



### **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 manufaktur di Indonesia, PT. Softex Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*, didirikan pada tahun 1976 dengan nama PT. Mozambique, beroperasi di Jakarta Barat dengan 100 orang karyawan, merupakan penjual pembalut pertama di Indonesia. Pada tahun 1981 berganti nama menjadi PT. Softex Indonesia. Pada tahun 1995 pabrik berpindah lokasi ke Tangerang. Pada tahun 2002 sampai dengan 2003, peluncuran *Softies Wet Wipes* di tahun 2002 dan juga *Sweety Baby Diaper* pada tahun 2003. Pada tahun 2010 *Confidence Adult Diapers* meluncurkan sebagai solusi untuk orang dewasa yang memiliki masalah inkontinensia.

Pada tahun 2012 PT. Softex Indonesia membuka pabrik baru di Sidoarjo, Jawa Timur. Pada tahun 2015 dengan 2016, PT. Softex Indonesia meluncurkan *Sweety Gold* sebagai merek atau *brand* premium untuk popok bayi. *Softex Daun Sirih* juga diluncurkan, sebagai pelengkap jajaran pembalut wanita. Pada tahun 2016, PT. Softex Indonesia juga meluncurkan *Sweety Bronze*. Pada tahun 2018 sampai dengan 2019, meluncurkan dua produk pertama yang ada di Indonesia, yaitu *Confidence Popok Dewasa* dan *Softex Celana Menstruasi*. Selain itu PT. Softex Indonesia meluncurkan *Sweety Boys* dan *Girls*. Melakukan pemindahan lokasi pabrik ke Karawang. Kemudian PT. Softex Indonesia meluncurkan *Confidence Day & Night, Sweety Gender & Sweety OverNite Pants* (PT. Softex Indonesia, 2020).



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2018

**Gambar 2. 1 Logo PT. Softex Indonesia**

Berdasarkan Gambar 2.1 terdapat logo perusahaan PT. Softex Indonesia yang sudah mengalami perubahan. Makna dari logo tersebut adalah PT. Softex Indonesia dapat dipercaya dan diandalkan, higienis, dan memberikan keamanan serta kenyamanan. Lambang kupu-kupu pada logo memberikan arti sebagai metafora perusahaan PT. Softex Indonesia untuk menjadi perusahaan yang lebih baik. Warna biru muda memberikan makna lembut, nyaman, dan berintegritas, sedangkan warna pink memberikan makna feminin, penuh kehidupan, inovatif, dan kreatif. *Font* yang digunakan pada logo Softex melambangkan keanggunan dan keramahan perusahaan (PT. Softex Indonesia, 2020).

### 2.1.1. Layanan dan Kegiatan Usaha



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 2 Logo Perawatan Bayi**

Kategori produk yang pertama, yaitu perawatan bayi. Dalam perawatan bayi terdapat dua merek atau *brand* didalamnya, yaitu *Happy Nappy* dan *Sweety*. Produk ini ditargetkan untuk memenuhi kebutuhan ibu dan buah hati. Produk popok dengan kualitas tinggi ini mendapatkan sertifikasi dari *Dermatologist Australia*. Varian produk dari merek *Sweety*, antara lain: *Sweety Gold*, *Sweety Silver*, dan *Sweety Bronze* serta masing-masing varian memiliki dua tipe yaitu Celana (*Pants*) dan *Open Comfort*. Pada tahun 2019, PT. Softex Indonesia telah menghadirkan rangkaian produk baru yaitu *Sweety Baby Bottle*. Sedangkan, *Happy Nappy Baby Diaper* merupakan *baby pads* tanpa perekat depan (*front adhesive*). Tiga varian dari merek *Happy Nappy* yaitu : *Happy Nappy Pad*, *Happy*

*Nappy Baby Diaper (Adhesive Type) dan Happy Nappy Smart Pantz (Pants Type)* (PT. Softex Indonesia, 2020).



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 3 Logo Perawatan Kewanitaan**

Kategori produk yang kedua, yaitu perawatan kewanitaan. Dalam perawatan kewanitaan terdapat tiga merek atau *brand* didalamnya, yaitu Softex Daun Sirih, Softex Celana Menstruasi, dan Softex *Comfort Slim*. Softex Daun Sirih merupakan pembalut dan *pantyliner* dengan ekstrak alami daun sirih, mampu menghambat pertumbuhan bakteri dan mengurangi bau. Softex Celana Menstruasi merupakan inovasi terbaru dan pertama di Indonesia. Produk ini memberikan perlindungan 360° untuk wanita yang sedang derasderasnya pada hari pertama menstruasi. Membuat tidur lebih nyaman, berolahraga, dan *travelling* tanpa harus khawatir tembus dengan jargonnya adalah “*No more zombie, Hello sleeping beauty*”. Sedangkan Softex *Comfort Slim* merupakan merek atau *brand* di mana PT. Softex Indonesia bekerja sama dengan Sanrio dengan meluncurkan produk Softex Hello Kitty yang ditargetkan untuk para remaja putri. Produk Softex Hello Kitty membuat remaja putri merasa nyaman ketika beraktivitas selama menstruasi karena memiliki permukaan yang lembut dan kecepatan penyerapan yaitu satu detik. (PT. Softex Indonesia, 2020).



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 4 Logo Perawatan Dewasa**

Kategori produk yang ketiga, yaitu perawatan dewasa. Dalam perawatan dewasa terdapat satu merek atau *brand* didalamnya, yaitu *Confidence*. *Confidence* merupakan spesialis dalam perawatan bagi orang tua yang memberikan produk popok dewasa berkualitas tinggi untuk menunjang kesejahteraan kehidupan lansia. Terdapat beberapa varian diantaranya adalah *Confidence Classic Day*, *Confidence Classic Night*, *Confidence Premium Night*, *Confidence Popok Celana*, *Confidence Adult Pads*, *Confidence Adult Insert Pad*, *Confidence Adult Pants for Men*, *Confidence Adult Pants for Women*, *Confidence Adult Pants Maximum Absorbency*, dan *Confidence Adult Wet Wipes* (PT. Softex Indonesia, 2020).



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 5 Logo Perawatan Ibu Hamil**

Kategori produk yang keempat, yaitu perawatan ibu hamil. Dalam perawatan ibu hamil terdapat satu merek atau *brand* didalamnya, yaitu Softex *Maternity*. Softex *Maternity* hadir untuk memenuhi kebutuhan sang ibu saat sesak nafas dengan varian Softex *Maternity* dan saat masa menyusui dengan varian *Breast Pads by Softex Maternity*, sehingga ibu akan merasa nyaman saat memberikan yang terbaik bagi buah hatinya (PT. Softex Indonesia, 2020).



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 6 Logo Perawatan Kebersihan**

Kategori produk yang kelima, yaitu perawatan kebersihan. Dalam perawatan kebersihan terdapat satu merek atau *brand* didalamnya, yaitu *Softies*. *Softies* merupakan produk anti bacterial yang dapat digunakan untuk menjaga tubuh agar tubuh tetap fresh dan bebas dari bakteri sepanjang hari. Terdapat delapan varian produk, antara lain adalah *Softies Hand Sanitizer Gel 60 ml* dan *250 ml*, *Softies Hand Sanitizer Spray 60 ml*, dan *Softies Daily Mask 5 sheets* dan *30 sheets*, *Softies Surgical Mask 50 sheets*, *Softies Anti Bacterial + Antiseptic*, dan *Softies Anti Bacterial plus Aloe Vera* (PT. Softex Indonesia, 2020).

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

PT. Softex Indonesia memiliki visi dan misi serta nilai – nilai budaya perusahaan yang menjadi pedoman dalam menjalankan bisnis perusahaan. Berikut ini adalah visi, misi, serta prinsip dan nilai budaya perusahaan dari PT. Softex Indonesia:

#### **1. Visi**

Menjadi mitra kebersihan & kesehatan pribadi yang paling dikagumi, andal, dan inovatif khususnya di Indonesia, dan negara-negara berkembang lainnya dengan secara konsisten mengirimkan produk PT. Softex Indonesia ke segmen pasar yang relevan melalui kualitas, layanan, inovasi, dan peningkatan berkelanjutan.

#### **2. Misi**

A. Untuk memegang andil dalam meningkatkan aspek kehidupan manusia setiap harinya.

- B. Untuk memberikan lini produk dan layanan kesehatan dan kesehatan pribadi, menurut tahap kehidupan konsumen kami, berkualitas tinggi dan bernilai tinggi yang akan meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan kualitas hidup keluarga Indonesia dan orang-orang di manapun di dunia, untuk saat ini dan untuk generasi yang akan datang.
3. Prinsip dan Nilai Budaya Perusahaan
- A. Prinsip
- Sebuah prinsip diemban oleh PT. Softex Indonesia yaitu “*Enhancing The Quality Of Life*”. Berawal dari kisah sederhana di tahun 1976, PT. Softex Indonesia dimulai dengan tujuan sederhana yang mengedepankan inovasi, untuk menjadi bagian dari keluarga Indonesia yang peduli dengan kebersihan pribadi yang menentukan kesehatan, kebersihan dan standar tinggi untuk melindungi kolega, pelanggan dan masyarakat Indonesia, dalam pembuatan dan penggunaan produk.
- B. Nilai budaya perusahaan (*i-CARE Values*)
- Nilai dari *i-CARE* saat ini telah bertransformasi dengan menjadikan integritas sebagai nilai inti utama PT. Softex Indonesia dalam mencapai tujuan bisnis. Nilai-nilai tersebut terdiri dari :
- i. *Integrity*  
Memiliki sikap yang konsisten dan menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan kepatuhan terhadap peraturan.
  - ii. *Committed*  
Bertekad membuat/ memasarkan berbagai produk kesehatan dan perawatan pribadi yang bermanfaat bagi konsumen.
  - iii. *Appreciate*  
Menghargai partisipasi setiap individu dalam menjalankan usaha perusahaan.
  - iv. *Respect & Responsible*  
Menghormati, mendukung dan bekerja sama sebagai sebuah tim global, dan dengan penuh tanggung jawab untuk memuaskan hati

semua pihak (pemegang saham, karyawan, pemasok, distributor, agen penjualan dan konsumen) yang terlibat dalam kegiatan perusahaan.

v. *Enthusiasm*

Memiliki semangat antusiasme kerja yang tinggi untuk mendorong inovasi, nilai-nilai pelanggan, dan sasaran perusahaan, melalui proses perbaikan yang berkesinambungan (PT. Softex Indonesia, 2020).

### **2.1.3. Pelanggan Perusahaan**

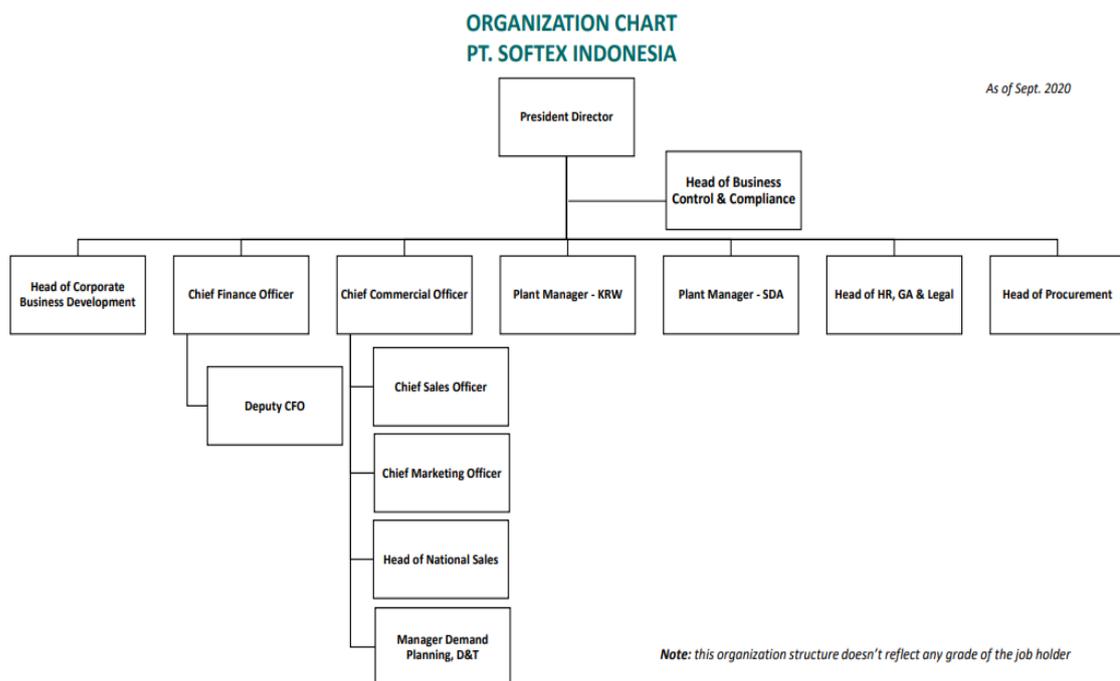
Pelanggan perusahaan sudah tersebar diberbagai daerah di Indonesia dan di berbagai negara. Sejak perusahaan berdiri hingga sekarang, jaringan distribusi produk sudah meluas. Jaringan dan distribusi produk PT. Softex Indonesia sudah tersedia di lebih dari 30 negara di seluruh dunia dan kualitas produk telah diakui di mata internasional. Beberapa bagian negara yang menjadi pelanggan bagi perusahaan PT. Softex Indonesia antara lain Timur Tengah, Afrika, Asia, dan Australia (PT. Softex Indonesia, 2020).

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

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting dalam PT. Softex Indonesia untuk menjalankan kegiatan usahanya. Sumber daya manusia PT. Softex Indonesia mengemban fungsi penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan bisnis yang telah direncanakan, sehingga PT. Softex Indonesia membutuhkan sistem dan standar untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki atau *human capital management*. Keberadaan karyawan yang berkualitas merupakan salah satu kebutuhan yang terpenting bagi perusahaan sehingga para karyawan perlu dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia sebagai aset atau *capital* bagi perusahaan Hal tersebut dibutuhkan untuk mencapai pertumbuhan, perkembangan, serta tercapainya target-target yang telah ditetapkan PT. Softex Indonesia (PT. Softex Indonesia, 2020).

### 2.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Berdasarkan data yang penulis peroleh dari perusahaan, PT. Softex Indonesia memiliki struktur organisasi yang dapat menjelaskan garis komando dan garis koordinasi yang diduduki oleh sumber daya manusia. Sehingga struktur organisasi secara keseluruhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

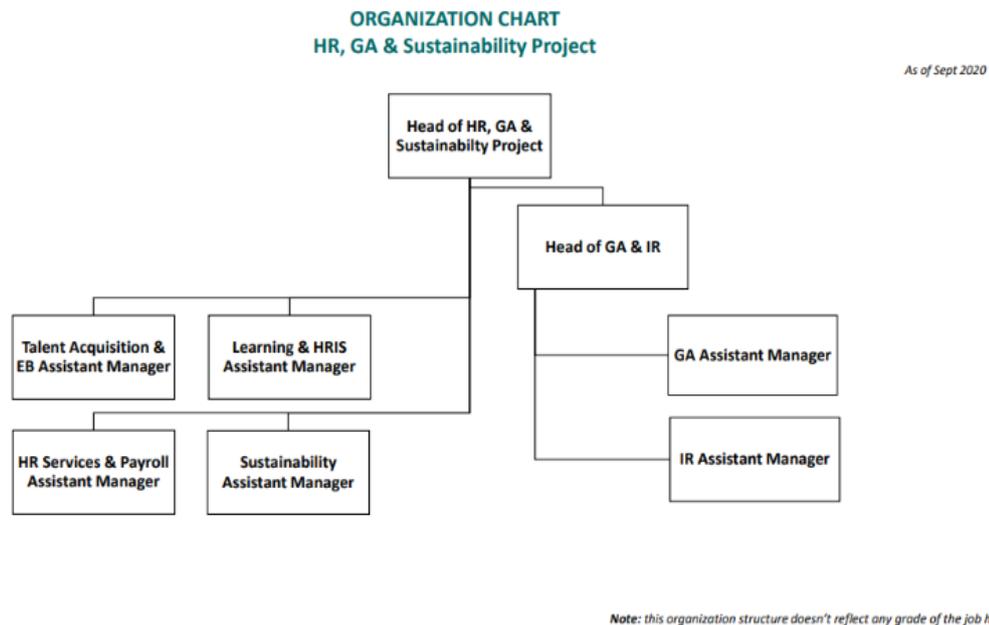


Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 7 Struktur Organisasi Umum**

Berdasarkan struktur organisasi pada Gambar 2.7 PT. Softex Indonesia memiliki *president director* yang membawahi *head of business control & compliance*. *President director* langsung membawahi *head of corporate business development*, *chief finance officer*, *chief commercial officer*, *plant manager – Karawang*, *plant manager – Sidoarjo*, *Head of HR, GA & Legal*, dan *head of procurement*. *Chief finance officer* membawahi *deputy CFO*. *Chief commercial officer* membawahi *chief sales officer*, *chief marketing*

officer, head of national sales, dan manager demand planning, D&T (PT Softex Indonesia, 2020).



Sumber : PT. Softex Indonesia, 2020

**Gambar 2. 8 Struktur Organisasi Departemen HR, GA, Sustainability**

Berdasarkan data Gambar 2.8 struktur organisasi lebih dipersempit menjadi lingkup departemen *HR, GA & Sustainability*. Melalui gambar tersebut dapat dilihat bahwa, *head of HR, GA & Sustainability project* membawahi *head of GA & IR* dan membawahi langsung *talent acquisition & Employer Branding (EB) assistant manager*, *learning & HRIS assistant manager*, *HR services & payroll assistant manager* dan *sustainability assistant manager*. *Head of GA & IR* langsung membawahi *GA assistant manager* dan *IR assistant manager* (PT. Softex Indonesia, 2020).

## **2.4. Tinjauan Pustaka**

### **2.4.1. Manajemen**

Menurut Robbins dan Coulter (2018), manajemen merupakan sebuah kegiatan dalam mengoordinasikan serta mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang yang memiliki posisi *managerial* kepada

*nonmanagerial*. Efisiensi sering disebut sebagai “*doing things right*”, dimana tidak membuang-buang sumber daya. Sedangkan efektif sering disebut dengan “*doing the right things*”, dimana melakukan aktivitas pekerjaan yang akan menghasilkan pencapaian sebuah tujuan (Robbins dan Coulter, 2018).

Menurut Knoontz dan Weihrich (2012), manajemen merupakan proses perancangan dan pemeliharaan individu sebagai sumber daya manusia pada lingkungan kerjanya. Manajemen juga sebagai proses bekerja sama antar kelompok secara efisien sehingga dapat menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan. Menurut Snell dan Bateman (2013), manajemen memiliki tujuan untuk menciptakan nilai, mengatur efektivitas dalam bekerja, memobilisasi bakat dan keterampilan, memantau kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Kinicki dan Williams (2013), manajemen adalah cara yang efektif dan efisien digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan. Efisien dalam manajemen adalah cara yang dilakukan sumber daya manusia untuk dapat bekerja dengan bijak dan hemat biaya guna mencapai tujuan sebuah organisasi. Sedangkan efektif berkaitan dengan tujuan perusahaan dimana menjadi efektif artinya sumber daya manusia mencapai hasil dan membuat keputusan tepat saat melaksanakan tugas, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai oleh sumber daya manusianya (Kinicki dan Williams, 2013).

Sementara itu, menurut Bateman & Snell (2015) manajemen sebagai proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan fungsi serta peran manajemen dan mencapai keunggulan kompetitif, berbagai keterampilan dibutuhkan oleh seorang manajer untuk melakukan hal ini dengan baik. Berikut beberapa keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

1. *Technical skills* adalah kemampuan dalam hal melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu.
2. *Conceptual and decision skills* adalah keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah bagi kepentingan perusahaan serta anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skills* adalah kemampuan dalam memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas mengenai manajemen, peneliti menggunakan pengertian dari Knoontz dan Weihrich (2012), bahwa manajemen merupakan sebuah proses perancangan dan pemeliharaan individu sebagai sumber daya manusia terhadap lingkungan kerjanya serta bekerjasama antar kelompok secara efisien untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan.

#### 2.4.1.1. Fungsi Manajemen

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



Sumber : Robbins dan Coulter, 2012

**Gambar 2. 9 Fungsi Manajemen**

Berdasarkan Gambar 2.9 menurut Robbins dan Coulter (2012) dalam bukunya yang berjudul *Management* menjelaskan bahwa manajemen memiliki empat fungsi yang terdiri dari:

1. *Planning*

*Planning* adalah cara menetapkan tujuan dan strategi dalam mencapai tujuan dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan seluruh kegiatan.

2. *Organizing*

*Organizing* adalah cara menentukan tugas yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

3. *Leading*

*Leading* adalah cara pemimpin dalam memotivasi bawahannya, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim saat bekerja, memilih kegiatan komunikasi yang paling efektif, membantu menyelesaikan segala urusan sesuai dengan masalah perilaku karyawannya.

4. *Controlling*

*Controlling* adalah proses evaluasi untuk melihat dan menilai apakah hal-hal yang dijalankan sudah 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 direncanakan di awal tidak tercapai, maka perlu adanya pengerjaan kembali.

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

Menurut Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja serta keadilan di antara karyawan. Oleh karena itu, seorang *human resource manager* memiliki tugas dalam tiga fungsi, yaitu:

1. *A Line Function*

Melalui fungsi ini, seorang *human resource manager* memiliki tugas untuk mengarahkan kegiatan karyawan di departemennya sesuai dengan bidang yang emban.

2. *A Coordinative Function*

Melalui fungsi ini, seorang *human resource manager* memiliki tugas untuk mengoordinasikan kegiatan pada anak buahnya. Tugas ini biasa disebut dengan kewenangan fungsional. Para manajer memastikan para

manajer lini menerapkan kebijakan praktik sumber daya manusia perusahaan, misalnya untuk mematuhi kebijakan pelecehan seksual.

3. *Staff (assist and advise) Functions*

Melalui fungsi ini, seorang *human resource manager* memiliki tugas untuk membantu dan memberikan saran kepada para manajer lini. Misalnya, memberikan saran kepada CEO agar dapat lebih memahami aspek personalia dari opsi strategis di perusahaan. Selain itu dapat membantu dalam hal perekrutan, *training*, evaluasi, penghargaan, konseling, promosi, dan pemecatan pegawai. Semua hal ini dapat membantu para manajer lini untuk mematuhi hukum ketenagakerjaan dan keselamatan kerja, serta memainkan peran penting dalam menangani keluhan dan hubungan kerja.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai spesialisasi yang meliputi

1. *Recruiters*, memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mencari *talent* yang berkualitas.
2. *Equal Employment Opportunity (EEO) Coordinators*, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan penyelidikan dan penyelesaian terhadap berbagai keluhan terkait EEO, selain itu juga *EEO coordinators* memeriksa berbagai praktik organisasi yang dinilai melakukan pelanggaran pada aturan serta mengkompilasi dan menyerahkan laporan EEO.
3. *Job Analyst*, memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pengumpulan dan pemeriksaan terhadap informasi terkait pekerja dan juga menyiapkan *job description*.
4. *Compensation Managers*, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengembangan mengenai kompensasi dan penanganan program imbalan kerja para karyawan.
5. *Training Specialist*, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan sebuah perencanaan, pengaturan, dan pengarahan terhadap berbagai aktivitas *training* pada organisasi.

6. *Labor Relations Specialist*, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memberikan saran manajemen dalam berbagai aspek yang mengacu pada hubungan antara karyawan dan manajemen.

Menurut Schemerhorn (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang menjadi prioritas utama bagi sebuah perusahaan dengan *performance* yang tinggi. Kunci untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan ialah karena faktor sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan berkualitas untuk mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan (Schemerhorn, 2017).

Berdasar kepada pengertian menurut Bateman dan Snell (2015), manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem formal yang digunakan untuk dapat mengelola para pekerja dalam sebuah organisasi. Menurut Kinicki dan Williams (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh manajer di perusahaan merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan secara efektif. Perusahaan memiliki manajemen sumber daya manusia untuk membuat rencana berdasarkan pemahaman mengenai kebutuhan karyawan saat ini dan di masa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas mengenai manajemen sumber daya manusia, maka penulis menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia dari Schemerhorn (2017) yaitu sebagai proses dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan berkualitas untuk mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

#### **2.4.2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Robbins dan Coulter (2012), manajemen sumber daya manusia terdiri dari berbagai proses yang perlu dilalui oleh karyawan guna memastikan karyawan berkompeten sesuai dengan kegiatan yang telah diidentifikasi, sehingga proses manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. *Human Resource Planning*

*Human Resource Planning* adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan jenis karyawan

yang sesuai serta mampu ditempatkan di tempat yang tepat serta waktu yang tepat dan juga sesuai dengan fungsi manajemen *planning* dan *organizing* untuk menghindari kekuarangan dan kenaikan karyawan secara tiba-tiba. Menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang merupakan dua langkah yang dapat dilakukan dalam *human resource planning* dalam memenuhi prosesnya.

## 2. *Recruitment*

*Recruitment* adalah tahap dari manajemen sumber daya manusia, yang di dalamnya terdiri dari cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja sesuai kebutuhan yang telah ditentukan perusahaan. *Recruitment* merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk menarik dan menemukan *talent* atau karyawan sesuai kebutuhan perusahaan.

## 3. *Selection*

*Selection* adalah sebuah prediksi bagi pelamar kerja bahwa mereka akan berhasil dan dipekerjakan oleh perusahaan sebagai pemberi kerja. Melalui tahap *selection* ini, menjadi sebuah keputusan yang menghasilkan hasil akhir bagi pelamar kerja, dengan keputusan ditolak atau diterima.

## 4. *Orientation*

*Orientation* adalah sebuah proses yang dilalui oleh karyawan baru yang telah diterima oleh perusahaan. Memulai pekerjaannya dengan melakukan perkenalan diri di pekerjaan dan perusahaan.

## 5. *Training*

*Training* adalah sebuah pelatihan yang diberikan pemberi kerja kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya guna memberikan peluang menuju perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan serta memberikan keterampilan kepada karyawan.

## 6. *Performance Management*

*Performance Management* adalah sebuah cara dalam menetapkan standar kinerja yang dapat dipakai untuk menilai kinerja seseorang efektif dan efisien, setelah itu dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan beserta dengan penilaiannya.

#### 7. *Compensation and Benefits*

*Compensation and Benefits* adalah sebuah kompensasi yang dapat berbentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah, gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya yang diberikan oleh pemberi kerja berdasarkan atas kinerja karyawan sebagai bentuk dorongan motivasi guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan.

#### 8. *Career Development*

*Career Development* adalah sebuah pengembangan karier atas dasar hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi bahan pertimbangan utama, bentuknya dapat berupa pemberian upah atau peningkatan pekerjaan, hal ini guna mempertahankan karyawan yang berkualitas dan produktif.

#### 2.4.3. *Reward*

Menurut Sajeva (2014), *reward* dapat didefinisikan sebagai pendorong karyawan dalam hal mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja dan perilaku yang mereka lakukan dengan tepat. Sedangkan menurut Gungor (2011), *reward* merupakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sebagai pemberi kerja sesuai dengan kontribusi, kemampuan, dan kecerdasan karyawan. *Reward* diberikan sesuai dengan proses, praktik, struktur, dan prosedur yang dilakukan oleh karyawan, bentuknya dapat berupa imbalan sesuai tingkat upah, *benefits*, dan lainnya (Gungor, 2011).

*Reward* secara luas mencakup berbagai kegiatan pemberian imbalan oleh perusahaan kepada karyawan atas upaya serta kontribusi yang dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan (Mckenna, 2006 dalam Sihombing et al., 2018). Menurut Davis 1981 dalam Taba 2018 dikatakan bahwa, *reward* memiliki peran untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih efektif serta mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja di perusahaan, karyawan akan puas apabila *reward* diberikan secara tepat dan adil sesuai dengan kinerja yang mereka hasilkan.

Menurut Martocchio (2004) dalam Sihombing et al., (2014), *reward* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*. Kerangka berpikir karyawan yang timbul atas dasar pekerjaan yang telah mereka lakukan disebut dengan *intrinsic rewards*, sedangkan *extrinsic reward* terdapat dua bentuk ialah moneter dan non-

moneter. Moneter dapat berupa seperti upah, gaji pokok, insentif, gaji berbasis pengetahuan dan keterampilan, dan *employee rewards*, disamping itu yang berbentuk non-moneter dapat berupa seperti program perlindungan yang mencakup cuti, asuransi kesehatan, dan layanan kesehatan.

Oleh karena itu, *compensation and benefit* termasuk ke dalam *extrinsic reward*. Karyawan mendapatkan *extrinsic reward* moneter seperti upah, gaji pokok, insentif, gaji berbasis pengetahuan dan keterampilan, serta *employee rewards*, dan juga ada yang berbentuk non-moneter yang mencakup seperti program perlindungan seperti cuti, asuransi kesehatan, dan layanan kesehatan (Martocchio, 2004 dalam Sihombing et al., 2014).

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

*Compensation and benefits* merupakan salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk menarik, mempertahankan, dan mendorong karyawan (Copeley, 2015). Salah satu bagian dalam *human resource management*, yaitu *compensation and benefits* di mana hal ini mencakup pembayaran kepada karyawan antara lain pembayaran tunjangan karyawan, pengelolaan administrasi dalam bentuk pemberian *benefits* kepada karyawan (Robbins dan Decenzo, 2010). Pengembalian keuangan serta manfaat nyata yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk dari hubungan kerja dan hal ini juga dapat memberikan manfaat bagi kinerja karyawan maupun perusahaan merupakan definisi dari *compensation and benefits* (Bernadin, 2007 dalam Karia dan Omari, 2015). Oleh karena itu, dari pemaparan mengenai *compensation and benefit* sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk menarik, mempertahankan, dan mendorong karyawan adalah dengan menerapkan pemberian *compensation and benefits* (Copeley, 2015).

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

*Compensation* diperlukan sebagai bentuk penghargaan terhadap kemajuan menuju tujuan perusahaan. *Compensation* dirancang sebagai pembayaran yang efektif untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkompeten dan

dibagikan secara adil (Robbins dan Decenzo, 2010). Menurut Malik (2011) dalam Karia dan Omari (2015), *compensation* dibagi menjadi dua bentuk, antara lain:

1. *Direct Compensation*

*Direct compensation* yang perusahaan berikan bersifat finansial dapat mencakup upah dan gaji, pembayaran insentif, bonus, dan komisi untuk karyawan.

2. *Indirect Compensation*

*Indirect compensation* yang perusahaan berikan bersifat non-finansial dapat mencakup penghargaan atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan, asuransi, uang makan, lingkungan kerja yang baik dan jam kerja yang fleksibel, hal ini untuk memenuhi kebutuhan pribadi.

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

Menurut Kinicki dan Williams (2013), *benefits* adalah sebuah bentuk dari kompensasi non-moneter tambahan guna mensejahterakan karyawan di perusahaan di mana perusahaan membayarkan seluruhnya atau sebagian. Macam-macam *benefits* yang didapatkan karyawan dapat berupa asuransi jiwa, perlindungan cacat, libur, rencana pensiun, akumulasi hari sakit dan hari libur, rekreasi, keanggotaan kesehatan dan keperluan dengan negara, cuti keluarga, potongan harga untuk perusahaan, konseling, nasihat hukum, dan penggantian biaya pendidikan. Menurut Robbins dan Decenzo (2010), *benefits* adalah sebuah bentuk dari imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai pemberi kerja khusus untuk anggota perusahaan dan bersifat non-finansial, hal ini untuk menarik serta mempertahankan anggota perusahaan agar tetap bekerja dan berkontribusi bagi perusahaan. Bentuk-bentuk *benefits* yaitu sebagai berikut:

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

Menurut Robbins dan Decenzo (2010), *voluntary benefits* adalah salah satu bentuk *benefits* yang diberikan oleh perusahaan dan disesuaikan oleh keperluan dan anggaran manajemen. Pemberian *voluntary benefits* dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, rencana pensiun, cuti, dan tunjangan cacat. Jenis-jenis *voluntary benefits* pada asuransi kesehatan terbagi menjadi delapan, yaitu:

1. *Traditional Health Insurance*

*Traditional health insurance* adalah layanan yang diberikan serta ditanggung perusahaan, mencakup bentuk layanan kesehatan yang disediakan oleh layanan kesehatan asuransi, dapat berupa rawat inap, alat medis, dan keperluan medis seperti obat-obatan, dokter, dan perawatan.

2. *Health Maintenance Organization*

*Health maintenance organization* adalah layanan yang ditawarkan serta ditanggung oleh perusahaan dengan adanya biaya tetap sesuai antara kontrak asuransi dengan perusahaan, tetapi karyawan juga membayar sedikit diluar biaya kontrak asuransi dengan perusahaan.

3. *Preferred Provider Organization*

*Preferred provider organization* adalah layanan yang diberikan oleh perusahaan berbentuk layanan asuransi sesuai yang telah ditetapkan perusahaan serta melihat atas dasar rujukan yang tertera pada perjanjian, didalamnya terdiri dari penggunaan dokter sampai dengan fasilitas kesehatan. Hal ini untuk menahan kenaikan biaya perawatan kesehatan.

4. *Point-of Service*

*Point-of service* adalah layanan yang diberikan oleh perusahaan, mencakup asuransi yang ditetapkan oleh perusahaan tetapi harus sesuai dengan rujukan dokter yang tertera pada perjanjian, disamping itu karyawan dapat menggunakan layanan lainnya diluar perjanjian dan layanan yang dipilih harus dibayarkan terlebih dahulu oleh karyawan setelah itu mendapatkan penggantian sebagian oleh asuransi.

5. *Consumer Driven Health Plan*

*Consumer driven health plan* adalah layanan penggabungan rencana kesehatan dengan klaim yang diberikan oleh perusahaan serta adanya rekening tabungan kesehatan untuk keperluan pembayaran klaim serta perawatan medis.

6. *Employer-Operated Coverage*

*Employer-operated coverage* adalah sebuah cara yang dilakukan oleh perusahaan di mana perusahaan mencari pilihan lain melalui pihak ketiga dan membayar tunjangan kesehatan yang digunakan, hal ini untuk menahan adanya kenaikan pada biaya perawatan kesehatan.

#### 7. *Health Insurance Continuation*

*Health insurance continuation* adalah kondisi di mana perusahaan menyediakan perpanjangan masa *benefits* bagi karyawan sampai dengan tiga tahun setelah karyawan tersebut meninggalkan pekerjaan yang diakibatkan oleh karyawan itu sendiri seperti mengundurkan diri ataupun di PHK.

#### 8. *Health Insurance Portability and Accountability Act of 1996*

*Health insurance portability and accountability act of 1996* adalah bentuk *benefits* yang perusahaan berikan untuk menjaga sebuah kerahasiaan informasi kesehatan karyawan yang mencakup perihal informasi kondisi medis, pembayaran premi, perawatan, dan status kesehatan karyawan.

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

Menurut Robbins dan Decenzo (2010), *retirement benefits* adalah program pensiun yang dibayarkan bagi karyawan yang tidak bekerja dikarenakan pensiun, besarnya berdasarkan atas penghasilan dan pendapatan rata-rata selama periode waktu tertentu. Rencana pembayaran pensiun disesuaikan dengan kontribusi dari karyawan itu sendiri terhadap perusahaan, maka dari itu terdapat empat jenis *retirement benefits*, yaitu:

##### 1. *Money Purchase Pension Plans*

*Money purchase pension plans* adalah program iuran bagi karyawan yang tidak bekerja dikarenakan pensiun, di mana perusahaan membayarkan uang pensiun setiap tahun sebesar jumlah uang pokok karyawan.

##### 2. *Profit-Sharing Plans*

*Profit-sharing plans* adalah program iuran untuk karyawan yang tidak bekerja dikarenakan pensiun dengan membagi keuntungan sesuai dengan tingkat keuntungan, hal ini merupakan bentuk kontribusi karyawan dalam setiap tahunnya.

##### 3. *Individual Retirement Accounts*

*Individual retirement accounts* adalah program iuran untuk karyawan yang tidak bekerja dikarenakan pensiun, diberikan untuk karyawan secara langsung dan pasti.

##### 4. 401 (k)s

401 (k)s adalah program pensiun yang dilakukan oleh karyawan di mana perusahaan memberikan izin kepada karyawan untuk dapat menyisihkan sebagian dari pendapatan mereka sebagai bentuk pajak kepada perusahaan. Pendapatan karyawan dinilai sebagai tanda atau bentuk kontribusi tidak dikenakan pajak, oleh karena itu menjadi bentuk penghasilan karyawan dalam program pensiun dimasa yang akan datang.

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

Menurut Robbins dan Decenzo (2010), *benefits* dalam bentuk *paid-time off* adalah penyediaan pembayaran untuk cuti dari pekerjaan. Cuti terbagi menjadi dua jenis yaitu cuti liburan dan asuransi kecacatan yang mencakup program cuti sakit jangka pendek dan jangka panjang. Penjelasan kedua jenis cuti tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Vacation and Holiday Leave*

*Vacation and holiday leave* adalah *benefits* yang perusahaan berikan kepada karyawan setelah karyawan bergabung dengan perusahaan pada kurun waktu periode tertentu dan karyawan telah memenuhi berbagai persyaratan untuk dapat mengambil cuti liburan. Persyaratan untuk dapat mengambil cuti liburan sesuai dengan ketentuan jumlah hari dalam setahun dan kebijakan perusahaan itu sendiri.

2. *Disability Insurance Programs*

*Disability insurance programs* adalah *benefits* yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dapat berupa cuti sakit dan cuti yang diakibatkan kecelakaan serta membuat karyawan tersebut tidak dapat bekerja lebih dari waktu yang ditentukan, cuti ini bergantung pada kondisi karyawan saat itu.

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

Menurut Robbins dan Decenzo (2010), *survivor benefits* merupakan manfaat yang perusahaan tawarkan berbentuk asuransi jiwa kepada keluarga karyawan sebagai pemberian jaminan perlindungan. Terdapat dua jenis asuransi jiwa, yaitu:

1. *Group Term Life Insurance*

*Group term life insurance* adalah *benefits* yang ditawarkan oleh perusahaan bagi keluarga karyawan, dapat berupa asuransi jiwa yang tanggungannya setara dengan gaji karyawan dalam setahun.

#### 2. *Travel Insurance*

*Travel insurance* adalah *benefits* yang ditawarkan oleh perusahaan bagi karyawan, dapat berupa asuransi jiwa jika sewaktu-waktu karyawan meninggal dalam perjalanan.

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

Menurut Robbins dan Deccenzo (2010), *employee service* ditawarkan oleh perusahaan untuk kebutuhan *family-friendly benefits* pada karyawan. *Benefits* ini diberikan kepada karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan itu sendiri. Layanan-layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, yaitu:

1. Program bantuan karyawan
2. Kredit melalui koperasi
3. Layanan tempat tinggal
4. *Reimbursement*
5. Mendapatkan keanggotaan *gym*
6. Transportasi dan parkir yang dibayar oleh 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), karyawan diberikan pilihan untuk dapat memiliki *benefits* yang sesuai dengan kebutuhannya di pekerjaan. Pilihan ini memiliki tujuan untuk menekan biaya pengeluaran perusahaan. Tiga tipe pilihan *benefits* meliputi:

##### 1. *Flexible Spending Accounts*

*Flexible spending accounts* merupakan tipe pertama di mana karyawan dapat bebas menyisihkan uangnya untuk keperluan pembayaran biaya perawatan

kesehatan mereka yang tidak ditanggung oleh asuransi. Karyawan dapat melakukan *reimbursement* kepada perusahaan. Tipe pilihan ini dapat mencakup hal mengenai kacamata, lensa kontak, alat bantu dengar, dan perawatan gigi.

#### 2. *Modular Plans*

*Modular plans* merupakan tipe kedua di mana karyawan mendapatkan paket asuransi jiwa tahunan tanpa mereka perlu mengeluarkan biaya. Hal ini bergantung pada ada atau tidaknya paket perawatan seperti perawatan gigi dan penglihatan.

#### 3. *Core-Plus Option Plans*

*Core-plus option plans* merupakan tipe ketiga di mana terdapat berbagai pilihan program yang dapat dipilih seperti medis, asuransi jiwa, dan cuti standar kerja yang disesuaikan dengan masa kerja karyawan.

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

Menurut Robbins dan Decenzo (2010), jika karyawan yang mengalami kecelakaan, hal ini menjadi bagian perusahaan untuk melindungi gaji karyawan dan menghubungkan biaya kecelakaan kerja dengan rehabilitas. Perusahaan dapat menanggung resiko karyawannya dengan cara memberikan asuransi tanpa karyawan perlu untuk mengeluarkan biaya berobat di mana biaya itu berasal dari gaji mereka.

Menurut Snell dan Bateman (2013), pemberian *benefits* karyawan merupakan suatu hal yang kontras bagi perusahaan, perusahaan wajib untuk memberikan *benefits* pada tiga jenis pemberian *benefits* sesuai dengan hukum yang berlaku, yaitu:

#### 1. *Workers Compensation*

*Workers compensation* merupakan jenis pemberian *benefits* yang berbentuk dukungan finansial kepada karyawan yang mengalami cedera atau luka, kecelakaan, atau sakit akibat pekerjaan.

#### 2. *Social Security*

*Social security* merupakan jenis pemberian *benefits* yang berbentuk jaminan sosial yang berbentuk finansial kepada orang yang pensiun sesuai hukum. Pemberian *benefits* ini wajib dilakukan perusahaan kepada karyawannya yang pensiun.

#### 3. *Unemployment Insurance*

*Unemployment insurance* merupakan jenis pemberian *benefits* yang berbentuk finansial kepada karyawan yang diberhentikan oleh perusahaan dikarenakan adanya alasan tertentu.