



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Sejarah Singkat PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. (ZINC)

PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., atau dalam Bursa Efek Indonesia lebih dikenal dengan nama ZINC adalah perusahaan yang bergerak di industri pertambangan mineral dan perdagangan dan memiliki kantor pusat di Jl. Pantai Indah Selatan I, Elang Laut Blok A No. 32-33, Lantai 5, Pantai Indah Kapuk, Jakarta. PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. didirikan pada tanggal 12 Juli 2005 di Jakarta oleh Bapak Sim Antony yang pada waktu itu juga turut menjabat sebagai Direktur Utama perusahaan. Sebelumnya, ZINC berlokasi di Jalan Kapuk Pulo No. 2, Cengkareng, Jakarta Barat. Pada tahun 2017, ZINC memperoleh pernyataan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk melakukan penawaran umum perdana saham ZINC (IPO) kepada masyarakat dan kini saham tersebut telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia pada tanggal 16 Oktober 2017. (Britama.com, 2017)

Produk hasil tambang utama yang dihasilkan oleh PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. antara lain adalah bijih besi (Fe), Galena (PbS) dan Seng (Zn). Bijih besi adalah salah satu logam yang paling berguna aplikasinya dan panduannya. Manfaat yang didapat sangat penting dan juga cukup banyak. Sulfat besi digunakan sebagai fungisida, oksalat besi dalam pengembangan fotografi, limonit dan hematit sebagai pigmen dan abrasif. Sedangkan magnelite digunakan dalam produksi elektroda industri, besi klorida dan nitrat digunakan sebagai mordant dan reagen industri terutama di industri pewarna. (PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., 2018)

Galena (PbS) merupakan bijih utama timbal (timah hitam) dan ditambang di banyak negara. Dalam bisnis perdagangan logam, Timah Hitam (Pb) merupakan salah satu jenis logam yang banyak dibutuhkan. Pemanfaatan Galena banyak digunakan pada baterai, selubung kabel, manufaktur mesin, galangan kapal, industri ringan, oksida timbal, proteksi radiasi dan industri lainnya. (PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., 2018)

Sphalerite adalah bijih utama dari seng (Zn) dan sering ditambang untuk campuran admium, indium, gallium, atau germanium. Hal ini biasanya ditemukan dalam

hubungan dengan galena, pirit, dan sulfida lainnya bersama dengan kalsit, dolomit, dan fluorit. Seng (Zn) dapat dibuat menjadi berbagai paduan dengan banyak logam lainnya. Terutama dalam bentuk galvanisasi, paduan berbasis seng dan seng oksida, yang memiliki aplikasi di industri pembuatan mobil, konstruksi dan perkapalan, industri ringan, mesin, peralatan listrik rumah tangga, baterai dan industri lainnya. (PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., 2018)

Lokasi operasional pertambangan ZINC berada di beberapa tempat, antara lain di *site* Ruwai (Kalimantan Tengah), Pelabuhan Kalaf (Kalimantan Tengah), *site* Ratatotok (Amorang) dan *site* Ranoyapo (Sulawesi Utara). Lokasi Pelabuhan Kalaf merupakan lokasi yang dikhususkan bagi perusahaan untuk mengatur akomodasi dan transportasi pengangkutan hasil tambang. Sedangkan lokasi *site* merupakan lokasi yang dikhususkan untuk menggali hasil tambang ZINC, yaitu Galena (PbS), bijih besi (Fe), dan seng (Zn). Di setiap lokasi operasional, memiliki direktur dan struktur organisasinya masing-masing, dengan sistem yang terpusat pada kantor pusat di Jakarta. (PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., 2018)

Pada tahun 2017, ZINC telah memperoleh izin dari pemerintah untuk melakukan ekspor konsentrat Timbal (Pb) dan Seng (Zn). Saat ini, PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. menjual produknya dalam bentuk bahan mentah dan telah menjual produknya dalam skala nasional dan internasional. Beberapa negara yang menjadi komoditas ekspor utama ZINC antara lain adalah Republik Rakyat Tiongkok, Vietnam, dan Singapura. (PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., 2018)

Mengikuti Undang-Undang No. 4 Tahun 2009, Kementerian Perindustrian mewajibkan kepada setiap pengelola tambang untuk memiliki Smelter sendiri. Sehingga, hasil dari tambang yang akan dijual kepada pembeli berbentuk berupa barang setengah jadi. Pada tahun 2016, PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. telah memiliki smelter timbal (Pb) dengan nama PT. Kapuas Prima Citra dengan kepemilikan 70% milik PT. Indonesia Royal Resources dan 30% milik PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. Smelter ini memiliki kapasitas *input* sebesar 40.000 ton per tahun dan kapasitas *output* sebesar 20.000 ton galena per tahun. (PT. Kapuas Prima Coal, Tbk., 2018)

Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, PT. Kapuas Prima Coal, Tbk. bekerjasama dengan beberapa perusahaan lain terkait pengadaan alat dan perbaikan alat untuk kegiatan pertambangannya. Antara lain, ZINC bekerja sama dengan PT. Cipta Standar Indonesia (CSI) untuk pengadaan alat berat, *maintenance* peralatan seperti bor, *drill*, *excavator*, dll, dan penyediaan jasa kontraktor *non-underground*. ZINC bekerjasama dengan PT. Bintang Utama Sejahtera (BUSER) untuk jasa geologis dan survey, dan penyediaan jasa kontraktor *underground*, seperti penyediaan bahan ledak, crusher, dan lain-lain. Saat ini, ZINC juga tengah bekerja sama untuk pengadaan smelter, yaitu dengan PT. Angkasa Cipta Lestari (ACL) untuk smelter bijih besi, dan bekerjasama dengan PT. Kobar Lamandau Mineral (KLM) untuk smelter seng. (Corporate HRM & Legal, 2019)

2.2. Profil Perusahaan

Berikut ini adalah profil dari PT. Kapuas Prima Coal Tbk. dilihat dari lokasi perusahaan, visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut.

2.2.1. Lokasi Perusahaan

Head Office dari PT Kapuas Prima Coal Tbk. bertempat di Ruko Elang Laut Boulevard Blok A No. 32 – 33, Jl. Pantai Indah Selatan 1, Pantai Indah Kapuk, Jakarta Utara

Sedangkan lokasi pertambangan dari PT. Kapuas Prima Coal Tbk. bertempat di beberapa wilayah, yakni :

1. *Site Ruwai*, Lamandau, Kalimantan Tengah
2. Pelabuhan Kalaf, Kalimantan Tengah
3. *Site Ranoyapo*, Manado, Sulawesi Utara
4. *Site Ratatotok*, Amorang, Sulawesi Utara

2.2.2. Visi Perusahaan

Dalam menjalankan operasional usahanya, PT. Kapuas Prima Coal Tbk. memiliki visi yaitu :

“Menjadi perusahaan pertambangan mineral yang kompetitif baik secara nasional dan internasional dengan pertumbuhan yang berkelanjutan melalui keunggulan produk,

profesionalisme, perhatian bagi karyawan, masyarakat dan lingkungan” (Data Perusahaan, 2019)

2.2.3. Misi Perusahaan

PT. Kapuas Prima Coal Tbk. memiliki misi – misi sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan pengelolaan kegiatan produksi pertambangan dengan penekanan pada keselamatan dan kesehatan serta pelestarian lingkungan.
2. Meningkatkan nilai perusahaan dalam hal sumber daya keuangan dan manusia untuk beroperasi secara efisien dan terus menerus.
3. Berpartisipasi dalam program pengembangan masyarakat sekitar operasi tambang.
4. Berpartisipasi dalam program pengembangan masyarakat sekitar operasi tambang.
5. Berpartisipasi dalam program pengembangan masyarakat sekitar operasi tambang. (Data Perusahaan, 2019)

2.2.4. Nilai-Nilai Perusahaan

Dalam mencapai visi dan misi serta dalam melakukan kegiatan operasionalnya, PT. Kapuas Prima Coal Tbk. memiliki empat nilai yang selalu diterapkan dalam setiap aktivitas kerja baik dalam *head office* di Jakarta maupun dalam lokasi pertambangan. Nilai – nilai ini ditanamkan kepada setiap individu yang terlibat di dalamnya. Adapula nilai – nilai tersebut antara lain :

1. Mining with skills, experience, and results

Sebagai perusahaan pertambangan ternama, PT. Kapuas Prima Coal Tbk. mendapatkan hasil tambang terbaik melalui perkembangan secara terus-menerus yang dilakukan kepada karyawannya. Karyawan diberikan pelatihan dan pengetahuan tentang dunia pertambangan. Selain itu, di dalam perusahaan juga diterapkan sistem pemenuhan yang ketat, regulasi yang ketat, dan transparansi.

2. *Our focus plan to grow value*

Perusahaan berfokus pada strategi pertumbuhan perusahaan jangka panjang dengan diterapkannya kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan, peningkatan sumber daya cadangan dan peningkatan efisiensi dalam produksi.

3. *Safety is our first priority*

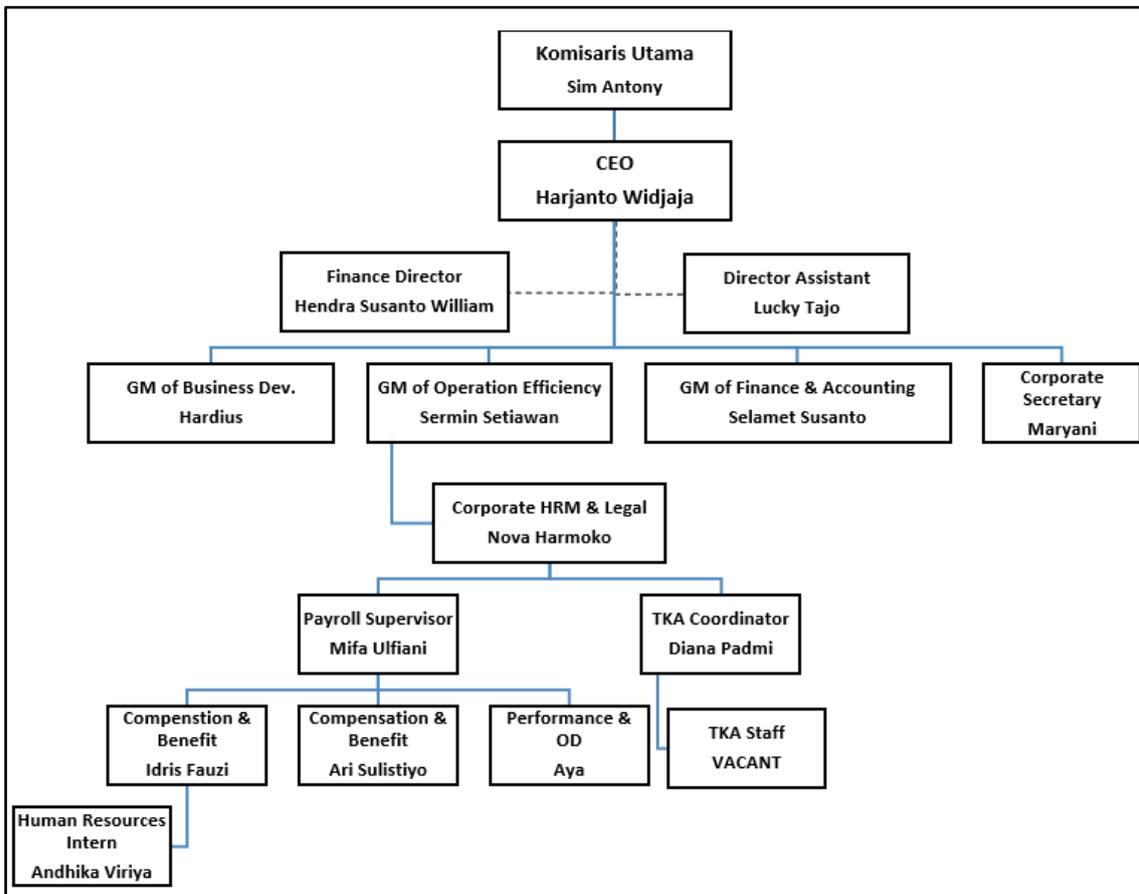
PT. Kapuas Prima Coal Tbk. berkomitmen untuk menciptakan lapangan kerja yang terhindar dari segala bentuk kecelakaan kerja dengan pemeriksaan *safety* secara rutin, *monitoring*, dan pelatihan yang dilakukan kepada setiap personil, khususnya yang terdapat di area pertambangan.

4. *Sustainability is in our hands*

Perusahaan memiliki orientasi terhadap kepentingan untuk generasi mendatang dengan melakukan program peduli lingkungan, dan penanaman tanaman pada lahan – lahan yang gundul. (Data Perusahaan, 2019)

2.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam pelaksanaan proses kerja magang, penulis menganggap penting untuk mengetahui siapa saja orang – orang penting yang berperan dalam kesuksesan perusahaan. Selain itu, dengan memahami struktur organisasi di perusahaan, penulis dapat lebih mudah memahami alur koordinasi dan komunikasi. Berikut adalah struktur organisasi dari *Human Resources Departement* yang ada di PT. Kapuas Prima Coal Tbk.



Sumber : Data Perusahaan, 2019

Gambar 2. 1 Struktur Organisasi *Head Office* PT. Kapuas Prima Coal, Tbk.

Struktur Organisasi yang paling tinggi dalam PT. Kapuas Prima Coal Tbk. ditempati oleh Komisaris Utama, Bapak Sim Antony dan ditemani oleh Komisaris Independen, yaitu Bapak Kioe Nata dan Bapak Ifiandiaz Nazsir. Komisioner mengawasi kinerja dari pucuk pimpinan perusahaan, yaitu Bapak Harjanto Widjaja selaku *Chief Executive Officer* dan Bapak Harjanto Widjaja membawahi empat *general manager*, yaitu GM of *Business Development*, GM of *Operation Efficiency*, GM of *Finance & Accounting*, dan *Corporate Secretary*. Dalam struktur organisasi ini, penulis menempati posisi *Human Resources Intern* dalam *Human Resources Departement*.

2.4. Tinjauan Pustaka

2.4.1. Manajemen

Menurut Kinicki & William (2016, p. 5) manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien melalui integrasi sekelompok orang secara bersama – sama melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Efisien disini berarti perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak dan biaya yang efektif. Begitupula efektif berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) organisasi.

Menurut Nickels, et al. (2016, p. 187) Manajemen adalah suatu proses yang digunakan untuk mencapai tujuan (*goal*) suatu organisasi melalui *planning, organizing, leading, controlling* dan sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi agar kegiatan operasional menjadi lebih efektif dan efisien dengan cara merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengawasi.

2.4.2. Fungsi Manajemen

Menurut Dessler (2015, p. 36), *management process* dibagi menjadi lima fungsi, yaitu:

1. Planning

Menetapkan suatu tujuan dan standar; mengembangkan peraturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan *forecasting* di dalam suatu organisasi.

2. Organizing

Memberikan setiap bawahan tugas tertentu; mendirikan departemendepartemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran kewenangan dan komunikasi kepada bawahan; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. *Staffing*

Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; melakukan konseling kepada karyawan; memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan.

4. *Leading*

Membuat setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka; menjaga moral; memotivasi karyawan.

5. *Controlling*

Menetapkan standar seperti contoh kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja sebenarnya dibandingkan dengan standar perusahaan; mengambil tindakan korektif jika dibutuhkan.

Menurut Kinicki & Williams (2016, p. 13), terdapat empat fungsi manajemen, yaitu :

1. *Planning*

Planning adalah fungsi manajemen untuk menetapkan tujuan perusahaan dan memutuskan bagaimana cara perusahaan mencapai tujuan tersebut. *Planning* berarti menyiapkan rencana perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian dengan merencanakan langkah konkret kedepannya.

2. *Organizing*

Organizing adalah mengatur tugas yang akan dikerjakan karyawan, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan.

3. *Leading*

Leading adalah proses memberikan motivasi dan pengarahan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling*

Controlling adalah memantau kinerja perusahaan, membandingkan dengan tujuan perusahaan, dan melakukan langkah perubahan bila terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.4.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang handal dan kompeten merupakan hal yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang handal dan kompeten dapat dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan dengan manajemen sumber daya manusia yang baik. Para ahli telah mengutarakan beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia, yaitu adalah sebagai berikut:

Menurut Dessler (2015, p. 36) manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, memberikan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, serta keadilan diantara karyawan.

Menurut Kinicki & Williams (2016), manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja karyawan yang efektif.

Berdasarkan beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang terbaik demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2.4.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan berjalan dengan lancar apabila fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat berjalan secara menyeluruh dalam pelaksanaannya.

Nickels et, al (2016, p. 301) mengatakan bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia tidak hanya mengenai merekrut seseorang atau melakukan PHK terhadap seseorang. Semua aktivitas dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang ada kaitannya dengan hukum yang berlaku dan memiliki pengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah lingkup manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan (*goals*) organisasi atau perusahaan :

1. Merencanakan strategi untuk mendukung kegiatan sumber daya manusia di perusahaan.

2. Menarik calon karyawan dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja di perusahaan.
3. Memastikan bahwa karyawan yang direkrut adalah karyawan yang tepat dengan melakukan seleksi
4. Melatih dan mengembangkan karyawan.
5. Memotivasi dan menjaga kinerja setiap karyawan.
6. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan perilaku karyawan.
7. Mengelola upah dan *benefit* yang akan didapatkan karyawan.
8. Menjadwalkan waktu kerja karyawan.
9. Menjadi mediasi bagi serikat pekerja dengan manajemen perusahaan.
10. Mengelola karir setiap karyawan.



Sumber : Nickels, *et al* (2016, p. 301)

Gambar 2. 2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Nickels, et al

Menurut Dessler (2015, p.36), terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Melakukan *job analysis*, yakni menentukan *job description* dan *job specification* dari masing-masing karyawan.

2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja (*man power planning*) dan melakukan rekrutmen terhadap calon karyawan.
3. Melakukan seleksi terhadap calon karyawan.
4. Melakukan orientasi dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola kompensasi (gaji dan upah) dan *benefit* yang akan didapatkan karyawan.
6. Memberikan insentif bagi karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja karyawan.
8. Melakukan komunikasi dengan karyawan (wawancara, konseling, dan pendisiplinan karyawan)
9. Melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
10. Membangun komitmen milik karyawan.

Dari kedua pendapat ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi antara lain adalah, yaitu : melakukan rekrutmen, memilih calon karyawan, melakukan pelatihan dan mengembangkan karyawan, menjaga motivasi karyawan, melakukan evaluasi, mengelola upah dan *benefit* karyawan, melakukan penjadwalan, mengelola hubungan karyawan dan industrial, dan menempatkan karyawan yang tepat di posisi yang tepat.

2.4.5. Recruitment

Menurut Dessler (2015, p. 161), *recruitment* adalah proses menemukan atau menarik para pelamar kerja untuk menempati posisi dalam perusahaan yang masih terbuka.

Menurut Kinicki & William (2016, p. 284), *recruitment* adalah proses mencari, menemukan, dan menarik calon pelamar untuk melamar kerja di posisi yang tersedia di perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusianya.

Dari kedua pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa *recruitment* adalah proses mencari dan menarik calon pelamar untuk melamar posisi yang kosong di perusahaan.

2.4.6. Tipe – Tipe Recruitment

Menurut Dessler (2015, p. 162) terdapat dua tipe kategori didalam *recruitment* yaitu :

1. Internal sources of candidates

Dalam *Internal sources of candidates*, perusahaan menerima karyawan yang pada saat ini sudah memiliki posisi di dalam perusahaan yang terkadang menjadi sumber daya manusia yang terbaik

2. Outside source of candidates

Perusahaan tidak selalu dapat mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan dari karyawan yang sudah bekerja di dalam perusahaan tersebut, maka dari itu perusahaan harus mencari sumber daya manusia dari luar perusahaan. Terdapat beberapa metode perekrutan eksternal, antara lain : melalui *website* perusahaan, melalui *website job portal*, melalui sosial media, melalui *employee referrals*, melalui *headhunter*, dan melalui perusahaan *outsourcing*.

2.4.7. Selection

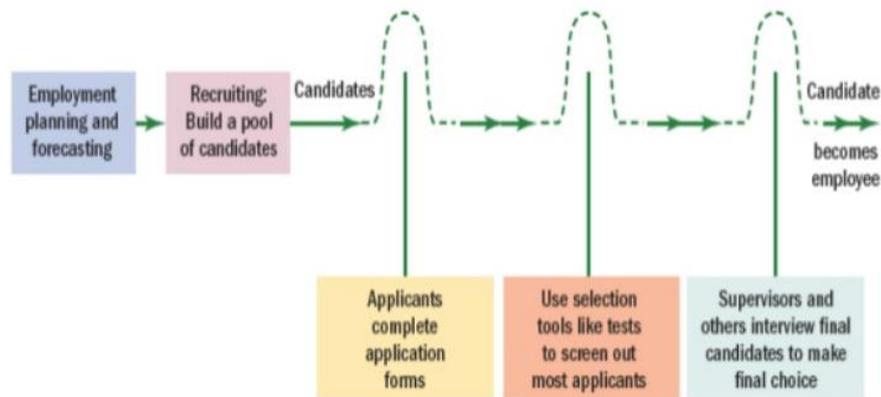
Kinicki et, al. (2016, p. 268) mengatakan bahwa *selection* adalah proses penyaringan di mana para pelamar kerja yang masuk membuat perusahaan mendapatkan kandidat terbaik.

Menurut Dessler (2015, p. 190), *selection* adalah proses mencocokkan pengetahuan, kemampuan, perilaku dan kompetensi calon karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan. Proses seleksi juga menyaring orang yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia dan sesuai dengan nilai perusahaan.

Dari kedua pendapat diatas, penulis menyimpulkan bahwa *selection* adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk mendapatkan kandidat dengan pengetahuan, kemampuan, perilaku, dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan pekerjaan.

2.4.8. Proses *Recruitment dan Selection*

Menurut Dessler (2015, p. 154), ada beberapa tahapan dalam melakukan proses *recruitment and selection*, yaitu :



Sumber : Dessler (2015, p. 154)

Gambar 2. 3 Tahapan Dalam Proses *Recruitment & Selection* Menurut Dessler

1. *Employment Planning and Forecasting*

Pada proses ini, perusahaan membuat sebuah perencanaan melakukan *recruitment* sekaligus menentukan syarat yang seperti apa yang kandidat harus miliki untuk mengisi kekosongan posisi di dalam suatu divisi perusahaan.

2. *Recruiting : Build a Pool of Candidates*

Ini adalah tahap kedua, pada tahap ini perusahaan mulai melakukan *recruitment* baik dari sisi internal maupun eksternal. Perusahaan juga sudah mulai melakukan *job posting* sesuai dengan persyaratan yang diinginkan dan gaji yang akan ditawarkan. Beberapa keuntungan melakukan *internal recruitment* dari sisi perusahaan adalah perusahaan sudah mengetahui seperti apa karakteristik dari karyawan itu sendiri dan tidak perlu melakukan training yang bersifat umum di perusahaan disbanding kandidat dari eksternal. Sedangkan jika perusahaan melakukan eksternal *recruitment*, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang membawa suasana baru dan ide – ide baru untuk perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan bisa menggunakan *internet* untuk melakukan eksternal *recruitment*.

3. *Applicants Complete Applications Form*

Calon karyawan dapat mengisi *applications form* mengenai informasi pendidikan dan keahlian yang dimiliki. *Applications form* dapat digunakan perusahaan untuk melakukan *pre-screening* kandidat. *Applications form* yang diisi biasanya mengandung empat tipe informasi, yaitu : keahlian yang dimiliki calon karyawan dan pengalaman kerja sebelumnya, perkembangan yang terjadi pada kandidat, stabilitas kandidat berdasarkan catatan rekam kerja sebelumnya, dan data yang dapat dijadikan acuan untuk memprediksi kandidat mana yang akan sukses di pekerjaannya.

4. *Use Selection Tools Like Test to Screen Out Most Applicants*

Pada tahap ini, perusahaan akan melakukan tes yang bertujuan untuk mengenal karakteristik dan kepribadian kandidat. Tes ini dilakukan untuk mengukur kemampuan kognitif, motorik, fisik, dan kepribadian dari masing – masing kandidat.

5. *Supervisor and Others Interview Find Candidates to Make Final Choice*

Pada tahap ini, biasanya perusahaan melakukan *interview* untuk mendapatkan informasi dari kandidat dari jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Pada tahap ini juga perusahaan dapat menentukan apakah kandidat masuk dalam kriteria yang perusahaan butuhkan melalui hasil *interview*. Dari sisi kandidat, tahap ini merupakan tahap terakhir untuk menunjukkan ke perusahaan bahwa kandidat tersebut pantas untuk bekerja di perusahaan tersebut.

2.4.9. Manajemen Kinerja

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, perusahaan tentunya menginginkan setiap karyawannya agar dapat bekerja dengan optimal dan produktif. Manajemen kinerja yang baik wajib dimiliki oleh setiap perusahaan agar perusahaan dapat mengelola kinerja karyawannya agar tetap optimal. Para ahli telah mengutarakan beberapa definisi mengenai *manajemen kinerja*, yaitu adalah sebagai berikut :

Menurut Herman Aguinis (2013, p. 2), manajemen kinerja adalah sebuah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja karyawan dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan dari perusahaan.

Sedangkan menurut Dessler (2015, p. 293), manajemen kinerja meliputi mendefinisikan, mengukur, memotivasi, dan mengembangkan kinerja yang berorientasi pada tujuan karyawan secara berkelanjutan.

Dari kedua pendapat ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap optimal dengan cara mendefinisikan, mengukur, dan mengembangkan karyawan dengan menyelaraskan dengan strategi perusahaan dan dilakukan secara berkelanjutan.

2.4.10. Tujuan Manajemen Kinerja

Herman Aguinis (2013, p. 29) mengutarakan bahwa terdapat beberapa tujuan dari manajemen kinerja, yaitu :

1. Agar dapat membantu *top-level management* mencapai tujuan bisnisnya dengan menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu.
2. Agar dapat memberikan informasi yang valid dan berguna untuk membuat keputusan administratif tentang karyawan.
3. Agar dapat memberikan informasi kepada karyawan mengenai perkembangan mereka dan hal-hal yang dapat ditingkatkan lagi.
4. Agar manajer/supervisor dapat menerima umpan balik mengenai karyawannya yang dapat digunakan untuk mengembangkan karyawannya.
5. Agar dapat menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam perencanaan tenaga kerja.
6. *Manajemen kinerja* yang baik dapat memungkinkan perusahaan mendapatkan informasi dengan mudah untuk keperluan dokumentasional.

Dessler (2015, p. 292) mengatakan bahwa terdapat beberapa tujuan dari manajemen kinerja, yaitu :

1. Agar perusahaan memiliki dasar dalam menentukan upah, promosi, dan keputusan kerja karyawan.
2. Memastikan agar setiap karyawan bekerja selaras dengan tujuan perusahaan.

3. Membantu manajer/supervisor dalam mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan karyawan dan mengembangkan kekuatan karyawan.
4. Membantu karyawan dalam memberikan peluang untuk menentukan rencana karir berdasarkan kelebihan dan kekurangan karyawan.
5. Membantu manajer/supervisor untuk menganalisis kebutuhan pelatihan.

Dari kedua pendapat ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan dari adanya manajemen kinerja antara lain : menjadi dasar dalam menentukan upah dan promosi, menyelaraskan tujuan kerja karyawan dengan perusahaan, menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk keperluan administrasi atau pelatihan, dan mengembangkan kelebihan yang dimiliki karyawan.

2.4.11. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2015, p. 299), terdapat beberapa metode untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu :

1. *Graphic Rating Scale Method*

Metode *graphic rating scale method* adalah metode menggunakan skala yang mencantumkan sejumlah sifat dan rentang nilai untuk masing-masing sifat (seperti komunikasi, kepemimpinan, dan lain-lain). Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan tingkat kerjanya untuk setiap sifat.

2. *Alternation Ranking Method*

Metode *alternation ranking model* mengurutkan karyawan dari urutan terbaik hingga terburuk berdasarkan sifat tertentu, kemudian memilih yang terbaik dan terburuk, hingga didapatkan kesimpulan urutan *ranking* secara menyeluruh.

3. *Paired Comparison Method*

Mengurutkan karyawan dengan membuat bagan dari semua pasangan yang mungkin dari karyawan untuk setiap sifat dan menunjukkan nama yang merupakan karyawan terbaik dari pasangan tersebut.

4. *Focus Distribution Method*

Metode ini hampir sama dengan sistem penilaian menggunakan kurva, metode ini menggunakan persentase penilaian yang telah ditentukan sebelumnya dan ditempatkan di berbagai kategori.

5. *Critical Incident Method*

Metode ini menyimpan catatan tentang contoh-contoh yang tidak biasa baik dari perilaku yang terkait dengan pekerjaan karyawan dan memperbaruinya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. *Narrative Forms*

Metode dengan menggunakan penjelasan dalam bentuk narasi dari atasan kepada bawahan untuk setiap kategori penilaian. Narasi yang ditulis dapat berupa hal yang patut dipertahankan, hal yang harus diperbaiki dan saran kepada karyawan tersebut.

7. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

Metode ini merupakan metode yang menggabungkan *narrative forms*, *critical incident methods*, dan *graphic rating scale method* dengan tujuan memberikan penilaian yang detail tentang performa yang baik dan buruk.

2.4.12. Metode Penilaian 360 Degrees

Menurut Aguinis (2013, p. 206), metode penilaian 360 *degrees* adalah metode penilaian karyawan dengan cara mengumpulkan informasi dari individu yang ada di sekitar karyawan. Secara spesifik, informasi dapat dikumpulkan melalui atasan, rekan kerja satu departemen, pelanggan, bawahan dan rekan kerja di luar departemen. Pengumpulan informasi ini biasanya dilakukan secara anonym untuk menghindari perubahan perspektif penilaian. Karyawan kemudian juga melakukan penilaian terhadap diri sendiri dari berbagai dimensi penilaian untuk kemudian membandingkan penilaian diri sendiri terhadap hasil penilaian dari orang lain. Kemudian, perusahaan akan melakukan *gap analysis* dari dimensi penilaian yang memiliki perbedaan paling besar antara penilaian diri sendiri dengan hasil penilaian dari orang lain. Metode 360 *degrees* ini juga mencakup saran dari orang lain mengenai dimensi penilaian apa yang harus diperbaiki atau dikembangkan untuk kedepannya. Metode 360 *degrees* bertujuan untuk mengembangkan karyawan dan bukan untuk administratif karyawan saja.

Menurut Aguinis (2013, p. 208) terdapat beberapa dimensi yang dapat dijadikan penilaian dalam metode penilaian 360 *degrees*, yaitu:

1. *Communication*

Meliputi mendengarkan orang lain, memproses informasi, keefektifan dalam berkomunikasi

2. *Leadership*

Meliputi menanamkan kepercayaan, memberikan pengarahan, mendelegasikan tanggungjawab

3. *Adaptability*

Meliputi menyesuaikan diri terhadap perubahan, dan berpikir secara kreatif

4. *Relationships*

Meliputi cara membangun hubungan pribadi dengan orang lain, nenfasilitasi keberhasilan tim

5. *Task management*

Meliputi tingkat efisien dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan

6. *Production*

Meliputi aksi aksi yang dilakukan, hasil yang didapat dari pekerjaan

7. *Development of others*

Meliputi cara mengolah talenta karyawan, dan cara memotivasi secara sukses

8. *Personal development*

Meliputi sikap karyawan dalam menunjukkan komitmen bagi perusahaan, dan mengingkan perkembangan

Menurut Aguinis (2013, p. 213), baik perusahaan maupun karyawan dapat memperoleh keuntungan dari diterapkannya metode penilaian 360 *degrees* ini, yaitu:

1. Mengurangi kemungkinan terjadinya bias informasi, karena metode ini menggunakan lebih dari satu sumber, maka hal tersebut akan mengurangi bias khususnya dalam penilaian kekurangan karyawan.

2. Meningkatkan *awareness* tentang ekspektasi, karyawan akan menjadi sadar akan ekspektasi terhadap kinerja masing-masing. Hal ini meliputi ekspektasi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan.
3. Meningkatkan komitmen untuk berkembang, karyawan menjadi sadar akan apa yang dipikirkan orang lain tentang kinerjanya, yang akan meningkatkan komitmen untuk berkembang karena informasi tentang kinerja bukan sesuatu yang bersifat privat lagi.
4. Meningkatkan persepsi pribadi tentang kinerja, pandangan karyawan mengenai kinerjanya cenderung akan berubah ketika mendapatkan hasil dari penilaian orang lain. Dengan demikian, karyawan yang merasa kinerjanya sudah baik (padahal tidak) dapat sadar ketika melihat hasil penilaian dari orang lain.
5. Meningkatkan kinerja karyawan, hasil penilaian metode *360 degrees* akan menjadi data acuan untuk memberikan pelatihan bagi karyawan yang akan meningkatkan kinerja karyawan.
6. Mengurangi hal yang tidak perlu didiskusikan, karena metode *360 degrees* merupakan metode yang memungkinkan setiap orang dinilai oleh atasan, bawahan dan rekan kerja secara anonim, penilaian yang negatif pun dapat dilakukan lebih mudah.
7. Karyawan dapat mengontrol karir, dengan mendapatkan *feedback* yang detail dan bersifat membangun tentang kelebihan dan kekurangan, karyawan dapat mengetahui kemana arah mereka akan membawa karir mereka.

2.4.13. Individual Developmental Plan

Menurut Dessler (2015), *Individual developmental plan* (IDP) perencanaan perkembangan pribadi membantu para karyawan dalam perkembangan karir dan pribadi. *Individual developmental plan* (IDP) bertujuan untuk membantu karyawan mencapai target kinerja jangka pendek dan jangka panjang, sekaligus meningkatkan performa dalam pekerjaan. Namun, IDP bukanlah sebuah alat evaluasi atau sebuah aktivitas yang dilakukan sekali saja. Sebaliknya, IDP sebaiknya dipandang sebagai hubungan antara karyawan dan atasan, yang membutuhkan persiapan dan *feedback* yang berkelanjutan.

Menurut Dessler (2015), *individual developmental plan* mengandung elemen – elemen penting sebagai berikut:

1. Profil karyawan, meliputi nama karyawan, jabatan, lokasi kerja, dan gaji pegawai.
2. Tujuan dalam karir, meliputi tujuan jangka pendek dan jangka panjang karyawan.
3. Tujuan dari pengembangan, meliputi visi, misi, dan tujuan perusahaan serta tujuan pengembangan karyawan tersebut.
4. Kesempatan pengembangan, meliputi aktivitas di mana karyawan tersebut akan berusaha mencapai tujuan mereka dengan perkiraan waktu penyelesaian, yang bisa berupa: pelatihan formal, pelatihan berbasis internet, penugasan, *on-the-job training*, program studi pribadi, dan konferensi atau seminar professional.
5. *Signatures*, tanda tangan karyawan beserta atasan yang bersangkutan.

Menurut Dessler (2015), proses *individual developmental plan* membutuhkan komunikasi antara atasan dan bawahan yang terdiri dari lima tahapan, yaitu:

1. *Pre-planning*, persiapan pribadi atasan dan karyawan sebelum pertemuan.
2. Pertemuan antara atasan dan bawahan, mendiskusikan kekuatan, area yang perlu ditingkatkan, ketertarikan, dan *goal* dari karyawan tersebut, sekaligus kebutuhan perusahaan.
3. Persiapan IDP, karyawan menyelesaikan perencanaan perkembangan pribadinya, sambil berkonsultasi dengan atasan.
4. Implementasi, karyawan melakukan perencanaan.
5. Evaluasi, karyawan dan atasan mengevaluasi hasil dari perencanaan IDP yang dilakukan.

2.4.14. Compensation and Benefit

Menurut Dessler (2015, p. 362), *employee compensations* adalah seluruh bentuk upah yang diterima karyawan yang diperoleh dari hasil pekerjaan mereka. Bentuk

pembayaran yang diterima memiliki dua komponen utama, yaitu upah langsung (gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan upah tidak langsung (asuransi dan liburan).

Menurut Milkovich, *et al* (2011, p. 8), *compensation* adalah upah yang diterima setiap individu karyawan sebagai bentuk telah bekerja untuk perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Dari kedua pendapat di atas, penulis menyimpulkan bahwa *compensation and benefit* adalah hak karyawan dalam menerima pembayaran secara langsung maupun tidak langsung karena telah bekerja untuk perusahaan dan telah melakukan pekerjaan yang diberikan.

2.4.15. Bentuk - Bentuk *Compensation and Benefit*

Menurut Milkovich, *et al* (2011, p. 11-14), terdapat beberapa bentuk *compensation and benefit* yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:

1. *Base Wage*

Base wage adalah kompensasi dalam bentuk uang tunai yang diberikan kepada pekerja karena telah melakukan pekerjaan untuk perusahaan. *Base wage* tiap karyawan dapat berbeda tergantung dari jenis pekerjaannya.

2. *Merit Pay/Cost-of-Living Adjustment*

Merit pay atau *cost-of-living* adalah penyesuaian terhadap upah yang diterima karyawan karena adanya perubahan terhadap biaya hidup. Kenaikan gaji diberikan karena adanya prestasi atau peningkatan kinerja dari karyawan.

3. *Incentives*

Incentives adalah tambahan upah yang diberikan kepada karyawan atas peningkatan kinerja yang dilakukan. Bedanya dengan *merit pay*, *incentives* sudah diketahui jumlahnya oleh karyawan sebelumnya. *Incentives* dapat berupa komisi atau upah lembur dan sifatnya hanya dibayarkan sekali.

4. *Long-term incentives*

Long-terms incentives dimaksudkan untuk fokus pada upaya karyawan untuk meraih hasil dalam jangka panjang. Biasanya bentuk dari *long-term*

incentives adalah dengan kepemilikan saham atau kemungkinan karyawan membeli saham perusahaan dengan harga yang lebih menguntungkan.

5. *Income Protection*

Income protection merupakan keikutsertaan karyawan oleh perusahaan dalam program perlindungan untuk mengurangi resiko finansial yang kemungkinan dapat terjadi. Karyawan mendapatkan *benefit* berupa asuransi kesehatan, program dana pensiun, asuransi jiwa, dan program tabungan.

6. *Work-Life Balance*

Program yang membantu karyawan untuk mengintegrasikan kewajiban bekerja dengan kehidupan pribadi yang didalamnya termasuk waktu untuk tidak bekerja (cuti, liburan, dinas), dan akses untuk bertemu orang untuk memenuhi kebutuhan tertentu (konsultasi kesehatan, konsultasi keuangan, dan konsultasi Pendidikan anak).

7. *Allowances*

Allowances adalah kepentingan karyawan yang dipenuhi oleh perusahaan dalam bentuk tunjangan. Tunjangan yang ada biasanya adalah tunjangan tempat tinggal, tunjangan transportasi, dan tunjangan makan.

2.4.16. Peraturan Pemerintah Tentang Upah Lembur dan Cuti Karyawan

Di Indonesia, peraturan mengenai upah lembur dan waktu cuti karyawan telah diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Kepmenakertrans no. 102/MEN/VI/2004 mengenai Waktu dan Upah Kerja Lembur, yaitu:

2.4.16.1. Peraturan Pemerintah Tentang Upah Lembur

1. Waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau 8 jam sehari untuk 8 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah (Pasal 1 ayat 1 Peraturan Menteri no.102/MEN/VI/2004).

2. Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh melebihi waktu kerja harus memiliki persetujuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 78 ayat 1a)
3. Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 (tiga) jam dalam 1 (satu) hari dan 14 (empat belas) jam dalam 1 (satu) minggu. (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 78 ayat 1b)
4. Perhitungan upah lembur didasarkan pada upah bulanan, cara menghitung upah sejam adalah $1/173$ kali upah bulanan (Pasal 8 ayat 1 & 2 Peraturan Menteri no.102/MEN/VI/2004)

2.4.16.2.Perhitungan Upah Lembur Karyawan

Berdasarkan Pasal 11 Peraturan Menteri no.102/MEN/VI/2004, perhitungan upah lembur karyawan adalah sebagai berikut :

1. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari kerja, untuk jam kerja lembur pertama harus dibayar upah sebesar 1,5 (satu setengah) kali upah sejam dan untuk setiap jam kerja lembur berikutnya harus dibayar upah sebesar 2 (dua) kali upah sejam.
2. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja 6 (enam) hari kerja 40 (empat puluh) jam seminggu, maka perhitungan upah kerja lembur untuk 7 (tujuh) jam pertama dibayar 2 (dua) kali upah sejam, dan jam kedelapan dibayar 3 (tiga) kali upah sejam dan jam lembur kesembilan dan kesepuluh 4 (empat) kali upah sejam dan apabila hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek perhitungan upah lembur 5 (lima) jam pertama dibayar 2 (dua) kali upah sejam, jam keenam 3 (tiga) kali upah sejam dan jam lembur ketujuh dan kedelapan 4 (empat) kali upah sejam.
3. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja 5 (lima) hari kerja dan 40 (empat puluh) jam seminggu, maka perhitungan upah kerja lembur untuk 8 (delapan) jam pertama dibayar 2 (dua) kali upah sejam, jam kesembilan dibayar 3 (tiga) kali upah sejam dan jam kesepuluh dan kesebelas 4 (empat) kali upah sejam.

2.4.16.3.Peraturan Pemerintah Tentang Cuti Karyawan

1. Pengusaha wajib memberikan waktu cuti tahunan, sekurang kurangnya 12 (dua belas) hari kerja setelah pekerja/buruh yang bersangkutan bekerja selama 12 (dua belas) bulan secara terus menerus (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 79 ayat 2c)
2. Pengusaha wajib memberikan kesempatan yang secukupnya kepada pekerja/buruh untuk melaksanakan ibadah yang diwajibkan oleh agamanya. (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 80)
3. Pekerja/buruh perempuan yang dalam masa haid merasakan sakit dan memberitahukan kepada pengusaha, tidak wajib bekerja pada hari pertama dan kedua pada waktu haid. (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 81).
4. Pekerja/buruh perempuan berhak memperoleh istirahat selama 1,5 (satu setengah) bulan sebelum saatnya melahirkan anak dan 1,5 (satu setengah) bulan sesudah melahirkan menurut perhitungan dokter kandungan atau bidan. (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 82 ayat 1).
5. Pekerja/buruh perempuan yang mengalami keguguran kandungan berhak memperoleh istirahat 1,5 (satu setengah) bulan atau sesuai dengan surat keterangan dokter kandungan atau bidan. (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 82 ayat 2)
6. Setiap pekerja/buruh yang menggunakan hak waktu istirahat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 79 ayat (2) huruf b, c, dan d, Pasal 80, dan Pasal 82 berhak mendapat upah penuh. (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 84)
7. Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 93 ayat 4, pengusaha wajib memberikan upah kepada pekerja/buruh yang tidak masuk bekerja karena beberapa alasan berikut :
 - a. pekerja/buruh menikah, dibayar untuk selama 3 (tiga) hari
 - b. menikahkan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
 - c. mengkhitan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
 - d. membaptiskan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
 - e. isteri melahirkan atau keguguran kandungan, dibayar untuk selama 2 (dua) hari

- f. suami/isteri, orang tua/mertua atau anak atau menantu meninggal dunia, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
- g. anggota keluarga dalam satu rumah meninggal dunia, dibayar untuk selama 1 (satu) hari.