



### **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 Profil Perusahaan

##### 2.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan



**Gambar 2.1 Logo Trimitra Consultants**

Sumber: Data Perusahaan, 2019

PT Trimitra Konsultan Manajemen adalah perusahaan konsultan manajemen yang didirikan di Jakarta pada tahun 1990 oleh persekutuan konsultan manajemen dan menjadi bentuk Perusahaan Terbatas pada tahun 2005 dengan tetap menggunakan merek dagang *Trimitra Consultants* (TC). PT Trimitra Konsultan Manajemen bergerak dibidang penyedia jasa konsultasi manajemen, manajemen interim dan pelatihan manajemen bagi perusahaan-perusahaan nasional dan asing serta lembaga internasional yang beroperasi di Indonesia ataupun di luar negeri. Pelayanan yang diberikan oleh PT Trimitra Konsultan Manajemen diantaranya:

a. Jasa Konsultan Manajemen

Di dalam jasa konsultan manajemen dibagi lagi menjadi

- 1) Audit manajemen
- 2) Manajemen strategik
- 3) Pengembangan organisasi
- 4) Manajemen sumber daya manusia
- 5) Manajemen pemasaran
- 6) Manajemen pelayanan pelanggan
- 7) Manajemen tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)

- 8) Manajemen interim
- 9) Perekrutan dan seleksi karyawan
- 10) Manajemen proyek
- 11) Manajemen pengadaan
- 12) Layanan urusan korporat

b. Jasa Pelatihan

- 1) Pelatihan manajemen untuk umum
- 2) Pelatihan manajemen di tempat perusahaan
- 3) Pelatihan operator alat-alat berat di lokasi kerja perusahaan

### **2.1.2 Konsultan-konsultan di PT. Trimitra Konsultan Manajemen**

PT Trimitra Konsultan Manajemen memiliki konsultan-konsultan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Peter Frans (*Managing Partner and Principal Consultants*)
2. Chris van Overveen (*Senior Consultants*)
3. Dora F Sudarsono (*Senior HR Consultants*)
4. Adi Widiatmojo (*Business and Management Consultants*)
5. Zulfan Fajar (*Finance Consultants*)
6. Arnold van de Bunt (*Management Consultants*)
7. Sebastian Frederick (*Business and Management Consultants*)
8. Robert Sarwono (*International Marketing Consultants*)
9. Chung San Han (*Management Consultants*)
10. Reni Ariandi Putri (*HR Consultants*)

### **2.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

PT Trimitra Konsultan Manajemen mempunyai visi yaitu menjadi perusahaan yang diantaranya:

1. Memberikan kontribusi yang signifikan kepada klien perusahaan di dalam pencapaian sasaran-sasaran dari klien.
2. Memperoleh dan mempertahankan kompetensi tingkat mahir di dalam bidang-bidang yang digeluti.

3. Memberikan kesempatan bagi karyawan dan rekan untuk merealisasikan tujuan akhir dan pendapatan dan menjunjung tinggi standar etika yang tinggi di dalam menjalankan usaha.

Sedangkan, misi PT Trimitra Konsultan Manajemen adalah

1. Memberikan layanan jasa konsultasi manajemen bermutu unggul dalam bidang-bidang manajemen strategis, pengembangan usaha, pengembangan organisasi, manajemen & pengembangan SDM, manajemen pemasaran & penjualan, manajemen pelayanan pelanggan, manajemen proyek, manajemen mata rantai pasokan dan manajemen pengadaan.
2. Memberikan layanan pelatihan & pengembangan bermutu unggul yang meningkatkan kompetensi dan karier para pesertanya.
3. Secara profesional mengelola perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang memadai.
4. Merekrut, melatih, mengembangkan SDM yang kompeten dan berdedikasi tinggi.
5. Memastikan SDM yang bekerja pada perusahaan merasa dihargai.

#### **2.1.4 Nilai PT Trimitra Konsultan Manajemen**

PT Trimitra Konsultan Manajemen memiliki nilai-nilai di dalam perusahaan yang meliputi

a. *Believe in People*

Kami percaya bahwa peran karyawan adalah krusial bagi keberhasilan perusahaan. Oleh karenanya, kami akan melatih, mengembangkan dan menghargai karyawan secara tepat sasaran dan tepat guna. Berkomunikasi secara terbuka dan jujur serta mengembangkan sistem akuntabilitas yang mencakup penyebaran tanggung jawab dan pengambilan keputusan sampai ke seluruh jajaran organisasi.

b. *Trust*

Kami percaya bahwa peran karyawan adalah krusial bagi keberhasilan perusahaan. Oleh karenanya, kami akan melatih, mengembangkan dan

menghargai karyawan secara tepat sasaran dan tepat guna. Berkomunikasi secara terbuka dan jujur serta mengembangkan sistem akuntabilitas yang mencakup penyebaran tanggung jawab dan pengambilan keputusan sampai ke seluruh jajaran organisasi.

*c. Excellence*

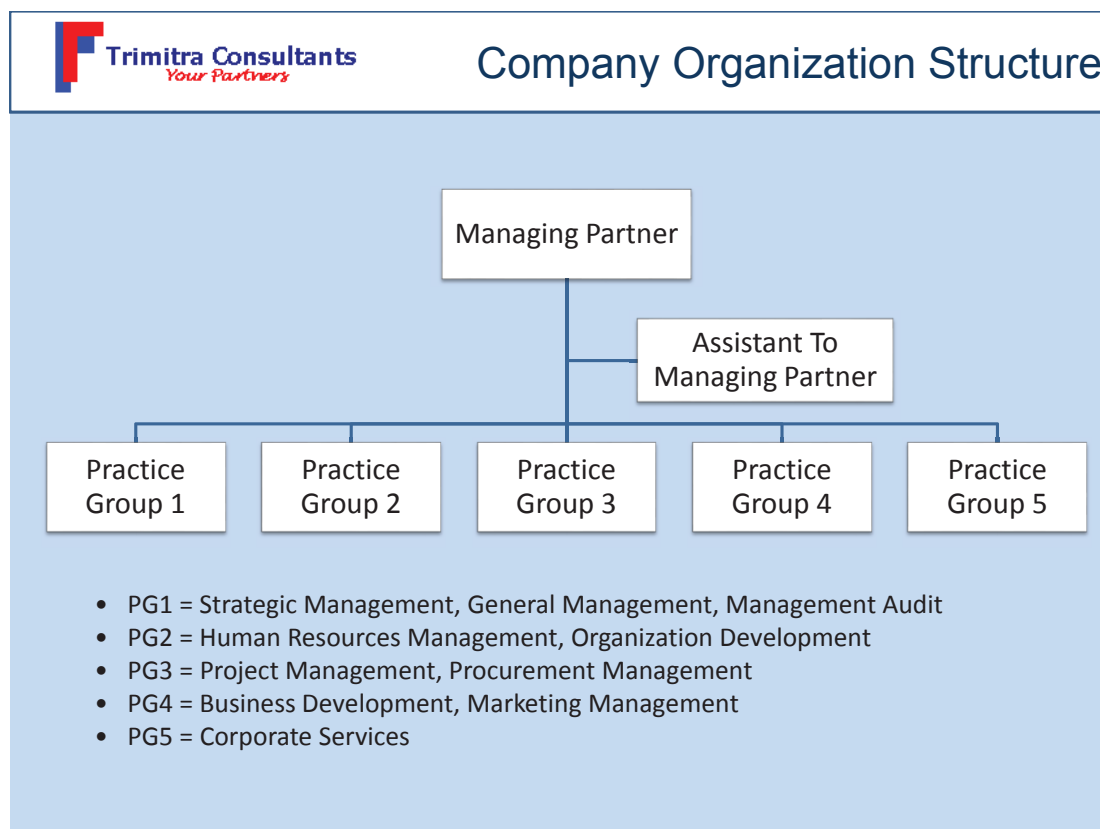
Kami mencari cara inovatif untuk melayani pelanggan. Kami akan senantiasa meningkatkan kinerja kami dengan urgensi yang tinggi serta mengembangkan budaya yang anti pemborosan dan menghargai efisiensi.

*d. Alignment*

Karyawan melihat diri mereka bagian dari Tim TC dan bekerjasama untuk mencapai tingkat kinerja di industri kami yang tak tertandingi.

## 2.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang ada pada PT Trimitra Konsultan Manajemen adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Struktur Organisasi PT Trimitra Konsultan Manajemen**

Sumber: Data Perusahaan, 2019

## 2.3 Tinjauan Pustaka

### 2.3.1 *Management*

#### 2.3.1.1 *Definisi Management*

Menurut Robbins & Coulter (2009), *management* melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja lain sehingga kegiatan mereka dapat selesai dengan efektif dan efisien. *Management* juga untuk memastikan agar aktivitas bekerja dapat selesai dengan efektif dan efisien. Efektif memiliki arti yaitu agar melakukan suatu tugas dengan benar di dalam mencapai tujuan organisasi, serta efisien berarti

melakukan sesuatu dengan jumlah yang sedikit tetapi dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Kemudian, *management* dapat diartikan sebagai proses dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan. Manajer juga memiliki tanggung jawab di dalam mengelola empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan penggunaan sumber daya di dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan (Schermerhorn, 2010).

*Management* juga memiliki arti untuk mengejar tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan setiap hasil pekerjaan manusia melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2013).

#### **2.3.1.2 Fungsi *Management***

Menurut Dessler (2015) *management* terdiri dari lima fungsi yang diantaranya:

1. *Planning*

*Planning* adalah menetapkan tujuan serta memutuskan bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut.

2. *Organizing*

*Organizing* adalah untuk mengatur tugas-tugas, orang dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. *Staffing*

*Staffing* adalah menentukan tipe orang yang harus di rekrut, merekrut karyawan, menyeleksi karyawan, memberikan *training & development* kepada karyawan, menentukan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling dan kompensasi kepada karyawan.

4. *Leading*

*Leading* adalah memotivasi, mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada orang lain untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi.

## 5. *Controlling*

*Controlling* adalah memotivasi kinerja, membandingkan kinerja dengan tujuan serta mengambil tindakan korelatif sesuai dengan kebutuhan.

### **2.3.2 *Human Resources Management***

#### **2.3.2.1 Definisi *Human Resources Management***

Menurut Dessler (2015) *human resources management* merupakan sebuah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memenuhi hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja serta keadilan bagi karyawan. *Human resources management* juga merupakan sekumpulan kegiatan di dalam organisasi meliputi kegiatan menarik, mengembangkan dan membimbing tenaga kerja yang efektif (Griffin, 2016).

Menurut Noe (2016) *human resources management* merupakan sebuah kebijakan, praktik serta sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja dari karyawan. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki sumber daya manusia yang efektif yaitu perusahaan yang inovatif dan memiliki produktivitas yang cenderung lebih besar.

*Human resources management* adalah sebuah pemanfaatan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Permasalahan yang dihadapi oleh manajer di dalam *human resource management* adalah tenaga kerja yang terus melakukan perubahan sehingga regulasi pemerintah juga terus berevolusi. Kemudian, manajer tidak mampu untuk menyelesaikan sesuatu dengan sendiri tanpa bantuan dari orang lain di perusahaan, maka dari itu manajer harus peduli terhadap *human resource management* (Mondy & Martocchio, 2016).



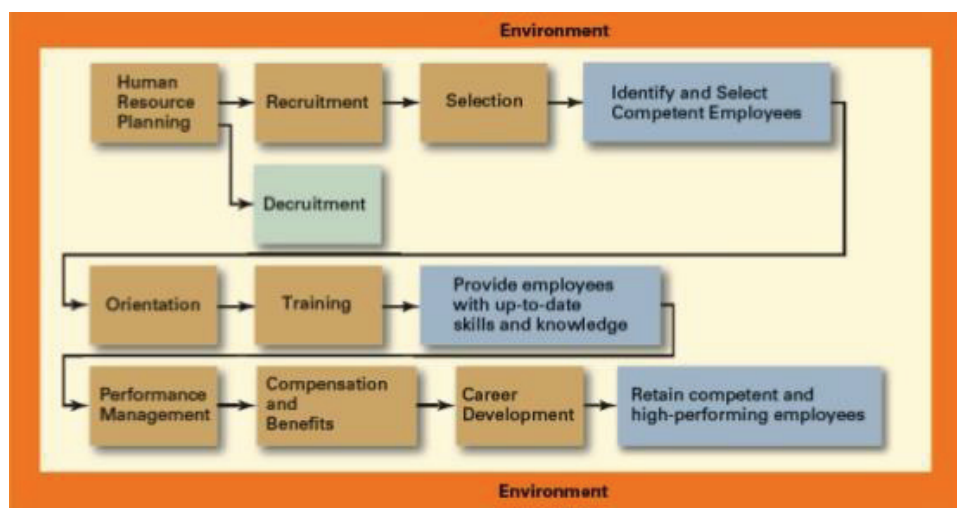
### 2.3.2.2 Tugas *Human Resources Management*

Menurut Dessler (2017) terdapat sembilan tugas dari *human resources management* yang diantaranya:

1. Melakukan analisa pekerjaan karyawan.
2. Membuat perencanaan akan kebutuhan karyawan baru serta merekrut kandidat karyawan.
3. Menyeleksi kandidat karyawan setelah melalui proses perekrutan.
4. Memberikan orientasi dan *training* kepada karyawan baru.
5. Mengatur gaji karyawan atau kompensasi suatu karyawan.
6. Menyediakan tunjangan dan insetif bagi setiap karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja karyawan.
8. Melakukan komunikasi kepada karyawan diantaranya wawancara, konseling serta menegakan kedisiplinan bagi karyawan.
9. Memberikan *training* dan *development* untuk karyawan.

### 2.3.2.3 Proses *Human Resources Management*

Melainkan menurut Robbins & Coulter (2009) proses *human resources management* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Proses HRM**

Sumber: Robbins & Coulter (2009)

1. *Human Resources Planning*

Sebuah proses dimana manajer memastikan bahwa memiliki jumlah karyawan yang tepat dan kompeten di posisi yang sesuai dan di waktu yang tepat.

2. *Recruitment & Decruitment*

*Recruitment* adalah mengalokasikan, mengidentifikasi dan menarik pelamar yang kompeten. Sedangkan *decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja di dalam suatu organisasi.

3. *Selection*

*Selection* adalah proses menyaring pelamar kerja untuk memastikan orang yang kualifikasinya yang sesuai dengan pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

*Orientation* adalah proses memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaannya serta organisasinya.

5. *Training*

Aktivitas *training* di dalam manajemen sumber daya manusia membantu dalam perubahan keterampilan karyawan.

6. *Performance Management*

*Performance management* adalah sebuah sistem dengan menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation & Benefit*

*Compensation & benefit* membantu dalam mempertahankan individu yang kompeten serta berbakat dan dapat mampu membantu perusahaan mencapai tujuan. Jenis-jenis kompensasi yaitu gaji pokok, gaji tambahan, pembayaran insentif, *benefit* serta *service*.

8. *Career Development*

*Career development* terhadap karier karyawan dalam meningkatkan posisi karyawan menjadi lebih tinggi, tanggung jawab menjadi lebih besar serta penghasilan yang lebih tinggi.

### **2.3.3 Performance Management**

#### **2.3.3.1 Definisi Performance Management**

Menurut Dessler (2015) *performance management* adalah sebuah proses mengidentifikasi, mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan dan tim serta menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi. *Performance management* juga untuk menyakinkan agar tujuan karyawan sama dengan tujuan organisasi, memberikan *feedback* terhadap kinerja karyawan, memberikan karyawan sumber daya dan *training* yang dibutuhkan, memberikan *reward* untuk kinerja yang baik serta selalu memantau pekerjaan karyawan.

Menurut Aguinis (2013) *performance management* adalah

#### **2.3.3.2 Elemen Performance Management**

Berdasarkan pengertian *performance management*. memiliki enam dasar elemen yang diantaranya:

1. *Direction sharing*

*Direction sharing* adalah sebagai komunikasi untuk mendiskusikan tujuan organisasi dengan departemen, tim dan individual di dalam perusahaan.

2. *Goal alignment*

*Goal alignment* adalah sebuah metode untuk membantu manajer dan karyawannya dalam melihat hubungan antara tujuan mereka dengan tujuan departemen dan perusahaan.

3. *Ongoing performance monitoring*

*Ongoing performance monitoring* melibatkan sistem komputerisasi , *e-mail* dan laporan perkembangan karyawan melalui *meeting* dengan tujuan kinerja dari karyawan.

4. *Ongoing feedback*

Memberikan *feedback* dalam mencapai tujuan karyawan melalui bertemu langsung dengan karyawan atau melalui memberikan *feedback* dengan sistem komputerisasi dengan karyawannya.

5. *Coaching and development support*

*Coaching and development support* adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan di dalam *performance management* di dalam memberikan *feedback* terhadap perkembangan kinerja karyawan.

6. *Recognition and rewards*

*Recognition and rewards* adalah untuk menyimpan tujuan kinerja karyawan untuk tetap sesuai.

### **2.3.3.3 Proses *Performance Management***

Menurut Aguinis (2013) terdapat proses *performance management* yang diantaranya yaitu:

1. *Prerequisites*

Pada tahap ini, sebelum mengimplementasikan sistem manajemen kinerja terdapat dua hal yaitu mempersiapkan pengetahuan tentang misi dan strategi organisasi serta mempersiapkan pengetahuan tentang posisi kerja karyawan.

2. *Performance planning*

Tahap selanjutnya adalah membuat perencanaan untuk kinerja karyawan. Proses ini melibatkan pertemuan antara *supervisor* dan karyawan yang bersangkutan dalam penilaian kinerja untuk mendiskusikan serta menyetujui apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

3. *Performance execution*

Di dalam tahap ini, tugas untuk *supervisor* adalah untuk memantau kinerja dari karyawan dengan melakukan observasi dan mengumpulkan data-data kinerja, melakukan pembaharuan dan revisi sasaran, standar dan area kompetensi pada tujuan kinerja karyawan. Selain itu tugas bagi karyawan adalah dengan berkomitmen untuk mencapai tujuan, aktif untuk mendapatkan *feedback* dan *coaching* dengan *supervisor*, selalu memperbaharui perkembangan tujuan yang dicapai serta mempersiapkan *performance review* untuk *performance appraisal*.

#### 4. *Performance assessment*

Pada tahap ini merupakan proses evaluasi kinerja baik oleh karyawan maupun *supervisor*. Hasil penilaian kinerja merupakan sebuah bagian yang penting untuk menjadi informasi data di dalam *performance review*.

#### 5. *Performance review*

Pada tahap ini setelah melakukan penilaian kinerja maka selanjutnya dilanjutkan dengan melakukan tinjauan berdasarkan hasil penilaian kinerja oleh karyawan ataupun *supervisor*. *Performance review* berupa pemberian *feedback* terhadap kinerja karyawan.

#### 6. *Performance renewal and recontracting*

Pada tahapan terakhir adalah untuk kembali lagi ke tahapan pertama yaitu *prerequisites* dengan mempersiapkan tujuan dan misi organisasi serta *job analysis* dari karyawan.

### **2.3.4 Performance Appraisal**

#### **2.3.4.1 Definisi Performance Appraisal**

Menurut Dessler (2015) *performance appraisal* adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau kinerja di tahun lalu yang relatif dengan standar kinerjanya. Proses untuk melakukan penilaian kinerja meliputi menetapkan standar kerja, menilai kinerja yang aktual dengan standar kinerja serta memberikan *feedback* untuk mengatasi kinerja karyawan yang belum sesuai.

#### **2.3.4.2 Performance Appraisal Form**

Menurut Aguinis (2013) *performance appraisal* dilakukan menggunakan yang juga dapat berupa form fisik maupun form elektronik. Adapun komponen-komponen di dalam form diantaranya:

##### 1. *Basic employee information*

Komponen ini terdiri dari informasi utama karyawan seperti jabatan, divisi, departemen, nomor induk karyawan, klasifikasi gaji karyawan, serta tanggal periode evaluasi beserta informasi bulan dan tahun penilaian kinerja dari suatu karyawan oleh *supervisor*.

2. *Accountabilities, objectives and standards*

Komponen ini berisi hasil pendekatan mengenai data akuntabilitas, sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dan telah disetujui oleh manajer dan karyawan.

3. *Competences and indicators*

Komponen ini berisikan behavior approach yang disertai dengan kompetensi dan indikator perilaku.

4. *Major achievements and contributions*

Komponen ini berisi mengenai informasi kepada pemberi *rating* terhadap penilaian suatu karyawan pada periode tertentu yang berdasarkan dengan hasil, perilaku ataupun gabungan dari keduanya.

5. *Development achievements*

Komponen ini berisi mengenai informasi tentang pencapaian karyawan melalui aktivitas pengembangan berdasarkan hasil *review* pada periode penilaian tertentu.

6. *Developmental needs, plans and goals*

Komponen ini berisi informasi tentang tujuan dan waktu pengembangan suatu karyawan.

7. *Stakeholder input*

Komponen ini berisi tentang daftar nama-nama pemberi penilaian terhadap suatu karyawan.

8. *Employee comments*

Komponen ini berisi mengenai tanggapan karyawan atas hasil penilaian kinerjanya dalam satu periode.

9. *Signatures*

Komponen ini adalah bagian terakhir dalam komponen *appraisal form* yang berisi tanda tangan dari pemberi *rating* dalam penilaian kinerja suatu karyawan seperti karyawan sendiri, *supervisor* serta *human resource department*.

### **2.3.5 Self-Appraisal**

Menurut Dessler (2015) *self ratings* merupakan penilaian yang sulit bagi karyawan dalam mengisi penilaian karena cenderung memberikan *rating* yang lebih tinggi. Melainkan menurut Aguinis (2013) *self-appraisal* dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem *performance management* yang dilakukan.

### **2.3.6 Performance Appraisal Method**

#### **2.3.6.1 Graphic Rating Scale Method**

Menurut Dessler (2015) *graphic rating scale method* adalah metode yang paling sering digunakan di dalam penilaian kinerja karena lebih mudah digunakan. Metode ini berupa skala yang memberikan informasi mengenai jumlah karakteristik (*traits*) dan jangkauan kinerja untuk masing-masing karyawan. Di dalam penilaian kinerja, metode ini digunakan dengan cara mengidentifikasi penilaian kinerja karyawan yang paling terbaik dari setiap karakteristik yang ada di dalam penilaian. Karakteristik penilaian seperti *communication, organizational know how, personal effectiveness, teamwork* dan *achieving business results*.

#### **2.3.6.2 Critical Incidents Method**

Menurut Dessler (2015) *critical incidents method* adalah metode yang digunakan dalam penilaian kinerja dengan cara menyimpan catatan-catatan tentang kejadian yang baik atau yang tidak diinginkan dari karyawan terkait pekerjaan karyawan. Selanjutnya meninjau catatan-catatan tersebut dengan karyawan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dari perusahaan, waktu peninjauan dilakukan biasanya dilakukan setiap enam bulan atau lebih. Catatan yang disimpan dalam *critical incidents method* berupa kejadian positif maupun negatif terkait dengan karyawan yang bersangkutan.

#### **2.3.6.3 Behaviorally Anchored Rating Scales**

Menurut Dessler (2015) *behaviorally anchored rating scales (BARS)* merupakan cara penilaian kinerja dengan menggabungkan numerical rating dengan uraian kinerja yang baik dan buruk dari karyawan yang bersangkutan. Terdapat lima tahapan di dalam *BARS* yang diantaranya:

1. *Write critical incidents*

Di dalam tahap ini, *supervisor* atau pemegang jabatan (*jobholders*) untuk menuliskan *critical incidents* yang spesifik terkait dengan kinerja karyawan yang efektif dan tidak efektif pada pekerjaannya.

2. *Develop performance dimensions*

Di dalam tahap ini, *critical incidents* yang sebelumnya sudah dikumpulkan selanjutnya dikelompoknya ke dalam lima hingga sepuluh dimensi.

3. *Reallocate incidents*

Di dalam tahap ini, *critical incidents* yang sebelumnya sudah dikelompokan ke dalam lima hingga sepuluh dimensi lalu kemudian di verifikasi untuk menentukan apakah kejadian yang terjadi valid atau tidak valid dengan melakukan verifikasi dengan tim lain.

4. *Scale the incidents*

Di dalam tahap ini, *critical incidents* yang sudah valid kemudian dinilai untuk mengetahui seberapa efektif dan tidak efektif *critical incidents* tersebut.

5. *Develop a final instruments*

Di tahapan terakhir, *critical incidents* dipilih menjadi enam atau tujuh insiden sebagai dimensi di dalam *behaviorally anchored rating scale (BARS)*.

#### **2.3.6.4 Computerized and Web-based Performance Appraisal**

Menurut Dessler (2015) metode penilaian kinerja ini menggunakan sistem komputerisasi yang berbasis *software*. Di dalam menggunakan metode ini, manajer menyusun catatan tentang karyawannya selama satu periode dan menggabungkannya dengan beberapa penilaian karyawan. Metode ini menggabungkan *graphic ratings anchored* dengan metode *critical incidents*.