



**LAPORAN PENELITIAN IPTEK DAN SENI  
(LEMBAGA PENELITIAN)**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA KARYAWAN PADA PT SINAR PURE  
FOODS KOTA BITUNG**

**OLEH :**

**DRS. WELSON. Y. ROMPAS. MSI**  
**Nip : 131 851 628**

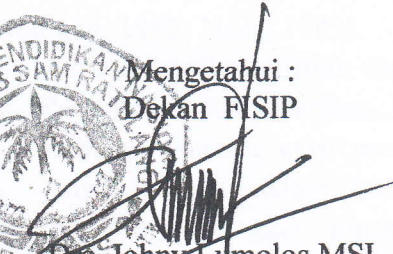
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI  
M A N A D O  
2 0 0 9**

---


*Dibiayai dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)  
Nomor : 0215.0/023-04.2/XXVII/2009 Tanggal 31 Desember 2008  
Tahun Anggaran 2009 Satuan Kerja Universitas Sam Ratulangi  
Departemen Pendidikan Nasional*


## HALAMAN PENGESAHAN

- 1 a **Judul Penelitian : Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT Sinar Pure Foods Kota Bitung.-**
- b Bidang Ilmu : Sosial
- 2 Ketua Peneliti :
  - a Nama Lengkap dan Gelar : Drs. Welson.Y. Rompas MSI
  - b Jenis kelamin : Laki-laki
  - c Pangkat/Golongan/Nip : IVb/Pembina Madya/131 851 628
  - d Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - e Jabatan Struktural : -
  - f Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Ilmu Administrasi
- 3 Susunan Tim Peneliti :
  - a Ketua : Drs. Welson.Y. Rompas
  - b Anggota : -
- 4 Lokasi Penelitian : Kota bitung
- 5 Bila Penelitian ini merupakan kerjasama dengan institusi lain sebutkan :
  - a Nama Institusi : -
  - b A l a m a t : -
- 6 Lama Penelitian : 6 (Enam) Bulan
- 7 Biaya Penelitian : Rp. 10.000.000 (Sepuluh Juta Rupiah).-

Mengetahui :  
Dekan FISIP  
  
Drs. Johnny Lumolos, MSI  
Nip : 131 600 660

Ketua Peneliti

  
Drs. Welson.Y. Rompas  
Nip : 131 851 628

Mengetahui :  
Ketua Lemlit,  
  
Prof. Dr. Ir. John.L. Rantung, MS  
Nip : 131 181 100

## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk : mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan; menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. serta menganalisis pengaruh sikap dan perilaku terhadap kinerja karyawan. Subyek yang diteliti adalah Perusahaan PT Sinar Pure Foods yang terletak atau beroperasi di Kota Bitung.

Penelitian ini terdiri atas 4 variabel yakni 3 variabel bebas dan 1 variabel tergantug. Variabel bebas, meliputi variabel-variabel :

1. Pendidikan dan pelatihan, yang diberi simbol  $X_1$
2. Kompensasi, yang diberi simbol  $X_2$
3. Sikap dan perilaku, yang diberi simbol  $X_3$

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Sinar Pure Foods di Bitung yang berjumlah seluruhnya adalah 1409 orang . Sedangkan penentuan sampel responden ditetapkan sebanyak 117 responden.

Untuk mendapatkan data dari 117 responden dipergunakan teknik angket dengan alat ukur kuesioner, disamping itu dilengkapi dengan observasi dan interview atau wawancara. Instrumen sebelum digunakan dalam penelitian perlu dilakukan uji coba terhadap 30 responden untuk pengujian validitas dan reabilitas alat ukur (Masrun, 1981, Ancok, 1985).

Karena penelitian ini adalah penelitian survey, dimana penelitian ini bersifat kuantitatif, maka data-data yang terkumpul akan dianalisis dengan teknik statistik regresi linier berganda dengan korelasi (Kerlinger, 1973; Sudjana, 1992; Hadi, 1983).

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. Pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan, namun kinerja karyawan masih berada dalam taraf yang dikategorikan belum optimal. Belum optimalnya tingkat kinerja karyawan antara lain dikarenakan belum optimalnya tingkat pendidikan dan pelatihan yang dimiliki karyawan PT. Sinar Pure Foods di kota Bitung , terutama pendidikan dan pelatihan pada level lower-management dan tingkat pekerja.
2. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sekalipun pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, peningkatan pendidikan dan pelatihan tidak serta-merta atau tidak secara otomatis menaikkan kinerja karyawan. Penemuan penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan belum memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan perusahaan, saat diterima menjadi karyawan . Penambahan keterampilan bagi karyawan setelah menjadi atau diterima menjadi karyawan PT. PT Sinar Pure Foods di Kota Bitung yang dilakukan perusahaan, masih sangat terbatas terutama hanya bagi unit *processing*, dimana belum menyentuh unit-unit kerja yang lain. Sekalipun pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pengaruhnya

terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai kontribusinya merupakan kontribusi yang terkecil yaitu hanya 17,69 % (dalam kategori rendah).

3. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun belum sepenuhnya teraktualisasi dalam sistem kompensasi di perusahaan. Karenanya bila dilihat dari sisi nilai kontribusi, kompensasi merupakan pemberi kontribusi yang berada pada taraf cukup memadai (sedang) yaitu sebesar 21,40 %).
4. Sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sekalipun sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat beberapa kelemahan yang merupakan kendala-kendala dalam perwujudan sikap dan perilaku kerja sebagaimana dituntut dan diisyaratkan bagi pencapaian suatu kinerja yang efektif.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan berkat dan penyertaanNya, maka penulis dapat menyelesaikan Laporan ini sebagaimana yang diharapkan.

Terlaksananya Laporan kegiatan penelitian berkat bantuan dari berbagai pihak dan beberapa diantaranya adalah :

1. Rektor Universitas Sam Ratulangi Manado
2. Ketua Lembaga Penelitian Universitas Sam Ratulangi Manado,
3. Direktur Perusahaan PT Sinar Pure Foods Bapak Octo Mandagi beserta staf dan karyawan dimana sudah membantu kami dalam memberikan data dan informasi dalam kaitan dengan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa Laporan penelitian ini tentu masih jauh dari kesempurnaannya, oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis mengharapkan saran dan kritik demi penyempurnaannya.

Semoga Laporan Penelitian ini akan dapat bermanfaat bagi mereka yang membutuhkannya,

Manado, Medio Agustus 2009

Hormat Kami

W.Y.R

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan.....		ii
Ringkasan.....		lii
Kata Pengantar.....		v
Dadtar JsJ .....		Vi
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A	Latar Belakang Pemikiran.....	1
B	Perumusan Masalah.....	3
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>4</b>
A	Pembangunan Industri Daerah.....	4
B	Konsep Pendidikan dan Pelatihan.....	7
C	Konsep Kompensasi.....	10
D	Sikap dan Prilaku Kerja.....	12
E	Kinerja Karyawan.....	21
F	Hubungan antar Variabel.....	26
G	Hipotesis.....	32
<b>BAB III</b>	<b>TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b>	<b>33</b>
A	Tujuan Penelitian.....	33
B	Manfaat Penelitian.....	33
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	<b>34</b>
A	Subyek dan Tempat Penelitian.....	34
B	Variabel Penelitian.....	34
C	Definisi operasional dan Indikator pengukuran Variabel.....	34
D	Metode Penelitian.....	35
E	Populasi dan Sampel.....	35
F	Teknik Pengumpulan Data.....	36
G	Teknik Analisis Data.....	36
H	Keputusan Penerimaan Hipotesis.....	36
I	Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen.....	36
<b>BAB V</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>41</b>
A	Deskripsi Daerah Penelitian.....	41
B	Hasil Analisis Data.....	43
C	Pembahasan.....	45
1.	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.....	45
2.	Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan.....	47
3.	Hubungan Sikap dan Prilaku dengan Kinerja Karyawan.....	48
4.	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi serta sikap dan Prilaku dengan Kinerja Karyawan.....	50
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>55</b>
A	Kesimpulan .....	55
B	Saran.....	56
Daftar Pustaka.....		58

# B A B I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Pemikiran

Sejak tahun 1969/1970 Negara Republik Indonesia melaksanakan pembangunan nasional yang dilakukan pemerintah dan masyarakat. Masyarakat sebagai salah satu pelaku pembangunan tercermin pada kelompok masyarakat tertentu, perusahaan-perusahaan swasta dan koperasi. Garis Besar Haluan Negara (GBHN 1993) mengamanatkan bahwa pembangunan nasional dilaksanakan bersama oleh masyarakat dan pemerintah. Masyarakat sebagai pelaku utama pembangunan dan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing, serta menciptakan suasana yang menunjang. Kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah saling menunjang, saling mengisi, dan saling melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Sasaran pembangunan lima tahun keenam khusus bidang ekonomi disebutkan mencakup penataan dan pemantapan industri nasional yang mengarah pada penguatan, pendalaman, peningkatan, perluasan, dan penyebaran industri ke seluruh wilayah Indonesia. Dan makin kukuhnya struktur industri hulu, industri antara, dan industri hilir serta antara industri besar, industri menengah, industri kecil dan industri rakyat, serta keterkaitan industri dengan sektor ekonomi lainnya (Anonimous, 1993).

Bertolak dari sasaran yang diuraikan, kebijaksanaan pembangunan industri dalam pembangunan lima tahun keenam disebutkan bahwa pembangunan industri diarahkan pada penguatan dan pendalaman struktur industri untuk terus meningkatkan efisiensi dan daya saing industri menuju kemandirian, serta menghasilkan barang yang makin bermutu yang dikaitkan dengan pembangunan sektor lainnya, baik untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri. Bersamaan dengan itu perlu terus ditingkatkan kemampuan rancang bangun dan rekayasa industri dengan memanfaatkan kemampuan teknologi untuk dapat menghasilkan produk unggulan bernilai tambah yang tinggi dan padat keterampilan.

Penyebaran lokasi industri ke luar Jawa diarahkan untuk mendorong pusat-pusat pertumbuhan industri di daerah yang potensial untuk dikembangkan sebagai upaya pemerataan kesempatan dan lapangan kerja, kesempatan usaha, dan pemanfaatan sumberdaya setempat secara optimal dengan tetap memelihara kelestarian fungsi lingkungan hidup. Sejalan dengan itu perlu dikembangkan kemampuan sumberdaya manusia, baik untuk perencanaan, pelaksanaan, dan penguasaan teknologi maupun tumbuhnya profesionalisme dan kewiraswastaan menuju terwujudnya masyarakat industri Indonesia.

Jelasnya pembangunan industri diarahkan untuk menuju kemandirian perekonomian nasional, meningkatkan kemampuan bersaing, dan menaikkan pangsa pasar dalam negeri dan pasar luar negeri dengan selalu memelihara kelestarian fungsi lingkungan hidup. Pembangunan industri ditujukan untuk memperkuat struktur ekonomi nasional dengan keterkaitan yang kuat dan saling mendukung antar sektor, meningkatkan daya tahan perekonomian nasional, memperluas lapangan kerja dan kesempatan usaha sekaligus mendorong berkembangnya kegiatan berbagai sektor pembangunan lainnya.

Pembangunan industri nasional termasuk kegiatan rancang bangun dan rekayasa dimantapkan dengan mendayagunakan sumberdaya yang dimiliki bangsa Indonesia. Disamping memanfaatkan keunggulan komparatif dan menciptakan keunggulan kompetitif dengan selalu memperhitungkan dampaknya bagi stabilitas ekonomi sehingga mampu bersaing di pasar dalam negeri dan pasar luar negeri. Industri nasional diarahkan untuk lebih banyak menggunakan kemampuan rancang bangun dan rekayasa, bahan baku, komponen dan bahan penolong buatan dalam negeri (Anonymous, 1993).

Salah satu factor yang turut mendapatkan perhatian dalam perusahaan adalah bagaimana meningkatkan Kinerja Karyawan yang dilihat dari pendidikan dan latihan, kompensasi, sikap dan prilaku . Sebab keempat variable ini secara langsung turut mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan khususnya di perusahaan Sinar Pure Food Bitung. Secara langsung untuk meningkatkan kinerja maka factor-faktor tersebut perlu mendapatkan perhatian.

Sehingga dalam penelitian ini dititikberatkan pada : Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT Sinar Pure Foods Bitung.



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka permasalahan penelitian diformulasikan sebagai berikut :

1. Sejauhmana pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Sejauhmana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Sejauhmana sikap dan perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pembangunan Industri Daerah

Menurut Richardson (1977) dalam pembangunan regional dikenal tiga konsep daerah yaitu :

1. Konsep Daerah Homogen (*Homogeneous Region*)

Yang didasarkan pada pendapat bahwa daerah-daerah geografik dapat dikaitkan bersama-sama menjadi satu daerah tunggal apabila daerah-daerah tersebut mempunyai ciri-ciri yang seragam. Ciri-ciri ini dapat bersifat ekonomi (misalnya strategik produksinya serupa, atau pola konsumsinya homogen). Bersifat geografik (misalnya topografi atau iklimnya serupa), bahkan dapat juga bersifat sosial atau politik (misalnya suatu kepribadian regional atau suatu kesetiaan yang bersifat tradisional kepada partai).

2. Konsep Daerah, Nodal atau Daerah Berkutub (*Polarized Region*)

Daerah-daerah nodal terdiri dari satuan-satuan yang heterogen (misalnya distribusi penduduk manusia yang mengakibatkan lahirnya kota-kota besar, kotamadya, desa-desa dan daerah-daerah pedesaan yang berpenduduk jarang, dengan perkataan lain suatu hirarki pemukiman. Tetapi hal-hal ini satu sama lain adalah erat saling berhubungan secara fungsional. Saling berhubungan secara fungsional ini terlihat dalam fenomena arus. Arus ini tidak terjadi dengan tingkat yang sama di seluruh tata ruang. Arus terbesar cenderung ke arah dan dari pusat-pusat yang dominan, biasanya kota-kota besar. Di sekitar masing-masing pusat (*node*) terdapat lingkungan pengaruh (*zone of influence*) atau lingkungan tata ruang (*spatial field*) dimana terjadi macam-macam interaksi.

3. Konsep Daerah Perencanaan

Adalah pembagian ke dalam daerah-daerah perencanaan (*planning regions*). Kategorisasi ini sangat penting apabila kita berhadapan dengan masalah-masalah kebijaksanaan dan perencanaan regional. Daerah perencanaan (*programming region*) adalah daerah yang menjadi ajang penerapan keputusan-keputusan ekonomi (rencana pembangunan). Karena

implementasi dari kebijaksanaan regional memerlukan kekuasaan bertindak, dan kekuasaan ini lebih banyak berada di tangan pemerintah dari pada ditangan badan-badan swasta, maka daerah pun harus didefinisikan sebagai daerah administratif dan sebagai yuridiksi politik.

Konsep daerah nodal bersesuaian dengan teori Perroux dalam Sukirno (1976) mengenai *pole de croissance* atau *pole of growth* (pusat pertumbuhan) yang merupakan teori yang menjadi dasar dalam strategi dan kebijaksanaan pembangunan industri daerah yang banyak dijalankan di berbagai negara dewasa ini. Perroux berpendapat bahwa pertumbuhan tidak muncul diberbagai daerah pada waktu yang sama, kemunculannya hanya terjadi di beberapa tempat atau pusat pertumbuhan, dengan intensitas yang berbeda. Pertumbuhan berkembang melalui saluran yang berbeda, dengan akibat akhir yang ditimbulkannya berbeda pula terhadap keseluruhan perekonomian.

Hakekat dari teori Perroux mengenai pembangunan daerah dapat diringkaskan dalam 3 point berikut :

1. Di dalam proses pembangunan akan muncul *L'industrie motrice* atau industri unggulan yang merupakan suatu industri yang menjadi penggerak utama dalam pembangunan suatu daerah. Faktor utama dalam ekspansi regional adalah interaksi antara industri-industri inti (*industri-industri penggerak*) yang merupakan pusat nadi dari kutub pertumbuhan.
2. Apabila industri-industri terkumpul dalam satu daerah kawasan tertentu, keadaan ini akan memperlancar proses pertumbuhan ekonomi. Sebabnya adalah karena pengelompokan industri tadi akan menciptakan konsumen-konsumen yang mempunyai pola konsumsi yang berbeda dengan penduduk daerah pedesaan. Permintaan untuk perumahan, pengangkutan dan jasa-jasa pemerintah akan muncul. Berbagai produsen dan jenis-jenis pekerja-pekerja mahir akan berkembang dalam rangka dasar industri akan terbentuk. Perkembangan di pusat-pusat industri akan mempengaruhi perkembangan di daerah lainnya.
3. Karena secara geografis perkembangan ekonomi tidak seimbang maka sesuatu perekonomian pada hakekatnya merupakan gabungan dari suatu sistem yang secara relatif aktif keadaannya (terdiri dari industri-industri penggerak dan industri yang mengelompok). Dan industri-industri yang sifatnya relatif lebih pasif (terdiri dari industri-industri atau daerah-daerah yang tergantung kepada kegiatan di pusat pertumbuhan). Kumpulan industri yang pertama akan mempengaruhi pembangunan kumpulan industri yang kedua.

Menurut Sukirno (1976) kebijaksanaan pemerintah dalam membangun industri daerah dapat digolongkan dalam beberapa kebijaksanaan berikut :

1. Membuat pembatasan-pembatasan terhadap ekspansi dan pendirian industri baru di daerah yang mengalami kesesakan.
2. Memberikan perangsang fiskal dan keuangan kepada perusahaan-perusahaan yang akan mendirikan usaha di daerah yang kurang maju.
3. Memperbaiki keadaan institusi dan administrasi yang kurang maju (menciptakan perangsang institusional).
4. Memperbaiki prasarana yang terdapat di daerah yang kurang maju.
5. Memperluas / membangun kegiatan badan-badan dan perusahaan-perusahaan milik pemerintah ke daerah yang kurang maju.

Berdasarkan kepada hubungan seperti industri dengan pasarnya, berbagai industri dapat dibedakan dalam 3 golongan yaitu :

1. Industri yang mendekati ke bahan mentah (*resource oriented industry*).
2. Industri yang mendekati kepada pasarnya (*market oriented industry*).
3. Industri yang letaknya netral terhadap pasar dan bahan mentah (*foot-loose industry*) (Sukirno, 1976 ; Arsyad, 1999).

Bagi industri yang termasuk dalam golongan pertama yang terutama terdiri dari industri yang memproses bahan pertanian dan hasil industri primer lainnya, menarik tidaknya sesuatu daerah terutama ditentukan apakah di daerah tersebut terdapat bahan mentah yang diperlukannya. Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumberdaya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi perusahaan karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi perusahaan. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peranan aktif dari karyawan. Bagaimanapun canggihnya peralatan yang digunakan perusahaan tidak ada gunanya bagi perusahaan jika peranan aktif dari karyawan tidak diikutsertakan.

Mengatur karyawan sulit dan kompleks karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawah kedalam organisasi perusahaan. Manajemen sumberdaya manusia memfokuskan pembahasan tentang pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja (Hasibuan, 1995).

Menurut Cushway (1996) manajemen sumberdaya manusia adalah merupakan bagian dari proses menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya dan bagaimana mengaturnya mereka. Manajemen sumberdaya manusia harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-proses manajemen yang lain.

Konsep manajemen sumberdaya manusia menurut Umar (1999) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada sumberdaya manusia. Tugas manajemen sumberdaya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang luas dengan pekerjaannya. Dengan demikian dapat dikelompokkan tugas manajemen sumberdaya manusia atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional yang mencakup pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. dan;
3. Kedudukan manajemen sumberdaya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

## **B . Konsep Pendidikan dan Pelatihan**

Selanjutnya Umar (1999) memberikan definisi manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Setiap karyawan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien dengan kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang baik. Pemimpin perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja, jadi perlu dikembangkan ke dalam kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan pekerjaannya, karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan-pemborosan dapat berkurang, hasil kerjanya,

lebih baik sehingga sasaran-sasaran dan tujuan organisasi dapat dicapai (Hasibuan, 1995).

Program pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan instansi pemerintah saat ini, maupun masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerja mereka baik dan mencapai hasil yang optimal.

Latihan terjemahan dari bahasa Inggris "*training*", pendidikan dari bahasa Inggris "*education*", pengembangan dari bahasa Inggris "*development*". Dalam manajemen sumberdaya manusia latihan berarti pengembangan sumberdaya manusia untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, Yoder dalam Moekijat (1976).

Menurut Whitehill dalam Moekidjat (1976), menyatakan bidang keseluruhannya disebut pengembangan yang dibagi dalam pendidikan dan latihan. Latihan dalam hal ini berarti menyesuaikan sumber daya manusia dengan pekerjaan, sedangkan tujuan pendidikan adalah menyesuaikan sumber daya manusia dengan lingkungannya, baik lingkungan di luar maupun lingkungan di dalam pekerjaannya.

Menurut Flippo (1989) dalam Moekijat ( 1976 ), "*Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment*", artinya pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. "*training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*", artinya latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Siagian (1997), penekanan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan (pengembangan) menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa depan. Pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi Manajemen Sumberdaya Manusia untuk jangka panjang, mutlak untuk dilaksanakan.

Kemutlakan itu tergambar dari berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik dari pada pengembangan sumber daya manusia ini, baik bagi organisasi lembaga pemerintah, bagi para pegawai maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi, semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Menurut Saydam ( 1996 ) Pengembangan sumber daya melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan, (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kecurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan pengembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Pengembangan pengetahuan sumber daya manusia berkaitan dengan kecerdasan dan intelektual para karyawan untuk lebih mengenal dan memahami seluruh bentuk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas instansi; sasaran yang akan dicapai organisasi kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi pemerintah.

Melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah juga dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi para karyawan. Hal ini terjadi ksarena terjadinya proses komunikasi yang efektif, adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas dan tanggung jawab pokok yang harus diselesaikan; ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, terdapat iklim kerja yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan, dan menjadikan organisasi perusahaan sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Dari berbagai manfaat yang dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan sumber daya manusia sebagai investasi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan.

### C . Konsep Kompensasi

Sumberdaya manusia yang telah menyerahkan kehidupannya kepada perusahaan maka para karyawan ini berhak mendapat remunerasi atau kompensasi. Sebaik-baik kompensasi menurut Harahap (1996) adalah kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada perusahaan.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1993) menggunakan imbalan (*rewards*) yang terdiri atas dua kategori, yaitu :

- a. Imbalan ekstrinsik, ialah jawaban yang berawal dari pekerjaan, Imbalan ekstrinsik mencakup uang, status, promosi dan rasa hormat.
- b. Imbalan intrinsik, ialah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup nada penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan. Penyelesaian (*completion*), adalah kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan merupakan hal yang penting bagi jumlah individu, pencapaian prestasi (*achievement*) adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. Otonomi (*autonomy*), ialah banyak orang menyelesaikan pekerjaan yang memberikan naskah hak dan hak istimewa untuk membuang keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara teliti. Sedangkan pertumbuhan pribadi (*personal growth*) setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik dan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan (kapasitas), seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya.

Menurut Cushway dan Lodge ( 1995 ) pemberian imbalan yang dikaitkan dengan kinerja, sangat sulit diterapkan secara efektif. Tetapi dapat dikombinasikan daya memberikan penghargaan, dan imbalan-imbalan ini sesuai dipakai pada jangka pendek. Organisasi juga harus mempunyai sistem untuk memberikan imbalan untuk masa jangka panjang. Setelah hak pegawai memiliki pengalaman dan keahlian kerja di dalam organisasi/perusahaan.

Kompensasi berasal dari bahasa Inggris *compensation* yang berarti ganti (kerugian), penggantian ; bayaran, upah. Menurut Kamus Besar



Bahasa Indonesia, kompensasi berarti : ganti rugi; pemberesan piutang dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya; pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan dalam bidang lain; imbalan berupa uang atau bukan, uang (natura) yang diberikan pada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Dalam kaitan dengan kepentingan para karyawan, sesuai dengan terminologinya kompensasi sebagai imbalan-imbalan finansial ataupun non finansial yang diterima oleh para karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Arti kompensasi tidak berbeda dengan upah, gaji atau imbalan yang diperoleh seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan. Penggunaan kata itu sama satu dengan yang lain.

Heidjrachman (1993), dalam bukunya Manajemen Personalia lebih suka menggunakan kata upah, mengutip beberapa arti upah: Menurut Undang-undang Kecelakaan (1974, No. 38 pasal 7 ayat a dan b), yang dimaksudkan dengan upah ialah :

- a. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
- b. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma, yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu. Hal yang sama juga dikemukakan Flippo (1989) , upah ialah : Harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada yang lain. Demikian juga Poerwono dan Van Der Veen, mengartikan upah yaitu jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.

Dewan Penelitian Pengupahan Nasional memberikan definisi upah sebagai berikut: Upah ialah Suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa upah atau kompensasi adalah semua pengganti (imbalan) atau jasa yang

telah diberikan pada pekerja oleh pihak yang mempekerjakan dan wujud dari upah atau kompensasi itu dapat bermacam-macam (finansial dan non finansial). Namun, Simamora (1997) berpendapat kalau kompensasi mengandung cakupan yang lebih luas dari pada sekedar pemberian upah dan gaji. Konsep upah lebih menekankan pada balas jasa yang lebih bersifat finansial sedangkan kompensasi mencakup balas jasa, yang bersifat finansial maupun non finansial. Upah hanyalah salah satu terminologi dalam kompensasi.

#### **D . Sikap dan Perilaku Kerja**

Menurut Terry (1970) sikap pernah dinyatakan sebagai suatu kesediaan untuk bereaksi dengan cara tertentu yang normal, sebagian meliputi suatu tindakan simbolis. Artinya sasaran tertentu atau situasi tertentu akan memberikan suatu rangka dasar dengan apa seseorang dapat bereaksi. Dengan kata lain, suatu sikap ada cara seseorang – merasa – melihat atau menafsirkan situasi tertentu. Perlu diingat bahwa suatu sikap bukanlah suatu motif atau suatu reaksi. Sikap berhubungan dengan jurusan/kecondongan yang akan dipilih dan bukanlah dengan perilaku itu sendiri.

Mitchell (1978) memberikan definisi sikap (*attitude*) yaitu sikap adalah suatu pernyataan evaluatif, yaitu bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu hal. Di pihak lain Scott (1962) mengutip pendapat Cattell dan Bagaley, yang memberikan batasan sikap adalah suatu kesediaan memberikan respon terhadap suatu arah kegiatan tertentu dalam hubungan dengan suatu obyek yang dirangsang oleh situasi yang ada relevan dengan pengertian ini Sarwono (1982) memberikan definisi sikap sebagai kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal tertentu.

Sikap yang dimaksud disini ialah suatu bentuk aktivitas akal dan pikiran yang ditujukan pada obyek tertentu yang sedang dihadapi. Hasil dari aktivitas tersebut yaitu suatu pilihan atau ketetapan hati terhadap obyek tersebut, senang atau tidak senang, menerima atau menolak, ragu, masa bodoh, curiga dan sebagainya. Oleh karena sikap tersebut ditujukan pada objek tertentu maka ia cenderung berubah sesuai dengan perubahan obyek.

Bahkan terhadap obyek yang sama tetapi dalam waktu yang berbeda orang dapat menunjukkan sikap yang berbeda. Jadi sikap adalah relatif, sangat tergantung pada situasi dan obyeknya. Namun begitu sikap dapat dibentuk oleh pengaruh lingkungan tertentu (Moenir, 1995).

Menurut Mueller (1992) sikap sebagai jumlah keseluruhan kecenderungan dan perasaan, kecurigaan dan prasangka, prapemahaman yang mendetail, idea-idea, rasa takut, ancaman dan keyakinan tentang sesuatu hal. Penulis lain seperti Alport sebagaimana dikutip Rahkmat (1994) menyatakan bahwa sikap merupakan kesiapan saraf sebelum memberikan respon. Jadi sikap merupakan respon individu terhadap obyek. Respon yang diberikan tentunya dapat menerima atau menolak, dapat positif atau negatif terhadap obyek tersebut.

Gerungan (1996) menyatakan bahwa sikap dapat dibedakan ke dalam dua macam sikap yakni sikap sosial dan sikap individual. Sikap sosial dinyatakan oleh cara-cara kegiatan yang sama dan berulang-ulang terhadap obyek sosial. Jadi sikap sosial dinyatakan tidak hanya oleh seseorang saja, tetapi juga oleh orang-orang lain yang sekelompok atau masyarakat. Sikap individual dimiliki oleh seorang demi seorang saja dan berkenan dengan obyek-obyek yang bukan merupakan perhatian sosial. Sikap sosial menyebabkan terjadinya tingkah laku yang khas dan berulang-ulang terhadap obyek sosial dan oleh sebab itu maka sikap sosial turut merupakan faktor penggerak di dalam pribadi individu untuk bertingkah tertentu.

Rakhmat (1994) menyimpulkan beberapa ciri dari konsep yaitu :

- a. Sikap merupakan kecenderungan bertindak, berpersepsi dan merasa dalam menghadapi suatu obyek.
- b. Sikap mempunyai daya dorong atau motivasi. Jadi sikap menentukan apakah seseorang harus memihak atau tidak memihak terhadap, sesuatu obyek. Sikap juga menentukan apa yang seseorang sukai dan tidak disukai merangsang sesuatu yang tidak diinginkan.
- c. Sikap relatif lebih menetap.
- d. Sikap mengandung aspek evaluatif
- e. Sikap timbul dari pengalaman.

Menurut Gerungan (1996) bahwa ciri-ciri sikap terdiri dari beberapa hal sebagai berikut :

- a. Sikap bukan dibawa sejak lahir, melainkan dibentuk atau dipelajari sepanjang perkembangan orang itu dalam hubungan dengan obyeknya.
- b. Sikap dapat berubah-ubah, karena itu sikap dapat dipelajari orang.
- c. Sikap tidak berdiri sendiri, tetapi senantiasa mengandung relasi tertentu terhadap suatu obyek.
- d. Obyek sikap dapat merupakan suatu hal tertentu, tetapi dapat juga merupakan kumpulan dan sederetan obyek.
- e. Sikap mempunyai segi-segi motivasi dan perasaan.

Relevan dengan pendapat-pendapat atau pandangan yang telah diuraikan, Effendi (1988) merinci ciri-ciri sikap seperti diuraikan berikut :

- a. Faktor sikap bukan pembawaan sejak lahir, melainkan terbentuk selama perkembangannya sebagai akibat hubungannya dengan obyek-obyek di lingkungannya.
- b. Sikap dapat berubah sebagai hasil interaksi antara seseorang dengan orang lain.
- c. Sikap tidak berdiri sendiri, melainkan senantiasa mengandung relasi dengan suatu obyek. Obyek itu tidak hanya satu jenis, melainkan bermacam-macam sesuai perhatian orang yang bersangkutan.
- d. Sikap berkaitan dengan dimensi waktu, yang berarti sikap hanya cocok untuk situasi pada waktu tertentu, yang belum tentu sesuai dengan waktu lain. Karena itu sikap dapat berubah menurut situasi.
- e. Sikap tidak menghilang walaupun kebutuhan sudah terpenuhi.
- f. Sikap mengandung faktor-faktor motivasi dan emosi.

Berdasarkan uraian ciri-ciri tersebut di atas, maka sikap dapat merupakan suatu pandangan tetapi dalam hal ini masih berbeda dengan suatu pengetahuan yang dimiliki orang. Pengetahuan mengenai suatu obyek tidak sama dengan sikap terhadap obyek itu. Pengetahuan mengenai suatu obyek baru menjadi sikap terhadap obyek apabila pengetahuan itu disertai oleh kesiapan untuk bertindak sesuai dengan pengetahuan terhadap obyek itu.

Dalam kepustakaan, secara terstruktur sikap terdiri atas tiga komponen yang saling menunjang yaitu komponen kognitif, komponen afektif dan komponen konatif ( Mar'at, 1981 ; Azwar, 1995 ), dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Komponen kognisi yang berhubungan dengan kepercayaan (Beliefs), ide dan konsep.
- b. Komponen afeksi yang menyangkut emosional seseorang.
- c. Komponen Konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Komponen kognisi merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap. Jadi mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi obyek sikap. Komponen afeksi merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional subyektif seseorang terhadap suatu obyek sikap. Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu. Kemudian komponen konasi atau komponen perilaku merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang.

Kaitan antara komponen kognisi, komponen afeksi dan komponen konasi didasari pada asumsi bahwa kepercayaan dan perasaan banyak mempengaruhi perilaku. Dalam hal ini yaitu bagaimana orang berperilaku dalam situasi tertentu dan terhadap stimulus tertentu akan banyak ditentukan oleh bagaimana kepercayaan dan perasaannya terhadap stimulus tersebut.

Kecenderungan berperilaku secara konsisten selaras dengan kepercayaan sebagai komponen kognisi dan perasaan sebagai komponen afeksi yang kemudian membentuk sikap, karena itu adalah logis untuk mengharapkan bahwa sikap seseorang akan dicerminkan dalam bentuk tendensi perilaku terhadap obyek.

Untuk lebih memahami tentang sikap dan perilaku individu, ada beberapa karakteristik yang dikemukakan para ilmuwan, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Sax seperti yang dikutip Azwar (1984) sebagai dasar pengukuran sikap yaitu :

- a. Sikap Mempunyai Arah  
Seseorang akan menunjukkan apakah ia setuju atau tidak, apakah mendukung atau tidak mendukung, apakah memihak atau tidak memihak terhadap suatu obyek.
- b. Sikap mempunyai intensitas atau kekuatan  
Intensitas, setiap orang belum tentu sama. Dua orang yang sama-sama mempunyai sikap positif terhadap sesuatu obyek, mungkin tidak sama intensitasnya dalam arti yang satu, bersikap lebih positif dibanding yang lainnya.
- c. Siap mempunyai keleluasaan  
Keleluasan sikap menunjuk kepada luas tidaknya cakupan aspek obyek yang disetujui atau tidak disetujui.
- d. Sikap Mempunyai Konsistensi  
Konsistensi sikap ditunjukkan oleh kesesuaian antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan respon terhadap obyek. Selain itu pula ditunjukkan oleh adanya keseimbangan dalam bersikap.
- e. Sikap mempunyai spontanitas  
Sejauh mana kesiapan individu untuk menyatukan sikap secara spontan. Suatu sikap dikatakan mempunyai spontanitas yang tinggi apabila sikap dinyatakan perlu mengadakan pengungkapan atau desakan agar individu menyatakan sikapnya.

Pada dasarnya sikap umum orang atau individu terhadap suatu obyek tertentu menurut Moenir (1995), minimal ada 8 (delapan) macam, yaitu:

- a. Sikap menerima
- b. Sikap curiga
- c. Sikap ragu-ragu
- d. Sikap menolak
- e. Sikap pura-pura
- f. Sikap tidak menentu
- g. Sikap ketergantungan
- h. Sikap tidak peduli (apatis)

Pada dasarnya sikap yang paling diutamakan dalam setiap organisasi ialah sikap menerima. Di dalam organisasi sikap itu penting karena

mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, menurut riset yang dilakukan oleh Robbins (1996) terhadap sikap, ada tiga yang perlu diperhatikan yakni: kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.

a. Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

Merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu ; demikian pun sebaliknya.

b. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*).

Keterlibatan kerja mengukur sikap seorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerja yang dipersepsikan sebagai hal penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi benar-benar memihak pada jenis kerja yang dilakukannya dan sungguh-sungguh peduli pada jenis kerja itu. Karyawan dengan sikap itu akan senantiasa meningkatkan kinerjanya tanpa peduli dengan jumlah dan bentuk kompensasi yang diterimanya.

c. Komitmen Organisasi.

Yang dimaksud dengan komitmen organisasi ialah suatu sikap seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara, keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Bila keterlibatan kerja berarti pemihakan seorang karyawan pada pekerjaannya, maka komitmen organisasi berarti sikap pemihakan pada organisasi yang mempekerjakan. Nampaknya komitmen organisasi ini sangat penting dibandingkan dengan aspek lainnya tadi. Seseorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya dan kondisi itu dapat bersifat sementara saja. Tapi bila karyawan tidak puas dengan organisasi maka ketidakpuasan itu lebih banyak mendorongnya untuk mengajukan permohonan berhenti.

Tingkah laku yang identik dengan istilah perilaku (*behavior*) di satu pihak dan sikap (*attitude*) di pihak lain adalah dua hal yang senantiasa berdampingan, bahkan arti dari masing-masing seringkali dicampuradukkan. Memang dalam kenyataan sehari-hari sulit membedakan, sebabnya keduanya terwujud dalam satu bentuk yaitu perbuatan. Artinya

sikap sering diartikan dengan perbuatan, demikian juga perilaku. Oleh karena itulah kata sikap sering lalu diikuti kata, perilaku yang akhirnya menjadi sikap dan perilaku, yang lebih menunjukkan akan keeratan hubungannya.

Menurut Scott (1962) sikap berkaitan erat dengan motif manusia yang sesungguhnya termanifestasi dalam perilaku kearah pencapaian tujuan. Dari pandangan Scott ini dapat disusun suatu batasan sederhana tentang dua istilah ini yaitu :

Sikap, adalah suatu hasil proses raja dan pikir. mengenai obyek tertentu setelah dirangsang baik dari dalam maupun dari luar.

Perilaku adalah bentuk nyata suatu perbuatan untuk mencapai apa yang diinginkan, baik berupa benda atas kepuasan tertentu ( Moenir, 1995).

Berkenan dengan pandangan-pandangan dan konsep-konsep yang telah diuraikan terdahulu tentang kaitan sikap dan perilaku seperti yang tercermin dalam komponen kognitif, komponen afektif dan komponen konatif (perilaku), Umar (1999) menyatakan melalui tindakan dan belajar, seseorang akan mendapatkan kepercayaan dan sikap terhadap sesuatu yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilakunya. Kepercayaan merupakan suatu pemikiran yang deskriptif yang dimiliki seseorang tentang sesuatu yang didasari atas pengetahuan, pendapat dan keyakinan nyata. Sikap adalah evaluasi perasaan dan kecenderungan seseorang yang relatif konsisten terhadap, sesuatu obyek atau gagasan.

Selanjutnya sikap akan menempatkan seseorang ke dalam satu pikiran menyukai atau tidak menyukai sesuatu, bergerak mendekati atau menjauhi sesuatu tersebut. Informasi yang dimasukkan kedalam pemikiran seseorang oleh orang lain anggap saja misalnya seorang manajer pada bawahannya, dapat mengubah sikap bawahan atau menggerakkannya untuk melakukan sesuatu tindakan. Manajer tersebut perlu mendapatkan respon kognitif, afektif dan perilaku dari bawahan tersebut.

Menurut Umar (1999) selanjutnya bahwa respon kognitif, afektif dan perilaku erat hubungannya dengan lima tahap pengambilan keputusan seseorang. Respon kognitif, seseorang berada dalam tahap mempelajari, yaitu tahap mengenal masalah dan tahap mencari informasi-informasi yang



dibutuhkan untuk mengatasi masalah tersebut. Selanjutnya seseorang, akan berusaha untuk mencari alternatif-alternatif terbaik sebagai pilihan untuk memecahkan masalah tadi. Tahap ini disebut dengan tahap afektif.

Seterusnya setelah alternatif dipilih, maka seseorang akan menggunakan pilihan tadi untuk bertindak. Jika tindakannya sesuai dengan apa yang dikehendaki dan akan menggunakan cara yang dipilih ini untuk kejadian berikutnya, atau sebaliknya ia akan memilih alternatif yang lain karena yang dia pilih ternyata tidak sesuai, maka kedua tindakan ini termasuk dalam respons perilaku.

Dilihat dari organisasi, organisasi apapun bentuk dan tujuannya, Siagian (1992) menyatakan bahwa perilaku adalah keseluruhan tabiat dan sifat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak-tanduknya sebagai anggota suatu organisasi. Perilaku tercermin dalam tabiat dan sifat manusia merupakan aplikasi dari kepribadian orang bersangkutan.

Kontribusi awal dalam ilmu perilaku menurut Mayo, sebagaimana dikutip Hersey dan Blanchard (1992), tampaknya hanya menyediakan pengetahuan tanpa mengakibatkan perubahan perilaku. Padahal berbicara mengenai perubahan, sebenarnya harus berfokus pada empat level perubahan dalam diri orang-orang, yang meliputi :

- a. Perubahan pengetahuan
- b. Perubahan sikap
- c. Perubahan perilaku
- d. Perubahan prestasi kelompok atau organisasi

Perubahan pengetahuan paling mudah dilakukan, diikuti dengan perubahan sikap. Struktur sikap berbeda dengan struktur pengetahuan dalam arti bahwa struktur Sikap dibebankan secara emosional dalam cara positif atau negatif. Perubahan perilaku secara signifikan lebih sukar dan memakan waktu lama dibandingkan dengan level-level sebelumnya. Tetapi implementasi perubahan prestasi kelompok atau organisasi barangkali merupakan yang paling sukar dan memerlukan waktu lebih lama (Hersey dan Blanchard, 1992).

Konsisten dengan pendapat-pendapat yang telah diuraikan, Hersey dan Blanchard (1992) juga menyatakan bahwa perilaku pada

dasarnya berorientasi tujuan. Dengan kata lain perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai atau memperoleh tujuan-tujuan tertentu. Menurut kedua penulis ini satuan perilaku yang utama adalah aktivitas. Nyatanya semua perilaku merupakan suatu rangkaian dari aktivitas.

Perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara, seorang individu dengan lingkungannya ini formula psikologi, dan mempunyai kandungan pengertian bahwa perilaku seseorang itu tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, melainkan ditentukan sampai seberapa jauh interaksi antara dirinya dengan lingkungannya. Formula psikologi ini dapat dituliskan dengan rumus sebagai berikut : (Thoha, 1991)

$$P = f(I, L)$$

P = Perilaku

F = Fungsi

I = Individu

T = Lingkungan

Menurut Koontz 0' Donnell dan Wehrich (1996) kita tidak mungkin berbicara tentang hakekat manusia tanpa melihatnya secara utuh (*whole person*) dan janganlah dipilih-pilih menurut karakter kekhususannya, seperti tingkat pengetahuan, sikap, keterampilan dan kepribadian. Setiap manusia memiliki semua karakter itu walaupun tingkatnya berbeda-beda. Selain itu, karakter-karakter tersebut berhubungan satu sama lain, dan salah satu dari padanya akan menonjol pada saat-saat tertentu, akan tetapi dapat berubah seketika tanpa diduga.

Lebih lanjut dinyatakan manusia adalah pribadi yang utuh yang merupakan hasil dari faktor-faktor luar seperti keluarga, tetangga, sekolah, agama, serikat sekerja, perkumpulan politik dan perkumpulan keluarga. Manusia tidak dapat menghindarkan dirinya dari pengaruh faktor-faktor ini pada saat bekerja. Manajer harus menyadari hal ini dan, siap sedia untuk menghadapinya.

## E . Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja adalah terjemahan dari *work performance* atau *job performance*. *Performance* menurut The New Webster Dictionary dapat diartikan sebagai prestasi, pertunjukkan dan pelaksanaan tugas. Menurut kamus ini, *performance is the ability to perform, capacity to achieve a desired result* yang artinya prestasi kerja atau kinerja adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas, kapasitas (kecakapan) untuk mencapai hasil yang direncanakan. Bernardin dan Russel, sebagaimana dikutip Ruky (2001) memberikan batasan performance atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi ini jelas menekankan pengertian prestasi sebagai “hasil” atau “apa yang dihasilkan” (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusinya pada organisasi.

Timpe (1976), seperti dikutip Simamora (1997) memahami kinerja sebagai prestasi kerja seorang karyawan dan prestasi kerja tersebut dinilai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang ditetapkan organisasi. Prestasi kerja seorang karyawan di sebuah organisasi pada dasarnya sangat berkaitan dengan motivasi kerja, yang selanjutnya motivasi kerja berkaitan juga dengan faktor kebutuhan seorang karyawan. Seperti telah disinggung diatas bahwa motivasi adalah keinginan dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas atau bertindak. Hal ini mengartikan bahwa suatu hasil capai seorang individu sangat tergantung pada motivasi yang dimilikinya.

Dengan demikian hasil capai dari suatu pekerjaan seseorang adalah merupakan prestasi kerja tentunya prestasi setiap organisasi dapat berbeda berdasarkan spesifikasi dari pekerjaan.

Menyimak unsur-unsur yang tertulis diatas, ternyata prestasi kerja merupakan salah satu unsur yang dinilai, sehingga indikator prestasi kerja harus mempunyai standar dan kriteria yang jelas. Handoko (1996) menyebutkan bahwa prestasi kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama dan kualitas hasil kerja.

Di samping itu juga Handoko (1996), menegaskan bahwa prestasi kerja dapat juga dilihat dari tingkat kesediaan kerja lembur bila diminta,

menjaga tempat kerja supaya rapi, merawat peralatan kerja lembur, membuat perencanaan sebelum memulai kegiatan serta mendengarkan saran orang lain. Semua ini berhubungan dengan kualitas atau hasil kerja.

Menurut Steers (1980) bila masalah efektivitas organisasi dianalisis dari sudut pandang individu para karyawan, akan jelas terlihat betapa pentingnya prestasi kerja yang baik. Tanpa prestasi kerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang agak sulit atau bahkan mustahil, dan bila organisasi tidak mampu mencapai sasarannya, peluang para karyawan individu untuk mencapai tujuan pribadi mereka juga akan banyak berkurang terutama dalam jangka panjang.

Dapat dikatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja karyawan merupakan faktor utama dan menentukan dalam mencapai produktivitas suatu organisasi. Menurut tim penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *performance* atau kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja (dari sebuah peralatan).

Drucker (1982) menyatakan bahwa *performance* (kinerja atau prestasi kerja) yang diharapkan oleh manager harus diarahkan pada tujuan-tujuan pekerjaan dari suatu urusan bisnis. Hasil kerja karyawan diukur melalui kontribusi yang diberikan terhadap keberhasilan perusahaan. Menurut Gibson, Ivancevich dan Danelly (1993) dalam prestasi kerja (*job performance*) tercakup sejumlah hasil dan hasil ini baik yang bernilai bagi organisasi, maupun bagi individu yang terdiri atas :

a. Hasil objektif

Hasil objektif dari prestasi kerja berupa kualitas dan kuantitas keluaran (*output*), kebiasaan mangkir, kelambanan dan penggantian pegawai merupakan hasil objektif yang dapat diukur dalam segi kuantitas. Pada masing-masing tugas, standar eksplisit dan implisit terdapat di masing-masing objektif ini.

Telah teknik industri menentukan standar kualitas sehari-hari dan spesialis kualitas kendali kualitas menentukan batas toleransi kualitas yang dapat diterima. Aspek-aspek prestasi kerja ini menjelaskan ciri-ciri

khas produk, klien atau pelayanan yang menjadi tanggungjawab pemegang pekerjaan. Akan tetapi prestasi kerja mencakup beberapa hasil lain.

b. Hasil perilaku pribadi

Pemegang pekerjaan bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri *dengan hadir secara teratur atau mangkir, dengan tetap bekerja, atau akan berhenti*. Lebih lanjut masalah fisiologis dan yang berhubungan dengan masalah kesehatan, dapat menjadi konsekwensi prestasi kerja tekanan mental atas prestasi kerja akan dapat menyebabkan gangguan *fisik dan mental*.

c. Hasil intrinsik dan ekstrinsik

Hasil pekerjaan dapat berupa intrinsik maupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk *memahami reaksi orang-orang terhadap pekerjaan mereka*.

Secara umum, hasil intrinsik ialah objek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri, dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan karyawan. Hasil semacam itu dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan profesional dan teknis. Namun pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik. Hasil intrinsik melibatkan perasaan tanggungjawab, tantangan dan pengakuan, dan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi, identitas dan arti.

Sebaliknya hasil ekstrinsik merupakan objek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor-faktor lain yang tidak terlihat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan bahkan penyediaan ialah ciri khas tempat kerja yang merupakan hasil potensial pekerjaan, tetapi bukan merupakan bagian fundamentalis dari pekerjaan itu sendiri. Berurusan dengan orang lain dan interaksi persahabatan adalah hasil ekstrinsik.

d. Hasil Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tergantung pada tingkatan hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai hasil yang berlainan bagi orang yang berbeda. Untuk sebagian orang, tanggungjawab dan pekerjaan yang penuh tantangan mungkin mempunyai nilai netral atau bahkan mungkin negatif. Untuk orang lain hasil kerja semacam itu mungkin mempunyai nilai positif yang tinggi. Manusia berbeda dalam hal pekerjaan yang mereka letakkan pada hasil kerja perbedaan itu sendiri akan menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk tugas kerja yang pada dasarnya sama.

Menurut Gibson, dkk (1993) selanjutnya, bahwa perbedaan individu yang penting lainnya ialah keterlibatan kerja manusia berbeda dalam hal sejauhmana :

1. Pekerjaan merupakan pusat perhatian hidup
2. Mereka secara aktif turut dalam pekerjaan
3. Mereka memandang pekerjaan sebagai puasa harga diri
4. Mereka memandang pekerjaan sesuai dengan konsep pribadi

Orang yang terlibat dalam pekerjaannya, tidak dapat diharapkan untuk mencapai kepuasan yang sama dengan mereka yang terlibat. Variabel ini menjelaskan kenyataan bahwa dua orang karyawan dapat melaporkan adanya tingkat kepuasan yang berbeda bagi tingkat prestasi yang sama.

Perbedaan individu terakhir ialah ekuitas hasil sesuai dengan apa yang dianggap pekerjaan sepantasnya bagi si pemegang pekerjaan. Jika pekerjaan dianggap kurang adil dibandingkan dengan mereka yang melakukan tugas yang sama dengan persyaratan yang sama, maka si pemegang pekerjaan akan merasa tidak puas dan berupaya memulihkan rasa keadilannya, yaitu dengan berusaha memperoleh penghargaan yang lebih besar (secara primer ekstrinsik) atau dengan memperkecil usaha kerja.

Dengan demikian terlihat bahwa dalam prestasi kerja juga banyak hasil potensial. Beberapa diantaranya mempunyai nilai primer bagi

organisasi, contohnya hasil objektif. Hasil yang lain secara primer penting bagi individu, contohnya perluasan kerja tidak diragukan lagi, pekerjaan kerja merupakan variabel kompleks yang tergantung pada keterikatan berbagai faktor. Para manager dapat menghadapi masalah itu dengan memahami motivasi dari implikasi pekerjaan (Gibson, dkk, 1993).

Menurut Mitchell (1978), pengukuran terhadap kinerja berdasarkan pada suatu formula yang dapat dinyatakan sebagai berikut :

Performance =  $f$  (*ability, motivation*)

Kinerja =  $f$  (kemampuan dan motivasi)

Formula tersebut menunjukkan bahwa untuk mendapatkan gambaran mengenai kinerja, maka perlu diadakan pengkajian secara teliti terhadap tanggapan dan dorongan. Lebih lanjut Mitchell mengemukakan bahwa terdapat lima aspek yang menjadi patokan untuk mengkaji tingkat kinerja seseorang dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Kualitas kerja (*quality of work*)
2. Kelincahan (*promptness*)
3. Prakarsa (*initiative*)
4. Kapabilitas, kecakapan (*capability*)
5. Komunikasi (*communication*)

Dalam organisasi atau perusahaan diupayakan agar kinerja karyawan dapat mencapai tingkat kinerja yang efektif. Menurut Azwar (1984) sumber-sumber utama yang menyebabkan kinerja tidak efektif ialah bersumber dari individu karyawan itu sendiri, bersumber dari organisasi dan bersumber dari lingkungan eksternal. Sumber dari individu itu sendiri meliputi kelemahan-kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, demotivasi, keusangan dan ketuaan. Sumber dari organisasi meliputi peranan organisasi, iklim organisasi, sistem organisasi dan kelompok-kelompok dalam organisasi. Sumber dari lingkungan eksternal meliputi keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi hukum dan perubahan teknologi.

Relevan dengan pandangan ini, Castetter (1981) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang menyebabkan ketidakefisien kinerja selama dalam pekerjaan yaitu *absenteeism* (ketidakhadiran), *retraining* (pelatihan ulang) dan *reduced productivity* (penurunan produktivitas). Di pihak lain menurut Timpe (1999) ada enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja seorang karyawan. Faktor penentu itu yakni lingkungan kerja, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

Untuk mencapai kinerja yang sukses, ada beberapa faktor yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya menurut Bacal (2001) adalah sebagaimana dirinci berikut :

1. Karyawan perlu tahu pekerjaan apa yang diharapkan dari mereka, kapan itu dikerjakan dan sejauhmana hasilnya yang baik.
2. Karyawan memerlukan umpan balik yang spesifik dan teratur tentang kinerja mereka.
3. Para karyawan perlu mengerti apa dan bagaimana hubungan antara pekerjaan mereka dan pekerjaan orang lain sasaran unit kerja mereka dan misi keseluruhan, serta cita-cita perusahaan.
4. Para karyawan perlu memainkan peran aktif dalam mendefinisikan kembali pekerjaannya.
5. Para karyawan perlu tahu batas kewenangannya.
6. Para karyawan perlu mendapat kesempatan untuk mengembangkan keahliannya dan bertumbuh / berkembang.

## **F . Hubungan antar Variabel.**

### **a. . Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi perusahaan selalu berusaha agar semua karyawan yang terlibat dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan tugas-tugas perusahaan yang dapat menampilkan perilaku kerja atau kinerja (*performance*) yang optimal dengan memperhatikan prinsip prestasi.

Seperti dinyatakan Hasibuan (1995) setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja efisien, efektif dengan kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang baik. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis, jadi perlu dikembangkan kedalam kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Karena pekerjaan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan-pemborosan dapat berkurang, hasil



kerjanya lebih baik sehingga sarana-sarana dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Pada dasarnya setiap karyawan berkeinginan untuk meningkatkan kecakapan atau keterampilannya dalam menghadapi tuntutan tugas-tugas pekerjaan yang semakin kompleks. Semakin kompleks karena derasnya tuntutan kebutuhan masyarakat yang harus dilayani baik dalam penyediaan produk yang dibutuhkan, maupun dalam memenuhi kepuasan konsumen.

Menurut Handoko (1996) meskipun para karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Demikian pula para karyawan lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan pelatihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka. Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karena jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggungjawab yang lebih besar di waktu yang akan datang.

Pengembangan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang harus dilakukan instansi pemerintah agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) para pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dalam mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi pemerintah (Saydam, 1996). Pengembangan pengetahuan karyawan berkaitan dengan kecerdasan dan intelektual para karyawan untuk lebih mengenal dan memahami seluruh bentuk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas dan sebagainya.

Dengan berbekal pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan, pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan akan dapat dan mampu menyesuaikan diri dan

perilaku kerjanya dalam cara kerja yang berpedoman pada prinsip efisiensi dapat menunjukkan kinerja dengan output yang optimal.

Hal yang dimaksud diatas, sesuai dengan pendapat Siagian (1997), yang menyatakan salah satu manfaat yang dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan adalah peningkatan produktivitas kerja organisasi perusahaan secara keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai kaitan dengan kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan**

Sebagaimana telah diuraikan terdahulu, bahwa setiap pegawai atau karyawan yang digolongkan sebagai sumberdaya manusia yang *menyerahkan atau menggantungkan kehidupannya kepada perusahaan* bahkan mendapat remunerasi atau kompensasi. Sebaik-baik kompensasi adalah memenuhi semua kebutuhannya sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada instansi atau perusahaan (Harahap, 1996)

*Kompensasi adalah sesuatu hal yang krusial karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai. Kompensasi menjadi sangat penting maknanya karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja pegawai. Kompensasi sebagai balas jasa yang diberikan organisasi perusahaan merupakan daya dorong bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi.*

Hal yang dimaksud diatas, senada dengan pendapat Flippo (1989) yang menyatakan bahwa kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal yaitu :

- a. Untuk menarik yang cakap kedalam organisasi kantor
- b. Untuk memotivasi mereka mencapai prestasi
- c. Untuk menciptakan masa dinas yang panjang

Disini tampak bahwa kompensasi dapat mendorong karyawan atau pegawai bekerja mencapai prestasi. Prestasi maksudnya tingkat produktivitas yang tinggi dengan mencapai output yang maksimal.

Dari pengertian ini dapat dianalogikan secara nalar, bahwa prestasi berupaya produktivitas optimal dengan output yang maksimal, pada esensinya dicapai karena karyawan menerapkan cara kerja yang efisien. Hal ini seperti tampak pada prinsip yang menyatakan makin kecil input maka makin besar output (Handayani, 1982). Hal-hal yang diuraikan diatas, menggambarkan kaitan antara kompensasi dan efisien kerja dan dicapainya output perusahaan. Seiring dengan pandangan-pandangan yang telah diuraikan, Siagian (1997) berpendapat supaya sistem kompensasi dapat menjadi instrumen yang ampuh dalam berbagai kepentingan. Sistem tersebut harus memenuhi beberapa karakteristik. Salah satu karakteristik tersebut adalah agar sistem kompensasi itu secara jelas mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para karyawan yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja, pengalaman, kesetiaan, kejujuran, ketekunan dan lain-lain. Pandangan ini secara implisit juga melukiskan kaitan antara kompensasi dengan prestasi kerja, seperti tampak pada istilah kinerja.

Pendapat-pendapat yang telah diuraikan diatas, diperkuat dengan pandangan Simamora (1997) yang melihat tujuan yang hendak dicapai melalui pembenaran kompensasi antara lain :

- a. Kompensasi berkaitan dengan kinerja karyawan.  
Kompensasi yang baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja seproduktif mungkin.
- b. Kompensasi berkaitan dengan sukses organisasi.  
Makin tinggi kompensasi yang diberikan organisasi, tinggi kemungkinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kedua hal yang dikemukakan disini erat kaitannya dengan uraian-uraian yang telah dijelaskan di muka, yaitu penerapan prinsip efisiensi berhubungan erat dengan pencapaian produktivitas yang tinggi dan pencapaian tingkat keberhasilan atau efektivitas organisasi.

Bertolak dari uraian-uraian diatas, dapat dikatakan bahwa ada hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

### 3 . Hubungan Sikap dan Perilaku Dengan Kinerja Perusahaan

Pada dasarnya sikap yang paling diutamakan dalam setiap perusahaan ialah sikap menerima. Di dalam organisasi perusahaan sikap itu penting karena mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, menurut penelitian Robbins (1996) terhadap sikap, ada tiga hal yang perlu diperhatikan yakni kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.

Kepuasan kerja menunjuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, demikian pula sebaliknya. Keterlibatan kerja mengukur sikap seseorang yang memihak secara psikologis kepada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerja yang dipersiapkan sebagai hal penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi benar-benar memihak pada jenis kerja yang dilakukannya dan sungguh-sungguh peduli pada jenis pekerjaan tersebut. Karyawan dengan sikap seperti itu akan senantiasa meningkatkan kinerjanya tanpa peduli dengan jumlah dan bentuk komponen yang diterimanya.

Pandangan Robbins (1996), menunjukkan adanya kaitan antara sikap dengan kinerja karyawan. Dalam kepustakaan dijelaskan secara terstruktur sikap terdiri atas tiga komponen yang saling menunjang yaitu komponen kognitif, komponen afektif dan komponen konatif (Mar'at, 1981 ; dan Azwar, 1995). Komponen kognisi yang berhubungan dengan kepercayaan, idea dan konsep. Komponen afeksi yang menyangkut emosional seseorang, sedangkan komponen konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku. Kecenderungan berperilaku secara konsisten selaras dengan kepercayaan sebagai komponen kognisi dan perasaan sebagai komponen afeksi yang kemudian membentuk sikap, karena itu adalah logis untuk mengharapkan bahwa sikap seseorang akan dicerminkan dalam bentuk tendensi perilaku terhadap objek

Menurut Mar'at (1981) hal-hal yang diuraikan merupakan dimensi-dimensi dari pengertian atau konsep sikap, dimana sikap memiliki sasaran tertentu. Dalam kaitan ini sikap karyawan

yang berorientasi pada pelaksanaan tugas secara berhasil yang dipercayakan atau menjadi tanggungjawabnya, adalah sikap yang memiliki sasaran. Dari pandangan ini menunjukkan bahwa sikap berkaitan dengan kinerja karyawan.

Pada dasarnya sikap yang paling diutamakan dalam setiap organisasi ialah sikap menerima. Apabila sikap telah pasti, lalu diiringi dengan perbuatan atau tindakan yang lazim disebut perilaku. Perilaku di satu pihak dan sikap di pihak lain adalah dua hal yang senantiasa berdampingan, bahkan arti dari masing-masing seringkali dicampuradukkan. Memang dalam kenyataan sehari-hari sulit dibedakan, sebab keduanya terwujud dalam satu bentuk yaitu perbuatan. Artinya sikap sering diartikan dengan perbuatan, demikian juga perilaku. Oleh karena itulah kata sikap yang sering lalu diikuti kata perilaku, yang akhirnya menjadi sikap dan perilaku yang lebih menunjukkan akan keeratannya (Moenir, 1995).

Menurut Scott (1962) sikap berkaitan erat dengan motif manusia, yang sesungguhnya termanifestasi dalam perilaku kearah pencapaian tujuan. Dari pandangan Scott ini dapat disusun suatu batasan sederhana tentang dua istilah ini. Sikap adalah suatu hasil proses rasa dan pikir, mengenai obyek tertentu setelah dirangsang baik dari dalam maupun dari luar.

Sedangkan perilaku adalah bentuk nyata suatu perbuatan untuk mencapai apa saja yang diinginkan, baik berupa benda atau kepuasan tertentu.

Beberapa studi empiris telah dilakukan untuk mengkaji hubungan antara perilaku dengan kinerja atau prestasi kerja / produktivitas, seperti Studi Hawthorne yang dilakukan Mayo (Hersey dan Blanchard, 1992). Penemuan dari penelitian Mayo menunjukkan peningkatan produksi dicapai karena karyawan dilibatkan dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan mereka sendiri dalam upaya memungkinkan adanya kerjasama positif dari mereka. Inti dari penemuan ini adalah faktor perilaku atau menitikberatkan pada dimensi perilaku dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Penemuan ini sesuai dengan teori Mayo sebagaimana terdapat dalam konsepsi Schein (1977) yang telah menciptakan empat konsepsi tentang manusia yang adalah satunya model asumsi sosial

(*social assumption*). Teori Mayo pada pokoknya menyatakan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan sosial (Koontz *et al.*, 1996).

Dilihat dari segi organisasi, Steers (1980) menyatakan bahwa Disamping faktor struktur, teknologi dan lingkungan yang mempengaruhi efektivitas, barangkali kontribusi paling langsung bagi keberhasilan organisasi datang dari tingkah laku para pekerjanya sendiri. Pada kenyataannya mudah dijelaskan bahwa kunci keberhasilan organisasi yakni cara kerjasama para anggota organisasi (aspek perilaku) bagi pencapaian tujuan. Bertolak dari uraian-uraian tersebut, dapat dikatakan sikap dan perilaku berkaitan dengan kinerja karyawan.

### **G. HIPOTESIS**

Bertolak dari permasalahan penelitian, tujuan penelitian dan kerangka teori, dapat disusun hipotesis penelitian seperti berikut :

1. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Sikap dan perilaku kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Secara bersama-sama pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan efisiensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

#### **1). Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini yakni untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal sebagai berikut :

1. Hendak mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Hendak mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3. Hendak mengetahui dengan menganalisis pengaruh sikap dan perilaku terhadap kinerja karyawan.

#### **2). Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin diharapkan dapat dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Terutama agar dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dan kondisi dimasa depan.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen perusahaan dan manajemen sumberdaya manusia.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### A. Subyek dan Tempat Penelitian

Subyek yang diteliti adalah Perusahaan PT Sinar Pure Foods yang terletak atau beroperasi di Kota Bitung.

#### B. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri atas 4 variabel yakni 3 variabel bebas dan 1 variabel tergantung. Variabel bebas, meliputi variabel-variabel :

1. Pendidikan dan pelatihan, yang diberi simbol  $X_1$
2. Kompensasi, yang diberi simbol  $X_2$
3. Sikap dan perilaku, yang diberi simbol  $X_3$

Variabel tergantung yakni kinerja karyawan yang diberi simbol Y

#### C. Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran Variabel.

1. Pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas ( $X_1$ ) didefinisikan sebagai berikut: Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk mampu mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Variabel ini diukur dengan indikator-indikator seperti:

- a. Tingkat-tingkat pendidikan umum yang dicapai, dari SD hingga Perguruan Tinggi.
- b. Jenis-jenis pelatihan keterampilan yang dicapai / diikuti.
- c. Pengetahuan dalam bidang kerja.
- d. Kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- e. Kecakapan atau keterampilan dalam melaksanakan bidang tugas.

2. Kompensasi sebagai variabel bebas ( $X_2$ ) didefinisikan sebagai berikut : Kompensasi adalah semua bentuk imbalan baik finansial, maupun non finansial yang diberikan perusahaan bagi karyawan untuk jasa-jasa yang telah diberikannya.

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator seperti :

1. Imbalan dalam bentuk gaji/upah.
2. Tunjangan – tunjangan.
3. Bonus.
4. Promosi.
5. Uang transport.
6. Uang makan.



3. Sikap dan perilaku sebagai variabel bebas ( $X_3$ ) didefinisikan sebagai berikut :
- Sikap adalah suatu kesediaan memberikan respon terhadap suatu kegiatan tertentu. Sedangkan perilaku adalah bentuk nyata suatu aktivitas, kegiatan atau perbuatan untuk mencapai apa yang diinginkan
- Variabel ini diukur dengan indikator-indikator seperti :
- Kesediaan memberikan respon berupa kesediaan melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan.
  - Bersikap positif terhadap tugas yang dipercayakan.
  - Kesiapan menjalankan pekerjaan yang ditugaskan.
  - Aktivitas melaksanakan pekerjaan sesuai tuntutan tugas.
  - Kegiatan menyelesaikan tugas di bidang kerja yang menjadi tanggungjawab.
  - Bentuk nyata kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan kerja.
  - Semua kegiatan yang diarahkan pada realisasi bidang pekerjaan.
  - Kegiatan positif memenuhi tuntutan kerja.
4. Kinerja karyawan sebagai variabel tergantung (Y) didefinisikan sebagai berikut :
- Kinerja atau prestasi kerja adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas, kapasitas dan kecakapan untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang dicapai / diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- Variabel ini diukur dengan indikator-indikator seperti :
- Kemampuan melaksanakan tugas
  - Kapasitas / kecakapan mencapai hasil kerja yang direncanakan
  - Kuantitas hasil kerja yang dicapai
  - Kualitas hasil kerja yang dicapai
  - Kecepatan melaksanakan tugas
  - Hasil kerja sesuai persyaratan-persyaratan yang ditentukan.
  - Inisiatif kerja karyawan.

#### **D. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survey yaitu penelitian yang dilakukan pada suatu populasi. Data yang diteliti adalah data dari sampel, yaitu sampel yang diambil dari populasi tersebut (Sugiyono, 1999; Singarimbun dan Effendi 1982; Kerlinger, 1973)

#### **E. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Sinar Pure Foods di Bitung yang berjumlah seluruhnya adalah 1409 orang . Namun untuk keperluan populasi sasaran maka penekanan penelitian ini hanya ditekankan pada 234 orang, yang tersebar pada enam bagian seperti dirinci berikut :

- |                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| 1. Bagian Logistik         | 37 orang laki-laki |
| 2. Bagian <i>Technical</i> | 53 orang laki-laki |
| 3. Bagian Produksi         | 74 orang laki-laki |

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 4. Bagian Umum                   | 43 orang terdiri atas 25 orang laki-laki dan<br>18 orang perempuan |
| 5. Bagian <i>Quality control</i> | 13 orang laki-laki   |
| 6. Bagian Barang Jadi            | 14 orang laki-laki   |
- Dari populasi 234 orang yang dijadikan sampel diambil sebanyak 50 % secara acak proporsional sebagai berikut :
- |                                  |          |
|----------------------------------|----------|
| 1. Bagian Logistik               | 18 Orang |
| 2. Bagian <i>Technical</i>       | 27 Orang |
| 3. Bagian Produksi               | 37 Orang |
| 4. Bagian Umum                   | 22 Orang |
| 5. Bagian <i>Quality control</i> | 6 Orang  |
| 6. Bagian Barang Jadi            | 7 Orang  |
- Jumlah sebanyak 117 responden

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data dari 117 responden dipergunakan teknik angket dengan alat ukur kuesioner, disamping itu dilengkapi dengan observasi dan interview atau wawancara. Instrumen sebelum digunakan dalam penelitian perlu dilakukan uji coba terhadap 30 responden untuk pengujian validitas dan reabilitas alat ukur (Masrun, 1981, Ancok, 1985).

#### **G. Teknik Analisis Data**

Karena penelitian ini adalah penelitian survey, dimana penelitian ini bersifat kuantitatif, maka data-data yang terkumpul akan dianalisis dengan teknik statistik regresi linier berganda dengan korelasi (Kerlinger, 1973; Sudjana, 1992; Hadi, 1983).

#### **H. Keputusan Penerimaan Hipotesis**

Hipotesis diuji pada taraf signifikansi 1%, apabila tidak teruji pada taraf signifikansi 1% maka diuji pada taraf signifikansi 5%.

#### **I. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

##### **1. Test Validitas Instrumen**

Menurut Nunnally (1970) dalam suatu pengukuran yang umum pengukuran suatu alat ukur disebut absah (*valid*) bila alat ukur tersebut mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Selanjutnya Nunnally membedakan validitas dalam tiga kategori, yaitu :

- a. Validitas Prediktif
- b. Validitas Isi
- c. Validitas Konstruk

Dalam kepustakaan dikenal beberapa jenis validitas seperti yang dikutip Hagul (dalam Singarimbun dan Effendi, 1982) yaitu :

- a. Validitas Isi (*Content Validity*)
- b. Validitas konstruk (*construct Validity*)
- c. Validitas Antar Budaya (*Cross-cultural Validity*)
- d. Validitas Internal dan Eksternal (*Internal and External Validity*)
- e. Validitas Prediktif (*Predictive Validity*)
- f. Validitas Muka (*face Validity*)

Uji validitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konstruk. Menurut Ancok (1985) yang dibahas dalam validitas konstruk suatu alat ukur adalah “isi” dan “makna” dari suatu konsep dalam alat ukur. Cara yang paling banyak dipakai untuk mengetahui validitas suatu alat ukur ialah dengan cara mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item (pertanyaan atau pernyataan) dengan skor total skor total ialah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item.

Bila skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas. Validitas seperti ini disebut dengan validitas konstruk. Korelasi skor 32 *item* dengan skor total hasilnya adalah seperti dalam Tabel 1, 2, 3 dan 4 berikut

**Tabel 1. Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

Nomor Butir Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0,591	Valid
2	0,576	Valid
3	0,611	Valid
4	0,623	Valid
5	0,619	Valid
6	0,587	Valid
7	0,617	Valid
8	0,549	Valid

Hasil uji validitas variabel pendidikan dan pelatihan menunjukkan semua item berada dalam taraf keabsahan yang valid. Karena nilai tabel r pada  $n = 30$  pada taraf signifikansi 120 adalah 0,463. Hasil uji validitas variabel kompensasi seperti terlihat dalam Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Uji Validitas Variabel Kompensasi**

Nomor Butir Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
9	0,705	Valid
10	0,609	Valid
11	0,714	Valid
12	0,598	Valid
13	0,581	Valid
14	0,573	Valid
15	0,628	Valid
16	0,615	Valid

Hasil uji validitas variabel kompensasi menunjukkan semua item berada dalam taraf keabsahan yang valid. Karena nilai tabel r pada  $n = 30$  pada taraf signifikansi 1 % adalah 0,463. Selanjutnya hasil uji validitas variabel sikap dan perilaku seperti tampak dalam Tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Uji Validitas Variabel Sikap dan Perilaku**

Nomor Butir Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
17	0,601	Valid
18	0,624	Valid
19	0,672	Valid
20	0,583	Valid
21	0,639	Valid
22	0,597	Valid
23	0,589	Valid
24	0,705	Valid

Hasil uji validitas variabel sikap dan perilaku menunjukkan semua item berada dalam taraf keabsahan yang valid. Karena nilai r pada  $n = 30$  pada taraf signifikansi 1 % adalah 0,463. Terakhir hasil uji validitas variabel kinerja karyawan seperti terlihat dalam Tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Uji Validitas Variabel kinerja Karyawan**

Nomor Butir Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
25	0,721	Valid
26	0,386	Valid
27	0,738	Valid
28	0,589	Valid
29	0,573	Valid
30	0,617	Valid
31	0,604	Valid
32	0,683	Valid

Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan menunjukkan semua item berada dalam taraf keabsahan yang valid. Karena nilai  $r$  pada  $n = 30$  pada taraf signifikansi 1 % adalah 0,463.

## 2. Test Reliabilitas instrumen

Kerlinger (1973) membahas reliabilitas dengan memperhatikan tiga aspek dari suatu alat ukur, yaitu kemampuan, ketepatan dan homogenitas, sebagaimana diuraikan berikut :

### a. Kemantapan

Reliabilitas adalah tingkat kemantapan suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan mantap apabila dalam mengukur sesuatu berulang kali, alat ukur tersebut memberikan hasil yang sama. Tentu saja dengan syarat bahwa kondisi saat pengukuran tidak berubah. Masih dalam hubungannya dengan pengertian mantap diatas. Reliabilitas berarti "dapat diandalkan" (*dependability*) dan hasilnya "dapat diramalkan" (*predictability*).

### b. Ketepatan

Reliabilitas selanjutnya menunjukkan tingkat ketepatan. Apabila ingin menguji ketepatan suatu hasil pengukuran, maka ukuran yang diperoleh merupakan ukuran yang besar dari sesuatu yang ingin diukur.

### c. Homogenitas

Agar sesuatu karakteristik dapat diketahui secara mendalam maka diperlukan bermacam-macam keterangan. Salah satu cara, ialah karakteristik tersebut perlu ditinjau dari berbagai segi. Suatu skala dikatakan reliabel apabila pertanyaan-pertanyaan yang merupakan unsur dasarnya, mempunyai kaitan yang erat satu sama lain. Ciri inilah yang disebut homogenitas.

Perjanjian reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui metode *split-half* dari teknik Spearman-Brown yang dikenal dengan teknik belah dua.

Menurut Masrun (1981) sebagaimana dikutip Mokoginta (1992) teknik belah dua dapat dilakukan baik secara ganjil-genap (*odd-even*),

maupun dengan belahan bagian pertama dan belahan bagian kedua dari suatu alat ukur.

Koefisien dihitung dengan mengkorelasikan bagian ganjil dengan bagian genap atau belahan pertama dengan belahan kedua dari item-item dalam suatu alat ukur, dengan menggunakan korelasi *product moment Pearson*. Kemudian dikoreksi dengan rumus Spearman-Brown yang hasilnya diperoleh suatu nilai koefisien yang disebut koefisien Spearman-Brown (Masrun, 1981, dalam Mokoginta, 1992).

Hasil perhitungan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh perhitungan koefisien korelasi *product moment Pearson*, dari belahan pertama (total ganjil) dengan belahan kedua (total genap)  $r = 0,827$  pada tingkat signifikansi 0,1 %.

Hasil test reliabilitas seluruhnya, sesuai rumus Spearman-Brown adalah :

$$\begin{aligned} R_{11} &= \frac{2 \times r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}}{1 + r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}} \\ &= \frac{2 \times 0,827}{1 + 0,827} = \frac{1,654}{1,827} \\ &= 0,9053 \end{aligned}$$

Melihat hasil koefisien Spearman-Brown, ternyata alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

##### 1. Gambaran Singkat PT Sinar Pure Foods International.

###### a. Profil Perusahaan

PT Sinar Pure Foods International merupakan perusahaan joins venture antara Indonesia yaitu PT Sinar Mas Group dengan Negara Philipina yaitu PT Sinar Pure Foods International dengan komposisi modal persentase yang seimbang, berlokasi di Kelurahan Madidir Kecamatan Bitung Tengah dan mulai beroperasi sejak tanggal 24 Desember 1992.

PT Sinar Pure Foods International adalah merupakan swasta penuh dan bergerak dalam bidang usaha pengalengan ikan terutama Ckalang ,Tuna dan Bonito. Disamping bidang usaha tersebut ,juga terdapat bidang usaha yang lain yang berhubungan dan menunjang usaha utama ,yaitu pabrik Es dan pengolahan tepungikan yang memanfaatkan limbah dari pengalengan ikan.

Untuk menunjang usaha tersebut ,maka gedung pengolahan serta perkantoran dan unit-unit pendukung lainnya terdapat dilingkungan perusahaan. Untuk pengolahan ikan memiliki kapasitas terpasang 100 Ton/hari . Untuk pabrik pembuatan es (Es plant) berkapasitas 80 Ton/hari dlengkapi dengan tempat penyimpanan Esa (Ice store) dengan kapasitas 4 ton. Pengolahan limbah padat yaitu sisa-sisa ikan menjadi tepung ikan (fish meal) yang dilakukan oleh rendering plant merupakan wujud wujud keterkaitan produk belanjut juga terdapat unit pengolahan limbah untuk menangani limbah dari proses pengalengan ikan khususnya air buangan. Unit pengolahan limbah ini akan mengolah limbah cair sebelum dibuang ketempat pembuangan akhir (TPA) sehingga tidak mencemari dan membahayakan lingkungan. Jumlah tenaga kerja yang diserap relatif besar , karena sebagian besar pekerjaan proses pengolahan ini adalah secara manual. . Sistim pengupahan terbagi atas upah bulanan untuk pegawai tetap (regular) dan upah harian untuk tenaga kerja harian lepas,

de4ngan perhitungan 8 jam kerja setiap hari dan terdapat gaji tambahan untuk hari raya,mingguan serta kerja lembur (over time).

Hasil produksi berupa ikan kaleng hamper seluruhnya ditujukan untuk memenuhi permintaan ekspor antara lain Asia, Amerika, Kanada, Eropah, Inggris dan Australia sesuai dengan order yang ada. Dengan pemasaran ini diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan juga pemasukan bagi Negara, dan mencapai tujuan secara umum yaitu meningkatkan pendapatan masyarakat.

**b. Tenaga kerja**

Tenaga kerja yang ada diperusahaan sinar Pure Foods International terbagi atas tenaga kerja tetap dan harian. Dari jumlah seluruhnya yang paling banyak adalah tenaga kerja wanita.

Perusahaan juga mempekerjakan warga Negara asing sehubungan dengan status perusahaan yaitu joins venture dengan perusahaan dari philipina . Gambaran tentang bagaimana keadaan tenaga kerja menurut kewarganegaraan,maka akan dapat dilihat pada table berikut ini.

**Tabel : 5. Tenaga kerja pada PT Sinar Pure Foods berdasarkan kewarganegaraan di Kota Bitung**

No	Warga negara	Jumlah
1	WNI	1404
2	WNA	5
Jumlah		1409

Sumber : kandep tenaga kerja Kota Bitung.

**Tabel : 6. Tenaga kerja pada PT Sinar Pure Foods berdassarkan jenis kelamin di Kota Bitung**

No	Warga negara	Jumlah
1	WNI	1404
2	WNA	5
Jumlah		1409

Sumber : kandep tenaga kerja Kota Bitung.



**Tabel : 7. Tenaga kerja pada PT Sinar Pure Foods berdasarkan status pekerjaan Kota Bitung**

No	Status pekerjaan	Jumlah	%
1	Bulanan	109	7,7
2	Harian	1300	92
J u m l a h		1409	100,00

Sumber : kandep tenaga kerja Kota Bitung.

## B. HASIL ANALISIS DATA

Analisa data terhadap data-data yang terkumpul sebagaimana telah dijelaskan, yaitu data-data dari variabel yang diteliti, yaitu Variabel Pendidikan dan Pelatihan ( $X_1$ ), Variabel Kompensasi ( $X_2$ ), Variabel Sikap dan Perilaku ( $X_3$ ) dan Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Analisa dilakukan didasarkan pada hipotesis penelitian yaitu hubungan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan, hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan dan hubungan antara Sikap dan Perilaku dengan Kinerja Karyawan. Hasil analisis *product moment* berturut-turut diuraikan sebagai berikut :

1. Analisis korelasi sederhana, variabel pendidikan dan pelatihan dengan variabel kinerja karyawan hasil analisis yakni :
  - a. Koefisien Korelasi ( $r$ ) = 0,4193
  - b. Taraf Signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,01
  - c. Pada test = 1 arah
  - d. Tabel r taraf signifikansi 1 % = 0,2617 ( $n = 117$ )

Hasil analisis menunjukkan :

- a. Dengan memperhatikan koefisien korelasi yaitu  $r = 0,4193$  ternyata lebih besar dari nilai  $r$  yaitu  $r = 0,2617$  pada jumlah sampel ( $n = 117$ ) dapat bermakna bahwa variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan dengan variabel kinerja karyawan. Dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- b. Mempunyai taraf signifikansi 0,01 berarti hubungan variabel pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan sangat bermakna karena signifikansi berada pada taraf 1 %.

2. Analisis korelasi sederhana variabel kompensasi dengan variabel kinerja karyawan hasil analisis yakni :

- a. Koefisien Korelasi ( $r$ ) = 0,3687
- b. Taraf Signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,01
- c. Pada test = 1 arah
- d. Tabel  $r$  taraf signifikansi 1 % = 0,2617 ( $n = 117$ )

Hasil analisis menunjukkan :

a. Dengan memperhatikan koefisien korelasi yaitu  $r = 0,3687$  ternyata lebih besar dari nilai  $r$  yaitu  $r = 0,2617$  pada jumlah sampel ( $n = 117$ ) dapat bermakna bahwa variabel kompensasi mempunyai hubungan dengan variabel kinerja karyawan. Dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

b. Mempunyai taraf signifikansi 0,01 berarti hubungan variabel kompensasi dengan kinerja karyawan sangat bermakna karena signifikansi berada pada taraf 1 %.

3. Analisis korelasi sederhana variabel sikap dan perilaku dengan variabel kinerja karyawan hasil analisis yakni :

- a. Koefisien Korelasi ( $r$ ) = 0,6774
- b. Taraf Signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,01
- c. Pada test = 1 arah
- d. Tabel  $r$  taraf signifikansi 1 % = 0,2617 ( $n = 117$ )

Hasil analisis menunjukkan :

a. Dengan memperhatikan koefisien korelasi yaitu  $r = 0,6774$  ternyata lebih besar dari nilai  $r$  yaitu  $r = 0,2617$  pada jumlah sampel ( $n = 117$ ) dapat bermakna bahwa variabel sikap dan perilaku mempunyai hubungan dengan variabel kinerja karyawan. Dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

b. Mempunyai taraf signifikansi 0,01 berarti hubungan variabel sikap dan perilaku dengan kinerja karyawan sangat bermakna karena signifikansi berada pada taraf 1 %.

4. Analisis korelasi ganda variabel pendidikan dan pelatihan dengan variabel kinerja karyawan hasil analisis yakni :

- a. Koefisien Korelasi (R) = 0,7885
- b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) = 0,6217
- c. Taraf Signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,01
- d. Tabel r taraf signifikansi 1 % = 0,2617 (n = 117)

Hasil analisis menunjukkan :

- a. Dengan memperhatikan koefisien korelasi ganda yaitu  $R = 0,7885$  ternyata lebih besar dari nilai r yaitu  $r = 0,2617$  pada jumlah sampel (n = 117) berarti variabel pendidikan dan pelatihan, variabel kompensasi serta variabel sikap dan perilaku secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan variabel kinerja karyawan. Dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- b. Mempunyai taraf signifikansi 0,01 berarti hubungan ganda variabel pendidikan dan pelatihan, variabel kompensasi serta variabel sikap dan perilaku dengan kinerja karyawan sangat bermakna, karena signifikansi berada pada taraf 1 %.

### C. PEMBAHASAN

Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara variabel-variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku dengan variabel tergantung yaitu kinerja karyawan, maka dilakukan analisis regresi linear ganda dan analisis korelasi sederhana seperti yang telah diuraikan. Pembahasan dari hasil analisis tersebut, diuraikan secara berturut-turut seperti berikut :

#### 1. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui hubungan antara pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan (Y), maka dilakukan analisis korelasi sederhana yang hasilnya seperti telah dijelaskan adalah  $r = 0,4193$ .

Koefisien korelasi sebesar 0,4193 dapat diinterpretasikan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan dengan derajat hubungan yang tinggi dan sangat signifikan karena nilai tabel r pada taraf signifikan 1% adalah 0,2617.

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan pabrik

minyak kelapa PT. Sinar Pure Foods di Kota Bitung . Dilihat dari perspektif teoritik seperti dinyatakan Whitehill (dalam Moekijat, 1976) bahwa pengembangan pegawai terdiri atas pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dalam hal ini menyesuaikan sumber daya manusia (SDM) dengan pekerjaan, sedangkan tujuan pendidikan adalah menyesuaikan SDM dengan lingkungannya, baik lingkungan di luar maupun di dalam pekerjaannya.

Flippo (1989) seperti Moekijat (1976) juga mempunyai pandangan yang hampir sama, yaitu pendidikan adalah hubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan pelatihan adalah merupakan suatu usaha meningkatkan pengetahuan dan keahlian/keterampilan seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Jelasnya menurut Saydam (1996) pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang harus dilakukan organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) pegawai / karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan pengetahuan SDM berkaitan dengan kecerdasan dan intelektual para karyawan untuk lebih mengenal dan memahami seluruh bentuk pelaksanaan pekerjaan secara lebih mendalam, sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas organisasi serta kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa penemuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan dengan derajat hubungan yang tinggi dan sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesis 1 yang berbunyi pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, diterima dalam penelitian ini secara meyakinkan pada taraf signifikansi 1 %.

## 2. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui hubungan antara kompensasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ), maka dilakukan analisis korelasi sederhana yang hasilnya seperti telah dijelaskan adalah  $r = 0,3687$ .

Koefisien korelasi sebesar 0,3687 dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dengan derajat hubungan yang tinggi dan sangat signifikan karena nilai tabel  $r$  pada taraf signifikansi 1 % adalah 0,2617.

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan .

Para karyawan yang mendapatkan imbalan yang layak untuk jasa-jasa yang diberikannya pada perusahaan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan selanjutnya akan mendorong karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang mendapatkan imbalan yang tidak sesuai dengan jasa-jasa yang diberikannya mengurangi semangat kerjanya, apalagi bila kompensasi yang diterimanya tidak dapat memenuhi kebutuhan minimalnya.

Salah satu tujuan penting dari seseorang untuk bekerja adalah mengharapkan kompensasi dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari (kebutuhan ekonomi). Jika kompensasi yang diterima secara periodik dapat memberikan adanya jaminan *economic security* baginya dan keluarganya, maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut dengan sendirinya menimbulkan semangat kerja karyawan. Karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi, akan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.

Menurut Hasibuan (1996) semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Dengan demikian faktor kompensasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

Flippo (1989) berpendapat bahwa kompensasi bertujuan untuk memotivasi para karyawan mencapai prestasi yang unggul dan menciptakan

masa dinas yang panjang. Lebih lanjut Locke (dalam Sajak, 1990) telah menyatakan bahwa kompensasi berupa uang, jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan tertentu dalam pelaksanaan tugas tertentu akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diatas, jelaslah bahwa teori-teori yang dikemukakan diatas tercermin dalam kegiatan perusahaan.

Siagian (1997) mengatakan bahwa mencari nafkah adalah memotivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pekerja pada suatu organisasi/ perusahaan. Oleh sebab itu Handoko (1996) berpendapat bahwa melalui kompensasi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Melalui kompensasi pula tercermin ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa penemuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan dengan derajat hubungan yang tinggi dan sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesis 2 yang berbunyi kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat diterima dalam penelitian ini secara meyakinkan pada taraf signifikansi 1 %.

### **3. Hubungan Sikap dan Perilaku Dengan Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui hubungan antara sikap dan perilaku ( $X_3$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) maka dilakukan analisis korelasi sederhana yang hasilnya seperti telah dijelaskan adalah  $r = 0,6774$ .

Koefisien korelasi sebesar 0,6774 dapat diinterpretasikan bahwa sikap dan perilaku mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dengan derajat yang hubungan yang tinggi dan sangat signifikan karena nilai tabel  $r$  pada taraf signifikansi 1 % adalah 0,2617.

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa sikap dan perilaku mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan .

Di dalam organisasi/perusahaan sikap ini penting karena mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Berkaitan dengan pekerjaan, menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa ada tiga hal yang perlu

diperhatikan terhadap sikap yakni kepuasan kerja, keterlibatan kerja dalam komitmen organisasi.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, demikian pula sebaliknya seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap suatu pekerjaan. Sikap yang positif itu, mendorong semangat para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan baik sehingga prestasi kerja yang maksimal tercapai.

Keterlibatan kerja adalah pemihakan seorang karyawan pada pekerjaannya. Bila keterlibatan kerjanya tinggi, maka keberpihakan terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya meningkat. Pemihakan ini akan mendorong karyawan agar selalu memperhatikan pekerjaan yang dilakukan sehingga tercapai prestasi kerja.

Robbins (1996) menyatakan bahwa karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi benar-benar memihak pada jenis kerja yang dilakukannya dengan sungguh-sungguh peduli pada jenis kerja, akan senantiasa meningkatkan kinerja.

Komitmen organisasi merupakan pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan selalu bersikap positif terhadap organisasi. Sehingga apa yang telah menjadi aturan dan ketentuan organisasi akan selalu dilaksanakannya dengan sepenuh hati untuk mencapai prestasi kerja.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa penemuan penelitian ini menunjukkan bahwa sikap dan perilaku mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan dengan derajat hubungan yang tinggi dan sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesis 3 yang berbunyi sikap dan perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, diterima dalam penelitian ini secara meyakinkan pada taraf signifikan 1 %.

#### 4. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi serta Sikap dan Perilaku Dengan Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui hubungan Pendidikan dan Pelatihan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) serta Sikap dan Perilaku ( $X_3$ ) secara bersama-sama dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) maka dilakukan analisis regresi linear ganda dan analisis korelasi ganda. Untuk keperluan pengujian hipotesis 4 maka yang diuraikan berikut ini hanyalah hasil analisis korelasi ganda dan analisis koefisien determinasi. Hasil analisis korelasi ganda sebagaimana telah dijelaskan adalah  $R = 0,7885$ .

Koefisien korelasi ganda  $0,7885$  dapat diinterpretasikan bahwa pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dengan derajat hubungan yang tinggi dan sangat signifikan karena nilai tabel  $r$  pada taraf signifikansi  $1\%$  adalah  $0,2617$ . Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan.

Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai koefisien sebesar diperoleh nilai koefisien sebesar  $R^2 = 0,6217$  dengan koefisien determinasi  $0,6217$  dapat dijelaskan bahwa  $62,17\%$  variasi dalam kinerja karyawan disebabkan oleh variabel-variabel pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku terhadap kinerja karyawan sebesar  $62,17\%$ , sedangkan  $37,83\%$  merupakan kontribusi faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan relatif (SR) dan sumbangan efektif (SE) dari tiga variabel masing-masing variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ), variabel kompensasi ( $X_2$ ) serta variabel sikap dan perilaku ( $X_3$ ) terhadap variabel tergantung yaitu variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), maka dilakukan perhitungan secara manual yang perhitungannya dirinci sebagai berikut :

a. Perhitungan Sumbangan Relatif (SR) sebagai berikut :

1) Variabel Pendidikan Dan Pelatihan ( $X_1$ )



$$\text{SR \%} = \frac{6.392}{22.461} \times 100\% = 28,46 \%$$

2) Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

$$\text{SR \%} = \frac{7.732}{22.461} \times 100\% = 34,42 \%$$

3) Variabel Sikap Dan Perilaku ( $X_3$ )

$$\text{SR \%} = \frac{8.337}{22.461} \times 100\% = 37,12 \%$$

Dari perhitungan sumbangan relatif (SR), yang memberikan sumbangan relatif terbesar adalah variabel sikap dan perilaku, kemudian diikuti variabel kompensasi dan sumbangan relatif terkecil adalah variabel pendidikan dan pelatihan.

b. Perhitungan Sumbangan Efektif (SE) sebagai berikut :

1) Variabel Pendidikan Dan Pelatihan ( $X_1$ )

$$\text{SE \%} = 28,46 \% \times 6.217 = 17,69 \%$$

2) Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

$$\text{SE \%} = 34,42 \% \times 6.217 = 21,40 \%$$

3) Variabel Sikap Dan Perilaku ( $X_3$ )

$$\text{SE \%} = 37,12 \% \times 6.217 = 23,08 \%$$

Dari perhitungan sumbangan efektif (SE) diatas ternyata variabel pendidikan dan pelatihan memberikan sumbangan relatif sebesar 17,69 %, variabel kompensasi sebesar 21,40 % serta variabel sikap dan perilaku sebesar 23,08 %. Sumbangan efektif terbesar diberikan variabel sikap dan perilaku kemudian diikuti variabel kompensasi dan sumbangan efektif terkecil diberikan oleh variabel pendidikan dan pelatihan.

Penemuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dengan derajat yang tinggi dan sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesa 4 yang berbunyi secara bersama-sama pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, diterima dalam penelitian ini secara meyakinkan pada taraf signifikansi 1 %.

Hasil penulisan penelitian ini dapat di ringkas sebagai berikut :

- 1) Kinerja adalah terjemahan dari *work performance*, yang dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah kemampuan untuk melaksanakan, kapasitas untuk mencapai hasil yang dikehendaki/direncanakan. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor utama dan menentukan dalam mencapai produktivitas suatu organisasi atau perusahaan. Optimalnya kinerja karyawan tergantung pada beberapa faktor seperti faktor yang bersumber dari karyawan sendiri (tingkat intelektual, keterampilan, fisik), sumber organisasi (iklim organisasi, perilaku manajemen, motivasi) dan sumber dari lingkungan eksternal (seperti kondisi keluarga, kondisi ekonomi dan sebagainya). Kinerja Karyawan yang dibahas dalam penelitian ini, tingkat optimal kinerjanya disorot dari faktor pendidikan dan pelatihan yang dimiliki karyawan, kompensasi yang diberikan perusahaan, sikap dan perilaku kerja karyawan. Penemuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan, namun kinerja karyawan masih berada dalam taraf yang dikategorikan cukup optimal. Belum optimalnya tingkat kinerja karyawan antara lain dikarenakan belum optimalnya tingkat pendidikan dan pelatihan yang dimiliki karyawan.

Disamping itu juga disebabkan terjadinya variasi dan diskrepansi pemberian kompensasi bagi karyawan dimana nilai kompensasi belum menjamin tingkat kesejahteraan seperti yang diharapkan karyawan.

- 2) Pendidikan dan pelatihan adalah supaya menambah pengetahuan umum dan pengetahuan tentang keseluruhan lingkungan kehidupan, sedangkan pelatihan berhubungan dengan menambah pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan tenaga yang diperlukan organisasi dan perusahaan, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Penemuan penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sekalipun pendidikan dan

pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, peningkatan pendidikan dan pelatihan tidak serta-merta atau tidak secara otomatis menaikkan kinerja karyawan. Penemuan penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan belum memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan perusahaan, saat diterima menjadi karyawan .

Penambahan keterampilan bagi karyawan setelah menjadi atau diterima menjadi karyawan yang dilakukan perusahaan, masih sangat terbatas terutama hanya bagi unit *processing*, dimana belum menyentuh unit-unit kerja yang lain.

Sekalipun pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai kontribusinya merupakan kontribusi yang terkecil yaitu hanya 17,69 % (dalam kategori rendah).

- 3) Kompensasi adalah imbalan-imbalan finansial ataupun non finansial yang diterima para karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Penemuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi yang diberikan perusahaan belum sepenuhnya memenuhi karakteristik dari sistem kompensasi yang diharapkan karyawan seperti imbalan-imbalan sedapat mungkin mendekati kisaran para pekerja dan penerapannya meyakinkan para karyawan bahwa imbalan-imbalan itu penting bagi semua tipe individu yang berbeda dalam organisasi/perusahaan. Kemudian karena sistem imbalan itu disesuaikan dengan karakteristik unit dari anggota-anggota individu dan penyediaannya tergantung pada tingkat kinerja tertentu maka imbalan itu harus fleksibel.

Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu (karyawan perusahaan). Semakin sering serta imbalan diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat supaya karyawan dapat merasakan hubungan atau kinerja dengan imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan para pekerja karena merupakan pengakuan dan

penghargaan. Sekalipun penemuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun karakteristik-karakteristik yang diuraikan diatas, belum sepenuhnya teraktualisasi dalam sistem kompensasi di perusahaan . Karenanya bila dilihat dari sisi nilai kontribusi, kompensasi merupakan pemberi kontribusi yang berada pada taraf cukup memadai (sedang) yaitu sebesar 21,40 %).

- 4) Sikap dan perilaku merupakan dua konsep atau dua hal yang senantiasa berdampingan, bahkan arti dari masing-masing seringkali dicampur-adukkan. Kata sikap sering lalu diikuti kata perilaku, yang akhirnya menjadi sikap dan perilaku yang lebih menunjukkan keekatan hubungannya. Sikap adalah suatu hasil proses rasa dan pikir, mengenai obyek tertentu setelah dirangsang baik dari dalam maupun dari luar, atau sikap adalah suatu kesediaan memberikan respon terhadap suatu kegiatan tertentu.

Perilaku adalah bentuk nyata suatu aktivitas, kegiatan atau perbuatan untuk mencapai apa yang diinginkan, baik berupa benda atau kepuasan tertentu. Penemuan penelitian menunjukkan bahwa sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sekalipun sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat beberapa kelemahan yang merupakan kendala-kendala dalam perwujudan sikap dan perilaku kerja sebagaimana dituntut dan diisyaratkan bagi pencapaian suatu kinerja yang efektif. Sikap dan perilaku kerja yang positif, tidak terjadi secara spontan, tetapi selalu berada dalam pengendalian manajemen. Sikap dan perilaku positif dari para karyawan senantiasa berproses dalam bingkai pengendalian manajemen, respon karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, kesiapan menjalankan pekerjaan, kegiatan karyawan seperti dengan tuntutan kerja di bidangnya masing-masing, kegiatan karyawan terarah pada pencapaian sasaran dan tujuan kerja semuanya masih mengandung potensi-potensi yang dapat menghambat pencapaian kinerja karyawan yang efektif. Akan tetapi bila dilihat dari nilai kontribusi, sikap dan perilaku kerja merupakan pemberi kontribusi terbesar dalam pencapaian kinerja karyawan yaitu sebesar 23,08 %, sehingga dapat dikategorikan berada pada taraf memadai.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Bertolak dari permasalahan penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, ditarik beberapa kesimpulan seperti diuraikan berikut :

1. Pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan, namun kinerja karyawan masih berada dalam taraf yang dikategorikan belum optimal. Belum optimalnya tingkat kinerja karyawan antara lain dikarenakan belum optimalnya tingkat pendidikan dan pelatihan yang dimiliki karyawan PT. Sinar Pure Foods di kota Bitung , terutama pendidikan dan pelatihan pada level lower-management dan tingkat pekerja.
2. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sekalipun pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, peningkatan pendidikan dan pelatihan tidak serta-merta atau tidak secara otomatis menaikkan kinerja karyawan. Penemuan penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan belum memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan perusahaan, saat diterima menjadi karyawan . Penambahan keterampilan bagi karyawan setelah menjadi atau diterima menjadi karyawan PT. PT Sinar Pure Foods di Kota Bitung yang dilakukan perusahaan, masih sangat terbatas terutama hanya bagi unit *processing*, dimana belum menyentuh unit-unit kerja yang lain. Sekalipun pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai kontribusinya merupakan kontribusi yang terkecil yaitu hanya 17,69 % (dalam kategori rendah).
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun belum sepenuhnya teraktualisasi dalam sistem kompensasi di perusahaan. Karenanya bila dilihat dari sisi nilai kontribusi, kompensasi merupakan pemberi kontribusi yang berada pada taraf cukup memadai (sedang) yaitu sebesar 21,40 %).

4. Sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sekalipun sikap dan perilaku berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat beberapa kelemahan yang merupakan kendala-kendala dalam perwujudan sikap dan perilaku kerja sebagaimana dituntut dan diisyaratkan bagi pencapaian suatu kinerja yang efektif.

## **B. SARAN**

- 1 . Kinerja karyawan perusahaan masih berada dalam taraf cukup optimal. Hal ini membawa suatu implikasi yang berfokus pada upaya-upaya peningkatan kinerja, yang berawal pada kegiatan-kegiatan yang bersifat penilaian kinerja. Ada beberapa patokan untuk mengkaji tingkat kinerja seseorang dalam suatu perusahaan, yaitu mengenai kualitas kerja, kelincahan, prakarsa dan komunikasi.
- 2 . Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor pemberi kontribusi terkecil dalam pencapaian kinerja karyawan. Baik kinerja individu, kinerja kelompok maupun kinerja organisasi semuanya tidak dapat dipisahkan dengan faktor pengetahuan, kecakapan, kemampuan dan keterampilan kerja karyawan. Dalam kaitan ini merupakan suatu tuntutan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, adalah upaya peningkatan pengetahuan, kecakapan, kemampuan dan keterampilan kerja melalui pendidikan dan pelatihan, terutama pendidikan dan pelatihan pada level lower-management dan tingkat pekerja.
- 3 . Kompensasi merupakan faktor pemberi kontribusi cukup memadai (kategori sedang) terhadap kinerja karyawan. Seperti sudah dijelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja karyawan sangat ditentukan oleh faktor kompensasi. Kompensasi merupakan elemen sentral yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu perlu dilakukan kebijakan baru yang berkaitan dengan sistem kompensasi, agar karyawan lebih terdorong untuk dapat bekerja lebih optimal.
- 4 . Sekalipun sikap dan perilaku kerja merupakan faktor pemberi kontribusi terbesar dalam pencapaian kinerja karyawan, belum berarti bahwa sikap dan perilaku kerja karyawan sudah sepenuhnya memenuhi persyaratan yang

diperlukan suatu manajemen kinerja yang efektif. Seperti terlihat dalam kesimpulan yang masih banyak sisi-sisi yang dapat dipandang sebagai sumber-sumber kendala, yang mutlak perlu dibenahi perusahaan. Karenanya upaya manajemen kinerja perlu terus dilakukan kearah pembentukan suatu pola sikap dan perilaku kerja yang positif dan efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto S, 1990. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta, Jakarta
- Arsyad, L. 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*. BPFE, UGM, Yogyakarta
- Azwar S., 1984. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bacal, R. 2001. *Performance Management*. Gramedia Pustaka Utama, Terjemahan, Jakarta.
- Chatterjee, B. 1999. *Human Resources Management A Contemporary Text*. Sterling Publishers Private Ltd. New Delhi.
- Cushway B, dan D. Lodge. 1995. *Organizational Behavior and Design*. Elex Media Komputindi, Terjemahan, Jakarta.
- Dale T., 1976. *The management Of Decision Making The Firm*. Holsbrook Press, Boston.
- Dessler G., 1997. *Human Resources Management*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Drucker P., 1982. *The Practice Of Management*. Harper, New York.
- Effendy U.O., 1988. *Pengantar Teori Komunikasi*. Sinar Grafika. Jakarta.
- Flippo E., 1989. *Manajemen Personalia*. Erlangga, Terjemahan. Jakarta.
- Gerungan W.A., 1996. *Psikologi Sosial*. PT. Eresco. Bandung.
- Gibson J.L., Ivancevich, J.M, dan Donnelly, J.H. 1993. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga, Terjemahan, Jakarta.
- Hadi, S. 1983. *Analisis Regresi*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko H. T., 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, UGM. Yogyakarta.
- Harahap, S. Sy., 1996. *Manajemen Kontemporer*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hasibuan M.S.P., 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, UGM. Yogyakarta.
- Hasly, 1993. *Penerapan Produktivitas Kerja Dalam Organisasi*. Gramedia, Jakarta.
- Hersey P dan Blanchard K., 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Terjemahan. Jakarta.



- Kerlinger F.N., 1973. *Foundation of Behavioral Research*. Holt, Rinehart.
- Koontz H., O'Donnell C. dan Weihrich H., 1996. *Manajemen*. Erlangga, Terjemahan. Jakarta.
- Martoyo S., 1987. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alumni, Bandung.
- Mar'at. 1981. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Gramedia, Jakarta.
- Martoyo S., 1987. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alumni, Bandung.
- Masrun. 1981. *Reliabilitas dan Cara-Cara Pendekatannya Dalam Metode Penelitian*. UGM. Yogyakarta.
- Mueller D.J., 1992. *Mengukur Sikap Sosial*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Moenir H.A.S., 1995. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Moekijat. 1976. *Latihan Pengembangan Pegawai*. Alumni, Bandung.
- Nunnally J. C., 1970. *Introduction To Psychological Measurement*. Mc. Graw-Hill Book Company. New York.
- Porter L. W. et. al., 1975. *Behavior In Organization*. Mc. Graw-Hill Book Company. New York.
- Rakhmat J., 1994. *Metode Penelitian Komunikasi*. Remaja Rusdakarya, Bandung.
- Robbins S.P., 1996. *Perilaku Organisasi*. Prenhalindo, Jakarta.
- Ruky, A. S., 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sajak, A., 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Rajawali Pustaka, Jakarta.
- Sarwono. 1982. *Pengantar Umum Psikologi*. Bulan Bintang. Jakarta.
- Siagian S.P., 1992. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Mas Agung. Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bina Aksara, Jakarta.
- Simamora H, 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STE, Jakarta.
- Sinungan M., 1997. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara, Bandung.
- Sudjana. 1992. *Metode Statistika*. Tarsito, Bandung.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Jakarta.
- Terry G.R., 1970. *Asas-Asas Manajemen*. Alumni, Bandung.