

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

2.1.1 Deskripsi Perusahaan

PT. Sejahtera Buana Trada (Cabang Gading Serpong) merupakan perusahaan yang bergerak dalam penyediaan jasa penjualan (*Sales*), *Service* dan *Sparepart* serta *Body Painting* (3S+BP) sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh pihak prinsipal Suzuki Jepang dibawah naungan PT. Suzuki Indomobil Sales (SIS). Perusahaan ini berlokasi di jalan Boulevard Kavling CBD, Jl. Kelapa Dua Raya No.25-26, Curug Sangereng, Kec. Klp. Dua, Gading Serpong, Tangerang, Banten 15157. PT. Sejahtera Buana Trada cabang Gading Serpong



Sumber : Website Perusahaan, 2019

Gambar 2. 1 Logo Perusahaan

PT. Sejahtera Buana Trada (gading serpong) berdiri diatas lahan seluas 6.000 m² dan memiliki bangunan *showroom* 2 lantai dengan luas total bangunan 11.850 m². *Showroom* dan bengkel telah dilengkapi dengan ruang pameran dan ruang tunggu bengkel yang sangat nyaman serta didukung oleh fasilitas 3S serta *Body Painting* yang sesuai dengan standar Suzuki. PT. Sejahtera Buana Trada cabang Gading Serpong mencakup operasional pemasaran untuk wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, dan Serang Banten.

PT. Sejahtera Buana Trada telah tersebar sebanyak 50 dealer resmi serta 255 outlet penjualan yang di seluruh penjuru nusantara dengan rincian 143

bersertifikat 3S dan 1S sebanyak 112 outlet sebagai bagian dari dedikasi terhadap masyarakat penggemar mobil Suzuki melalui prinsip *Spirit, Straight Forward, Sporty* serta *Value*. Hingga saat ini, pekerja yang berada pada PT. Sejahtera Buana Trada cabang Gading Serpong berjumlah 92 karyawan, di data per tanggal 25 Juni 2020.

2.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Sejahtera Buana Trada memiliki visi yaitu “Menjadi Dealer Otomotif yang terbaik di Indonesia”. Lalu adapun misi yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu:

- a. Menjadi pilihan utama pelanggan untuk memiliki kendaraan dan mendapatkan layanan *service* kendaraan yang memuaskan
- b. Menciptakan tempat yang tepat bagi karyawan agar senantiasa bekerja dengan sepenuh hati dan senang untuk menjalankan bisnis
- c. Menciptakan pertumbuhan dan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pemegang saham

2.1.3 Peran Human Resource Generalist di PT. Sejahtera Buana Trada

Dalam kegiatan kerja magang, penulis berada pada divisi *Human Resource Generalist Internship* yang berada dan bertanggung jawab langsung dibawah kepala *Human Resource Development* dan *General Affairs* (HRD/GA). Dalam pelaksanaannya, penulis bekerja sama dengan *supervisor* HRD/GA, divisi *sales* dan marketing, divisi operation (*services, driver, teknisi*). *Human resource generalist* PT. Sejahtera Buana Trada bertanggung jawab untuk melaksanakan seluruh proses yang berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti proses *recruitment, selection, training, development, evaluation, payroll*, pembuatan kontrak perjanjian kerja, pemberian surat peringatan, absensi, cuti, lembur, *compensation and benefit* serta menyediakan kebutuhan perusahaan dan karyawan.

Sebagian besar, tugas yang diberikan dan dikerjakan penulis adalah melakukan proses *recruitment*, melakukan tes psikotes kepada calon karyawan,

meninjau hasil tes psikotes, melakukan *selection*, merekap absensi termasuk cuti, jam lembur, dan izin, membuat kontrak kerja baru untuk *new employee*, meninjau kembali seluruh kontrak kerja semua karyawan apakah ada yang perlu diperpanjang atau tidak, melakukan pengevaluasian kinerja karyawan, meninjau hasil evaluasi karyawan selama masa kontrak, serta melengkapi data pribadi pelamar. Lalu penulis juga ditugaskan untuk membantu menyediakan fasilitas seperti kebutuhan ATK, kertas HVS, masker, obat-obatan P3K, serta kebutuhan gedung.

Kemudian seiring dengan berjalannya pekerjaan yang dilakukan, penulis melihat bahwa semangat para pekerja di perusahaan mulai menurun, mereka tidak memiliki tujuan kedepannya seperti apa. Lalu penulis mendiskusikan hal ini kepada atasan dan mengusulkan adanya *individual development plan* yang harus diberikan kepada karyawan agar dapat membantu mereka mencapai target jangka panjang maupun pendek, membantu karyawan dalam pengembangan karir dan pribadi, serta meningkatkan performa dalam pekerjaan.

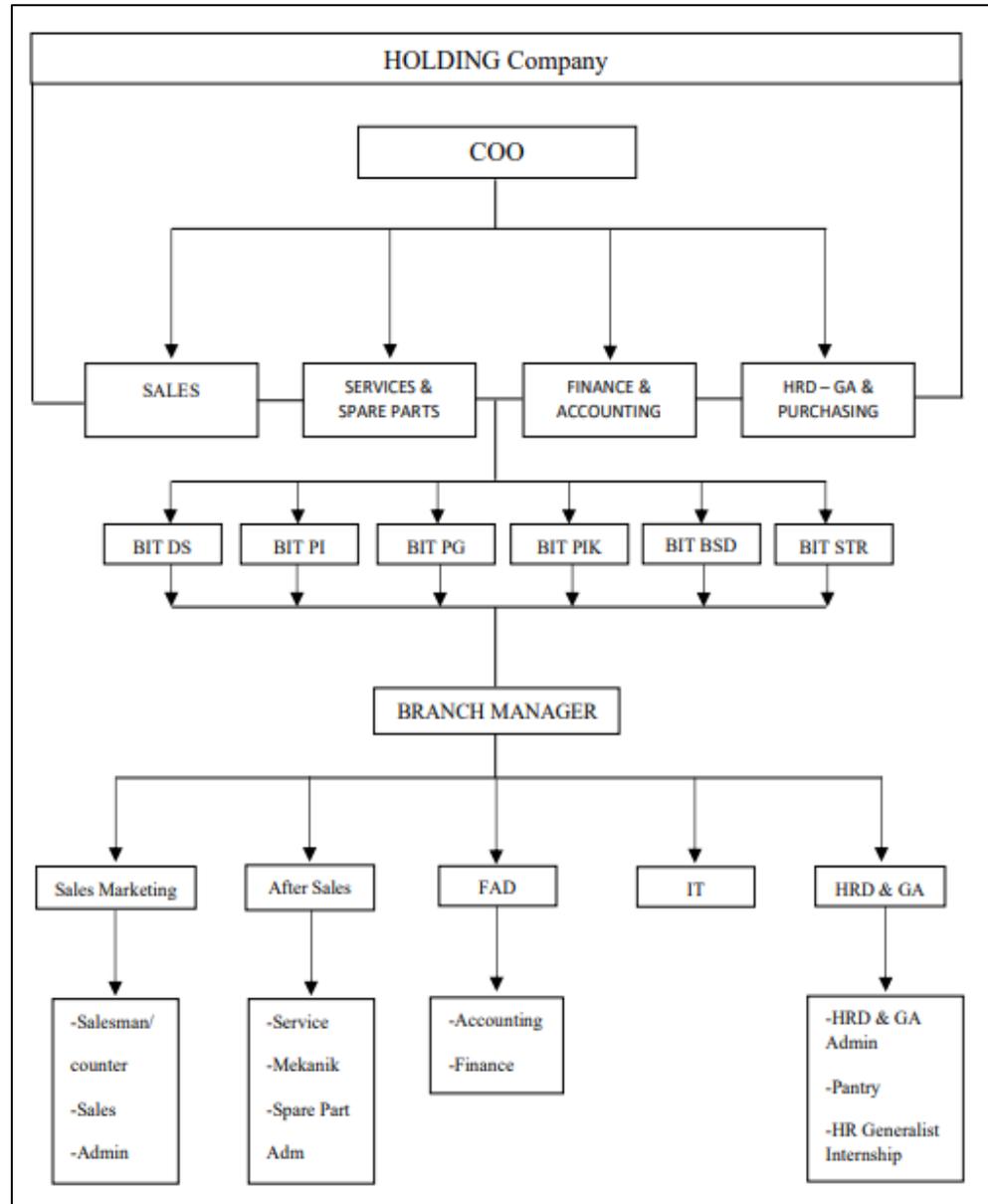
2.2 Sejarah Perusahaan

Suzuki Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan dari Suzuki Motor Corporation (SMC). Bisnis Suzuki di Indonesia ini berfokus pada impor dan ekspor, pabrik, penjualan motor dan mobil. Di tahun 2008, Suzuki Motor Corporation (SMC) mengumumkan telah merubah nama anak perusahaan Suzuki Indonesia, dari PT. Indomobil Suzuki International (ISI) sebagai Agen Tunggal menjadi PT. Suzuki Indomobil Motor (SIM), dan PT. Indomobil Niaga International (IMNI) sebagai distributor tunggal menjadi PT. Suzuki Indomobil Sales (SIS). PT. SIM dan PT.SIS dipimpin oleh Shuji Oishi, selaku Presiden Direktur dan PT. Sejahtera Buana Trada (SBT) adalah anak perusahaan dari PT. Suzuki Indomobil Sales (SIS).

PT. Sejahtera Buana Trada (SBT) (Cabang Gading Serpong) merupakan main dealer kendaraan roda empat (mobill) Suzuki yang beroperasi langsung dibawah naungan PT. Suzuki Indomobil Sales (SIS) selaku agen tunggal

pemegang merek (ATPM) di Indonesia. PT. Sejahtera Buana Trada berdiri berdasarkan Akta Pendirian No. 21 tanggal 17 Januari 2014 yang dibuat oleh Notaris Popie Savitri Martosuhardjo Pharmanto, SH. PT. Sejahtera Buana Trada memiliki banyak jaringan dealer yaitu mencakup seluruh Indonesia. Sebelumnya PT. Sejahtera Buana Trada lebih dikenal dengan nama PT. Buana Indomobil Trada. Namun karena adanya perubahan kepemilikan saham, maka PT. Buana Indomobil Trada berganti nama menjadi PT. Sejahtera Buana Trada.

2.3 Struktur Perusahaan



Sumber : Data perusahaan, 2020

Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT. Sejahtera Buana Trada

2.4 Tinjauan Pustaka

2.4.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu kegiatan mengkoordinasi serta mengawasi aktivitas kerja pihak lain yang bertujuan untuk menyelesaikan

seluruh aktivitas di dalam perusahaan secara efektif serta efisien (Robbins dan Coulter, 2018).

Bateman & Snell (2015) dalam bukunya yang berjudul *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World, Eleventh Edition*, menyebutkan bahwa manajemen merupakan proses kerja dengan orang - orang serta sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Manajer yang baik akan melakukan hal tersebut dengan efektif yang nantinya dapat mencapai tujuan organisasi dan dengan efisien yang dimana dapat memanfaatkan serta menghabiskan sumber daya yang minimal untuk hasil yang maksimal.

Montana & Charnov (2008) dalam Kaehler & Grundei (2019) mengatakan bahwa manajemen ialah bekerjasama dengan orang lain yang memiliki tujuan yang sama demi mencapai tujuan organisasi serta seluruh anggota di dalamnya.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen ialah proses kerja yang melibatkan banyak orang dan aktivitasnya, dimana mengutamakan efisiensi dan efektivitas dalam pengimplementasiannya serta ditujukan untuk mencapai *goals* atau tujuan organisasi.

2.4.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen memiliki 4 (empat) fungsi yang digunakan untuk menggambarkan aktivitas kerja seorang manajer. Fungsi tersebut meliputi :

1. *Planning*

Merupakan suatu proses untuk mendefinisikan dan menentukan tujuan organisasi, membangun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan serta mengembangkan perencanaan dan kegiatan yang akan dilakukan.

2. *Organizing*

Dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan untuk menentukan tugas apa yang harus diselesaikan, menentukan siapa yang akan melakukan

uraian tugas tersebut, serta mempersiapkan struktur organisasi yang menggambarkan posisi setiap divisi, wewenang, dan tanggung jawab setiap bagian perusahaan.

3. *Leading*

Suatu proses untuk menciptakan visi suatu organisasi dengan memberikan motivasi kepada karyawan, membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam divisi termasuk perilaku karyawan, memberikan pengaruh dan arahan kepada karyawan, dan menentukan cara komunikasi yang baik dan tepat.

4. *Controlling*

Fungsi ini untuk memastikan tujuan dari suatu organisasi telah tercapai serta seluruh tugas telah dikerjakan sesuai standar organisasi tersebut dan mengevaluasi setiap proses kinerja yang dihasilkan.

2.4.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong (2014) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management Practice*, manajemen sumber daya manusia adalah dengan memperhatikan semua aspek tentang bagaimana orang - orang dikelola dan dipekerjakan dalam suatu organisasi. Aspek tersebut mencakup kegiatan strategis dari pengelolaan *human capital*, sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, tanggung jawab sosial perusahaan, pembelajaran dan pengembangan, hubungan karyawan, kesejahteraan dan penyediaan layanan karyawan (Armstrong, 2014).

Dessler (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kumpulan dari proses pelatihan, penilaian, serta pemberian kompensasi dengan memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dan masalah keadilan karyawan.

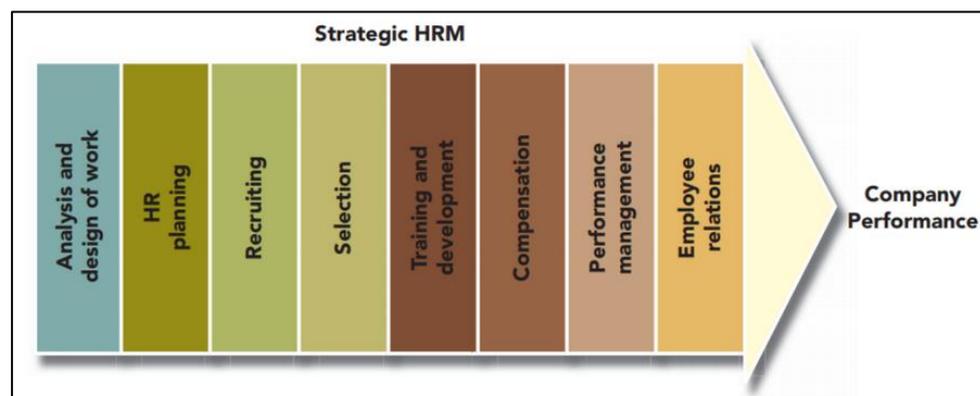
Menurut Kinicki dan Williams (2016), manajemen sumber daya adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang – orang melalui perencanaan,

pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya dalam suatu organisasi.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan beberapa aspek penting dalam *employee development* di suatu organisasi atau perusahaan. Segala aspek ini bertujuan agar karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan diri dan performanya untuk menjadi sumber daya yang lebih baik

2.4.4 Proses dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Noe (2017), proses dan fungsi dari manajemen sumber daya manusia didalam pelaksanaannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Noe, 2017

Gambar 2. 3 Proses *Human Resource Management*

1. *Analysis and design of work*

Pada tahap ini, seorang HR akan melakukan *job analysis* yang nantinya akan menghasilkan *job desc* dan *work analysis* yang tepat.

2. *HR Planning*

Di tahap ini, seorang HR akan melakukan *planning* terkait dengan jumlah SDM yang dibutuhkan sesuai dengan *job analysis* yang sudah dilakukan sebelumnya.

3. *Recruiting*

Tahap ini seorang HR akan merekrut kandidat dengan *job desc* yang telah dibuat.

4. *Selection*

Setelah menemukan calon kandidat yang sesuai, seorang HR akan melakukan wawancara serta tes kepada calon karyawan yang dimana nantinya akan menempati suatu posisi.

5. *Training and Development*

Pada tahap ini, seorang HR akan memberikan orientasi, pelatihan dan menyediakan program pengembangan karyawan agar kemampuan karyawan dapat meningkat.

6. *Compensation*

Tahap ini HR akan menentukan dan memberikan kompensasi kepada karyawan atas hasil kinerjanya yang dapat berupa gaji, asuransi, reward, tunjangan kesehatan, serta rencana pensiun.

7. *Performance Management*

Dalam tahap ini, HR akan menyiapkan *form* penilaian kinerja, mengevaluasi kinerja karyawan, serta memberikan *feedback*.

8. *Employee Relations*

HR akan memelihara dan mengatur hubungan antara pihak manajemen perusahaan dengan karyawan termasuk membantu perpindahan karyawan, melakukan *attitude survey*, dan menentukan kebijakan karyawan.

2.4.5 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam pengembangan (*development*) karyawan, sehingga organisasi dapat menghindari kesalahan – kesalahan, seperti :

1. Mempunyai karyawan dengan performance yang buruk.
2. Merekrut karyawan yang salah untuk suatu pekerjaan.
3. Kurangnya *training* yang diberikan kepada karyawan sehingga efektivitas organisasi menurun.

4. Mengalami *turnover* karyawan yang tinggi.
5. Organisasi diduga memiliki praktek yang tidak aman
6. Tindakan tidak adil kepada karyawan.

2.4.6 Human Resource Generalist

Martin dan Latham (2010) mengatakan bahwa HR generalis biasanya ditugaskan ke satu atau lebih *business unit* seperti *marketing*, *production*, atau *supply chain* dan berkaitan dengan seluruh *people issues*. HR generalis bertanggung jawab untuk mengamankan dan menyelaraskan semua sumber daya manusia untuk membantu suatu *business unit* mencapai tujuan strategis dan operasionalnya. Tanggung jawab seorang HR generalis sangat bervariasi, mulai dari *strategic initiatives* seperti merancang suatu bisnis proses atau memodifikasi struktur organisasi hingga tugas administratif yang lebih rutin. Terdapat beberapa fungsi HR generalis menurut Martin dan Latham (2010) yaitu:

1. Perekrutan, pelatihan dan pengembangan karyawan
2. Administrasi presensi, keterlambatan dan *overtime*
3. Perhitungan gaji, pensiun dan tunjangan
4. Merancang *job desc* karyawan bersama manajer/supervisor terkait
5. Menjaga keselamatan kerja dan *operational* kerja karyawan
6. Menasihati lini manajer dan karyawan sehubungan dengan hukum ketenagakerjaan dan kebijakan perusahaan
7. Negosiasi gaji, kontrak dan kondisi kerja

2.4.7 Recruitment

Menurut Dessler (2015), *recruitment* ialah proses menemukan para calon pelamar kerja serta menarik calon pekerja untuk menempati suatu posisi yang dibutuhkan di dalam suatu perusahaan.

Kinicki & William (2016) menyatakan bahwa, *recruitment* adalah proses mencari, menemukan, dan menarik calon pelamar untuk melamar kerja

di posisi yang tersedia dan dibutuhkan oleh perusahaan sehingga dapat memenuhi *needs* perusahaan.

Snell dan Bohlander (2010) mendefinisikan *recruitment* ialah suatu proses penjangkaran calon karyawan baru yang memiliki *potential* agar mereka melamar pekerjaan sesuai dengan lowongan yang tersedia.

Dari definisi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa, *recruitment* merupakan suatu proses mencari, menarik dan menemukan calon pelamar yang nantinya akan mengisi posisi yang dibutuhkan perusahaan agar *needs* perusahaan dapat terpenuhi.

2.4.8 Tipe - tipe *Recruitment*

Menurut Dessler (2015), *recruitment* terbagi menjadi 2 (dua) tipe kategori, yaitu:

a. Sumber *Recruitment Internal*

Recruitment internal adalah mempertimbangkan dan memilih karyawan yang ada di dalam perusahaan sebagai kandidat untuk posisi yang dibutuhkan.

Keuntungan *recruitment internal* (Mondy, 2016):

- Karyawan memiliki pengetahuan mengenai *value* perusahaan, kebijakan, serta *culture* perusahaan.
- Perusahaan mengetahui kemampuan karyawannya
- Perusahaan tahu jelas mengenai *track record* pada setiap karyawan

Kelemahan *recruitment internal* (Mondy, 2016):

- Adanya ketidakpastian perekrutan internal dan produktivitas
- Membatasi perusahaan memiliki pengetahuan baru dan ide yang lebih fresh dari pihak luar.

b. Sumber *Recruitment External*

Recruitment External ialah dengan menarik dan mencari sumber daya manusia dari luar perusahaan. Beberapa metode perekrutan eksternal yang dapat dilakukan, antara lain melalui *website* perusahaan, melalui

website job portal, melalui *employee referrals*, melalui *headhunter*, melalui sosial media, dan atau melalui perusahaan *outsourcing*.

Keuntungan *recruitment external* (Mondy, 2016):

- Dapat mengisi jabatan pemula
- Mendapatkan skill lebih yang belum dimiliki karyawan internal perusahaan
- Mempunyai kesempatan untuk mendapatkan karyawan dengan latar belakang dan kreativitas berbeda.

Kelemahan *recruitment external* (Mondy, 2016):

- Membutuhkan waktu yang lebih lama
- Memerlukan *cost* yang lebih
- Waktu training yang lebih lama

2.4.9 Selection

Dessler (2015), mendefinisikan *selection* sebagai suatu proses mencari kandidat yang memiliki pengetahuan, kemampuan, perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan. Proses seleksi tentu tujuannya untuk menyaring pelamar yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia dan sesuai dengan *value* perusahaan.

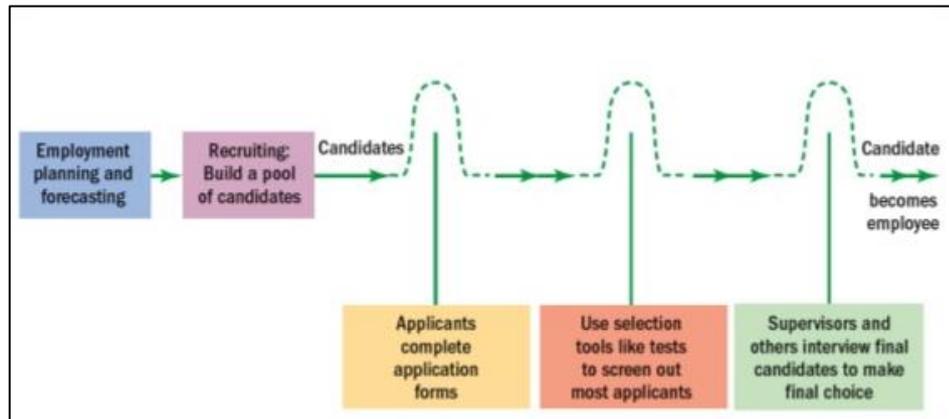
Menurut Hasibuan (2016), seleksi adalah suatu tahap dalam kegiatan menentukan dan memilih pelamar yang akan diterima atau ditolak. Bila diterima maka pelamar tersebut akan menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi yang telah ditentukan oleh setiap perusahaan.

Kinicki *et al.* (2016) menyebutkan bahwa, *selection* adalah proses suatu penyaringan dimana para pelamar kerja yang masuk membuat perusahaan mendapatkan kandidat terbaik.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa, *selection* adalah proses pemilihan dan penentuan pelamar kerja untuk mendapatkan kandidat dengan *knowledge, skills, attitude*, dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan pekerjaan.

2.4.10 Proses *Recruitment* dan *Selection*

Menurut Dessler (2015), ada beberapa step yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam melakukan *recruitment and selection*, yaitu :



Sumber: Dessler (2015)

Gambar 2. 4 Proses *Recruitment* dan *Selection*

1. *Employment Planning & Forecasting*

Melakukan perencanaan kerja karyawan yang sesuai dengan syarat dan ketentuan yang telah diberikan organisasi untuk menentukan posisi apa yang sedang dibutuhkan dan bagaimana mengisi posisi tersebut.

2. *Recruiting: Build a Pool of Candidates*

Organisasi mulai melakukan *employee recruitment* (*internal* maupun *external recruitment*) yang kemudian akan dikumpulkan dalam satu daftar nama-nama calon karyawan, yang nantinya daftar nama calon karyawan tersebut akan dipertimbangkan sesuai dengan kriteria dan standar yang organisasi berikan.

3. *Applicants Complete Applications Form*

Calon karyawan yang telah melalui hasil pertimbangan yang dilakukan organisasi akan melakukan pengisian *applications form*.

4. *Use Selection Tools Like Test to Screen Out Most Applicants*

Organisasi melakukan seleksi lebih dalam dengan menggunakan berbagai jenis tes yang disediakan organisasi kepada calon karyawan yang telah melakukan pengisian *applications form*.

5. *Supervisor and Others Interview Find Candidates to Make Final Choice*

Merupakan tahap terakhir yang dimana atasan atau *supervisor* melakukan *interview* akhir untuk menentukan bahwa pelamar diterima atau ditolak.

Terdapat 3 (tiga) alat yang dapat digunakan dalam pelaksanaan *selection proces* (Kinicki dan Williams, 2011), yaitu:

1. *Background Information: Application Forms, Resumes & References*

Alat yang berisi seluruh informasi dan keterangan dasar yang dimiliki oleh kandidat, seperti kewarganegaraan, data diri, pengalaman kerja, pendidikan, dan lainnya.

2. *Interviewing: Unstructured, Situational & Behavioral Description*

Interview merupakan hal yang paling sering dipakai untuk memilih calon pekerja dalam proses seleksi. *Interview* sendiri bisa dilakukan secara langsung atau tatap muka, melalui *video conference*, dan juga dapat melalui telepon (*interview by phone*). Hasil *interview* yang dinilai paling akurat adalah *interview* secara langsung atau tatap muka, karena kurangnya gangguan yang mungkin terjadi.

Interview terbagi menjadi dua tipe, yaitu:

- *Unstructured interview*

Jenis *interview* dengan menanyakan serangkaian pertanyaan yang tidak direncanakan atau secara spontan. Biasa *interview* ini dilakukan dengan tujuan yang bersifat menyelidiki sesuatu secara lebih dalam.

- *Structured interview*

Jenis *interview* yang pertanyaannya telah direncanakan secara sistematis dengan menanyakan serangkaian pertanyaan kepada kandidat sesuai dengan susunan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam *structured interview*, terbagi lagi menjadi dua jenis yaitu:

a. *Situational interview*

Dengan menanyakan pertanyaan yang memposisikan kandidat dalam situasi yang sangat sulit atau mendesak. Biasanya, interviewer akan membandingkan jawaban kandidat dengan jawaban standar perusahaan.

b. *Description interview*

Dengan menanyakan pertanyaan yang sifatnya menelaah lebih lanjut apa yang pernah dilakukan kandidat di masa lalu.

3. *Employment Test: Ability, Personality, Performance, Integrity & Others*

Prosedur tes untuk mengukur *performance* atau *physical-ability* calon pekerja. Employment Test yang sering digunakan yaitu:

- *Ability tests*

Digunakan untuk mengukur kemampuan fisik, kekuatan dan stamina, kemampuan mekanik, kemampuan mental, serta kemampuan rohani seseorang.

- *Performance tests*

Performance tests atau skill test biasanya digunakan untuk mengukur bagaimana calon pekerja dapat melakukan suatu pekerjaan. Dapat dilihat ketika kandidat sedang melakukan sesuatu, dan disaat bersamaan dievaluasi oleh reviewer.

- *Personality tests*

Digunakan untuk mengukur bagaimana suatu kepribadian atau karakteristik yang dimiliki seseorang seperti kebiasaan sosial, mampu menyesuaikan diri, energi yang dimiliki, kebebasan serta kebutuhan dalam mencapai sesuatu.

- *Integrity tests*

Dilakukan dengan bertanya secara langsung mengenai pengalaman masa lalu yang berkaitan dengan etika dan integritas yang bertujuan untuk mengukur sikap dan pengalaman kandidat pelamar kerja yang berkaitan dengan kejujuran,

keteguhan, dan sifat dapat dipercaya.

4. *Other Test*

Daftar tes mengenai teknik pengujian kandidat dengan melakukan tes narkoba, *polygraph* (mendeteksi kebohongan), *generic screening* dan analisa tulisan tangan.

2.4.11 Compensation and Benefit

Dessler (2015) mendefinisikan *employee compensations* sebagai hasil dari pekerjaan karyawan yang didapat dengan bentuk upah. Dimana upah dibagi menjadi dua bagian utama yang pertama adalah *direct financial* seperti gaji, insentif, komisi dan bonus, kemudian yang kedua adalah *indirect financial* seperti asuransi/BPJS karyawan dan liburan yang biayanya akan ditanggung oleh pihak kantor.

Menurut Hasibuan (2016), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi yang dibayar dengan barang

Milkovich *et al.* (2014) mengatakan bahwa *compensation* ialah suatu upah yang dinilai sebagai bentuk hasil bekerja setiap individu karyawan di dalam perusahaan atas jasa yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menjadi hasil bukti nyata karyawan.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa, *compensation and benefit* adalah penerimaan pembayaran secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan sebagai bentuk *reward* dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah diberikan oleh perusahaan.

2.4.12 Bentuk - bentuk Compensation and Benefit

Menurut Milkovich *et al.* (2014), terdapat beberapa bentuk *compensation and benefit* yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:

1. *Base Wage*

Kompensasi yang diberikan kepada pekerja karena telah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kompensasi *base wage* berupa uang tunai. *Base wage* setiap karyawan dapat berbeda karena jenis pekerjaan menjadi salah satu faktor pembeda.

2. *Merit Pay/Cost-of-Living Adjustment*

Penyesuaian terhadap upah yang diterima karyawan karena adanya perubahan terhadap biaya hidup. Kenaikan gaji diberikan karena adanya prestasi atau peningkatan kinerja dari karyawan.

3. *Incentives*

Tambahan upah yang diberikan kepada karyawan atas peningkatan kinerja yang dilakukan. Bedanya dengan *merit pay*, *incentives* sudah diketahui jumlahnya oleh karyawan sebelumnya. *Incentives* dapat berupa komisi atau upah lembur dan sifatnya hanya dibayarkan sekali

4. *Long-terms incentives*

Dimaksudkan untuk fokus pada upaya karyawan untuk meraih hasil dalam jangka panjang. Biasanya bentuk dari *long-term incentives* adalah dengan kepemilikan saham atau kemungkinan karyawan membeli saham perusahaan dengan harga yang lebih menguntungkan.

5. *Income protection*

Merupakan keikutsertaan karyawan oleh perusahaan dalam program perlindungan untuk mengurangi *financial risk* yang kemungkinan dapat terjadi. Karyawan mendapatkan benefit berupa asuransi kesehatan, program dana pensiun, asuransi jiwa, dan program tabungan.

6. *Work-Life Balance*

Program dalam membantu karyawan untuk mengintegrasikan kewajiban bekerja dengan kehidupan pribadi yang didalamnya termasuk waktu untuk tidak bekerja (cuti, liburan, dinas) dan akses untuk bertemu orang untuk memenuhi kebutuhan tertentu (konsultasi kesehatan, konsultasi keuangan, dan konsultasi Pendidikan anak)

7. *Allowances*

Kepentingan karyawan yang dipenuhi oleh perusahaan dalam bentuk tunjangan. Tunjangan yang ada biasanya adalah tunjangan tempat tinggal, tunjangan transportasi, dan tunjangan makan..

2.4.13 *Performance Management*

Menurut Wibowo (2016), manajemen kinerja merupakan suatu gaya dalam mengelolah SDM yang berorientasi kepada hasil kinerja dengan melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dan melakukan pendekatan strategis untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014) juga menjelaskan bahwa *performance management* merupakan suatu sistem perusahaan untuk mengintegrasikan aktivitas penentu tujuan, pengawasan dan evaluasi, penghargaan karyawan, serta *feedback* dan *training* oleh seorang manajer kepada karyawan.

Menurut Armstrong (2014), manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi dengan tujuan untuk memberikan hasil yang baik dengan meningkatkan kemampuan serta kinerja tim dan individu.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa, *performance management* merupakan proses dimana manajer dan karyawan bekerjasama untuk membuat planning, memantau serta meninjau sasaran kerja agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

Dalam pelaksanaan *performance management*, *performance appraisal* juga dibutuhkan guna mendorong kinerja karyawan dan membantu karyawan memahami kompetensi yang dimilikinya. Verma (2004) dalam Khan et al. (2017) mengatakan bahwa, *performance appraisal* merupakan sebuah sistem yang terstruktur untuk mengukur serta mengevaluasi pekerjaan karyawan, termasuk *behavior* dan hasil untuk mengetahui bagaimana dan kenapa karyawan melakukan pekerjaannya serta bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efektif kedepannya, sehingga semua pihak mendapatkan keuntungan.

2.4.14 Komponen *Performance Management*

Terdapat 3 (tiga) komponen dalam pendekatan *performance management* untuk menerapkan landasan pengukuran kinerja yang relevan (Armstrong, 2014), yaitu:

1. Karyawan harus ikut serta dalam penentuan dan pemilihan *key performance indicators* (KPI) yang akan mengukur kinerja mereka. Hal ini dilakukan agar perusahaan mendapat respon positif dari karyawannya.
2. Penetapan objektif dan indikator harus disepakati oleh kedua belah pihak antara pimpinan dengan karyawan.
3. *Performance management* harus dapat memperlihatkan karyawan yang *overperformers* dan *underperformers*

2.4.15 *Key Performance Indicator* (KPI)

Parmenter (2014) mendefinisikan *key performance indicator* sebagai sekumpulan *measurement* yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa yang akan datang. Dalam implementasinya, KPI harus memenuhi 6 (enam) karakteristik (Parmenter, 2014), yaitu:

1. *Measurement* yang diterapkan harus mendapat komitmen penuh dari top manajemen dan diterapkan kepada semua lapisan organisasi mulai dari lapisan atas ke bawah.
2. Harus diukur secara berkala dan teratur misalnya dihitung secara harian, mingguan atau periode tertentu.
3. Diperlukan pemahaman yang cukup baik oleh karyawan atas *measurement* dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan.
4. Menghubungkan tanggung jawab individu dengan tim.
5. Yang dipilih sebagai *measurement* haruslah yang dinilai dapat memberikan dampak yang signifikan kepada suksesnya pencapaian *goals* perusahaan.
6. Harus membawa dampak positif kepada organisasi secara keseluruhan.