



### **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 Perusahaan

Dalam dunia penerbangan Indonesia, PT Gapura Angkasa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri jasa *ground handling*. PT Gapura Angkasa didirikan pada tanggal 26 Januari 1998 yang bergerak dibidang jasa *ground handling* dan kegiatan usaha lainnya yang menunjang usaha penerbangan di bandara udara. PT Gapura Angkasa dibentuk oleh tiga BUMN yaitu PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, PT Angkasa Pura I (Persero), dan PT Angkasa Pura II (Persero). PT Gapura Angkasa memiliki struktur kepemilikan saham yaitu Angkasa Pura II sebesar 46,26% atau setara 672.000 saham, Garuda Indonesia sebesar 45,26% atau setara , dan Angkasa Pura I sebesar 7,76% (PT Gapura Angkasa, 2019).



Sumber: PT Gapura Angkasa, 2019

**Gambar 2.1 Logo PT Gapura Angkasa Sebelum Inovasi**

Berdasarkan Gambar 2.1 terdapat logo perusahaan PT Gapura Angkasa sebelum melakukan perubahan. Makna dari logo tersebut adalah landasan pesawat yang berarti menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memberikan layanan darat kepada maskapai penerbangan. Hingga pada akhirnya PT Gapura Angkasa melakukan inovasi baru terhadap logonya untuk memajukan visi misi perusahaan yang lebih baik untuk kedepannya karena logo merupakan salah satu identitas perusahaan yang mencerminkan perusahaan tersebut (PT Gapura Angkasa, 2019).



Sumber: PT Gapura Angkasa, 2019

**Gambar 2.2 Logo PT Gapura Angkasa Saat Ini**

Berdasarkan Gambar 2.2 terdapat logo PT Gapura Angkasa yang menjadi logo terbaru perusahaan. Logo baru PT Gapura Angkasa ini diperbaharui pada tahun 2016 dengan maksud ingin memajukan perusahaan sesuai visi misinya agar menjadi perusahaan global yang dapat tersebar dan menyeluruh hingga ranah internasional. PT Gapura Angkasa ingin sejalan dengan visinya yang menjadi perusahaan *ground handling* berkelas dunia dan berusaha menjadi perusahaan terbesar dan terbaik di mata pelanggan yang siap memberikan layanan berkualitas tinggi untuk para pelanggannya (PT Gapura Angkasa, 2019)

Awal mula didirikannya PT Gapura Angkasa diawali dengan kebutuhan maskapai penerbangan Garuda Indonesia. Maskapai penerbangan mulanya melaksanakan *ground handling* sendiri, namun maskapai tersebut mengingat kebutuhan layanan professional dengan tuntutan hasil kerja yang optimal tanpa mengabaikan unsur keamanan, keselamatan, kehandalan, dan ketepatan waktu maka Garuda Indonesia menyerahkan kegiatan *ground handling* dan membentuk PT Gapura Angkasa menjadi anak perusahaannya, agar Garuda Indonesia memiliki layanan yang baik dalam kegiatan penerbangan sehingga Garuda Indonesia dapat berkonsentrasi pada operasional pesawat udara (PT Gapura Angkasa, 2019).



Sumber: PT Gapura Angkasa, 2019

**Gambar 2.3 Sertifikat Keanggotaan *Ground Handling* IATA 2019**

Berdasarkan Gambar 2.3. PT Gapura Angkasa berpedoman pada standar pelayanan global dari *International Air Transportation Association* (IATA). PT Gapura Angkasa menjadi anggota dari IATA sehingga menjadi perusahaan yang terpercaya dalam bidang layanannya untuk maskapai nasional maupun internasional. Pelayanan PT Gapura Angkasa tidak hanya berhenti di jasa *ground handling*, namun PT Gapura Angkasa menyediakan jasa *cargo handling and warehousing*, pengelolaan *executive lounge* dan juga jasa *hospitality* atau *passenger service assistant* serta *learning center* (PT Gapura Angkasa, 2018).

Seluruh kegiatan usaha PT Gapura Angkasa telah ber sertifikat standar ISO 9001:2000 pada tahun 2003, sertifikat ISAGO pada kantor pusat dan stasiun CGK, sertifikat keanggotaan *ground handling* IATA 2019, dan sertifikat lainnya. PT Gapura Angkasa mampu memberikan segala layanan kebutuhan ketika di darat kepada segala jenis tipe pesawat seperti pesawat komersial, pesawat kargo, pesawat jet pribadi, dan pesawat *corporate* serta penerbangan VVIP untuk kepala negara. Seluruh layanan yang dilakukan PT Gapura Angkasa sepenuhnya telah memenuhi dan mematuhi peraturan *International Civil Aviation Organization* (ICAO) dan *Air Transportation Association* (IATA) (PT Gapura Angkasa, 2019).



Sumber: PT Garuda Indonesia, 2018

**Gambar 2.4 Wilayah Operasional PT Garuda Indonesia**

Berdasarkan Gambar 2.4 PT Garuda Indonesia memiliki enam wilayah operasional utama yang tersebar di Indonesia. Wilayah operasional ini menjadi kantor cabang utama karena memiliki penerbangan maskapai terbanyak di Indonesia. Pada Wilayah operasional nya terdiri dari wilayah Medan (KNO) dengan jumlah kegiatan operasional maskapai 51 penerbangan dan 8 pelanggan. Wilayah Jakarta (CGK) memiliki jumlah kegiatan operasional maskapai sejumlah 300 penerbangan dan 20 pelanggan. Wilayah Surabaya (SUB) memiliki jumlah kegiatan operasional maskapai sejumlah 95 penerbangan dan 13 pelanggan. Wilayah Denpasar (DPS) memiliki jumlah kegiatan operasional maskapai sejumlah 100 penerbangan dan 22 pelanggan. Wilayah Balikpapan (BPN) memiliki jumlah kegiatan operasional maskapai sejumlah 35 penerbangan dan 3 pelanggan. Wilayah Makassar (UPG) memiliki jumlah kegiatan operasional maskapai sejumlah 55 penerbangan dan 6 pelanggan (PT Garuda Indonesia, 2018).

Selain memiliki wilayah operasional utama yang dikatakan sebagai kantor cabang utama, PT Garuda Indonesia juga beroperasi di lebih dari 55 cabang bandar udara di Indonesia sebagai kantor cabang biasa karena jumlah penerbangannya yang sedikit. PT Garuda Indonesia memiliki kantor pusat di Kemayoran, Jakarta Utara. PT Garuda Indonesia memiliki cabang utama terbesar yaitu di Bandara International Soekarno-Hatta yang dikenal sebagai PT Garuda Indonesia CGK. Dijadikan cabang utama karena memiliki penerbangan maskapai terbanyak yang dilayaninya setiap harinya selama 24 jam (PT Garuda Indonesia CGK, 2019).

### 2.1.1. Layanan dan Kegiatan Usaha



Sumber: PT Gapura Angkasa, 2019

**Gambar 2.5 Layanan *Ground Handling***

Berdasarkan Gambar 2.5 PT Gapura Angkasa memiliki layanan *ground handling* sesuai atas dasar *Air Transportation Association* (IATA) dalam IATA SGHA 2008 yang menyediakan layanan terdiri dari *representation, administration and supervision, passenger service, ramp service, load control, communications and flight operations, cargo and mail services, support service, security, aircraft maintenance*. Seluruh layanan *ground handling* tersebut sudah sesuai atas dasar *Air Transportation Association* (IATA) dalam IATA SGHA 2008 (PT Gapura Angkasa, 2019). Layanan *ground handling* di dukung oleh armada yang membantu proses kegiatan operasional perusahaan dalam layanan yang diberikan terhadap pelanggan maskapai penerbangan. Armada ini berbentuk kendaraan operasional yang tersedia sejumlah 13 jenis armada dengan total 718 armada untuk seluruh kegiatan operasional maskapai (PT Gapura Angkasa, 2019).



Sumber: PT Gapura Angkasa, 2019

**Gambar 2.6 Layanan *Cargo Handling***

Berdasarkan Gambar 2.6 PT Gapura Angkasa mengepakani lini bisnisnya ke dalam layanan *cargo handling* yang di rancang khusus untuk menjaga keamanan dan keselamatan kargo dengan dukungan teknologi dan layanan berkelas dunia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan selama 24 jam/7 hari. Kargo yang ditangani oleh Gapura berbentuk barang, surat dan dokumen (PT Gapura Angkasa, 2019). *Cargo handling* merupakan rangkaian proses pekerjaan penyelesaian kargo saat mulai diterima ke dalam pesawat untuk di angkut dari satu kota lain di dalam negeri maupun ke luar negeri yang biasanya bisa disebut dalam menyediakan layanan kegiatan ekspor maupun impor (Kargo Tech, 2016).

Lokasi pergudangan untuk kargo seluas 8.936 meter persegi yang berlokasi di are kargo Bandar Udara International Soekarno-Hatta. Sistem yang dipakai dalam kegiatan *cargo handling* memiliki jaminan keamanan yang baik dengan fasilitas yang tentunya sudah mendukung sistem teknologi seperti beberapa diantaranya sistem pemindai sinar-X, neraca digital, dilengkapi kamera pemantau yang berbasis web (PT Gapura Angkasa, 2019).



Sumber: PT Gapura Angkasa, 2019

**Gambar 2.7 Layanan *Hospitality* atau *Passenger Service***

Berdasarkan Gambar 2.7 PT Gapura Angkasa merancang kemudahan layanan bagi tamu spesial, PT Gapura Angkasa menyediakan *staff airport service* yang bernama JOUMPA dengan fungsi untuk memudahkan tamu spesial dalam melayani dari proses kedatangan, transit, hingga keberangkatan. Para penumpang disediakan *airport lounge* disertai fasilitas yang mendukung seperti *wi-fi*, makanan dan minuman, tempat duduk demi kenyamanan penumpang tamu spesial. Selain itu *staff airport service* lainnya ialah jasa garbarata yang merupakan petugas Gapura bersertifikat untuk mengoperasikan garbarata atau *avio bridge* di bandara. (PT Gapura Angkasa, 2019).

### **2.1.2. Visi, Misi dan Nilai Budaya Perusahaan**

PT Gapura Angkasa memiliki visi dan misi beserta nilai-nilai budaya perusahaan yang dikandung dalam budaya perusahaannya. Berikut adalah visi, misi dan nilai budaya perusahaan dari PT Gapura Angkasa sebagai berikut:

#### 1. Visi

Menjadi Mitra Strategis Terdepan bagi Industri dalam Jasa *Ground Handling* dan Jasa Terkait Lainnya.

#### 2. Misi

Menyediakan Jasa *Ground Handling* dan Jasa Lain Terakit yang Terpercaya yang Menciptakan Nilai Tambah Bagi Pelanggan dan *Stakeholders* Lain.

### 3. Nilai Budaya Perusahaan

Nilai Budaya PT Garuda Angkasa berfungsi sebagai pedoman dalam pola berpikir dan bertindak. Ada tiga nilai budaya perusahaan yang disatukan menjadi satu kalimat yaitu “DELIGHT”, berikut adalah penjabarannya:

#### a. *Decisive & Compliance*

Di dalam nilai budaya “*Decisive & Compliance*,” terdapat empat nilai inti yang menjadi dasar setiap perilaku karyawan di perusahaan yaitu *agility*, *courageous*, *consistent*, dan *progressive and future proof*.

#### b. Integrity

Di dalam nilai budaya “*Integrity*,” terdapat dua nilai inti yang menjadi dasar setiap perilaku karyawan di perusahaan yaitu *honesty* dan *discipline*.

#### c. *Customer Delight*

Di dalam nilai budaya “*Customer Delight*,” terdapat tiga nilai inti yang menjadi dasar setiap perilaku karyawan di perusahaan yaitu *compassion and care*, *passion*, dan *safety*.

### 2.1.3. Pelanggan Perusahaan



Sumber: PT Garuda Angkasa, 2019

**Gambar 2.8 Pelanggan PT Garuda Angkasa**

Berdasarkan Gambar 2.8 PT Garuda Angkasa telah melayani 51 maskapai, tidak hanya maskapai domestik melainkan juga maskapai internasional. Pelanggan tersebut antara lain Garuda Indonesia, Batik Air, Citilink, Thai Airways, Qatar Airways, dan maskapai internasional maupun domestik lainnya. Maskapai yang menjadi pelanggan Garuda mulai dari *low-cost carrier* hingga *full-service carrier* (PT Garuda Angkasa, 2019).

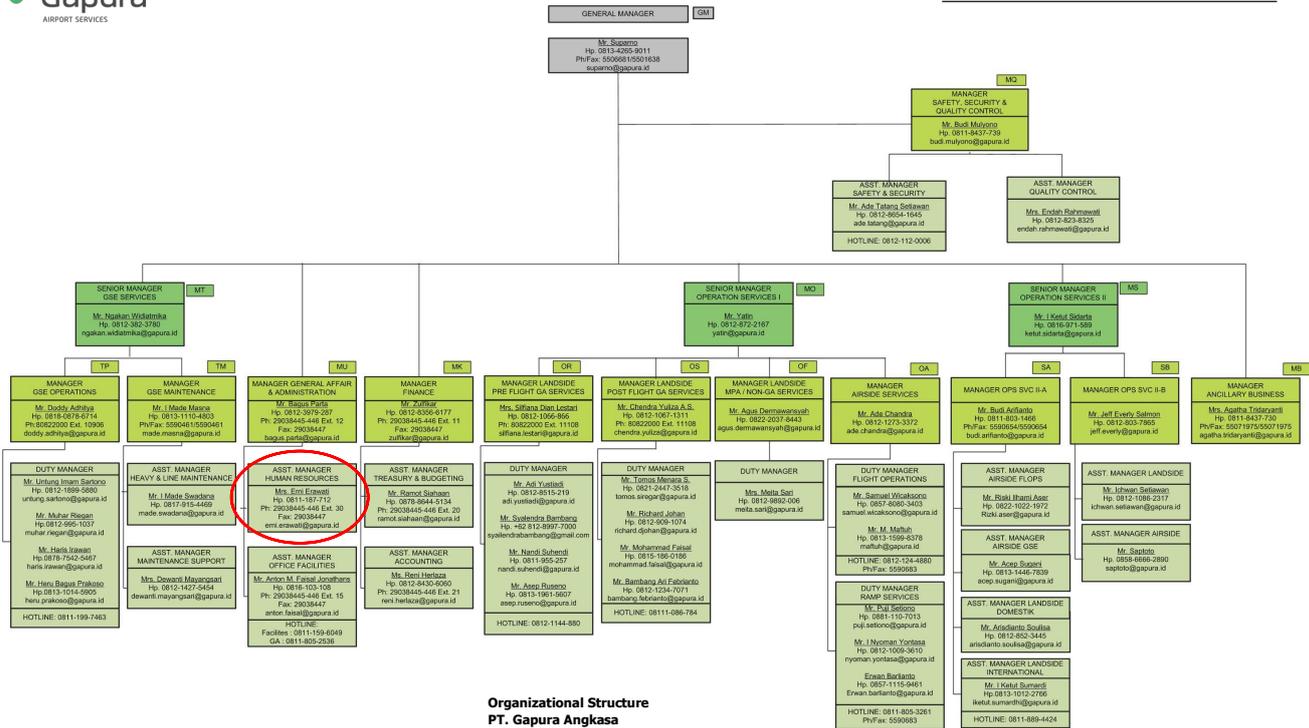
## **2.2. Peran *Human Capital* di Perusahaan**

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset yang paling penting bagi PT Gapura Angkasa dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Selain itu, sumber daya manusia di PT Gapura Angkasa memiliki fungsi penting untuk mencapai tujuan-tujuan bisnis yang telah direncanakan, sehingga PT Gapura Angkasa memerlukan sistem dan standar untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan matang agar mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan di bidang human capital management system. Hal tersebut diperlukan untuk seluruh proses bisnis yang ada agar dapat berjalan dengan efektif serta saling menunjang satu dengan yang lain (PT Gapura Angkasa, 2018).

Keberadaan karyawan yang profesional, terus berkembang dan berdedikasi merupakan salah satu kebutuhan yang terpenting bagi PT Gapura Angkasa. Hal tersebut dibutuhkan untuk mencapai pertumbuhan serta target-target yang telah ditetapkan di PT Gapura Angkasa. Memiliki karyawan menjadi salah satu sumber daya utama di PT Gapura Angkasa, sebab keberadaan karyawan sebagai modal bagi perusahaan, dan juga sebagai perubahan paradigma dari sebelumnya yang menjadikan karyawan sebagai aset perusahaan (PT Gapura Angkasa, 2018).

## **2.3. Struktur Organisasi Perusahaan**

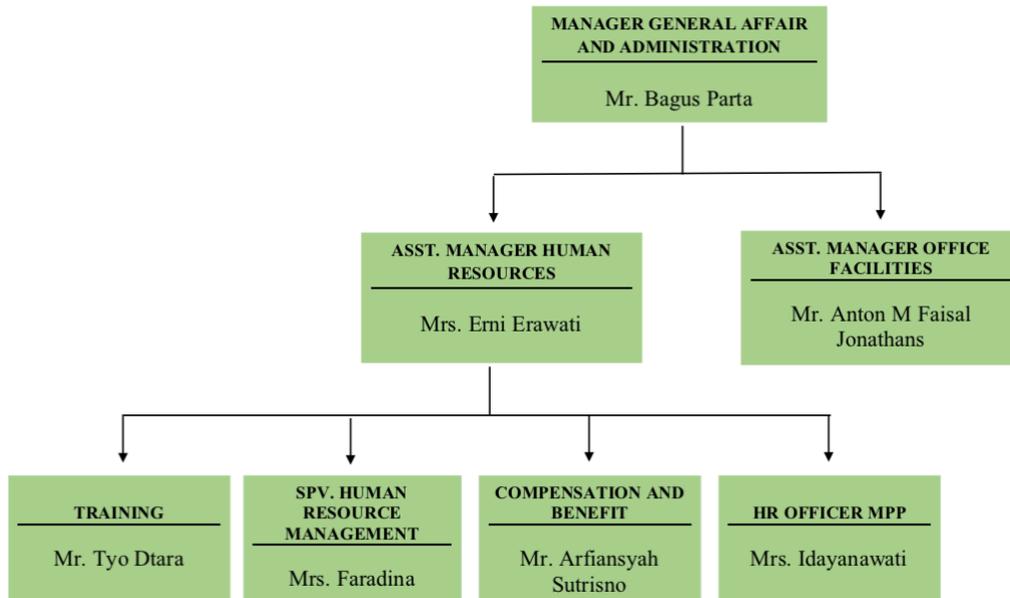
Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, PT Gapura Angkasa memiliki struktur organisasi yang dapat menjelaskan urutan divisi serta departemen yang diduduki oleh sumber daya manusia. Sehingga struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:



Sumber: PT Garuda Angkasa CGK, 2019

**Gambar 2.9 Struktur Organisasi PT Garuda Angkasa CGK**

Berdasarkan Gambar 2.9 struktur organisasi PT Garuda Angkasa CGK memiliki general manager yang membawahi *manager*. *Manager* membawahi *assistant manager*. *General manager* langsung membawahi *senior manager* yang dimana *senior manager* membawahi departemen-departemen yang dibagi berbagai divisi penting dan berperan penting bagi perusahaan (PT Garuda Angkasa CGK, 2019).



Sumber: PT Gapura Angkasa CGK, 2019

**Gambar 2.10 Struktur Organisasi *Human Resources Management***

Berdasarkan Gambar 2.10 struktur organisasi lebih dipersempit menjadi departemen *general affair & administration*. Dari struktur organisasi, *manager general affair & administration* membawahi dua departemen yaitu *human resource* dan *facilities* yang dipimpin oleh *assistant manager*. *Assistant manager human resource management* membawahi beberapa divisi yaitu *training*, *supervisor human resource management*, *compensation and benefit*, *manpower scheduling* (PT Gapura Angkasa CGK, 2019).

## 2.4. Tinjauan Pustaka

### 2.4.1. Manajemen

Manajemen merupakan proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain, yang mengacu pada serangkaian kegiatan yang sedang berlangsung dan saling terkait beserta fungsi utama yang dilakukan oleh manajer (Robbins et al., 2013). Manajemen menjadi proses yang mengacu pada rangkaian kegiatan yang sedang berlangsung maupun saling terkait, sehingga manajemen menjadi kegiatan utama bagi seorang manajer agar menciptakan kegiatan yang efisien dan efektif dalam pekerjaan yang sedang dilakukan (Robbins et al., 2013).

Menurut Knoontz dan Weihrich (2012) manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perancangan dan pemeliharaan individu terhadap lingkungan kerjanya beserta bekerja bersama antar kelompok secara efisien guna menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Manajemen

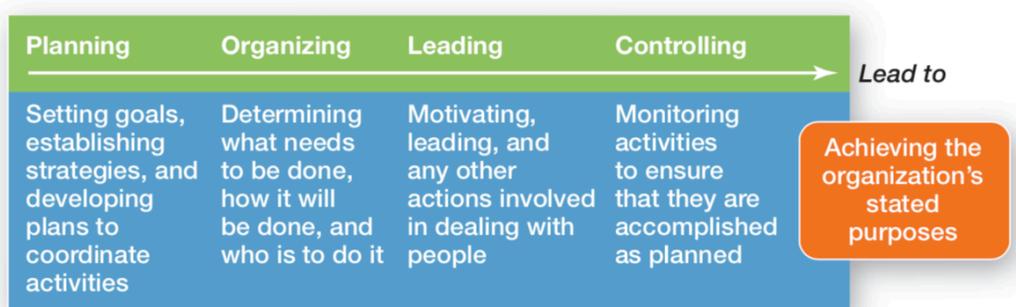
berlaku untuk menciptakan nilai, mengatur efektivitas bekerja, memobilisasi bakat dan keterampilan, memantau kinerja untuk masa depan (Snell dan Bateman, 2013).

Menurut Kinicki dan Williams (2013) manajemen merupakan cara yang sangat baik digunakan bagi perusahaan pada saat mengejar tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Efisien dalam manajemen berupa sarana sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan sumber daya manusia untuk bekerja secara bijak dan hemat biaya. Sedangkan efektif berarti tujuan yang mengganggap tujuan perusahaan yang dilakukan sumber daya untuk mencapai hasil dan membuat keputusan yang tepat saat melaksanakan tugas sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai oleh sumber daya manusianya (Kinicki dan Williams, 2013).

Berdasarkan pengertian dari manajemen yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi manajemen merupakan sebagai proses perancangan dan pemeliharaan individu terhadap lingkungan kerjanya beserta bekerja bersama antar kelompok secara efisien guna menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (Knoontz dan Weihrich, 2012).

#### 2.4.1.1. Fungsi Manajemen

Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dan melakukan upaya pengelolaan karyawan di perusahaan (Dessler, 2017). Berdasarkan pendekatan fungsi, manajer melakukan seluruh kegiatan beserta fungsi yang dilakukan untuk menciptakan kegiatan manajemen secara efisien dan efektif dalam mengkoordinasikan pekerjaan orang lain (Robbins and Coulter, 2012).



Sumber: Robbins dan Coulter, 2012

**Gambar 2.11 Fungsi Manajemen**

Berdasarkan Gambar 2.11 menurut Robbins and Coulter (2012) dalam bukunya yang berjudul *Management* menjelaskan manajemen memiliki empat fungsi yang berbeda yaitu:

1. *Planning*

*Planning* merupakan penetapan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan beserta mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan

2. *Organizing*

*Organizing* merupakan menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat

3. *Leading*

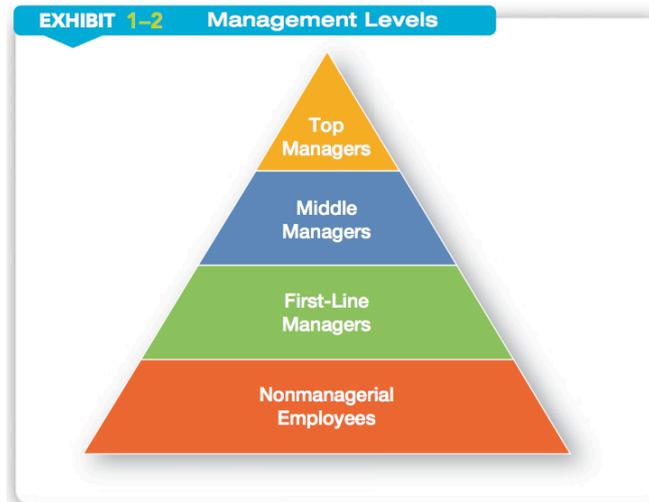
*Leading* merupakan seorang pemimpin memotivasi bawasanya, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim saat bekerja, memilih kegiatan komunikasi yang paling efektif, membantu menyelesaikan urusan dengan cara apapun sesuai dengan masalah perilaku karyawannya.

4. *Controlling*

*Controlling* merupakan proses evaluasi apakah hal-hal yang dijalankan sesuai dengan rencana, dengan memastikan bahwa tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan dengan semestinya, kegiatan controlling ini dilakukan dalam sebuah koreksi, perbandingan, dan pemantauan kerja serta evaluasi kinerja. Apabila tujuan yang di rencanakan di awal tidak tercapai, maka perlu dilakukan pengerjaan kembali.

#### **2.4.1.2. *Management Levels***

Bagi sebuah perusahaan tentunya memiliki management yang baik guna mengatur serangkaian tujuan. Manajemen di atur oleh seorang manajer dan *non-managerial employee*. Dalam manajemen, manajer merupakan individu dalam perusahaan yang mengarahkan dan mengawasi kegiatan orang lain dalam perusahaan, namun *non-managerial employee* merupakan orang yang bekerja secara langsung pada suatu pekerjaan atau tugas dan tidak memiliki tanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan orang lain. Sehingga terdapat *management levels* yang membedakan setiap karyawan di pekerjaannya, terbagi menjadi empat tingkatan (Robbins et al., 2013).



Sumber: Robbins et al., 2013

**Gambar 2.12 Management Levels**

Berdasarkan Gambar 2.12 *manajemen levels* terbagi menjadi empat tingkatan yaitu:

1. *Top Managers*

*Top Managers* yang berada paling atas di sebuah perusahaan, yang memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang arah perusahaan dan menetapkan kebijakan dan filosofi yang mempengaruhi semua anggota perusahaan. Biasanya karyawan yang berada di *top managers* memiliki jabatan *vice president, president, chancellor, managing director, chief operating officer, chief executive officer (CEO)* atau *chairperson of the board*.

2. *Middle Managers*

*Middle managers* adalah manajer di antara *lowest* dan *top managers*, biasanya tingkatan ini sering mengelola karyawan lain yang non-manajerial dan biasanya bertanggung jawab untuk memberikan informasi terhadap penetapan tujuan oleh *top managers* yang akan dilakukan oleh *lower-level managers*. Biasanya karyawan yang berada di *middle managers* memiliki jabatan *head of department, project leader, unit chief, district manager, division manager, atau store manager*.

3. *First-line Managers*

*First-line managers* seseorang yang bertanggung jawab mengarahkan kegiatan sehari-hari karyawan non-manajerial. Biasanya karyawan yang berada di *first-line managers* memiliki jabatan *supervisors, team leaders, coaches, shift managers, atau unit coordinators*.

#### 4. *Non-Managerial Employee*

*Non-managerial employee* merupakan karyawan bekerja tetapi tidak memiliki tanggung jawab untuk mengawasi orang lain sehingga *non-managerial employee* dapat disebut sebagai *employee partners, contributor*, anggota tim maupun rekan kerja.

#### **2.4.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan, keselamatan dan masalah keadilan (Dessler, 2017). Menurut Kinicki and Williams (2013) manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer di perusahaan untuk perencanaan, menarik, mengembangkan, dan juga mempertahankan karyawan secara efektif. Perusahaan memiliki manajemen sumber daya manusia guna membentuk rencana yang terdiri dari memahami kebutuhan karyawan saat ini dan di masa depan.

Menurut Schermerhorn (2017) manajemen sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi perusahaan dengan aspirasi *performance* yang tinggi, karena sumber daya manusia menjadi kunci bagi perusahaan untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan di perusahaan. Pada hal tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan menjadi proses yang melibatkan penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas guna mendukung misi, tujuan, dan strategi organisasi (Schermerhorn, 2017).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada cara untuk menarik, memperkerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan di perusahaan (Robbins dan Decenzo, 2010). Menurut Dessler (2017) perusahaan penting sekali memiliki modal sumber daya manusia yang disesuaikan dengan tren demografis saat ini sebagai *human capital* yang menjadikan pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian pekerja, menjadi modal dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya.

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang melibatkan penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas guna mendukung misi, tujuan, dan strategi organisasi (Schermerhorn, 2017).

### 2.4.2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins and Coulter (2012) manajemen sumber daya manusia memiliki kegiatan yang terdiri atas proses yang dilalui karyawan dengan tujuan memastikan karyawan kompeten sesuai kegiatan yang telah diidentifikasi sehingga proses manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. *Human Resource Planning*

*Human Resource Planning* merupakan proses di mana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan jenis karyawan yang sesuai dan mampu ditempatkan di tempat yang tepat serta waktu yang tepat dan juga sesuai dengan fungsi manajemen *planning* dan *organizing* guna menghindari kekurangan dan kenaikan karyawan yang secara tiba-tiba. *Human resource planning* memiliki dua langkah-langkah untuk memenuhi proses yaitu dengan menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini, dan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2. *Recruitment*

*Recruitment* merupakan tahap manajemen sumber daya manusia dengan cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar sesuai kapasitas yang telah ditentukan. *Recruitment* menjadi sebuah pendekatan untuk menarik dan menemukan karyawan.

3. *Selection*

*Selection* merupakan sebuah prediksi bagi pelamar yang akan berhasil dan dipekerjakan di perusahaan. Di dalam *selection* ini menjadi sebuah keputusan yang menghasilkan keputusan ditolak atau diterimanya pelamar.

4. *Orientation*

*Orientation* merupakan karyawan baru yang telah diterima perusahaan, namun memulai pekerjaannya dengan diperkenalkan dirinya di pekerjaan dan perusahaan.

5. *Training*

*Training* adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan sesuai kebutuhannya untuk memberikan perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan dan memberikan keterampilan kepada karyawan.

6. *Performance Management*

*Performance management* merupakan penetapan standar kinerja yang dilakukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif dan dilakukan evaluasi kinerja karyawan beserta penilaian kinerjanya selama bekerja.

#### 7. *Compensation and Benefits*

*Compensation and Benefits* merupakan pemberian sebuah kompensasi dalam bentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya atas kinerja karyawan guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap termotivasi.

#### 8. *Career Development*

*Career Development* merupakan pengembangan karir akibat dari hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi pertimbangan utama, biasanya dalam bentuk pemberian upah atau peningkatan pekerjaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

### 2.4.3. *Reward*

Di perusahaan, adanya sistem *reward* dapat didefinisikan untuk mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja dan perilaku yang tepat (Sajeva, 2014). Sedangkan menurut Gungor (2011) *reward* merupakan pemberian penghargaan oleh perusahaan sesuai kontribusi, kemampuan, dan kecerdasan mereka. *Reward* yang diberikan kepada karyawan mencakup bentuk imbalan yang diberikan sesuai tingkat upah, *benefits*, dan yang lainnya sesuai dengan proses, praktik, struktur dan prosedur yang dikerjakan karyawan.

*Reward* merupakan batasan yang luas mencakup berbagai kegiatan perusahaan dengan memberikan imbalan kepada karyawan atas upaya dan kontribusi yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan (Mckenna, 2006 dalam Sihombing et al., 2018). *Reward* berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, dan mampu meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, apabila *reward* diberikan secara tepat dan adil maka karyawan akan merasa puas menerima *reward* sesuai kinerjanya (Davis, 1981 dalam Taba, 2018).

Menurut Martocchio (2004) dalam Sihombing et al (2014) menjelaskan bahwa *reward* terbagi menjadi dua yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*. *Intrinsic reward* berupa kerangka berpikir karyawan yang timbul atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan *extrinsic reward* berupa bentuk moneter seperti gaji pokok, upah insentif, gaji berbasis pengetahuan dan keterampilan, serta *employee rewards*, dan juga bentuk non-moneter mencakup program perlindungan seperti asuransi kesehatan, cuti, dan layanan medis.

Maka dari itu, bagian *compensation dan benefit* termasuk ke dalam *extrinsic reward*, yang menjelaskan bahwa pada umumnya karyawan mendapatkan *extrinsic reward* berupa bentuk moneter seperti gaji pokok, upah insentif, gaji berbasis pengetahuan dan keterampilan,

serta *employee rewards*, dan juga bentuk non-moneter mencakup program perlindungan seperti asuransi kesehatan, cuti, dan layanan medis (Martocchio, 2004 dalam Sihombing et al., 2014).

#### **2.4.4. Compensation and Benefits**

Bagi perusahaan, karyawan dianggap sebagai salah satu aset terpenting dalam perusahaan oleh karena itu mereka harus dikelola secara profesional dan sangat baik. Salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk menarik, mempertahankan dan mendorong karyawan yaitu dengan memberikan bentuk *compensation and benefit* (Copeley, 2015).

*Compensation and benefits* merupakan salah satu bagian human resource management yang berkaitan dengan pembayaran kepada karyawan seperti membayar tunjangan karyawan, selain itu mengelola administrasi dalam bentuk pemberian benefits kepada karyawan (Robbins dan Decenzo, 2010). *Compensation and benefits* dapat didefinisikan semua bentuk pengembalian keuangan dan manfaat nyata yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja sehingga bermanfaat untuk kinerja karyawan dan perusahaan (Bernadin, 2007 dalam Karia dan Omari, 2015).

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *compensation and benefits* merupakan salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk menarik, mempertahankan dan mendorong karyawan (Copeley, 2015).

##### **2.4.4.1. Bentuk-Bentuk Compensation**

Umumnya perusahaan memberikan *compensation* sebagai bagian dari biaya tenaga kerja yang dikeluarkan untuk memenuhi tujuan perusahaan. *Compensation* merupakan bentuk pembayaran yang efektif dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan yang kompeten, pemberian *compensation* dibagikan secara adil (Robbins dan Decenzo, 2010). Menurut Malik (2011) dalam Karia dan Omari (2015) *compensation* terbagi menjadi dua bentuk yaitu:

1. *Direct Compensation*

*Direct compensation* yang dimiliki perusahaan biasanya berbentuk finansial berupa upah dan gaji, pembayaran insentif, bonus dan komisi kepada karyawan

2. *Indirect Compensation*

*Indirect compensation* yang dimiliki perusahaan biasanya berbentuk non-finansial seperti asuransi, uang makan, penghargaan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, lingkungan kerja yang baik dan jam kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pribadi

#### **2.4.4.1.1. Konsep Pembayaran *Incentive* dalam *Compensation***

Pemberian *compensation* yang sering dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan berupa *incentive* karena *incentive* menjadi bagian dari *compensation* dalam bentuk tambahan upah yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerjanya. Menurut Robbins dan Decenzo (2010) *incentive* dapat dibayarkan berdasarkan tiga konsep pembayaran yaitu:

1. *Individual Incentive*

*Individual incentive* merupakan sebuah konsep pembayaran *incentive* yang dilakukan kepada karyawan masing-masing berupa kenaikan tingkat upah dasar yang disebabkan oleh kinerja karyawan tersebut, biasanya kenaikan ini berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pokok mereka.

2. *Group Incentive*

*Group incentive* merupakan sebuah konsep pembayaran *incentive* yang dilakukan antara dua atau lebih karyawan, yang memiliki kinerja gabungan yang baik. Biasanya pemberian *group incentive* diberikan kepada *group* yang dapat bekerja sama dengan baik dan saling bergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas.

3. *Organization-Wide Incentive*

*Organization-wide incentive* merupakan sebuah konsep pembayaran *incentive* kepada semua karyawan untuk mencapai efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Biasanya pemberian *organization-wide incentive* diberikan dalam bentuk imbalan kepada karyawan berdasarkan bagi hasil secara keseluruhan. *Organization-wide incentive* diberikan kepada seluruh karyawan berupa bonus akhir tahun yang ditambahkan ke gaji karyawan.

#### **2.4.4.1.2. Penanganan *Compensation***

Menurut Dessler (2017) *compensation* terbagi menjadi empat bagian di mana seseorang dapat menangani *compensation* berdasarkan *equity*, *internal*, *individual*, dan *procedural* dalam pemberian *compensation* yaitu:

1. *External Equity*

*External equity* mengacu kepada bagaimana tingkat upah suatu pekerjaan di perusahaan karyawan bekerja dibandingkan dengan perusahaan lain.

## 2. *Internal Equity*

*Internal equity* mengacu kepada seberapa adil tingkat upah pekerja dalam pekerjaannya dibandingkan dengan pekerjaan yang dimiliki karyawan lain di dalam perusahaan yang sama.

## 3. *Individual Equity*

*Individual equity* mengacu kepada kewajaran upah individu yang didapatkan dibandingkan dengan apa yang diperoleh rekan kerjanya untuk pekerjaan yang sama di dalam perusahaan berdasarkan kinerja masing-masing karyawan.

## 4. *Procedural Equity*

*Procedural equity* mengacu kepada keadilan yang dirasakan sesuai atas proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan terkait alokasi pembayaran.

### **2.4.4.2. Bentuk-Bentuk *Benefits***

*Benefits* merupakan bentuk kompensasi non-moneter tambahan yang dirancang untuk memperkaya kehidupan seluruh karyawan di dalam perusahaan yang dibayarkan seluruhnya atau sebagian oleh perusahaan (Kinicki dan Williams, 2013). *Benefits* sama seperti *compensation* yaitu bentuk pembayaran finansial langsung dan non-finansial tidak langsung yang diterima karyawan sesuai pekerjaan mereka dengan perusahaan. Pada umumnya *benefits* karyawan mencakup 37% dari upah dan gaji atau sekitar 30% dari total penggajian (Dessler, 2017).

*Benefits* memiliki berbagai macam yang didapatkan karyawan biasanya berbentuk asuransi jiwa, perlindungan cacat, rencana pensiun, libur, akumulasi hari sakit dan hari libur, rekreasi, keanggotaan kesehatan dan keperluan dengan negara, cuti keluarga, potongan harga untuk perusahaan, konselit, nasihat hukum, dan penggantian biaya pendidikan (Kinicki dan Williams, 2013). Menurut Robbins dan Decenzo (2010) *benefits* merupakan bentuk imbalan yang dikhususkan kepada anggota perusahaan berbentuk non-finansial yang ditawarkan agar menarik dan mempertahankan karyawan tetap bekerja dan berkontribusi kepada perusahaan. Adapun bentuk-bentuk *benefits* dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### **2.4.4.2.1. *Voluntary Benefits***

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) *voluntary benefits* merupakan salah satu bagian dari bentuk-bentuk *benefits* yang dilakukan perusahaan, biasanya penawarannya dibatasi oleh keperluan dan anggaran manajemen. Umumnya perusahaan memberikan *voluntary benefits* berbentuk asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti dalam pekerjaan, tunjangan cacat serta

asuransi jiwa. Bentuk *voluntary benefits* pada asuransi kesehatan terbagi menjadi delapan jenis yaitu:

1. *Traditional Health Insurance*

*Traditional health insurance* yang ditawarkan dan ditanggung oleh perusahaan ialah bentuk layanan kesehatan yang disediakan oleh layanan kesehatan asuransi tersebut, bentuk penawarannya berupa rawat inap, alat medis, dan keperluan medis seperti obat-obatan, dokter, perawatan.

2. *Health Maintenance Organization*

*Health maintenance organization* merupakan layanan yang ditanggung perusahaan dengan biaya tetap sesuai kontrak asuransi dengan perusahaan namun karyawan membayar sedikit pembayaran diluar biaya kontrak asuransi oleh perusahaan.

3. *Preferred Provider Organization*

*Preferred provider organization* merupakan layanan yang diberikan perusahaan berbentuk layanan asuransi yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai rujukan tertera di perjanjian mulai dari penggunaan dokter hingga fasilitas kesehatan tertentu. Hal ini berfungsi untuk menahan kenaikan biaya perawatan kesehatan.

4. *Point-of-Service*

*Point-of-service* merupakan layanan yang berikan perusahaan berupa asuransi yang ditetapkan perusahaan namun harus sesuai rujukan dokter yang tertera di perjanjian, namun karyawan dapat menggunakan layanan lain diluar perjanjian tetapi karyawan harus membayar terlebih dahulu layanan yang dipilih dan bisa diganti sebagian oleh asuransi.

5. *Consumer Driven Health Plan*

*Consumer driven health plan* merupakan layanan yang diberikan perusahaan dengan menggabungkan rencana kesehatan dengan klaim dan juga rekening tabungan kesehatan untuk membayar klaim dan perawatan medis.

6. *Employer-Operated Coverage*

*Employer-Operated Covarage* merupakan cara yang digunakan perusahaan dengan mencari pilihan lain untuk menahawan kenaikan biaya perawatan kesehatan yaitu melalui bantuan pihak ketiga dengan cara membayar tunjangan kesehatan yang digunakan.

7. *Health Insurance Continuation*

*Health insurance continuation* merupakan perusahaan menyediakan perpanjangan masa *benefits* karyawan hingga tiga tahun setelah karyawan tersebut meninggalkan pekerjaan akibat karyawan itu sendiri seperti mengundurkan diri atau di PHK.

8. *Health Insurance Portability and Accountabikity Act of 1996*

*Health insurance portability and accountability act of 1996* merupakan bentuk manfaat yang diberikan perusahaan dalam menjaga kerahasiaan informasi kesehatan karyawan seperti informasi kondisi medis, perawatan, pembayaran premi, status kesehatan karyawan.

#### **2.4.4.2.2. Retirement Benefits**

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) *retirement benefits* merupakan program pensiun yang dibayarkan kepada karyawan yang pensiun berdasarkan penghasilan dan pendapatan rata-rata selama periode waktu tertentu. Rencana pembayaran pensiun sesuai dengan kontribusi karyawan kepada perusahaan, sehingga *retirement benefits* ini terbagi menjadi empat jenis yaitu:

1. *Money Purchase Pension Plans*

*Money purchase pension plans* merupakan salah satu program iuran untuk karyawan pensiun di mana perusahaan menyetor uang pensiun setiap tahun sejumlah uang pokok karyawan.

2. *Profit-Sharing Plans*

*Profit-sharing plans* merupakan salah satu program pensiun dengan cara melakukan profit-sharing sesuai tingkat keuntungan sebagai bentuk kontribusi karyawan setiap tahunnya

3. *Individual Retirement Accounts*

*Individual retirement account* merupakan program iuran untuk karyawan pensiun yang diberikan kepada karyawan secara langsung dan pasti.

4. 401(k)s

401(k)s merupakan program pensiun yang dilakukan karyawan dengan cara perusahaan mengizinkan karyawan untuk menyisihkan sejumlah pendapatan mereka atas dasar pajak kepada perusahaan. Pendapatan karyawan sebagai tanda kontribusi yang tidak dikenai pajak sehingga menjadi bentuk penghasilan karyawan dalam program pensiun suatu hari nanti.

#### 2.4.4.2.3. *Paid-Time Off*

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) *benefits* pada *paid-time off* menyediakan pembayaran untuk cuti dari pekerjaan. Cuti memiliki dua jenis yaitu cuti liburan, dan cuti sakit seperti cuti sakit jangka pendek dan cuti sakit akibat kecelakaan yang membutuhkan waktu jangka panjang, berikut adalah penjelasannya:

1. *Vacation and Holiday Leave*

*Vacation and holiday leave* merupakan *benefits* yang diberikan kepada karyawan setelah karyawan bergabung dengan perusahaan pada periode waktu tertentu dan karyawan telah memenuhi syarat untuk dapat memiliki cuti liburan. Biasanya syarat untuk mendapatkan cuti liburan ada ketentuan jumlah hari dalam setahun sesuai kebijakan dari perusahaan.

2. *Disability Insurance Programs*

*Disability insurance programs* merupakan *benefits* yang diberikan kepada karyawan berbentuk cuti sakit dan cuti akibat kecelakaan yang mengharuskan karyawan untuk absen dari pekerjaannya lebih dari waktu yang ditentukan yang biasanya cuti ini tergantung kondisi karyawan saat itu, sehingga dalam *disability insurance programs* terbagi menjadi tiga jenis sebagai berikut:

- a. *Sick Leave*

*Sick leave* merupakan salah satu program cuti jangka pendek yang berbentuk cuti sakit dari perusahaan. Biasanya cuti sakit ini dialokasikan pada jumlah hari tertentu dalam setahun. Apabila karyawan tidak menggunakan hak cuti nya, maka karyawan dapat mengaolaksikan cutinya ke *compensation* berbentuk gaji.

- b. *Short-Term Disability Plans*

*Short-term disability plans* merupakan salah satu program cuti yang berbentuk hak cuti akibat kecelakaan kepada karyawan dalam jangka pendek, di mana karyawan diharuskan absen dari pekerjaan akibat cedera dan dapat menggunakan cuti sesuai kebijakan perusahaan biasanya cakupan cutinya sebanyak enam bulan.

- c. *Long-Term Disability Plans*

*Long-term disability plan* merupakan salah satu program cuti yang berbentuk hak cuti jangka panjang bagi karyawan yang memiliki penyakit berat, biasanya cakupan cuti ini berlaku selama lebih dari enam bulan dan apabila karyawan tidak dapat kembali bekerja maka karyawan diberikan tanggungan oleh

perusahaan selama lima tahun tetapi dapat lanjut sampai usia pensiun namun karyawan harus menyertakan bukti bahwa ia sedang mengalami penyakit berat.

#### **2.4.4.2.4. *Survivor Benefits***

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) *survivor benefits* dalam perusahaan menawarkan asuransi jiwa kepada keluarga karyawannya untuk memberikan perlindungan. Sehingga program asuransi jiwa ini sangat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, dapat diketahui bahwa terdapat dua jenis asuransi jiwa yaitu:

1. *Group Term Life Insurance*

*Group term life insurance* merupakan salah satu *benefits* yang ditawarkan perusahaan untuk keluarga karyawan berbentuk asuransi jiwa, di mana tanggungannya setara dengan gaji setahun karyawan.

2. *Travel Insurance*

*Travel insurance* merupakan *benefits* yang ditawarkan karyawan berbentuk asuransi jiwa yang mencakup nyawa karyawan seperti karyawan suatu waktu meninggal dalam perjalanan.

#### **2.4.4.2.5. *Employee Service and Family-Friendly Benefits***

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) perusahaan menawarkan *employee service* yang mencakup manfaat bagi karyawan untuk kebutuhan *family-friendly benefits* pada karyawan. *Benefits* ini diberikan kepada karyawan guna menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Layanan yang diberikan kepada karyawan meliputi:

1. Program bantuan karyawan
2. Kredit melalui koperasi
3. Layanan tempat tinggal,
4. *Reimbursement*
5. Mendapatkan keanggotaan gym
6. Transportasi dan parkir yang dibayar perusahaan
7. Uang makan
8. Asuransi dan perbaikan kendaraan
9. Biaya sekolah anak

#### **2.4.4.2.6. Integrative Perspective on Employee benefits**

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) perusahaan memberikan pilihan kepada karyawannya untuk dapat memiliki benefits yang sesuai dengan kebutuhannya di pekerjaan. Adanya pilihan ini bertujuan untuk menekan biaya pengeluaran perusahaan, sehingga pilihan benefits ini terbagi menjadi tiga tipe yaitu:

1. *Flexible Spending Accounts*

*Flexible spending accounts* merupakan pilihan bagi karyawan di mana karyawan bebas menyisihkan uang untuk membayar biaya perawatan kesehatan mereka yang tidak ditanggung oleh asuransi, dan karyawan dapat melakukan *reimbursement* ke perusahaan. Biasanya hal ini berkaitan pada urusan kacamata, lensa kontak, alat bantu dengar, dan perawatan gigi.

2. *Modular Plans*

*Modular plans* merupakan sistem *benefits* di mana karyawan dapat memiliki paket asuransi jiwa tahunan tanpa perlu karyawan mengeluarkan biaya, biasanya hal ini mencakup ada atau tidaknya paket perawatan seperti perawatan gigi dan penglihatan.

3. *Core-Plus Option Plans*

*Core-plus option plans* merupakan sistem *benefits* yang menunjukkan berbagai pilihan program yang mencakup medis, asuransi jiwa, dan cuti standar kerja sesuai masa kerja karyawan.

#### **2.4.4.2.7. Jenis-Jenis Pemberian Wajib Benefits Sesuai Hukum**

Menurut Robbins dan Decenzo (2010) bagi karyawan yang mendapatkan kecelakaan, perusahaan sudah menjadi bagian untuk melindungi gaji karyawan dan menghubungkan biaya kecelakaan kerja dan rehabilitas. Maksud dari hal tersebut, perusahaan dapat menanggung resiko karyawannya dengan memberikan asuransi tanpa perlu karyawan mengeluarkan biaya dari gaji mereka untuk berobat.

Menurut Snell dan Bateman (2013) pemberian *benefits* karyawan menjadi hal yang kontras bagi perusahaan, yang mengharuskan perusahaan memberikan benefits kepada tiga jenis pemberian benefits sesuai hukum yang berlaku yaitu:

1. *Workers Compensation*

*Workers compensation* merupakan jenis pemberian *benefits* kepada karyawan sesuai hukum, di mana pada hal ini terdapat dukungan finansial kepada karyawan yang menderita cedera, kecelakaan atau sakit akibat pekerjaan.

## 2. *Social Security*

*Social security* merupakan jenis pemberian *benefits* kepada karyawan sesuai hukum, di mana pada hal terdapat bentuk jaminan sosial atau bentuk finansial kepada para pensiunan. Pemberian *benefits* ini wajib dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan pensiunnya.

## 3. *Unemployment Insurance*

*Unemployment Insurance* merupakan jenis pemberian *benefits* kepada karyawan sesuai hukum, di mana mencakup penyediaan berbentuk bantuan finansial kepada karyawan yang diberhentikan karena alasan tertentu.

### 2.4.5. *Training*

*Training* merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk membantu karyawan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, dan mengembangkan perilaku positif melalui pengalaman belajar yang sehingga membantu karyawan mencapai kinerja yang lebih baik (Buckley dan Caple, 2009 dalam Hanaysha, 2014). *Training* dapat memberikan berbagai manfaat bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan dapat menjadi anggota tim yang efisien dalam bekerja serta mampu mengembangkan karir mereka (Jun et al., 2006 dalam Hanaysha, 2014).

Menurut Poh dan Abd (2001) dalam Hanaysha dan Tahir (2015) *training* memiliki proses yang spesifik dalam program pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan serta membantu karyawan dalam mencari tahu kekurangan dan kelebihan yang dimiliki dalam kinerjanya. Sehingga *training* dapat didefinisikan sebagai kunci utama suatu perusahaan untuk membangun kompetensi karyawan dan kelangsungan karirnya di perusahaan.

Pada umumnya *training* digunakan perusahaan untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi (Strober, 1990 dalam Soltani dan Liao, 2010). Selain itu *training* sebagai sarana untuk melibatkan karyawan ke perusahaan (Bartlett, 2001 dalam Soltani dan Liao, 2010).

Perusahaan menyediakan *training* dapat meningkatkan kemampuan adaptasi, fleksibilitas dalam bekerja, dan responsif terhadap inovasi (Bartel dan Lichtenberg, 1987 dalam Soltani dan Liao, 2010). Menurut Blanchard dan Thacker (2013) *training* dapat menjadi tolak ukur kinerja karena *training* digunakan untuk membantu karyawan dalam memahami bagaimana karyawan mampu memenuhi tujuan perusahaan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *training* merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk membantu karyawan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka,

dan mengembangkan perilaku positif melalui pengalaman belajar yang sehingga membantu karyawan mencapai kinerja yang lebih baik (Buckley dan Caple, 2009 dalam Hanaysha, 2014).

#### **2.4.5.1. Traditional Training Methods**

Menurut Blanchard dan Thacker (2013) dalam bukunya yang berjudul *Training and Development* menjelaskan bahwa perusahaan memberikan *training* sesuai metode-metode yang dibutuhkan, agar metode yang diberikan dapat sesuai dengan KSA yaitu *knowledge, skills, dan attitude*. Pada hal ini, *traditional training methods* merupakan metode yang umum digunakan oleh perusahaan dan metode ini sudah digunakan sejak lama, pada *traditional training methods* terbagi menjadi tiga metode yaitu:

1. *Lectures and Demonstrations*

*Lectures and demonstrations* merupakan metode yang sering digunakan oleh perusahaan. Metode *lectures* terbagi menjadi dua bagian yaitu *straight lecture* dan *discussion methods*. *Straight lecture* merupakan *training* yang berisi presentasi berupa informasi oleh *trainer*, tujuannya agar *trainee* dapat menyerap banyak informasi *training*. Selain itu, *discussion methods* merupakan metode yang dilakukannya dengan membahas persoalan inti dalam mengintegrasikan materi yang telah dibahas dan dilakukan dalam interaksi dan diskusi antara *trainer* dan *trainee*, biasanya dalam metode ini terdapat kegiatan tanya jawab untuk memulai sebuah diskusi. Metode *demonstration* merupakan metode *training* berbentuk tampilan visual kepada *trainee* tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan disertai metode *lecture* dan *discussion*.

2. *Games and Simulations*

*Games and simulations* merupakan metode *training* yang dirancang untuk mensimulasikan proses, peristiwa dan keadaan yang terjadi di dalam pekerjaan, sehingga karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan menemukan konsep untuk meningkatkan kinerja. Dalam metode *games dan simulation* terdapat enam jenis yaitu:

- a. *Equipment Simulators*

*Equipment simulators* merupakan metode di mana *trainee* harus menggunakan prosedur, pergerakan, dan proses pengambilan keputusan yang sama untuk digunakan saat mereka bekerja.

b. *Business Games*

*Business games* merupakan metode yang memiliki proses dengan didasarkan pada suatu gambaran situasi dan *trainee* diminta untuk membuat keputusan terhadap situasi tersebut, dan apa yang harus ia lakukan. Kemudian *trainee* memberikan feedback terhadap keputusannya. Proses dalam metode ini akan terus berlanjut hingga tujuan perusahaan tercapai dan dapat diselesaikan.

c. *In-Basket Techniques*

*In-basket techniques* merupakan metode yang didapatkan *trainee* dengan cara menulis informasi dalam bentuk memo, pesan, dan membuat laporan. Metode ini paling sering digunakan pada karyawan yang untuk dipromosikan atau akan pindah ke lingkungan kerja baru.

d. *Case Studies*

*Case studies* merupakan metode yang digunakan dalam bentuk penyajian-penyajian kasus yang dihadapi di perusahaan atau unit *trainee*, dengan tujuan untuk membuat *trainee* dapat menerapkan konsep dan prinsip yang diketahui serta menemukan keputusan terhadap situasi tersebut di tempat kerjanya.

e. *Role-Play*

*Role-play* merupakan metode yang diberikan dalam sebuah simulasi agar *trainee* dapat bertindak sesuai topik, situasi, dan mendeskripsikan perannya, serta mendeskripsikan masalah yang sedang dihadapi.

f. *Behavior Modeling*

*Behavior modeling* merupakan metode *training* yang cenderung alami dengan mengamati orang lain untuk belajar bagaimana melakukan sesuatu yang baru. Dalam metode ini dapat digunakan cara, model direkam dan dilihat oleh *trainee* bagaimana ia bekerja.

3. *On-The-Job Training*

*On-the-job training* merupakan metode yang paling sering digunakan di mana *training* ini dilakukan sambil bekerja. *On-the job training* disarankan untuk melatih *trainee* dalam mengetahui sesuai yang baru dan meningkatkan keterampilan bekerja. *On-the-job training* menggunakan *trainer* yang lebih berpengalaman dan terampil, biasanya menggunakan *co-workers* atau *supervisor*, tujuannya untuk melatih *trainee* yang belum terampil atau belum berpengalaman. *On-the-job training* dapat dilengkapi dengan kelas *training*. Di dalam *on-the-job training* terdapat enam cara teknik instruksi yang menjadi acuan dalam kegiatan pelaksanaan *training* yaitu:

a. *Job Instruction Technique*

*Job instruction technique* merupakan teknik instruksi menggunakan strategi perilaku dengan fokus terhadap pengembangan keterampilan. Empat langkah yang diperlukan dalam *job instruction technique* ialah persiapan, memperlihatkan kegiatan kerja, mencoba dan memberi tahu cara melakukan pekerjaan, dan melakukan *follow-up* untuk menuju langkah kerja berikutnya. Di dalam teknik ini terdapat *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* merupakan teknik yang digunakan untuk membimbing dan menginstruksikan, dan mengelola *trainee* dalam mengembangkan keterampilan. *Coaching* lebih fokus terhadap aspek teknis pekerjaannya. Sedangkan *mentoring* merupakan teknik yang digunakan kepada *trainee* dengan memberikan bimbingan dan pendampingan yang berkelanjutan dalam pemahaman yang jelas bagaimana *trainee* dapat cocok dalam perusahaan pada pengembangan sikap.

b. *Stregths and Limitation of On-The-Job Training*

*Stregths and limitation of on-the-job training* merupakan teknik instruksi yang digunakan berdasarkan kekuatan dan keterbatasan dalam mempelajari KSA maing-masing dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya sehingga akan terjadi transfer *training* secara alami.

c. *Cost On-The-Job Training*

*Cost on-the-job-training* merupakan teknik instruksi yang menawarkan keuntungan terhada aktivitas pekerjaan yang dilakukan, sehingga dari hal ini *trainee* dan *trainer* dapat menghasilkan hasil yang sesuai harapan dari biaya yang telah dikeluarkan.

d. *Control of Content and Process*

*Control of content and process* merupakan teknik instruksi untuk *trainer* dengan mengontrol konten dan proses *training* dalam kegiatan *on-the-job training* mulai dari awal hingga akhir sehingga dari hasil tindakan *trainee* dapat menentukan modul apa yang akan digunakan pada training selanjutnya.

e. *Learning Objectives*

*Learning objectives* merupakan teknik instruksi yang menjadi fokus utama pada *on-the-job-training* karena sebagai pengembangan KSA *trainee* melalui diskusi dengan *trainer* dalam bentuk pertanyaan atau diskusi pembelajaran dan *trainee*

dapat mempelajari hal yang nyata di pekerjaannya dari kegiatan *on-the-job training* tersebut sesuai prosedur yang diperlukan pada pekerjaannya.

f. *Learning Process*

*Learning process* merupakan teknik yang digunakan cenderung penuh perhatian dan motivasi selama kegiatan *on-the-job training*, karena *trainer* dapat lebih mudah melihat hubungan langsung antara *training* dan kinerja *trainee* dalam bentuk verbal dan visual di dalam *training* tersebut.