



### **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 dan Perkembangan Perusahaan**

PT Mayora Indah Tbk. (Perseroan) didirikan pada tahun 1977 dan mulai beroperasi secara komersial pada bulan Mei 1998 dengan pabrik pertama berlokasi di Tangerang dengan target market wilayah Jakarta dan sekitarnya. Slogan dan motto dari PT Mayora Indah Tbk. adalah “Satu Lagi dari... Mayora”.

Mayora Indah telah berkembang menjadi salah satu perusahaan *Fast Moving Consumer Goods Industry* (FMCG) yang telah diakui keberadaannya secara global. Terbukti bahwa Mayora Indah telah menghasilkan berbagai produk berkualitas yang saat ini menjadi merek terkenal di dunia, seperti Kopiko, Danisa, Astor, Energen, Torabika dan lain-lain.

Perkembangan perusahaan juga dibuktikan dengan merubah status perusahaan menjadi perusahaan terbuka seiring dengan pencatatan saham perusahaan untuk pertama kali di Bursa Efek Jakarta sejak 4 Juli 1990. Pada tahun-tahun berikutnya perusahaan terus melakukan ekspansi cepat untuk menjadi sebuah perusahaan yang berbasis ASEAN. Salah satu usahanya adalah mendirikan fasilitas produksi dan beberapa kantor pemasaran yang terletak di beberapa kantor pemasaran yang terletak di beberapa negara Asia Tenggara. Saat ini produk Perseroan telah tersebar di 5 benua di dunia. Di tahun 2017 kembang gula Kopiko telah dibawa oleh awak stasiun luar angkasa internasional saat mengorbit ke bumi.

Hingga saat ini, Perseroan dan entitas anak tetap konsisten pada kegiatan utamanya, yaitu di bidang pengolahan makanan dan minuman. Sesuai dengan tujuannya, Perseroan akan bertekad terus menerus berupaya meningkatkan segala cara dan upaya untuk mencapai hasil yang terbaik untuk kepentingan seluruh pekerja, mitra usaha, pemegang saham, dan para konsumennya.

Sebagai salah satu *Fast Moving Consumer Goods Companies* (FMCG), PT Mayora Indah Tbk. telah membuktikan dirinya sebagai salah satu produsen makanan berkualitas tinggi dan telah mendapatkan banyak penghargaan, diantaranya adalah;

- *Top Five Best Managed Companies in Indonesia* (Asia Money)
- *Top 100 Exporter Companies in Indonesia* (Majalah Swa)
- *Top 100 Public Listed Companies* (Majalah Investor Indonesia)
- *Best Manufacturer of Halal Products* (Majelis Ulama Indonesia)
- *Best Listed Company* (Berita Satu)
- *Indonesia's Corporate Secretary Award, Top 5 good Corporate Governance Issues in Consumer Goods Sector* (Warta Ekonomi) dan beberapa penghargaan lainnya.



Sumber: PT Mayora Indah Tbk, 2020

**Gambar 2.1 Logo PT Mayora Indah Tbk.**

Logo PT Mayora Indah Tbk. terdiri dari 3 komponen, yaitu tulisan “MAYORA”, garis putus-putus, dan gerbang. Filosofi kata “MAYORA” menurut etimologi dapat ditarik hingga menemukan kata latin “major” yang berarti lebih besar. Ini adalah indikasi semangat PT Mayora Indah Tbk. untuk menjadi lebih baik dari perusahaan lain di bidang yang sama. komponen logo gerbang menunjukkan PT Mayora Indah Tbk. dapat menghasilkan produk yang dapat menembus pasar baik domestik maupun internasional. Terakhir, penggambaran garis putus-putus menggambarkan bahwa dalam mencapai tujuan PT Mayora Indah Tbk. dilakukan secara bertahap.

Berikut adalah data perusahaan yang penulis rangkum;

Nama Perusahaan	PT Mayora Indah Tbk.
Alamat Lama	Jl. Daan Mogot Km 19, Batuceper, Tangerang
Tahun Berdiri	1977 – Sampai Sekarang
Industri	Makanan

## 2.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Menjadi produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan terpercaya di mata konsumen domestik maupun internasional dan menguasai pangsa pasar terbesar dalam produk sejenis.
2. Dapat memperoleh Laba Bersih Operasi diatas rata-rata industri dan memberikan *value added* yang baik bagi seluruh *stakeholders* Perseroan.
3. Dapat memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan negara di mana Perseroan berada.

### 2.2.1 Nilai-nilai Perusahaan

Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari, PT Mayora Indah Tbk. mewajibkan karyawannya untuk melakukan Lentera Hati (*Briefing*) setiap pagi hari pukul 07:45 sampai dengan 08:00 untuk menanamkan 5 filosofi sikap dalam bekerja untuk para karyawannya yang disusun menjadi 5R dan 7 Prinsip Mayora:

**Tabel 2.1 5 Filosofi Sikap Dalam Bekerja**

1.	Ringkas	Memilah-milah yang perlu dan tidak perlu
2.	Rapih	Menempatkan semua hal pada tempatnya
3.	Resik	Bebas dari debu, kotoran, dan bau
4.	Rawat	Mempertahankan sesuatu yang lebih baik
5.	Rajin	Hal yang baik dijadikan kebiasaan dan budaya

Sumber: PT Mayora Indah Tbk., 2020

Dalam menjalankan bisnisnya PT Mayora Indah Tbk. juga mempunyai prinsip kode etik yang merupakan perangkat dalam mendukung visi & misi dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan internal perusahaan yang disusun menjadi 7 Prinsip Mayora untuk meraih kesuksesan, yaitu:

**Tabel 2.2 7 Prinsip Mayora**

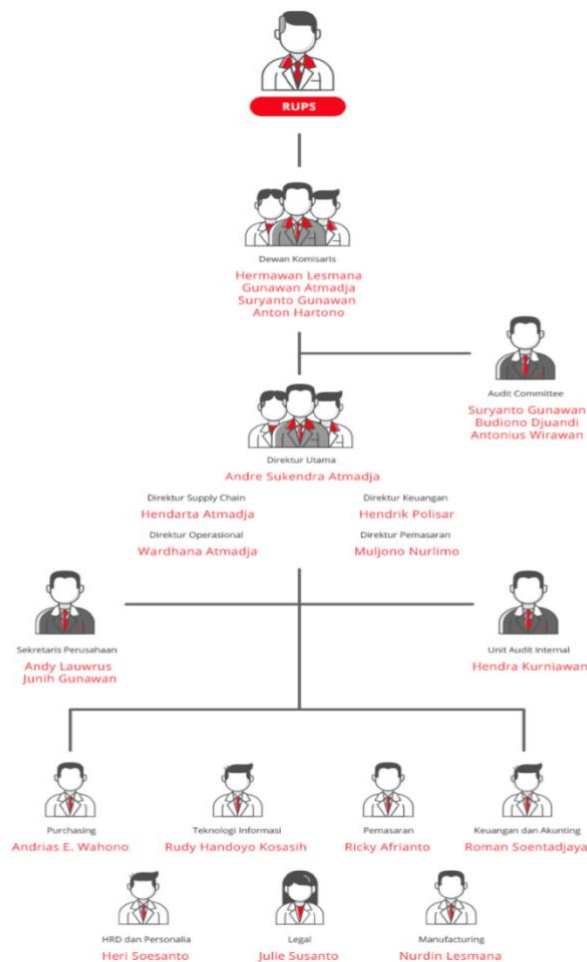
1.	Quality	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jaga selalu kualitas produk seolah-olah hidup kita hanya bergantung padanya</li><li>- Percaya bahwa konsumen adalah cerdas dan mampu membedakan kualitas produk yang baik</li><li>- Hanya menjual produk yang dapat kita banggakan</li></ul>
----	---------	--

2.	Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jangan berharap konsumen bersedia terus menerus membayar ketidakefisienan kita</li> <li>- Terus meningkatkan efisiensi dalam setiap proses bisnis untuk tetap memenangkan persaingan</li> </ul>
3.	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanpa inovasi tidak akan ada kemajuan dan terobosan</li> <li>- Berorientasi pada konsumen dengan melakukan inovasi produk dan proses untuk melayani kebutuhan konsumen</li> <li>- Inovasi yang berkesinambungan pada setiap proses kerja untuk mempertahankan pencapaian dan melakukan terobosan baru</li> </ul>
4.	Passion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jangan puas dengan hasil biasa-biasa saja, berikan usaha yang terbaik untuk mencapai keunggulan</li> <li>- Bekerja keras dan gigih, tidak ada jalan pintas untuk mencapai keunggulan</li> <li>- Gunakan sebagai sarana yang inovatif untuk melakukan peningkatan</li> <li>- Lakukan pekerjaan yang anda cintai dan menginspirasi anda untuk menjadi lebih baik setiap harinya</li> </ul>
5.	Wisdom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekerja cerdas, jelas dengan arah yang anda tuju, tidak bertindak secara berlebihan, dan bertindak secara efisien</li> <li>- Jadilah serba bisa, lincah dan praktis dalam rencana dan tindakan</li> <li>- Menghormati orang lain dan diri sendiri, membangun hubungan dengan prinsip yang saling menguntungkan</li> <li>- Membangun tim yang kuat dan jalinan pertemanan, buat orang lain senang bekerjasama dengan anda</li> </ul>
6.	Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluasi pencapaian dan produktivitas anda setiap hari</li> <li>- Jadilah proaktif dan berinisiatif untuk memberikan solusi dan menuntaskan tugas</li> <li>- Jangan sia-siakan kepercayaan yang diberikan kepada kita</li> <li>- Berpikir secara cermat, berikan hukuman pada sifat tidak peduli dan ceroboh</li> </ul>
7.	Confidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertindak segera tanpa ragu setelah rencana selesai dibuat</li> <li>- Besar atau kecil masalah yang ada, hadapi masalah tersebut satu per satu</li> <li>- Jangan pernah merasa rendah diri, karena hanya akan membatasi pencapaian anda</li> <li>- Berani mengambil resiko jika anda ingin berhasil mencapai terobosan baru</li> </ul>

Sumber: PT Mayora Indah Tbk., 2020

### 2.3 Struktur Organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh dari situs resmi perusahaan, berikut adalah struktur organisasi berdasarkan Dewan Direksi;



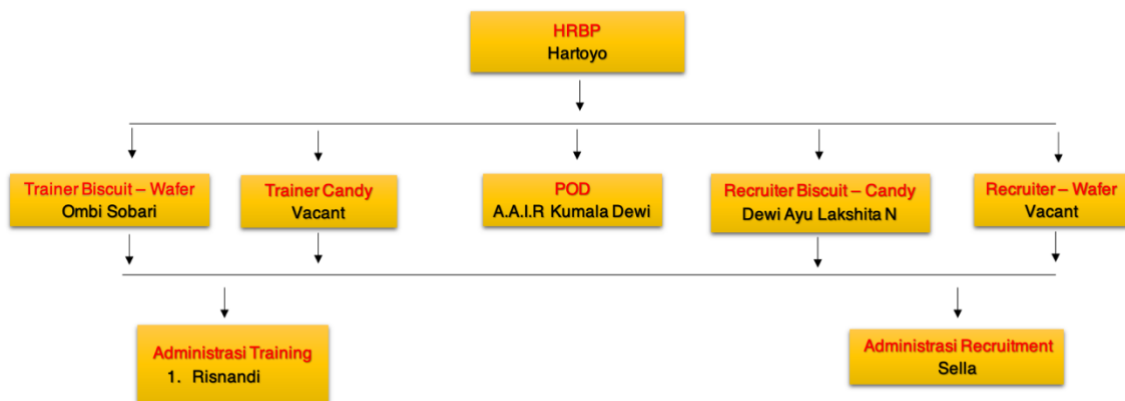
Sumber: PT Mayora Indah Tbk., 2020

**Gambar 2.2 Struktur Organisasi Dewan Direksi PT Mayora Indah Tbk.**

Berdasarkan Gambar 2.2 pada struktur organisasi diatas, PT Mayora Indah Tbk. mempunyai beberapa tingkatan dalam struktur organisasinya, di mana RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) berada pada posisi paling atas dan diikuti oleh Dewan Komisaris yang diawasi oleh Audit *Committee* yang di mana dalam struktur organisasi ini Audit *Committee* berada di posisi yang independen serta membawahi Direktur Utama dan mempunyai beberapa anggota Direktur yang terdiri dari Direktur *Supply Chain*,

Direktur Operasional, Direktur Keuangan, dan Direktur Pemasaran, selanjutnya ada Unit Audit Internal dan Sekretaris Perusahaan yang mempunyai garis kewenangan yang sama di dalam perusahaan, dan yang terakhir ada manajer dari setiap divisi di mana manajer dari setiap divisi terbagi menjadi 7, yaitu *Purchasing*, Teknologi Informasi, Pemasaran, Keuangan & Akunting, HRD & Personalia, *Legal*, dan *Manufacturing*.

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, berikut adalah struktur organisasi berdasarkan Departemen *Human Resource*,; (data terkait struktur organisasi di PT Mayora Indah Tbk. Jatake 1 masih dalam tahap pembaharuan, sehingga penulis tidak dapat menampilkan struktur organisasi yang terbaru)



Sumber: Data Perusahaan, 2020

**Gambar 2.3 Struktur Organisasi Departemen Human Resources**

Berdasarkan Gambar 2.3 pada struktur organisasi di atas, departemen *human resources* mempunyai beberapa tingkatan dalam struktur organisasinya, di mana *Human Resource Business Partner* (HRBP) berada di posisi puncak departemen *human resource* yang membawahi *Trainer*, *People Organizing Development* (POD), dan *Recruiter*. Selanjutnya diikuti oleh *Administrasi Training* untuk divisi *Training*, *Administrasi POD* untuk divisi *POD*, dan *Administrasi Recruitment* untuk divisi *Recruiter*.

## 2.4 Tugas-Tugas dan Koordinasi Setiap Departemen

Dalam menjalankan bisnisnya PT Mayora Indah Tbk. membutuhkan koordinasi antar departemen untuk memastikan jalannya aktivitas sehari-hari hingga melakukan penanganan pada setiap masalah-masalah yang ada di perusahaan agar penanganan masalah dapat dilakukan secara terarah serta mengurangi resiko miskomunikasi antar departemen. Berikut adalah tugas-tugas dan koordinasi pada setiap departemen di PT Mayora Indah Tbk. Jatake 1:

### 1. Departemen *Planning and Productivity Inventory Control* (PPIC)

Departemen yang mengurus perencanaan produksi yang akan dilaksanakan. Departemen PPIC menentukan jenis dan banyak produk yang akan diproduksi.

### 2. Departemen *Warehouse*

Departemen yang bertanggung jawab dalam penggunaan dan pengelolaan gudang secara keseluruhan. Departemen ini juga bertanggung jawab dalam inventarisasi keluar masuk bahan baku (bahan mentah maupun bahan pengemasan) dan barang jadi.

### 3. Departemen Proses Produksi

Departemen yang bertanggung jawab terhadap jalannya proses produksi secara langsung. Yang menjadi tugas departemen ini adalah pelaksanaan dan pembuatan laporan untuk kepentingan evaluasi.

### 4. Departemen Teknisi

Departemen yang bertanggung jawab dalam aspek utilitas dan fasilitas pabrik yang ada. Departemen ini bertugas untuk memantau, merawat, dan memperbaiki mesin yang ada di dalam pabrik, baik mesin produksi maupun penunjang seperti alat elektronik (lampu, ac, dll).

### 5. Departemen *Research and Development* (RnD)

Departemen ini berfungsi dalam pengembangan kualitas melalui inovasi dan riset berkelanjutan. Departemen ini difungsikan dalam memastikan adanya pengembangan produk berdasarkan kebutuhan konsumen dan masukan yang ada sebagai dasar dalam melakukan riset.



6. Departemen *Product Development Quality* (PDQC)  
Departemen yang bertugas dalam pengembangan kualitas produksi dalam *scale up* skala pabrik. Departemen ini bertanggung jawab dalam eksekusi percobaan produksi produk baru (*trial*).
7. Departemen *Quality Control*  
Departemen yang bertugas dalam mengawasi kualitas proses produksi dari awal hingga akhir. Dengan begitu, departemen ini harus dapat memastikan seluruh aspek produksi telah mencapai standar yang ditetapkan, baik oleh undang-undang maupun perusahaan.
8. Departemen *Industrial Relation and General Affair* (IRGA)  
Departemen yang bertugas dalam regulasi ketenagakerjaan yang dibutuhkan pabrik. Fungsi utama IRGA terbagi menjadi 2 bagian, yaitu *Industrial Relation* (IR) dan *General Affair* (GA). IR mencakup semua aspek legal seputar ketenagakerjaan dan GA mencakup semua aspek implementasi sistem ketenagakerjaan itu sendiri dalam bentuk sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lindung Lingkungan (K3LL) agar dapat menurunkan resiko kecelakaan, kesehatan, dan pencemaran lingkungan dari setiap aktivitas pabrik.
9. Departemen *Human Resource* (HRD)  
Departemen yang bertugas dalam administrasi ketenagakerjaan. Departemen ini memiliki tugas dalam aspek seleksi hingga perekrutan, peningkatan moral dan kompetensi pekerja serta evaluasi kinerja pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Departemen ini juga memiliki wewenang dalam memutus hubungan kerja dengan tenaga kerja berdasarkan pertimbangan evaluasi kinerja pekerja.
10. Departemen *Continuous Improvement* (CI)  
Departemen yang bertugas dalam perbaikan berkelanjutan seputar aspek yang berhubungan dengan produksi pabrik. Aspek tersebut dibagi menjadi 7 kategori, yaitu *Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale, Productivity, dan Environment* (QCDSMPE).

## 2.5 Produk Perusahaan

PT Mayora Indah Tbk. telah menghasilkan berbagai produk *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Ada tiga kategori produk yang diproduksi di PT Mayora Indah Tbk, Jatake 1 yaitu biskuit, permen, dan wafer. Berikut adalah daftar merek yang diproduksi di PT Mayora Indah Tbk. Jatake 1 berdasarkan kategorinya:

**Tabel 2.3 Produk PT Mayora Indah Tbk. Jatake 1**

<b>Kategori</b>	<b>Merek</b>	<b>Deskripsi</b>
Biskuit	Danisa	Kue kering lezat menggunakan resep Denmark yang otentik
	Slai O'lai	Biskuit susu dengan selai buah
	Zuperrr Keju	Keju cheddar asli, sangat lezat dan bergizi lengkap
	Coffee Joy	Biskuit tipis yang renyah dan enak yang memiliki rasa kopi yang unik
	Better	Biskuit berlapis coklat nikmat yang tebal
	Royal Choice	Butter cookies premium yang dibuat dengan resep Denmark yang otentik
	Sari Gandum	Sandwich biskuit yang terbuat dari gandum utuh
	Roma Biskuit Kelapa	Biskuit renyah yang dibuat dari kelapa asli
	Roma Marie Susu	Biskuit susu yang lezat
	Malkist	Roma Malkist lebih dari sekedar cracker renyah
Roma Wafer	Wafer renyah dengan isian krim kental yang sangat lezat	
Kembang Gula (Permen)	Kopiko	Permen rasa kopi
	Kis/Fres Mint	Permen rasa mint
	Kis Chewy	Permen rasa mint & chewy
	Tamarin	Permen rasa manis dan asam
Wafer	Astor	Wafer roll renyah yang berisi coklat asli
	Astor Skinny roll	Wafer roll renyah yang berisi krim tebal dan sangat lezat
	Beng-beng	Cemilan coklat berlapis

Sumber : PT Mayora Indah Tbk., 2019

## 2.6 Kebijakan Mutu

Dalam menjalankan bisnisnya PT Mayora Indah Tbk. mempunyai sertifikasi untuk memenuhi standar dalam membuat makanan, berikut adalah standar kebijakan mutu yang diterapkan oleh PT Mayora Indah Tbk.:

### 1. ISO 22000

Seperti BSN yang menerbitkan SNI di Indonesia, ISO juga merupakan pedoman yang diterbitkan untuk kelas dunia. ISO 22000 adalah suatu standar Internasional yang dikembangkan dengan menggunakan pendekatan Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001) dan beberapa penyesuaian yang dapat diterapkan, dengan menggabungkan elemen utama ISO 9001 dan HACCP untuk pengembangan, penerapan, dan peningkatan Sistem Manajemen Keamanan Pangan (SKMP) secara berkesinambungan untuk memastikan keamanan pangan pada setiap rantai makanan sampai pada titik konsumsi akhir. Sistem Manajemen Keamanan Pangan bekerja secara efektif melalui pendekatan sistematis agar dapat mengidentifikasi bahaya-bahaya pangan masih dalam kendali, analisa resiko, pengendalian bahaya pangan, pengendalian sistem manajemen dan pengendalian terhadap persyaratan teknis, sehingga makanan yang dihasilkan aman dan layak dikonsumsi (Konsultan ISO Jakarta, 2017).

### 2. Sistem Jaminan Halal (SJH)

Sistem Jaminan Halal (SJH) merupakan sistem manajemen terintegrasi yang disusun, diterapkan, dan dipelihara untuk mengatur setiap bahan, proses, sumber daya manusia, dan prosedur agar halal sesuai dengan persyaratan dari LPPOM MUI dengan kriteria jaminan halal, yaitu; kebijakan halal, tim manajemen halal, *training*, bahan, produk, fasilitas produksi, prosedur tertulis aktivitas kritis, *traceability*, penanganan produk tidak memenuhi kriteria, audit internal, dan kaji ulang manajemen (Klik, 2017).

### 3. CPPOB

Cara Pengolahan Pangan Olahan yang Baik (CPPOB) berfungsi untuk meyakinkan pemerintah jika konstruksi, bahan, lingkungan, dan fasilitas dalam produksi makanan sudah baik (Dinas Ketahanan Pangan, 2018).

#### 4. SNI

SNI merupakan satu-satunya standar yang berlaku secara nasional di Indonesia yang ditetapkan oleh BSN. Suatu produk apabila memenuhi syarat SNI akan diberikan sertifikat SNI dan boleh diperdagangkan atau diedarkan di Indonesia. SNI pada dasarnya bersifat sukarela, namun untuk keperluan melindungi kepentingan umum, keamanan negara, perkembangan ekonomi nasional, dan pelestarian fungsi lingkungan hidup, pemerintah dapat memberlakukan SNI secara wajib. Penerapan SNI ini akan menjamin hak dan juga keamanan para konsumen yang menggunakan produk-produk tersebut. Bukan hanya konsumen saja, SNI juga akan melindungi hak-hak dan juga kewajiban seorang pelaku bisnis yang telah melakukan proses produksi atau pemasaran suatu barang. Tanda SNI juga berfungsi sebagai tanda bahwa produk tersebut memiliki keunggulan (*value added*). Apabila SNI untuk suatu produk tertentu telah diwajibkan, produk yang tidak bertanda SNI tidak boleh diedarkan atau diperdagangkan di wilayah RI (Cermati, 2020).

### 2.7 Tinjauan Pustaka

#### 2.7.1 Manajemen

Kinicki (2018) mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses di mana organisasi ingin mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efektif adalah perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi Robbins & Coulter (2018), sedangkan Efisien adalah perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut harus menggunakan sumber daya yang dimiliki dengan bijak untuk menekan biaya (Robbins & Coulter, 2018).

Robbins & Coulter (2018) mengatakan bahwa manajemen adalah sebuah kegiatan yang menyatukan dan mengawasi pekerjaan seseorang sehingga pekerjaan mereka dapat selesai secara efektif dan efisien. Untuk menjalankan fungsi dan peran manajemen, manajer membutuhkan beberapa keterampilan untuk menjalankan fungsi dan peran manajemen dengan baik. Ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh manajer dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen di perusahaan:

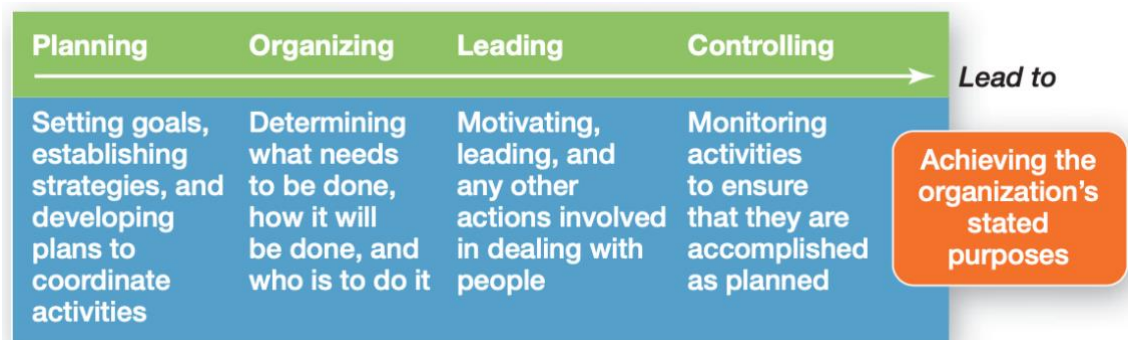
*a. Technical skills* adalah kemampuan khusus seorang manajer dalam menyelesaikan suatu tugas

- b. *Conceptual and Decision skills* adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan suatu masalah demi kepentingan organisasi dan anggotanya.
- c. *Interpersonal and Communication skills* adalah kemampuan seorang manajer untuk memotivasi dan berkomunikasi dengan baik dan efektif kepada anggotanya.

Bateman (2015) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses yang bekerja dengan orang dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.7.1.1 Management Function

Manajemen adalah mengkoordinasikan dan mengawasi setiap aktivitas yang terjadi agar aktivitas tersebut selesai secara efektif dan efisien Robbins & Coulter (2018). Manajer adalah seseorang yang membuat perencanaan goals untuk perusahaan (*planning*), bertanggung jawab dalam mengarahkan dan menyusun tujuan organisasi (*organizing*), bekerja sama dengan para karyawannya dan memotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan (*leading*), dan setelah *planning*, *organizing*, dan *leading* dilakukan, manajer harus mengevaluasi apakah sudah sesuai dengan tujuan yang perusahaan inginkan Robbins & Coulter (2018).



Sumber: Robbins and Coulter, 2018  
**Gambar 2.4 Management Function**

Berdasarkan Gambar 2.4 Robbins & Coulter (2018) mengatakan di dalam bukunya yang berjudul *Management* bahwa manajemen memiliki empat fungsi yang berbeda. Berikut adalah empat fungsi manajemen:

1. *Planning*

Suatu fungsi yang di mana kegunaannya untuk merencanakan tujuan perusahaan kedepannya, membangun strategi, dan mengembangkan rencana.

2. *Organizing*

Suatu fungsi yang di mana kegunaannya untuk menentukan apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Leading*

Suatu fungsi dalam manajemen yang digunakan untuk memotivasi, dan memimpin tim agar bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling*

Suatu fungsi yang di mana kegunaannya untuk memonitor dan mengevaluasi aktivitas yang sebelumnya sudah direncanakan dan dijelaskan untuk memastikan bahwa semua aktivitas itu berjalan sesuai rencana. Jika semuanya tidak sesuai rencana, maka manajemen harus mengevaluasi lagi dari setiap step-step yang sudah dijalankan, atau harus mengubah tujuan organisasi.

### **2.7.1.2 Management Levels**

Sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya membutuhkan *management* yang baik untuk mengatur dan mengawasi pekerjaan para karyawannya agar selaras dengan tujuan perusahaan, sehingga terciptanya suatu *management levels* dalam perusahaan. Member dalam suatu organisasi dibagi menjadi dua kategori, yaitu *Manager* dan *Non managerial Employee*, di mana *manager* itu sendiri adalah seorang individu yang mengarahkan secara langsung dan memantau aktivitas orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi dan *non managerial employee* adalah seorang individu yang bekerja langsung kepada tugas atau pekerjaannya dan mereka tidak mengawasi pekerjaan orang lain Robbins & Coulter (2018). *Management Levels* menjelaskan tentang tingkatan-tingkatan yang ada di dalam perusahaan beserta tanggung jawab setiap *level managementnya*, *management level* terbagi menjadi empat tingkatan Robbins & Coulter (2018);



Sumber: Robbins & Coulter, 2018

**Gambar 2.5 Management Levels**

Berdasarkan Gambar 2.5 Robbins & Coulter (2018) mengatakan di dalam bukunya yang berjudul *Fundamental of Management* bahwa *management levels* terbagi menjadi empat tingkatan. Berikut adalah tingkatannya:

1. *Top Managers* adalah mereka yang berada di dekat puncak organisasi. Mereka juga bertanggung jawab untuk membuat suatu keputusan tentang tujuan perusahaan kedepannya dan membuat kebijakan dan filosofi yang dapat mempengaruhi semua anggota organisasi. Biasanya pada *top managers* mempunyai jabatan seperti *vice president, president, chancellor, managing director, chief operating officer, chief executive officer*, atau *chairperson of the board*.
2. *Middle Managers* adalah manajer yang berada diantara *lowest* dan *top managers*. Mereka biasanya mengatur manajer lain dan terkadang mengatur non manajerial employees dan juga bertanggung jawab untuk memberikan informasi terkait tujuan dari perusahaan yang sudah di tentukan oleh top managers ke penjelasan yang lebih spesifik untuk dikerjakan oleh *lower level managers*. *Middle managers* biasanya mempunyai jabatan di departemen seperti *agency head, project leader, unit chief, district manager, division manager* atau *store manager*.
3. *First-Line Managers* adalah mereka orang yang bertanggung jawab untuk memberikan perintah atau arahan tentang aktivitas sehari-hari kepada karyawan non manajerial. *First line managers* biasanya di kenal sebagai *supervisors, team leaders, coaches, shift managers*, atau *unit coordinators*.

4. *Non managerial Employees* adalah seseorang yang bekerja langsung kepada pekerjaan atau tugasnya dan tidak memperhatikan atau mengawasi pekerjaan orang lain. Karyawan non manajerial biasanya dikenal sebagai *associates*, *team members*, *contributor*, atau *employee partners*.

### **2.7.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan aspek keadilan dan kesehatan kerja (Dessler, 2017). Collings et al. (2019) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan semua aspek dalam perekrutan, perencanaan, pengembangan, penghargaan, kontrak kerja, dan organisasi kerja.

Kinicki (2018) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang terdiri dari merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang baik dan efektif dari suatu organisasi. Noe (2017) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu kepada beberapa hal; kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Dessler (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia mempunyai beberapa fungsi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Planning* adalah proses untuk menetapkan tujuan dan standar untuk mencapai tujuan organisasi
2. *Organizing* adalah proses untuk memberikan masing-masing bawahan tugas yang sesuai, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. *Staffing* adalah proses untuk menentukan orang-orang yang cocok untuk mengerjakan pekerjaan, kompensasi karyawan, pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi kinerja, menetapkan standar kinerja, merekrut karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi karyawan.
4. *Leading* adalah proses memimpin karyawan dan terus memotivasi karyawan agar pekerjaan tersebut selesai dan selaras dengan tujuan perusahaan.



5. *Controlling* adalah proses memeriksa pekerjaan-pekerjaan yang sebelumnya sudah ditetapkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi dan mengambil tindakan sesuai kebutuhan.

#### **2.7.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Robbins & Coulter (2018) mengatakan bahwa ada delapan aktivitas dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah delapan aktivitas tersebut:

1. *Human Resource Planning*

Proses di mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat dan di waktu yang tepat. Dalam melakukan *HR planning* memerlukan 2 step, yaitu menilai sumber daya manusia saat ini dan menemukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2. *Recruitment and Decruitment*

*Recruitment* adalah proses di mana mencari, mengidentifikasi, dan mengambil kandidat yang cocok untuk kebutuhan perusahaan. *Decruitment* adalah proses di mana manajer melakukan pengurangan perekrutan tenaga kerja, seperti *firing*, *layoffs*, *attrition*, *transfers*, *reduce workweeks*, *early retirements*, dan *job sharing*.

3. *Selection*

Proses di mana manajer melakukan pemilihan siapa yang terbaik untuk menduduki suatu posisi tertentu.

4. *Orientation*

Proses di mana manajer melakukan pengenalan pekerjaan dan organisasi kepada karyawan baru.

5. *Employee Training*

Proses di mana manajer melakukan pelatihan kepada karyawannya yang membutuhkan keterampilan lebih untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

6. *Employee Performance Management*

Proses di mana seorang manajer melakukan penetapan standar kinerja yang nanti akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

### 7. *Compensation and Benefits*

Proses di mana suatu organisasi memberikan kompensasi kepada karyawan untuk mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan agar loyal terhadap perusahaan.

### 8. *Career Development*

Proses di mana perusahaan melakukan pengangkatan jabatan kepada karyawannya untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

## 2.7.3 *Training*

Dessler (2017) mengatakan bahwa *training* adalah suatu proses mengajarkan kepada karyawan baru *skill* yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Dessler (2017) berpendapat bahwa ada lima (ADDIE) tahap proses dalam *training*:

#### 1. *Analyze the Training Need*

Pada tahap ini, manajer menganalisis kebutuhan *training* berdasarkan karyawan baru dan karyawan yang sudah ada. Pada karyawan baru *training* dibutuhkan untuk menjelaskan bagaimana cara karyawan baru itu menyelesaikan tugasnya. Pada karyawan yang sudah ada, manajer harus mencari tahu terlebih dahulu apa saja yang dibutuhkan untuk karyawan, manajer mencari tahu melalui beberapa metode seperti *performance appraisal* dan *task analysis* untuk mengetahui apa saja yang dibutuhkan dan apakah benar *training* adalah solusinya. *Performance appraisal* adalah untuk melihat adanya kekurangan kinerja dan untuk menentukan perbaikan tersebut dapat dilakukan melalui *training* atau dengan cara lain (Dessler, 2017). *Task analysis* adalah untuk mengidentifikasi keterampilan khusus yang dibutuhkan (Dessler, 2017).

#### 2. *Design the Overall Training Program*

Dessler (2017) mengatakan bahwa *design* yang dimaksud pada *training* adalah untuk melakukan perencanaan keseluruhan program *training*, dimulai dari *training objectives*, *training method*, dan *program evaluation*.

#### 3. *Developing the Program*

Pada tahap ini, *trainer* merakit konten dan pelatihan program untuk *trainee*, seperti bagaimana program akan disampaikan, peralatan untuk *trainee*, dan materialnya.

#### 4. *Implement Training*

Pada tahap ini, trainer melakukan proses implementasi yang sebelumnya sudah direncanakan.

#### 5. *Evaluate the Course's Effectiveness*

Pada tahap ini, trainer melakukan evaluasi kepada *trainee*, apakah *training* yang dilakukan efektif untuk *trainee* atau tidak.

Dessler (2017) berpendapat bahwa ada empat kategori dasar untuk mengukur efek pelatihan:

##### 1. *Reaction*

Evaluasi reaksi para *trainee* terhadap program.

##### 2. *Learning*

Menguji *trainee* apakah mereka mempelajari apa yang harus dipelajari.

##### 3. *Behavior*

Melihat apakah perilaku *trainee* di tempat bekerja berubah.

##### 4. *Results*

Melihat hasil apa yang diperoleh dari pelatihan yang telah dilakukan.

*Training* adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi para karyawannya untuk pembelajaran tentang kompetensi terkait pekerjaan yang akan mereka kerjakan atau sedang mereka kerjakan (Noe, 2017). Keseluruhan tujuan dari *training* adalah *learning*. *Learning* mengacu kepada *knowledge, skills, competencies, attitudes or behaviors*. Noe (2017) Mengatakan dalam bukunya bahwa ada beberapa cara untuk memperoleh *learning* pada perusahaan:

1. *Formal Training & Employee Development* adalah suatu proses di mana perusahaan memberikan *training & development* berupa kursus, acara yang dikembangkan, dan di selenggarakan oleh perusahaan.

2. *Informal Learning* adalah suatu proses di mana *trainee* itu sendiri belajar di karenakan motivasi dari dirinya sendiri, dan tidak terjadi dalam pengaturan pembelajaran formal.

Informal learning dapat mengarah pada pengembangan *tacit knowledge* yang efektif, yang hampir setara dengan *explicit knowledge*. Berikut adalah penjelasan *tacit* dan *explicit knowledge*:

1. *Tacit Knowledge* adalah pengetahuan yang sudah diartikulasikan dan mudah ditransfer dari orang ke orang.
2. *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan pribadi berdasarkan pengalaman seseorang yang sulit untuk dikumpulkan.
3. *Knowledge Management* adalah pengetahuan pribadi yang didapatkan berdasarkan pengalaman dan sulit untuk dikumpulkan. Mengacu pada peningkatan kinerja perusahaan dengan merancang dan menerapkan alat, proses, sistem, struktur, dan budaya untuk meningkatkan kreasi, berbagi, dan penggunaan pengetahuan.

Kinicki (2018) mengatakan bahwa *training* adalah mendidik karyawan dari hal teknis dan operasional agar melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik lagi. (Ebert & Griffin, 2017) mendefinisikan bahwa *training* merupakan proses mengajar kepada karyawan operasional atau teknis agar mereka mengetahui bagaimana mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya.

### 2.7.3.1 Metode Training

Dessler (2017) mengatakan bahwa ada beberapa metode *training* yang dapat dilakukan:

1. *On the Job Training*

*Training* yang dilakukan secara langsung oleh *trainee*, *trainee* melakukan pelatihan dengan mempelajari suatu pekerjaan dan *trainee* langsung mengerjakannya.

2. *Apprenticeship Training*

*Training* yang dilakukan agar *trainee* menjadi lebih terampil, menggunakan kombinasi metode pelatihan *classroom instruction* dan *on the job training*.

3. *Informal Learning*

*Training* yang terjadi melalui informal *training*, yang di mana *training* ini terjadi dengan kerabat mereka atau atasan tempat mereka bekerja.

4. *Job Instruction Training (JIT)*

*Training* yang dilakukan dengan membuat daftar apa saja yang harus karyawan kerjakan beserta point-pointnya, pelatihan ini dilakukan secara langkah demi langkah.

5. *Lectures*

*Training* ini yang dilakukan menggunakan metode pembelajaran seperti dikelas.

#### 6. *Programmed Learning*

*Training* dengan metode yang sistematis dalam mengajarkan suatu keterampilan dalam pekerjaan diikuti dengan pertanyaan atau fakta-fakta untuk memungkinkan *trainee* merespon dan memberikan *feedback* kepada *trainee* tentang keakuratan jawaban tersebut.

#### 7. *Behavior Modelling*

*Training* yang dilakukan pertama-tama diperlihatkan berbagai video tentang bagaimana teknik manajemen yang baik, setelah itu *trainee* melakukan simulasi terkait video yang sudah diperlihatkan, dan *trainer* memberikan *feedback* terkait simulasi yang dilakukan oleh *trainee*.

#### 8. *Audiovisual-Based Training*

*Training* yang dilakukan menggunakan film, DVD, *powerpoint*, dan kaset *audio* dalam sesi pelatihannya.

#### 9. *Vestibule Training*

*Training* yang dilakukan dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya atau menggunakan simulasi tetapi pelatihannya dilakukan di luar pekerjaan. *Vestibule training* dibutuhkan jika biaya *training* terlalu mahal atau berbahaya untuk melatih karyawannya di dalam pekerjaannya secara langsung.

#### 10. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

Metode pelatihan menggunakan tampilan terkomputerisasi yang mengotomatiskan pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon. Memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif daripada metode tradisional.

#### 11. *Videoconferencing*

Metode pelatihan yang melibatkan program melalui jalur broadband, internet, atau satelit.

#### 12. *Computer Based Training (CBT)*

*Training* yang dilakukan menggunakan komputer untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan.

#### 13. *Simulated Training and Gaming*

Metode pelatihan yang menempatkan *trainee* kepada keadaan asli di mana tempat dia bekerja.

14. *Lifelong and Literacy Training Techniques*

Metode pelatihan yang memberikan pengalaman bekerja selama masa jabatan mereka dengan perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan mereka dapat mempelajari keterampilan untuk mengerjakan pekerjaannya dan memperluas wawasan mereka.

15. *Team Training*

Metode pelatihan yang difokuskan kepada pelatihan teknis, interpersonal, dan masalah manajemen.

16. *Internet-Based Training*

Metode pelatihan untuk menyampaikan hampir semua tipe pelatihan yang ada.

17. *The Virtual Classroom*

Metode pelatihan menggunakan komputer, tablet, dan ponsel seluler yang memungkinkan melakukan pelatihan dari jarak jauh.