



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

PT Mitra Konsultansi Indonesia atau biasa di sebut MITKOINDO adalah salah satu anggota EJV Group yang menyediakan layanan konsultasi dan perangkat lunak terkemuka untuk industri spesifik energi dan konstruksi di Asia Tenggara. MITKOINDO beroperasi secara internasional melalui kantor cabang yang tersebar di Jakarta (Indonesia), Singapura, Kuala Lumpur (Malaysia), Seoul (Korea Selatan) dan Manila (Filipina). MITKOINDO di resmikan pada tanggal 22 Mei 2012.



Sumber : Data Perusahaan, 2019.

Gambar 2.1. Logo Perusahaan.

PT Mitra Konsultansi Indonesia merancang, mengembangkan, mendukung, dan mempromosikan aplikasi perangkat lunak menggunakan teknologi canggih yang terintegrasi dengan upaya sadar menuju konsep inovatif dan kreatif. MITKOINDO telah mengembangkan layanan yang unik dengan menggabungkan dan memanfaatkan pengalaman – pengalaman untuk didedikasikan secara luas dan terbaik untuk layanan pelanggan. Bisnis kerja dalam PT Mitra Konsultansi Indonesia, meliputi :

1. *Consultancy Services*
2. *Applications and Software Development*
3. *Applications Solutions for EPCI Contractors*

4. *Outsourcing – Managed Services*

5. *Research and Development*

PT Mitra Konsultansi Indonesia mempekerjakan lebih dari 150 karyawan yang memiliki kemampuan multibahasa dan multinasional dengan memiliki pengalaman mendalam dalam pengiriman layanan di seluruh dunia. Karyawan MITKOINDO diminta untuk mempertahankan *standard* integritas yang paling menonjol. Setiap karyawan bertindak dengan cara menjaga dan melindungi reputasi EJJV.

2.1.1. Lokasi Perusahaan

Lokasi tempat penulis melaksanakan kerja magang adalah di Associate Tower Intermark BSD, 15th floor Jl.Lingkar Timur No.9 Tangerang Selatan, Banten 15310.



Sumber : Data Perusahaan, 2019.

Gambar 2.2. Gedung Kantor PT Mitra Konsultansi Indonesia

2.1.2. Filosofi Perusahaan

PT Mitra Konsultansi Indonesia mempunyai 3 pilar “*Corporate Philosophy*” yang dapat dijelaskan sebagai berikut:



Sumber : Data Perusahaan, 2019.

Gambar 2.3. Filosofi Perusahaan.

1. *Corporate Mission*

Merupakan identitas inti perusahaan, nilai – nilai dan tujuan visioner perusahaan.

Untuk menjadi pengembang perangkat lunak dan konsultasi teknik kelas dunia untuk spektrum luas klien industri di seluruh dunia.

2. *Quality Policy*

Merupakan panduan prinsip manajemen untuk mencapai visi perusahaan.

Berkomitmen untuk menyediakan produk dan layanan dengan standar setinggi mungkin untuk memuaskan melampaui harapan pelanggan kami akan kualitas, keandalan, dan layanan.

3. *Corporation Values*

Merupakan pedoman yang harus diikuti setiap individu untuk mewujudkan misi perusahaan.

2.1.3. Visi Perusahaan

Untuk menjadi pengembang dan konsultasi perangkat lunak yang berkelas dunia untuk spektrum luas klien industri di seluruh dunia. Dengan cara kreatif untuk menerapkan teknologi yang tersedia untuk bisnis klien dengan cara memaksimalkan keuntungan dan efisiensi dengan tim professional yang sangat terampil untuk bekerja bersama dengan menggabungkan pengalaman dan dedikasi yang luas untuk layanan pelanggan dengan peningkatan terus menerus.

2.1.4. Core Value Perusahaan

PT Mitra Konsultansi Indonesia mempunyai *corporate value* dengan singkatan “BEYOND”, yaitu :

a. *Best Services Given*

Selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan, pelanggan, dan rekan kerja.

b. *Equal Opportunities*

Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk maju.

c. *Yelling Respect To Each Other*

Berseru untuk saling menghargai, mengormati dan terbuka terhadap perbedaan serta memberi dan menerima pendapat secara positif dan membangun

d. *Offering Effective Communication*

Mengkoordinasikan pekerjaan dengan tepat dan akurat akan menghasilkan komunikasi yang terjalin dengan efektif. Dapat memanfaatkan semua kanal dan teknologi komunikasi, baik untuk komunikasi verbal maupun tertulis.

e. *Non – stop Improvement*

Selangkah kemajuan lebih baik dibandingkan diam di tempat atau mundur ke belakang.

f. *Development Teamwork*

Menjaga kebersamaan adalah sebuah awal dari kemajuan.

2.1.5. Customers PT Mitra Konsultansi Indonesia



Sumber : PT Mitra Konsultansi Indonesia, 2019.

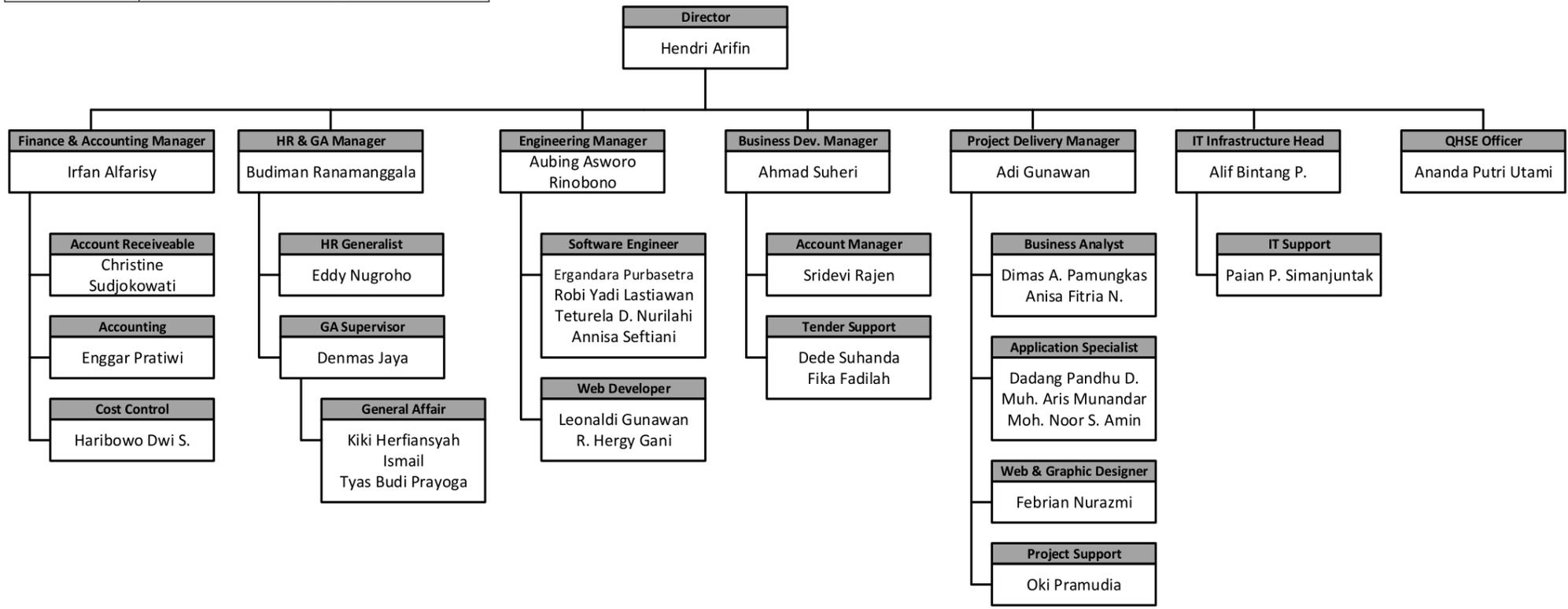
Gambar 2.4. Indicative Customers

Berdasarkan Gambar 2.4. *Indicative Customers*, dapat dijabarkan bahwa beberapa konsumen PT Mitra Konsultansi Indonesia adalah conocco Phillips, Petronas Cangali, ExxonMobil Cepu *Limited*, Rekayasa *Industry*, Samsung *Engineering Company Limited*, Technip Geoproduction, Sarawak Shel, ExxonMobil *Exploration & Production*, Chevron Indonesia, Dodsai *Engineering & Construction*, Malaysia Marine & Heavy *Engineering*, Saipem Asia dan Ramunia Fabricators (PT Mitra Konsultansi, 2019).

2.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, PT Mitra Konsultansi Indonesia memiliki struktur organisasi yang dapat menjelaskan urutan divisi, sehingga dapat dijelaskan sebagai berikut:

Revision	0.6
Date	12 November 2019
Created	Budiman Ranamanggala



Sumber : Data Perusahaan, 2019.

Gambar 2.5. Struktur Organisasi PT Mitra Konsultansi Indonesia

Berdasarkan Gambar 2.5. struktur organisasi perusahaan dipimpin langsung oleh *director* yang langsung membawahi beberapa departemen seperti *finance&accounting*, *Human resource & general affair*, *engineering*, *business development*, *project delivery*, *IT infrastructure* dan *quality health safety environment (QHSE)*. Masing masing departemen membagi divisi yang berperan penting bagi perusahaan (Data perusahaan, 2019).

2.3. Tinjauan Pustaka

2.3.1. Manajemen

Manajemen didefinisikan sebagai proses mengejar tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* dalam mengatur dan mengendalikan sumber daya organisasi. Secara efektif mengacu pada mencapai hasil dengan membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga mencapai tujuan organisasi, sedangkan efisien mengacu pada bagaimana cara mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya, manusia dan biaya secara bijak (Kinicki & Williams, 2016).

Manajemen adalah proses pemeliharaan individu dan perancangan lingkungan dengan baik, dengan cara individu bekerja bersama dalam kelompok secara efisien untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan yang dipilih (Knoontz dan Weihrich, 2012). Selain itu, manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja agar dapat diselesaikan dengan baik dan tepat dengan cara memastikan bahwa aktivitas tersebut berjalan dengan lancar oleh orang yang bertanggung jawab, atau bisa disebut *manager* (Robbins & Coutler, 2012).

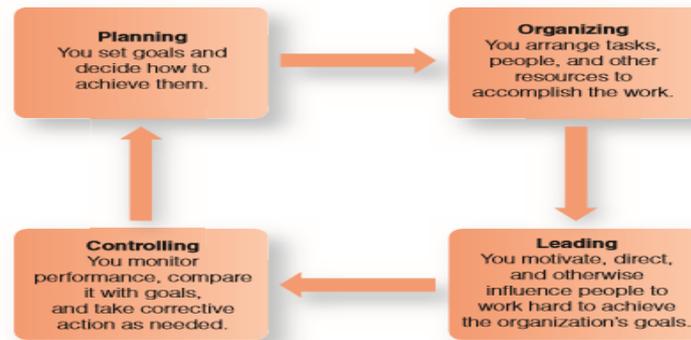
Manajemen adalah proses individu bekerja dengan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang hebat yaitu yang dapat beradaptasi dari kondisi yang berubah – ubah tetapi yang dapat menerapkan prinsip – prinsip manajemen dengan penuh semangat, ketelitian, konsisten dan disiplin (Bateman dan Snell, 2013). Selain itu manajemen dapat didefinisikan sebagai sesuatu upaya yang dapat mengembangkan kreativitas seseorang dan juga merupakan suatu seni yang dapat menyelesaikan sesuatu melalui orang – orang yang terdapat didalam organisasi (Hill dan McShane, 2008).

Berdasarkan pengertian dari manajemen yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi manajemen sebagai proses mengejar tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui *planning*, *organizing*, *leading*

dan *controlling* dalam mengatur dan mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2016).

2.3.1.1. Fungsi Manajemen

Proses manajemen adalah ketika *manager* melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam prosesnya, manajemen memiliki empat fungsi, yaitu: *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* (Kinicki & Williams, 2016) yang dapat dijabarkan sebagai berikut :



Sumber : Kinicki & Williams, 2016.

Gambar 2.6. Fungsi Manajemen

1. *Planning*

Fungsi manajemen yang menentukan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan terlebih dahulu tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegiatan *planning* tersebut diantaranya: menganalisis situasi saat ini, mengantisipasi masa depan, menentukan tujuan, memutuskan jenis kegiatan apa yang akan dilakukan perusahaan, memilih strategi perusahaan&bisnis dan menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tujuan organisasi.

2. *Organizing*

Fungsi manajemen yang mengumpulkan dan mengoordinasikan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi dan lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan *organizing* tersebut diantaranya: menarik orang ke organisasi, menentukan tanggung jawab pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan kedalam unit kerja, mengatur dan mengalokasikan sumber daya dan menciptakan kondisi sehingga orang dapat bekerja sama untuk mencapai kesuksesan yang maksimal.

3. *Leading*

Fungsi manajemen yang merangsang orang untuk menjadi pekerja yang memiliki kinerja terbaik. Hal ini termasuk memotivasi dan cara berkomunikasi dengan karyawan secara individu maupun dalam kelompok. Para *leader* membimbing dan memberikan arahan kepada karyawan untuk mengetahui bagaimana cara mencapai tujuan tim dan organisasi, hal ini dilakukan dalam tim, departemen dan divisi, serta di puncak organisasi (*top of organization*).

4. *Controlling*

Fungsi manajemen dengan memantau kinerja dan membuat perubahan yang diperlukan secara tepat waktu. Dengan *controlling* manajer dapat memastikan sumber daya organisasi digunakan sesuai rencana dan perusahaan memenuhi sarannya dalam segi kualitas dan keamanan.

2.3.1.2. Peran Manajemen

Peran manajemen adalah suatu perilaku secara spesifik yang terkait dengan tugas - tugas manajemen untuk mencapai tujuan. Mintzberg mengklasifikasikan *management roles* menjadi tiga macam, yaitu : (Robbins & Judge, 2017).

1. *Interpersonal Roles*, merupakan peran yang melibatkan interaksi dengan orang lain yang berada didalam maupun diluar organisasi. *Interpersonal roles* dibagi menjadi tiga peran, yaitu: *a figurehead role*, *a leader* dan *a liaison role*.
2. *Informational Roles*, berkaitan dengan pengumpulan, pemrosesan dan penyebaran informasi. Dalam hal ini, manajer mengumpulkan informasi dari berbagai sumber baik didalam maupun diluar organisasi, memproses informasi dan mendistribusikannya kepada orang lain yang membutuhkannya. *Informational roles* dibagi menjadi tiga jenis, yaitu: *monitor*, *disseminator*, dan *spokesperson*.
3. *Decisional roles*, merupakan informasi yang dikumpulkan melalui pemantauan yang diarahkan untuk menemukan masalah atau peluang, menimbang pilihan, membuat keputusan dan memastikan bahwa keputusan itu dilaksanakan. *Decisional roles* diidentifikasi menjadi empat peran pengambilan keputusan, yaitu: *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator* dan *negotiator*.

2.3.1.3. Keterampilan Manajemen

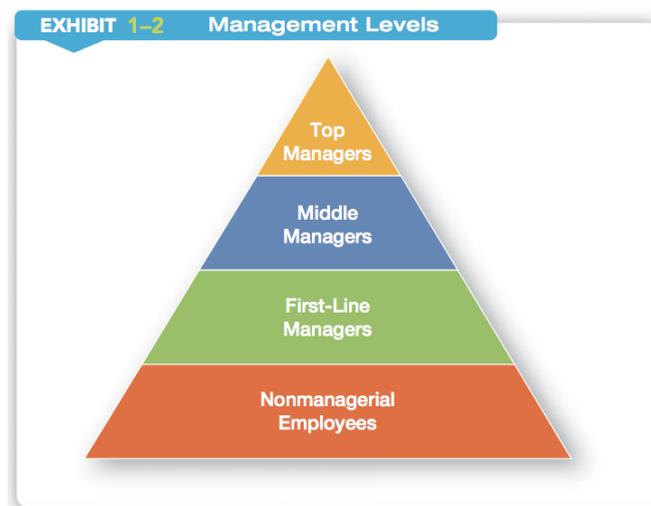
Keterampilan manajemen terdiri dari tiga kategori (Robbins & Judge, 2017), yaitu :

1. *Technical Skill*, hal ini mencakup kemampuan untuk menggunakan kemahiran atau keahlian khusus untuk melakukan tugas – tugas tertentu.

2. *Human skill*, mencakup kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dengan orang lain. Hal ini muncul ditempat kerja sebagai semangat kepercayaan, antusiasme dan keterlibatan tulus dalam hubungan antar pribadi. Manajer dengan keterampilan yang baik akan memiliki tingkat kesadaran yang tinggi dan kapasitas untuk memahami perasaan orang lain.
3. *Conceptual skill*, mencakup kemampuan seseorang untuk berpikir kritis dan analitis. Hal ini mencakup kemampuan untuk memecahkan masalah, melihat hubungan antara masing2 bagian masalah dan mengenali implikasi dari satu masalah untuk orang lain.

2.3.1.4. Level Manajemen

Terdapat empat level manajemen menurut Robbins & Coutler (2012), yaitu dapat dijabarkan sebagai berikut :



Sumber : Robbins & Coutler, 2012.

Gambar 2.7. Level Manajemen

1. *Top Managers*

Top Managers yang berada paling atas di sebuah perusahaan, yang memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang tujuan perusahaan dan menetapkan kebijakan dan pandangan yang mempengaruhi semua anggota perusahaan. 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 yang non-manajerial dan bertanggung jawab untuk memberikan informasi terhadap penetapan tujuan oleh *top managers* yang akan dilakukan oleh *lower-level managers*. 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. 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

2.3.2. Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih karyawan, menilai kinerja dan memberi kompensasi serta manfaat kepada karyawan, menghadiri hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta mengatur masalah keadilan (Dessler, 2017).

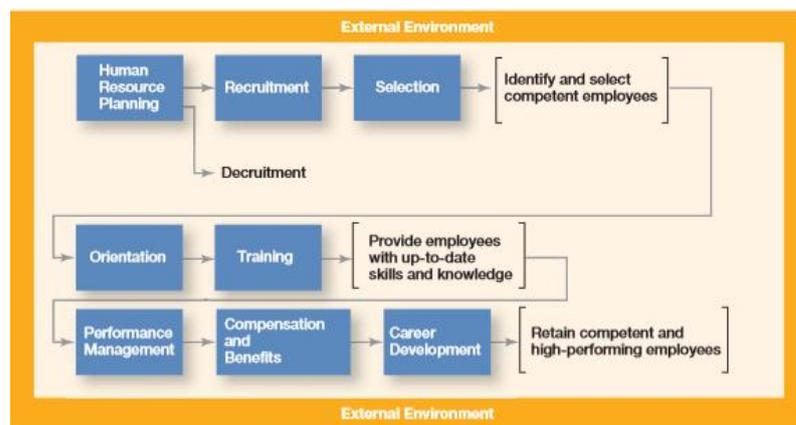
Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan serta mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Meskipun hal ini hanya mencakup orang sebagai sumber daya, banyak yang menurunkan tingkat kepentingannya dibanding sumber daya yang lainnya, seperti: sumber daya keuangan & sumber daya material. Walaupun pada kenyataannya sumber daya manusia lah yang paling penting dalam perusahaan (Kinnicki & Williams, 2016).

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek mendasar dari kehidupan organisasi dan manajemen. Karena kegiatan ini yang mendorong individu untuk dapat mengembangkan dan memotivasi karyawan ditempat kerja (Bateman dan Snell, 2013).

Manajemen sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi perusahaan dengan kinerja yang tinggi, karena sumber daya manusia menjadi kunci bagi perusahaan untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan di perusahaan. Maka itu, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses yang melibatkan pengembangan, penarikan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas untuk mendukung tujuan, strategi dan misi misi organisasi (Schermerhorn, 2017).

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih karyawan, menilai kinerja dan memberi kompensasi serta manfaat kepada karyawan, menghadiri hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta mengatur masalah keadilan (Dessler, 2017).

2.3.2.1. Proses Sumber Daya Manusia



Sumber : Robbins & Coutler, 2012.

Gambar 2.8. Proses HRM

1. *Human Resource Planning*

Human Resouce Planning merupakan proses di mana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jenis dan jumlah karyawan yang sesuai dan dapat ditempatkan di tempat yang tepat serta waktu yang tepat dan juga sesuai dengan fungsi manajemen *planning* dan *organizing*. *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.

3. *Selection*

Selection merupakan sebuah memilih dan menseleksi 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 di terima perusahaan, namun memulai pekerjaannya dengan dipekenalkan dirinya di perusahaan.

5. *Training*

Training adalah pelatihan yang berikan 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.

2.3.2.2. Teknik Dalam Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.

Terdapat sepuluh konsep dan teknik dalam melakukan proses manajemen sumber daya manusia (Dessler, 2017), yaitu :

1. Melakukan *job analysis*.
2. Membuat *planning* untuk mencari calon kandidat dan melakukan *recruitment*.

3. Melakukan *selection* calon kandidat.
4. Melakukan *orientation* dan *training* karyawan baru.
5. Mengatur *wages* dan *salaries* karyawan.
6. Menyediakan *incentives* dan *benefits*.
7. Menilai *performance*.
8. Melakukan komunikasi, seperti: konseling.
9. Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan.
10. Membangun *employee relations* dan *engagement*.

2.3.3. Reward

Reward mengacu pada hasil hubungan kerja yang dianggap bernilai oleh karyawan dan mewakili apa yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawannya (Rai et al., 2018). Selain itu *rewards* dapat dikatakan sebagai sesuatu yang dapat dinilai oleh karyawan karena hal ini didapat sebagai hasil dari kontribusinya yang sudah dilakukan (Chiang and Birtch, 2008 dalam Farah et al., 2014). Tujuan utama *reward* adalah untuk mempertahankan karyawan, memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan untuk memperoleh dan memperkuat perilaku yang diinginkan dari karyawan (Farah et al., 2014). *Rewards* diterapkan dalam organisasi sebagai alat manajemen yang dapat berkontribusi pada efektivitas perusahaan dengan mempengaruhi perilaku individu dengan cara memberikan motivasi ditempat kerja (Lawler and Cohen, 1992 dalam Farah et al., 2014)

Rewards adalah hasil dari pekerjaan karyawan yang bernilai positif. Sebuah motivasi pekerjaan akan menjadi *rewards* bagi karyawan yang dapat mencapai kinerjanya dengan baik untuk membantu memenuhi tujuan organisasi. *Reward* menjadi hal yang penting karena dalam bekerja kita menghadapi manusia yang memiliki keinginan, kebutuhan dan impian untuk diri sendiri serta organisasi yang ingin didapatkan sebagai penghargaan untuk menghadapi lingkungan, tantangan dan ancaman yang terus berubah (Schermerhorn, 2017).

Reward terbagi menjadi tiga jenis, yaitu: *task*, *social* dan *organizational rewards*. *Task rewards* mengacu pada *intrinsic rewards* berupa *benefit* atau manfaat yang dapat dirasakan dari hasil kepuasan kerja karyawan, seperti: motivasi. Sedangkan, *social* dan *organizational rewards* mengacu pada *extrinsic rewards* berupa *benefit* atau manfaat yang lebih nyata, seperti: gaji, tunjangan dan promosi (Nazir et al., 2016). Berdasarkan hal tersebut *compensation and benefits* termasuk dalam *extrinsic reward* yang merupakan penghargaan dalam bentuk nyata.

Berdasarkan pengertian dari *reward* yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi *Reward* mengacu pada hasil hubungan kerja yang dianggap bernilai oleh karyawan dan mewakili apa yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawannya (Rai et al., 2018).

2.3.3.1. Komponen Rewards System

Menurut Lyons and Ben-Ora (2002) dalam Peluso (2017) , terdapat empat komponen *reward system*, yaitu :

1. *Base Pay*, mencakup upah, gaji dan pengakuan.
2. *Benefits*, mencakup jaminan kesehatan, pensiun, tabungan dan waktu.
3. *Training and Development Opportunities*, mencakup pengembangan karir dan peningkatan kinerja
4. *Work environment*, mencakup elemen yang tidak berwujud seperti: kepemimpinan, iklim organisasi, dukungan kerja dan keseimbangan kerja.

2.3.4. Compensation and Benefits

Compensation and benefit adalah strategi kinerja manajemen yang bukan merupakan suatu kemewahan, tetapi mengacu pada manfaat yang lebih menguntungkan yang didapatkan karyawan (Kline & Hsieh, 2007 dalam Patiar & Wang, 2020). *Compensation* meliputi semua penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, seperti: upah, bonus dan tunjangan (Byars & Rue, 2006 dalam Patiar & Wang, 2020).

Compensation merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil dari pekerjaannya (Dessler, 2017). *Compensation* didefinisikan sebagai bayaran yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan untuk layanan yang diberikan, seperti: waktu, tenaga dan keterampilan, termasuk gaji tetap dan variable yang dikaitkan dengan tingkat kinerja (Wiley dan Sons Inc, 2007).

Benefits yaitu pembayaran finansial maupun nonfinansial yang tidak langsung diterima oleh karyawan, karena sifatnya sebagai jaminan kehidupan selama bekerja, seperti: asuransi kesehatan dan jiwa, asuransi masa pension, bantuan untuk perawatan anak dan lainnya (Desseler, 2017). *Benefits* atau tunjangan tambahan adalah bentuk kompensasi nonmoneter tambahan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan hidup semua karyawan yang dibayar semua atau sebagian oleh organisasi. Seperti contohnya: asuransi gigi, asuransi jiwa, perlindungan cacat, rencana pensiun, cuti, akumulasi hari sakit & hari libur, pilihan rekreasi, biaya pendidikan, potongan harga dan nasihat hukum (Kinicki & Williams, 2016).

Benefits merupakan suatu hal yang banyak mendapat perhatian dari manajemen dan karyawan perusahaan. Karena, banyak jenis tunjangan baru yang tersedia dan adanya undang – undang pajak yang mengatur pemberian *benefits* menjadi mempengaruhi banyaknya tunjangan yang ingin dimiliki oleh karyawan, salah satunya: asuransi kesehatan dan program pensiun (Bateman dan Snell, 2013).

2.3.4.1. Bentuk *Compensation*

Terdapat tiga bentuk *compensation* menurut Kinicki & Williams (2016), yaitu :

1. *Wages*, mengacu pada upah atau gaji pokok yang diterima karyawan sebagai hak dalam melakukan pekerjaan.
2. *Incentives*, mengacu pada tunjangan yang didapatkan sebagai salah satu untuk memenuhi kebutuhan karyawan, seperti: tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya dan lainnya.
3. *Benefits*, mengacu pada salah satu manfaat tambahan yang didapatkan karyawan, seperti: asuransi, jatah cuti dan lainnya.

2.3.4.2. Bagian *Compensation*

Berikut ada empat bagian *compensation* yang dibahas oleh Dessler (2017), yaitu :

1. *External Equity*, mengacu pada tingkat upah pekerjaan di suatu perusahaan yang dibandingkan dengan perusahaan lain.
2. *Internal Equity*, mengacu pada seberapa adil tingkat upah pekerjaan dari suatu divisi dibandingkan dengan pekerjaan di divisi lain dalam perusahaan yang sama.
3. *Individual Equity*, mengacu pada kesesuaian upah seseorang jika dibandingkan dengan orang lain yang memiliki pekerjaan yang sama berdasarkan kinerja setiap orang dalam suatu perusahaan.
4. *Procedural Equity*, mengacu pada keadilan yang dirasakan para karyawan dari prosedur yang berlaku dan digunakan untuk menentukan alokasi gaji.

2.3.4.3. Konsep Pembayaran *Incentives* dalam *Compensation*

Incentives merupakan salah satu kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Karena, *incentives* merupakan tambahan upah berdasarkan hasil dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan. *Incentives* dibagi menjadi tiga (Decenzo & Robbins, 2010), yaitu :

1. *Individual Incentives*, mengacu pada pemberian upah kepada karyawan berupa kenaikan tingkat upah dasar dengan sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pokok berdasarkan kinerja karyawan tersebut.

2. *Group Incentives*, mengacu pada pemberian upah yang diberikan kepada antara dua atau lebih karyawan berdasarkan kinerja gabungan yang dilakukan dengan bekerja sama dan saling bergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas.
3. *Organization – Wide Incentives*, mengacu pada pemberian upah dalam bentuk imbalan berupa bonus akhir tahun yang ditambahkan ke dalam gaji yang diberikan kepada semua karyawan dengan tujuan untuk mencapai efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

2.3.4.4. Elemen *Compensation*

Kompensasi terdiri dari empat elemen inti (Wiley dan Sons Inc, 2007), yaitu :

1. *Fixed Pay*: Dikenal sebagai pembayaran pokok tetap yang tidak bervariasi sesuai dengan kinerja atau hasil yang dicapai, biasanya ditentukan oleh filosofi dan struktur upah organisasi.
2. *Variable Pay*: Pembayaran variabel yang dapat berubah secara langsung sesuai dengan tingkat kinerja atau hasil yang dicapai. Pembayaran dilakukan satu kali yang harus dibangun kembali dan diperoleh kembali setiap periode kinerja.
3. *Short-term incentive pay*: Pembayaran insentif dalam jangka pendek yang dirancang untuk fokus dan menghargai kinerja selama periode satu tahun kurang.
4. *Long-term incentive pay*: Pembayaran insentif dalam jangka panjang yang dirancang untuk fokus dan menghargai kinerja selama periode dari satu tahun. Bentuk umumnya seperti opsi saham, saham terbatas, saham kinerja, unit kinerja dan uang tunai.

2.3.4.5. Bentuk – Bentuk *Benefits*

Terdapat beberapa bentuk *benefits* menurut Decenzo dan Robbins (2010), yaitu :

1. *Voluntary Benefits*, mengacu pada pemberian *benefits* berbentuk asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti dalam pekerjaan, tunjangan cacat dan asuransi jiwa. Bentuk *voluntary benefits* pada asuransi kesehatan dibagi menjadi delapan, yaitu :

a. Traditional Health Insurance

Bentuk layanan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan. Bentuk penawaran layanan kesehatan tersebut meliputi rawat inap, alat medis, dan keperluan medis, contohnya: dokter, obat – obatan, perawatan.

b. Health Maintenance Organization

Bentuk layanan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan berupa biaya tetap sesuai kontrak dengan asuransi. Namun, karyawan hanya perlu membayar sedikit pembayaran diluar biaya kontrak asuransi dengan perusahaan.

c. *Preffered Provider Organization*

Bentuk layanan kesehatan berupa asuransi yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan rujukan tertera di perjanjian mulai dari fasilitas kesehatan hingga penggunaan dokter.

d. *Points of Service*

Bentuk layanan kesehatan berupa asuransi yang ditetapkan oleh perusahaan yang harus sesuai rujukan dokter yang tertera di perjanjian. karyawan dapat menggunakan layanan lain diluar perjanjian, namun karyawan harus membayar terlebih dahulu layanan yang dipilih dan dapat diganti sebagian oleh asuransi yang menanggung.

e. *Consumer Driven Health Plan*

Bentuk layanan kesehatan yang diberikan perusahaan dengan menggabungkan klaim dengan rencana kesehatan dan juga rekening tabungan kesehatan untuk membayar perawatan medis dan klaim yang diajukan.

f. *Employee Operated Coverage*

Cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menaikan biaya perawatan dan kesehatan melalui bantuan pihak ketiga dengan cara membayar tunjangan yang digunakan.

g. *Health Insurance Continuation*

Layanan kesehatan yang menyediakan masa perpanjang benefits karyawan hingga tiga tahun setelah karyawan tersebut tidak lagi bekerja, seperti mengundurkan diri atau PHK dan meninggalkan pekerjaan akibat karyawan itu sendiri.

h. *Health Insurance Portability and Accountability Act of 1996*

Layanan kesehatan berbentuk manfaat yang diberikan perusahaan dalam menjaga kerahasiaan seperti informasi karyawan meliputi informasi kondisi medis, perawatan, pembayaran premi dan status kesehatan karyawan.

2. *Retirement Benefits*, mengacu pada program pensiun yang dibayarkan untuk karyawan yang pensiun berdasarkan pendapatan dan penghasilan secara rata selama periode tertentu. *Retirement benefits* dibagi menjadi empat jenis, yaitu :

- a. *Money Purchase Pension Plans*
Program iuran untuk karyawan pensiun yang disetor oleh perusahaan setiap tahun yang sejumlah uang pokok karyawan.
 - b. *Profit Sharing Plans*
Program yang dilakukan dengan cara profit sharing sesuai dengan tingkat keuntungan sebagai bentuk kontribusi karyawan setiap tahunnya.
 - c. *Individual Retirement Accounts*
Program iuran secara langsung dan pasti yang diberikan kepada karyawan.
 - d. 401(k)s
Program pensiun dimana perusahaan mengizinkan karyawan untuk menyisihkan sejumlah penghasilan mereka atas dasar pajak karyawan. Penghasilan karyawan sebagai tanda kontribusi yang tidak dikenai pajak menjadi penghasilan karyawan dalam program pensiun nantinya.
3. *Paid Time Off*, mengacu pada penyediaan pembayaran untuk cuti dari pekerjaan. Terdapat jenis cuti, yaitu: cuti liburan dan cuti sakit seperti cuti sakit jangka pendek dan cuti sakit akibat kecelakaan yang membutuhkan waktu lebih lama, dapat dijabarkan sebagai berikut:
- a. *Vacation and Holiday Leave*
Benefits yang diberikan ketika karyawan tersebut sudah bergabung dengan perusahaan dalam periode waktu yang sudah ditentukan dan karyawan telah memenuhi persyaratan untuk dapat memiliki cuti liburan.
 - b. *Disability Insurance Programs*
Benefits yang diberikan karyawan dalam bentuk cuti sakit dan cuti akibat kecelakaan yang mengharuskan karyawan absen dari pekerjaannya lebih dari waktu yang sudah ditentukan. *Disability Insurance Programs* terdiri dari tiga jenis, yaitu :
 - 1. *Sick Leave*
Cuti jangka pendek yang berbentuk cuti sakit dari perusahaan yang dialokasikan pada sejumlah hari tertentu dalam setahun. Hak cuti tersebut dapat dialokasikan ke *compensation* dalam bentuk gaji jika tidak digunakan.
 - 2. *Short Term Disability Plans*

Cuti yang berbentuk hak cuti akibat kecelakaan dalam jangka pendek. Karyawan diharuskan absen jika terjadi cedera dan dapat menggunakan cuti sesuai kebijakan perusahaan sebanyak enam bulan.

3. *Long Term Disability Plans*

Cuti yang berbentuk hak cuti jangka panjang bagi karyawan yang memiliki riwayat penyakit berat. Cakupan cuti ini berlaku selama lebih dari enam bulan dan jika karyawan tidak dapat kembali bekerja maka diberikan tanggungan oleh perusahaan selama lima tahun dan dapat lanjut sampai masa pensiun jika karyawan menyertakan bukti bahwa mengalami penyakit berat.

4. *Survivor Benefits*, mengacu pada asuransi jiwa kepada keluarga karyawan untuk memberikan perlindungan sehingga program tersebut sangat bermanfaat bagi karyawan dan keluarganya. Terdapat dua jenis asuransi jiwa, yaitu :

a. *Group Term Life Insurance*

Benefits yang berbentuk asuransi jiwa yang tanggungannya setara dengan gaji setahun karyawan.

b. *Travel Insurance*

Benefits yang berbentuk asuransi jiwa yang mencakup nyawa karyawan seperti suatu waktu karyawan meninggal dalam perjalanan.

5. *Employee Service and Family Friendly Benefits*, mencakup *benefits* berupa layanan kebutuhan bagi karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Layanan yang diberikan meliputi :

- a. Biaya sekolah anak
- b. Program bantuan karyawan
- c. Asuransi dan perbaikan kendaraan
- d. Kredit melalui koperasi
- e. Uang makan
- f. Layanan tempat tinggal
- g. Transportasi dan parkir yang dibayar perusahaan
- h. *Reimbursement*
- i. Keanggotaan gym

6. *Integrative Perspective on Employee Benefit*, perusahaan memberikan *benefits* sesuai dengan kebutuhan di pekerjaan. Terdapat tiga berbagai pilihan *benefits*, yaitu :

a. *Flexible Spending Accounts*

Karyawan menyisihkan uang untuk membayar biaya perawatan kesehatan yang tidak ditanggung, namun karyawan dapat melakukan reimbursement ke perusahaan. Seperti: lensaacamata, perawatan gigi.

b. *Modular Plans*

Karyawan mendapatkan *benefits* paket asuransi jiwa tahunan tanpa perlu mengeluarkan biaya.

c. *Core Plus Option plans*

Benefits yang menunjukkan berbagai pilihan program yang mencakup medis, asuransi jiwa dan cuti sesuai masa kerja.

2.3.4.6. Manfaat *Benefits*

Ada tiga manfaat dasar yang diharuskan dalam pemberian *benefits* oleh hukum yang berlaku (Bateman & Snell, 2013), yaitu:

1. *Workers Compensation*, yaitu pemberian jaminan dukungan dalam keuangan kepada karyawan yang menderita sakit terkait dengan pekerjaan.
2. *Social Security*, yaitu pemberian dukungan dalam bentuk finansial kepada para pekerja yang sudah pensiun.
3. *Unemployment Insurance*, yaitu pemberian dukungan dalam bentuk keuangan kepada karyawan yang diberhentikan karena alasan yang tidak dapat ditolak dan dikendalikan.

2.3.5. *Recruitment*

Recruitment adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik sekelompok pelamar kerja yang memenuhi syarat suatu organisasi. Penekanan pada kata “memenuhi syarat” merupakan hal yang penting. Perekrutan yang efektif dapat membawa peluang bagi orang – orang yang memiliki keterampilan dan kemampuan sesuai spesifikasi pekerjaan. Berikut terdapat tiga step dalam melakukan proses *recruitment*, adalah: *advertising a job vacancy*, *contact with job candidates* dan melakukan *screening* (Schemerhorn, 2017).

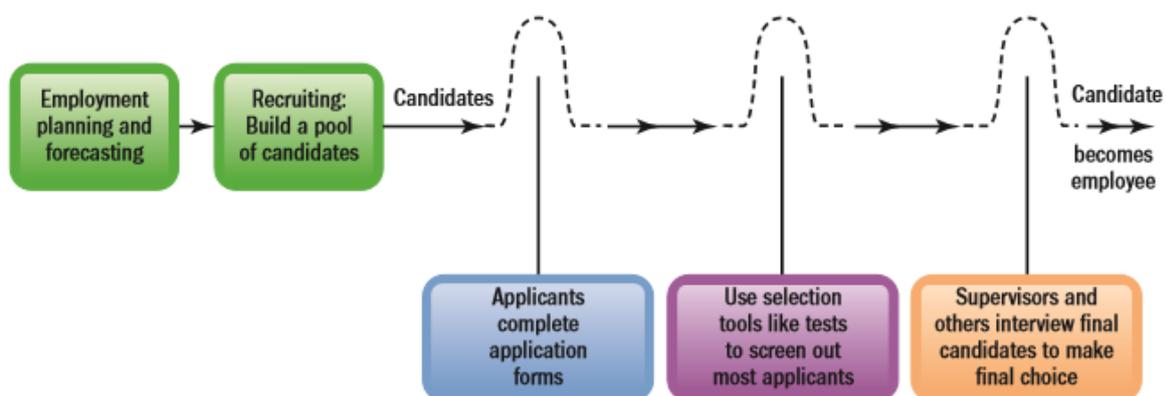
Recruitment merupakan tahap manajemen sumber daya manusia dengan cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar sesuai kapasitas yang telah di tentukan

(Robbins & Coutler, 2013). *Recruitment* kegiatan mengumpulkan calon kandidat yang mungkin dipilih untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan. Perekrutan dapat dilakukan dengan cara internal maupun eksternal. Setiap cara memiliki kelebihan dan kekurangan masing – masing (Bateman & Snell, 2013).

Kelebihan dari *internal recruitment* adalah bahwa perusahaan sudah mengetahui karyawan tersebut dan mengetahui sistem bekerja di perusahaan. Namun memiliki kelemahan jika karyawan *internal* memiliki keterampilan dan kemampuan terbatas, maka hal tersebut menjadi penghambat dalam sesi seleksi untuk menentukan karyawan tersebut layak atau tidak. Sedangkan, *external recruitment* membawa sesuatu baru yang dapat meningkatkan inovasi dan motivasi. Sumber yang paling sering digunakan untuk memilih calon kandidat *external* dari internet, referensi karyawan, situs web perusahaan dan perekrutan kampus (Bateman & Snell, 2013).

2.3.5.1. Recruitment Process

Menurut Dessler (2017) perencanaan tenaga kerja adalah proses memutuskan posisi apa yang harus diisi dalam perusahaan dan bagaimana cara memenuhi posisi tersebut. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan antara tenaga kerja dengan pemberi kerja dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan proyeksinya. Berikut terdapat *steps recruitment and selection*, dapat dijabarkan sebagai berikut :



Sumber : Dessler, 2017.

Gambar 2.9. Recruitment & Selection Process.

1. Employment Planning and Forecasting

Proses menentukan posisi apa yang harus diisi dan cara – caranya untuk mencapai posisi tersebut.

2. *Recruiting Build a Pool of Candidates*

Menemukan dan menarik calon kandidat sebanyak-banyaknya untuk dipilih sesuai dengan *requirements* yang ditentukan.

3. *Applicants Complete Application Forms*

Calon kandidat mengisi formulir yang berisikan informasi tentang pendidikan, informasi tentang pekerjaan sebelumnya dan informasi tentang kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

4. *Use Selection Tools Like Tests To Screen Out Most Applicants*

Melakukan seleksi dengan metode yang ditentukan untuk memilih calon kandidat mana yang sesuai dengan *requirements* dan *specification*.

5. *Supervisor and Others Interview Final Candidates To Make Final Choice*

Melakukan interview kepada calon kandidat untuk menemukan dan membuat keputusan untuk memilih yang terbaik.