Kondisi ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan diri, kreativitas, motivasi dan disiplin pada diri karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### V.1. Kesimpulan.

Berdasarkan uraian dari Bab I sampai dengan Bab IV penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pandangan yang menganggap bahwa karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang harus diminimalkan sekarang sudah tidak relevan lagi dengan kondisi dewasa ini, dimana kesadaran terhadap hak-hak pekerja sudah kian meningkat.
- b. Kebijakan sumber daya manusia ternyata berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dalam arti semakin besar perhatian terhadap karyawan akan semakin besar pula kinerja perusahaan.
- c. Ada enam faktor dalam kebijakan sumber daya manusia yang diteliti dalam penelitian yaitu desentralisasi, partisipasi, pelatihan, pengawasan, Kegiatan sosial dan kompensasi. Berdasarkan perhitungan statistik ada empat faktor yang signifikansi dengan kinerja perusahaan yaitu kompensasi, desentralisasi, partisipasi dan pengawasan. Sedangkan faktor kebijakan yang tidak signifikan adalah faktor pelatihan dan faktor kegiatan sosial.
- d. Faktor kompensasi merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya (nilai probabilitas = 0,01) terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut terjadi karena

sampai saat ini faktor kompensasi merupakan daya tarik utama bagi para karyawan untuk melakukan bekerja.

- e. Sedangkan faktor kebijakan yang tidak mempunyai signifikansi adalah faktor pelatihan dan faktor kegiatan sosial. Faktor pelatihan yang tidak mempunyai hubungan dengan kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan selama ini kurang baik sehingga tidak mencapai sasaran yang diharapkan. Faktor kegiatan sosial tidak merupakan faktor yang signifikan terhadap kinerja perusahaan karena kebutuhan kegiatan sosial bukan hal yang pokok bagi karyawan.

## V.2 Saran-saran.

1. Anggota ASMINDO untuk meningkatkan kinerja perusahaan para pimpinan hendaknya lebih meningkatkan perhatian terhadap karyawannya. Perhatian tersebut dipusatkan pada pemberian kompensasi, pendelegasian wewenang, partisipasi yang lebih luas dalam pemecahan persoalan, serta dengan menerapkan sistim pengawasan lebih bebas dengan cara menumbuhkan kesadaran pada diri sendiri karyawannya.
2. Dibidang peningkatan ketrampilan pada karyawan, hendaknya metode pemberian pelatihan segera diperbaiki dengan melakukan perencanaan dengan baik agar pelatihan yang dilakukan memberikan dampak yang positif terhadap ketrampilan dan kreativitas karyawan. Apabila pengadaan pelatihan secara sendiri-sendiri

dirasa tidak efisien sebaiknya melakukan koordinasi dengan ASMINDO agar dapat dilakukan pelatihan secara bersama-sama dengan perusahaan lain.

3. Saran untuk perusahaan-perusahaan pada umumnya bahwa dewasa ini untuk memotivasi pekerja tidak bisa dilakukan dengan memberikan kompensasi saja. Pemberian motivasi juga harus dikaitkan dengan jalan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan pendapat, komunikasi yang baik dan juga dengan menumbuhkan rasa saling percaya antara pimpinan dan bawahan.
4. Saran lain dalam penelitian sesudah ini adalah melakukan penelitian untuk melihat sejauhmana dampak kebijakan-kebijakan sumber daya manusia terhadap kinerja individu pada setiap bagian, sehingga dapat diketahui faktor kebijakan apa yang paling berpengaruh pada setiap bagian. Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi kepala bagian untuk membuat kebijakan pada bawahannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, Jeffrey B. *Effect Of Human Resource System On Manufacturing Performance And Turnover*. Academy of Management Journal, 1994.
- Dessler, Garry. *Human Resource Management* Englewood Clift: Prentice Hall 1994.
- Furnituremedia. Semarang, September, 1996.
- Hornaday, Robert W. *Case in Strategic Management*. Yogyakarta: BPFE, 1994.
- Indrawijaya, Adam. *Prilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru, 1989
- Jang Woo dan Danny Miller. *Strategy, Environment and Performance in Two Technological Context, Contingency Theory in Korea*. Organization Studies, 1996.
- Kast Fremont E. dan Rosenweigh, James E. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung : Binarupa Akasara, 1986.
- Lado, Agustine A . *Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Prespective*. Academy of Management Review, 1994.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988.
- Prefer, Jeffrey . *Keunggulan Bersaing Melalui Manusia*. Jakarta : Binarupa Aksara, 1996.
- Robins, Stephens P. *Organizational Behavior*. Englewood Clift : Prentice Hall Int. Inc, 1993.
- Saputro, Dwi. *Persoalan Mogok dan Kesejahteraan Buruh*. Semarang : Suara Merdeka. 1997.
- Sarwono, Solita. *Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi*. Jakarta : Usahawan, 1993.
- Siegel, Sidney. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Gramedia, 1994.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yoyakarta : STIE YKPN, 1995.
- Singarimbun, Masri. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES, 1991.

Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru, 1989.

Soeratno. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: YKPN, 1993.

Steer Richard, M. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta ; Erlangga, 1985.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawaliipress, 1990.

Winardi. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Tarsito, 1989.