

2. LANDASAN TEORI

2.1. Perusahaan Keluarga

2.1.1. Pengertian Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga mempunyai karakteristik dengan kepemilikannya atau keterlibatan lainnya dari dua orang atau lebih anggota keluarga yang sama dalam kehidupan dan fungsi bisnisnya. Lingkup dan luas keterlibatan tersebut bervariasi dalam beberapa perusahaan. Sebuah perusahaan juga diakui sebagai bisnis keluarga ketika perusahaan tersebut dialihkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Kebanyakan bisnis keluarga berukuran kecil. Bagaimanapun juga pertimbangan keluarga dalam menjadi hal penting sekalipun bisnis tersebut menjadi perusahaan besar (Longenecker, 2001).

Perusahaan keluarga mempunyai ciri yang berbeda dibandingkan perusahaan kecil lainnya. Jenis perusahaan ini ditandai dengan keterlibatan anggota keluarga baik dalam pemilikan maupun dalam operasi perusahaan. Misalnya pengambilan keputusan diwarnai nilai formal yang bernuansa keluarga (Machfoedz, 2005).

Perusahaan keluarga dicirikan berdasarkan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan pengawasan dilakukan oleh keluarga untuk diturunkan kepada generasi penerus.

2.1.2. Jenis Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto terdapat dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah *Family Owned Enterprise* (FOE), dan yang kedua adalah *Family Business Enterprise* (FBE). Dalam terminologi bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga. Yaitu:

1. *Family Owned Enterprise* (FOE)

Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali, perusahaan tipe ini merupakan lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan

2. *Family Business Enterprise* (FBE)

Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga berjenis FBE dimana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. (Susanto, 2005). Dalam perjalanannya, seiring dengan tumbuh kembang perusahaan, dinamikanya juga semakin kompleks. Dinamika yang tinggi tentu saja menuntut kompetensi yang tinggi bagi pengelolanya. Jika kebutuhan akan kompetensi ini tidak terpenuhi oleh anggota keluargamaka dibutuhkan suntikan tenaga dari luar lingkungan keluarga. Berangkat dari tuntutan semacam ini, tumbuh kembang perusahaan membuat perusahaan keluarga bermetamorfosa dari FBE menjadi FOE.

2.1.3. Pengelolaan Bisnis keluarga

Sebagaimana dalam pengelolaan bisnis yang lain maka dalam pengelolaan bisnis keluarga juga melibatkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi kepemimpinan (*leading*), dan fungsi pengendalian (*controlling*) (Madura, 2007). Para manajer dalam organisasi

perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Di bawah ini akan dijelaskan pengertian masing-masing fungsi manajemen – POLC:

1. Fungsi Perencanaan/ *Planning*

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

2. Fungsi Pengorganisasian/ *Organizing*

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

3. Fungsi Kepemimpinan/ *Leading*

Fungsi kepemimpinan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

4. Fungsi Pengendalian/ *Controlling*

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa dalam mengelola bisnis keluarga pada dasarnya sama seperti mengelola bisnis lain, yaitu memerlukan struktur yang teratur dan sistem pengelolaan yang efektif (Zubir, 2005). Di dalam mengelola bisnis maka agar perusahaan tetap bisa berjalan diperlukan tiga sistem utama, yaitu pemasaran, keuangan (modal), dan sumber daya manusia (karyawan, pemasok, distributor, dan pelanggan) (Ambadar, dkk., 2006). Dengan demikian, bisnis keluarga yang berhasil dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menciptakan dan mengembangkan tiga sistem

tersebut agar bisnis yang dijalankan bisa berjalan lancar dan berkembang dengan baik.

2.1.4. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga dicirikan berdasarkan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen (Susanto, 2005). Berikut ini beberapa karakteristik lain dari perusahaan keluarga:

- Keterlibatan anggota keluarga

Apabila sejak kecil anak-anak sudah dimagangkan. Karena keterlibatannya tinggi, komitmennya terhadap bisnis juga tinggi.

- Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran yang lebih cepat dan menjadikan bisnis sebagai topik pembicaraan dalam setiap pertemuan keluarga.

- Tingginya sifat saling mengandalkan

Setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan dapat saling mengandalkan karena adanya rasa saling percaya.

- Kekuatan emosi

Karyawan perusahaan keluarga dianggap bagian dari keluarga. Para manajer perusahaan keluarga ini menggunakan pendekatan pribadi dan memberikan kepercayaan kepada para karyawannya.

- Kekaburan fungsi

Kecintaan pemilik perusahaan pada pekerjaan dan bisnisnya mengakibatkan ia sering melakukan kekaburan fungsi yaitu fungsi kontrol dengan fungsi operasional.

- Kepemimpinan ganda

Intervensi pihak keluarga terhadap kepemimpinan perusahaan tetap tinggi meskipun sudah ada eksekutif profesional, yang dapat membingungkan anak buah.

2.1.5. Struktur Perusahaan Keluarga

Michael Friedman dan Scott Friedman (1994) menjelaskan empat macam struktur perusahaan keluarga, yaitu (Susanto, 2005):

1. Kepemilikan tunggal (*sole proprietorship*) atau Usaha Dagang (UD)

Perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Ini merupakan cara termudah dan termurah dalam mendirikan bisnis. Kepemilikan tunggal ini bukan merupakan badan hukum yang terpisah dari pemiliknya. Oleh karena itu pemilik bertanggung jawab sepenuhnya atas semua hutang dan kewajiban bisnisnya

2. Kemitraan umum (*general partnership*) atau Firma

Merupakan asosiasi sukarela dari dua atau tiga orang, perusahaan atau badan hukum yang setuju untuk bekerja sama, berbagi keuntungan dan kerugian serta pengawasan untuk tujuan bisnis. Untuk membentuk kemitraan ini dituntut langkah-langkah formal seperti rapat-rapat, dokumen-dokumen yang perlu disiapkan dan ditandatangani. Keuntungan jenis bisnis ini adalah berbagai beban kerja, berbagi biaya dan resiko keuangan dan menggunakan bakat-bakat dan sumber-sumber daya khusus. Namun bentuk ini juga mempunyai kerugian, yaitu umumnya keharusan berbagi keberhasilan secara finansial, penyerahan pengawasan manajemen, harus bekerja dengan orang yang mungkin tidak disukai dan tanggung jawab pribadi untuk tindakan yang dilakukan mitra atas nama bisnis, meskipun tindakan itu tidak diketahui atau dalam persetujuan dengan mitra. Setiap mitra dituntut secara pribadi bertanggung jawab atas hutang-hutang dan kewajiban-kewajiban dalam kemitraan itu.

3. Kemitraan terbatas (*limited partnership*) atau CV

Adalah badan hukum yang diciptakan di bawah undang-undang. Tidak seperti kemitraan umum yang hanya berdasarkan kesepakatan lisan, kemitraan terbatas dibentuk berdasarkan persyaratan-persyaratan menurut hukum setempat. Setiap kemitraan terbatas harus mempunyai sekurang-kurangnya satu mitra umum dan satu

mitra terbatas yang tidak harus perorangan, tetapi bisa perusahaan. Mitra terbatas mempunyai otoritas manajerial yang terbatas dalam kegiatan kemitraan. Mitra terbatas bertanggung jawab atas kewajiban kemitraan hanya sebatas investasinya di bisnis itu. Sedangkan mitra umum dari kemitraan terbatas mempunyai tanggung jawab pribadi tak terbatas untuk kewajiban-kewajiban kemitraan umum.

4. Perseroan terbatas (*corporation*) atau PT

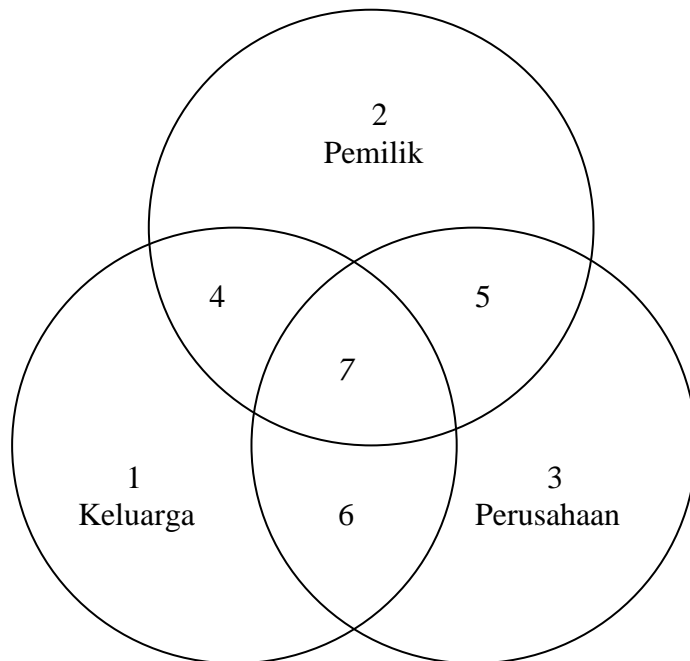
Corporation memiliki tanggung jawab tidak terbatas pada kewajiban-kewajiban bisnisnya. Sebagai aturan umumnya, pemegang saham perusahaan tidak mempunyai tanggung jawab pribadi untuk hutang-hutang perusahaan atau tanggung jawab lain di luar nilai investasinya di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan keluarga jenis ini akan membantu melindungi aset-aset pribadi milik pemegang saham. Tanggung jawab terbatas inilah yang merupakan keuntungan terbesar dalam menjalankan bisnis dengan bentuk korporasi ini. Pemilik perusahaan keluarga membatasi perpindahan liabilitas saham untuk menjamin kepemilikan bisnis tetap dipegang oleh keluarga .

2.1.6. Keterkaitan Keluarga dan Bisnis di dalam Perusahaan Keluarga

Banyak bisnis keluarga disusun atas dasar keluarga dan bisnis meskipun keluarga dan bisnis adalah institusi yang terpisah, dengan anggota, tujuan dan nilainya masing-masing. Mereka menjadi satu (saling berkaitan) di dalam perusahaan keluarga. Keluarga dan bisnis muncul dengan alasan mendasar yang berbeda. Fungsi pokok keluarga berhubungan dengan perhatian dan pendidikan anggota keluarga, sedangkan bisnis berkaitan dengan produksi dan pendistribusian barang dan / atau jasa. Tujuan keluarga adalah pengembangan penuh yang mungkin dilakukan tiap anggota keluarga yang berkaitan dengan keterbatasan kemampuan yang dimilikinya, serta pembagian kesempatan

dan penghargaan yang sama untuk tiap anggota. Tujuan bisnis adalah keuntungan dan ketahanan hidup.

Setiap individu yang terlibat dalam perusahaan keluarga, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam perusahaan keluarga mempunyai kepentingan dan pandangan yang berbeda-beda tentang situasi perusahaan. Gambar di bawah ini adalah *Three circle Model of Family Business* yang dikembangkan pada 1970-an oleh Profesor Renato Tagiuri dan John A. Davis di Harvard Business University, model ini telah menjadi paradigma utama dari bidang bisnis keluarga.



Gambar 2.1: Three circle Model of Family Business

Sumber: Davis & Tagiuri 1989; Lansberg (1988); Gersick et al. 1997

Keterangan gambar:

1. Merupakan bagian anggota keluarga tetapi tidak ikut bekerja di dalam perusahaan dan tidak memiliki saham kepemilikan

2. Merupakan pemegang saham dari pihak luar dan bukan merupakan bagian dari anggota keluarga serta tidak ikut bekerja di dalam perusahaan.
3. Merupakan orang yang bekerja di dalam perusahaan dan bukan merupakan bagian dari anggota keluarga serta tidak memiliki saham kepemilikan.
4. Merupakan anggota keluarga yang memiliki saham kepemilikan namun tidak ikut berkerja di dalam perusahaan.
5. Merupakan pemegang saham sekaligus berkerja di dalam perusahaan namun bukan merupakan bagian dari anggota keluarga.
6. Merupakan anggota keluarga yang bekerja di dalam perusahaan, tetapi tidak mempunyai hal kepemilikan atas perusahaan.
7. Merupakan pemegang saham, bagian dari anggota keluarga dan bekerja di dalam perusahaan.

Perbedaan kepentingan dapat menimbulkan ketegangan yang dapat berkembang menjadi konflik. Hubungan antar anggota keluarga dalam perusahaan lebih peka daripada hubungan di antara karyawan yang tidak mempunyai hubungan keluarga.

2.1.7. Konflik Dalam Perusahaan Keluarga

Dalam suatu pengelolaan perusahaan selalu berhubungan dengan konflik yang ada di dalamnya. Ada berbagai faktor yang dapat menyebabkan konflik di dalam perusahaan keluarga seperti pergantian manajer / pemilik, keputusan yang diambil berdasarkan emosi, perbedaan kepentingan dan kebudayaan, kurangnya kepercayaan, melihat hanya dari salah satu sisi dan sebagainya. Hal itu dapat menimbulkan konflik dalam keluarga yang menyebabkan terhentinya perusahaan. Peristiwa ini berakibat dijualnya seluruh aset perusahaan (Susanto, 2007).

Problem yang menyebabkan terjadinya konflik keluarga dapat dihindari. Cara yang dapat digunakan adalah menyiapkan pewaris yang akan meneruskan bisnis, namun hal ini memerlukan persyaratan yang tidak sederhana seperti bakat, kepemimpinan, kecakapan dan lain-lain.

Beberapa pendiri perusahaan kurang berminat untuk membagi kewenangan dalam porsi yang memadai karena hal itu akan berdampak kurang menguntungkan bagi kekuasaan mereka di dalam perusahaan. Selain itu, ada persoalan umum tentang usia yang terlalu muda untuk mengambil ahli perusahaan, tanpa memperhatikan usia kronologis mereka. Persoalan lain adalah interpretasi anggota keluarga terhadap pokok permasalahan tersebut.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Pada umumnya, kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja kegiatan-kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian dan pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja (Panggabean, 2002).

Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi pada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2003), sehingga peranan anggota keluarga dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan keluarga cukup besar. Anggota keluarga yang biasanya menduduki posisi top manager memiliki peranan penting dalam perekrutan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan yang penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Mesin-mesin berteknologi canggih sekalipun tidak akan ada artinya, jika sumber daya manusia yang menjalankannya tidak

berkualifikasi untuk mengerjakannya. Demikian juga dengan sumber daya informasi. Sebaik dan selengkap apapun informasi yang diterima oleh organisasi, tidak akan berarti apa-apa, jika kualitas sumber daya manusia yang ada tidak mampu menterjemahkannya menjadi informasi yang berguna bagi perkembangan dan kemajuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Panggabean, 2002). Proses-proses seperti analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan karyawan, penilaian pekerja dan evaluasi, kompensasi, hukuman/ punishment dan keselamatan pekerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan proses pengelolaan sumber daya manusia. Maka dari itu penulis akan menjabarkan mengenai proses-proses diatas.

2.2.1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus diperkerjakan untuk pekerjaan tersebut. Keuntungan dilakukannya analisis pekerjaan adalah (Dessler, 2003) :

- Memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas pekerjaan;
- Memberikan nilai dari setiap pekerjaan kompensasi yang tepat;
- Untuk membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan;
- Dapat membantu mmengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan.

2.2.2. Seleksi Karyawan

Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih (Mangkunegara, 2004).

2.2.2.1. Teknik-teknik Seleksi

Teknik-teknik seleksi pegawai, yaitu menggunakan tes pengetahuan akademik, tes psikologis, wawancara, dan tes kesehatan (Mangkunegara, 2004).

- Tes Pengetahuan Akademik
Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai.
- Tes Psikologis
Tes psikologis ini diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai.
- Wawancara
Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu.
- Tes Kesehatan
Tes kesehatan bertujuan untuk mengetahui kondisi kesehatan calon pegawai.

2.2.3. Pelatihan Karyawan

Dalam pengembangan program pelatihan karyawan, terdiri dari lima langkah, yaitu (Mangkunegara, 2004) :

1. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

2. Merencanakan instruksi untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan , termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik seperti yang telah dibahas dalam bab ini, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan computer.
3. Langkah Solidasi dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.
4. Menetapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan
5. Langkah Evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Dalam pelatihan prinsip belajar yang ebrguna adalah Membuat bahan yang mudah dipelajari (dengan memberikan pandangan dan contoh yang dipahami, mengatur bahannya, membaginya menjadi bagian-bagian, dan menggunakan istilah yang dikenal dan bantuan visual). Membuat ketentuan untuk pemindahan pelatihan dan berusaha untuk memotivasi orang yang dilatih.

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu (Dessler, 2003) :

1. *On-the-Job Training*

On-the-Job Training atau disingkat *OJT* (pelatihan sambil bekerja) berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. *OJT* adalah satu-satunya pelatihan yang tersedia dalam banyak perusahaan. Jenis pelatihan *OJT* yang paling dikenal adalah *metode coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Di sini, seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Menurut Dessler ada beberapa contoh pelaksanaan *on-the-job-training*, yaitu (Dessler, 2003) :

- **Magang**

Makin banyak pengusaha yang menerapkan program magang. Metode ini telah ada sejak abad pertengahan. Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan. Hal ini secara luas digunakan untuk melatih beberapa pekerjaan. Secara tradisional hal ini melibatkan orang yang belajar itu belajar di bawah bimbingan seseorang yang ahli dibidangnya.

- **Pengajaran**

Pengajaran memiliki beberapa keuntungan. Pengajaran merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih. Contohnya seperti bagian penjualan yang harus mempelajari tampilan khusus dari sebuah produk baru. Anda dapat menggunakan bahan tertulis tetapi hal tersebut dapat mengeluarkan ongkos produksi dan tidak dapat memberikan jawaban timbal balik seperti yang dilakukan oleh pengajaran.

- **Pelatihan dengan Simulasi**

Pelatihan Simulasi (terkadang disebut pelatihan di ruang depan) adalah sebuah metode dimana orang-orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan.

2. *Off-the-Job Training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka (Dessler, 2003).

2.2.4. Pengembangan Karier Pegawai

2.2.4.1. Pengertian Pengembangan Karier Pegawai

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004).

2.2.4.2. Tujuan Pengembangan Karier Pegawai

Tujuan pengembangan karier pegawai adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2004) :

- Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
- Membantu pegawai menyadari kemampuan potensial mereka.
- Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
- Membuktikan tanggung jawab sosial.
- Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
- Mengurangi keusangan profesi dan menejerial.
- Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
- Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

2.2.5. Penilaian Kinerja dan Evaluasi Karyawan

2.2.5.1. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. terdapat beberapa alasan dilakukannya penilaian kinerja. Pertama, penilaian harus memainkan peran yang terintergrasi dalam proses mengetahui kinerja karyawan dalam perusahaan. Kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang

ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan. Ketiga, penilaian member kesempatan meninjau keputusan peningkatan gaji dan promosi karyawan (Dessler, 2003).

Terdapat beberapa metode dalam melakukan penilaian akan kinerja karyawan, yaitu :

- Metode Skala Peringkat Grafis

Metode yang menggunakan skala yang menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri. Karyawan lalu dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kerjanya untuk setiap ciri.

- Metode Peringkat Alternasi

Metode ini memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan ciri tertentu dan telah ditetapkan ciri-ciri tersebut, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semuanya diberi peringkat.

- Metode Perbandingan Berpasangan

Metode ini melakukan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada tiap pasangan.

- Metode Kejadian Kritis

Metode ini menyimpan catatan tentang contoh-contoh hal baik yang tidak umum atau hal-hal buruk yang dikehendaki yang dilakukan oleh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan karyawan tersenut pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2.5.2. Evaluasi Pekerjaan Karyawan

Evaluasi pekerjaan merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk membandingkan nilai atau harga dari masing-masing pekerjaan guna

menjamin keadilan internal dalam pemberian kompensasi. Metode yang digunakan ada empat macam, yaitu (Dessler, 2003) :

1. Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Dengan cara ini penilai melakukan pengujian terhadap uraian dari masing-masing pekerjaan yang akan dievaluasi dan mengatur pekerjaan-pekerjaan itu dalam urut-urutannya sesuai dengan nilainya atau tingkat kepentingannya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Penggolongan Pekerjaan (*Classification Method*)

Metode ini diawali dengan pengenalan tentang suatu kelas atau grade untuk menggambarkan sebuah kelompok pekerjaan. Kemudian para penilai membandingkan uraian pekerjaan dengan uraian kelas. Uraian kelas yang paling sesuai dengan uraian pekerjaan menentukan klasifikasi untuk pekerjaan itu.

3. Metode Faktor Perbandingan (*Factor Comparison Method*)

Dengan cara ini pihak penilai tidak perlu mengingat-ingat semua pekerjaan pada saat mengevaluasi, tetapi mereka mengambil keputusan berdasarkan beberapa aspek atau faktor dari pekerjaan. Asumsi dasar yang menggarisbawahi adalah bahwa terdapat lima faktor yang berlaku umum, yaitu:

- Persyaratan mental,
- Keterampilan
- Persyaratan fisik
- Tanggung jawab
- Kondisi kerja.

Pertama kali, panitia akan mengurutkan faktor-faktor ini menurut tingkat kesulitannya untuk setiap pekerjaan. Berbeda pekerjaan berbeda pula urutan kesulitannya dari masing-masing faktor itu. Uraian pekerjaan merupakan alat utama dalam menentukan urutannya.

4. Sistem Poin (*Point System*)

Penelitian menunjukkan bahwa sistem poin lebih sering digunakan daripada metode lain. Dengan metode ini, pihak penilai memberikan nilai berupa angka untuk setiap unsure pekerjaan, kemudian menjumlahkannya untuk mengetahui harga relative dari setiap pekerjaan. Faktor-faktor yang dinilai dapat berupa pendidikan, pengetahuan tentang pekerjaan, pengalaman usaha mental, usaha fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja.

2.2.6. Kompensasi

Istilah kompensasi dapat merujuk kepada semua pembayaran moneter ataupun semua komoditas yang dapat menggantikan uang dalam memberikan penghargaan kepada karyawan. (Panggabean, 2002)

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

2.2.6.1. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi bertujuan untuk: (Panggabean, 2002)

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*.

2.2.6.2. Fungsi Kompensasi

Fungsi dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut : (Panggabean, 2002)

1. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

2.2.6.3. Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. (Panggabean, 2002).

Berikut adalah penjabarannya :

1. Insentif

Yang dimaksud dengan insentif adalah memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (*bonus*) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan satu pegawai dengan yang lain. (Panggabean, 2002)

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

- Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
- Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
- Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
- Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya scermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
- Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk

bekerja giat. Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif macam-macam seperti Premi (*bonus Payment*), *stock option* (hak untuk membeli/mendapatkan saham pada harga tertentu), *Phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

Kesulitan Sistem Pengupahan Insentif : (Panggabean, 2002)

- Alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
- Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).
- Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
- Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang.

Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya .

2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan (Panggabean, 2002).

Salah satu bentuk pemberian kompensasi tidak langsung adalah dengan berupa penyediaan paket *benefit* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka

kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Saat ini kompensasi pelengkap berkembang pesat terutama karena:

- Perubahan sikap karyawan
- Tuntutan serikat pekerja
- Persaingan yang memaksa perusahaan untuk menyediakan *benefit* yang menarik dan menjaga karyawannya
- Persyaratan- persyaratan yang ditetapkan pemerintah
- Tuntutan kenaikan biaya hidup

Kompensasi pelengkap meliputi : (Panggabean, 2002)

1. Tunjangan antara lain berbentuk :

- Pensiun
- Pesangon
- Tunjangan Kesehatan
- Asuransi Kecelakaan Kerja

2. Pelayanan yang meliputi :

- Majalah
- Sarana Olah Raga
- Perayaan Hari Raya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut : (Panggabean, 2002)

- Jaminan rasa aman karyawan (*Employee Security*),
- Gaji dan upah yang dibayar pada saat karyawan tidak bekerja (*Pay for time not worked*),
- Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*),
- Program Pelayanan (*Services Program*).

3. Keselamatan dan kesehatan karyawan

Pembinaan kesehatan karyawan atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi nonfinansial yang sangat

penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat seorang karyawan / anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasi karyawan yang bersangkutan (Panggabean, 2002).

Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, makin positif sumbangan mereka bagi organisasi/perusahaan. Pada umumnya, perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi. Biasanya tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan tersebut terletak pada manajer operasional perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, antara lain meliputi :

(Panggabean, 2002)

- Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan.
- Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan.
- Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan.
- Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja..
- Program-program latihan keamanan bagi karyawan.
- Pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya.

Kesehatan karyawan yang dimaksud di sini adalah kesehatan jasmani dan rohani sedangkan keamanan adalah keadaan karyawan yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja.

2.2.6.4. Penentuan Kompensasi

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan

diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut : (Panggabean, 2002)

1. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan :

- Jenis keahlian yang dibutuhkan
- Tingkat kompleksitas pekerjaan
- Resiko pekerjaan
- Perilaku yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

2. Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2.2.7. Hukuman/ Punishment

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal (Mangkunegara, 2004).

- Pemberian peringatan
Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan suatu peringatan pertama, kedua, dan ketiga.
- Pemberian sanksi harus segera
Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku.
- Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan.

- Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.3. Usaha Skala Kecil Menengah (UKM)

Sejarah perekonomian telah ditinjau kembali untuk mengkaji ulang peranan usaha skala kecil menengah (UKM). Beberapa kesimpulan, setidaknya-tidaknya hipotesis telah ditarik mengenai hal ini. Pertama, pertumbuhan ekonomi yang sangat cepat sebagaimana terjadi di Jepang, telah dikaitkan dengan besaran sektor usaha kecil. Kedua, dalam penciptaan lapangan kerja di Amerika Serikat sejak perang dunia II, sumbangan UKM ternyata tak bisa diabaikan. Negara-negara berkembang yang mulai mengubah orientasinya ketika melihat pengalaman di negara-negara industri maju tentang peranan dan sumbangan UKM dalam pertumbuhan ekonomi.

Ada perbedaan titik tolak antara perhatian terhadap UKM di negara-negara sedang berkembang (NSB) dengan di negara-negara industri maju. Di NSB, UKM berada dalam posisi terdesak dan tersaingi oleh usaha skala besar. UKM sendiri memiliki berbagai ciri kelemahan, namun begitu karena UKM menyangkut kepentingan rakyat/masyarakat banyak, maka pemerintah terdorong untuk mengembangkan dan melindungi UKM. Sedangkan di Negara-negara maju UKM mendapatkan perhatian karena memiliki faktor-faktor positif yang selanjutnya oleh para cendekiawan (sarjana–sarjana) diperkenalkan dan diterapkan ke NSB. Beberapa keunggulan UKM terhadap usaha besar antara lain adalah (Partomo, 2004) :

- Inovasi dalam teknologi yang telah dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.

- Hubungan kemanusiaan yang akrab didalam perusahaan kecil.
- Kemampuan menciptakan kesempatan kerja cukup banyak atau penyerapannya terhadap tenaga kerja.
- Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibanding dengan perusahaan skala besar yang pada umumnya birokratis.
- Terdapatnya dinamisme managerial dan peranan kewirausahaan.

2.3.1. Ciri-ciri UKM di Indonesia

Ciri-ciri perusahaan kecil dan menengah di Indonesia, secara umum adalah (Partomo, 2004) :

1. Manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik adalah sekaligus pengelola dalam UKM.
2. Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
3. Daerah operasinya umumnya lokal, walaupun terdapat juga UKM yang memiliki orientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara-negara mitra perdagangan.
4. Ukuran perusahaan, baik dari segi total aset, jumlah karyawan, dan sarana prasarana yang kecil.

2.3.2. Undang-undang Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Dalam hal ini penulis memfokuskan diri dan hanya membahas mengenai usaha kecil dan menengah saja, tetapi Undang-undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008 mencakup dan membahas tentang usaha mikro, kecil dan menengah. Sehingga penulis mencantumkan data-data dan kriteria-kriteria mengenai usaha mikro sesuai dengan Undang-undang yang ada.

Kriteria-kriteria tentang usaha mikro, kecil, dan menengah sendiri menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM adalah sebagai berikut :

Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut: (Undang-undang No. 20 Tahun 2008)

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah)

Ciri-ciri usaha mikro

1. Jenis barang/komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti;
2. Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat;
3. Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha;
4. Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai;
5. Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah;
6. Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank;
7. Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

Contoh usaha mikro

1. Usaha tani pemilik dan penggarap perorangan, peternak, nelayan dan pembudidaya;
2. Industri makanan dan minuman, industri meubelair pengolahan kayu dan rotan, industri pandai besi pembuat alat-alat;
3. Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar dll.;
4. Peternakan ayam, itik dan perikanan;
5. Usaha jasa-jasa seperti perbengkelan, salon kecantikan, ojek dan penjahit (konveksi).

Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut: (Undang-undang No. 20 Tahun 2008)

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

Ciri-ciri usaha kecil

1. Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah;
2. Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah;
3. Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha;
4. Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP;
5. Sumberdaya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha;
6. Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan modal;
7. Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti business planning.

Contoh usaha kecil

1. Usaha tani sebagai pemilik tanah perorangan yang memiliki tenaga kerja;
2. Pedagang dipasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya;
3. Pengrajin industri makanan dan minuman, industri meubelair, kayu dan rotan, industri alat-alat rumah tangga, industri pakaian jadi dan industri kerajinan tangan;

4. Peternakan ayam, itik dan perikanan;
5. Koperasi berskala kecil.

Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut: (Undang-undang No. 20 Tahun 2008)

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Ciri-ciri usaha menengah

1. Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi;
2. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan;
3. Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll;
4. Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll;
5. Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan;
6. Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

Contoh usaha menengah

Jenis atau macam usaha menengah hampir menggarap komoditi dari hampir seluruh sektor mungkin hampir secara merata, yaitu:

1. Usaha pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan skala menengah;

2. Usaha perdagangan (grosir) termasuk ekspor dan impor;
3. Usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut), garment dan jasa transportasi taxi dan bus antar provinsi;
4. Usaha industri makanan dan minuman, elektronik dan logam;
5. Usaha pertambangan batu gunung untuk konstruksi dan marmer buatan.

2.4. Kerangka Berpikir

Manajemen SDM pada Perusahaan Keluarga		Profil Bisnis pada Perusahaan Keluarga		Tujuan Penelitian
Pemilik Perusahaan Hubungan dengan pemilik perusahaan 1. Suami/isteri 2. Anak kandung 3. Anak angkat 4. Saudara kandung 5. Saudara Ipar 6. Saudara sepupu 7. Menantu 8. Mertua 9. Lainnya 10. Tidak ada / profesional	→	Planing 1. Analisis jabatan 2. Perencanaan sistem 3. Perencanaan rekrutmen	→	1. Diskripsi pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan keluarga. 2. Deskripsi peranan anggota keluarga dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan keluarga. 3. Pemetaan proses manajemen sumber daya manusia berdasarkan bentuk usaha.
		Organizing 1. Penempatan karyawan 2. Seleksi karyawan 3. Rotasi karyawan	→	
	→	Leading 1. Menciptakan sistem 2. Mengembangkan sistem 3. Job karier	→	
		Controlling 1. Penghargaan/ Reward 2. Evaluasi kinerja 3. Hukuman/ Punishment	→	
		Berdasarkan bentuk usaha 1. Informal 2. UD 3. FIRMA 4. CV 5. PT 6. Koperasi Berdasarkan omzet 1. Lebih dari Rp.300 juta sampai Rp. 2,5 Milyar. 2. Lebih dari Rp. 2,5 Milyar sampai Rp. 50 Milyar.	→	