

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Latar Belakang Perusahaan

##### 2.1.1 Logo Perusahaan



Gambar 2.1. Logo PT Tunas Ridean Tbk

Sumber: Data Perusahaan, 2021

##### 2.1.2 Sejarah Singkat PT Tunas Ridean Tbk (Tunas Group)

PT Tunas Ridean Tbk adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif atau penyedia kendaraan yang berasal dari Indonesia. Perusahaan ini pertama kali berdiri pada tahun 1967 dengan nama Tunas Indonesia Motor dengan kantor pusat yang berlokasi di Jakarta. Berfokus pada bidang otomotif atau penyedia kendaraan, Tunas Indonesia Motor memiliki aktivitas bisnis sebagai importir dan penjual mobil baru maupun bekas merek Fiat, Holden dan Mercedes-Benz. Seiring berjalannya waktu, pada tahun 1974 perseroan ditunjuk sebagai *dealer* resmi mobil merek Toyota, Daihatsu, BMW, Peugeot dan Renault untuk wilayah Jakarta dan sekitarnya serta ditunjuk menjadi *dealer* resmi dari motor merek Honda untuk wilayah Lampung.

Karena perkembangan perusahaannya yang sangat pesat, pada tahun 1980 didirikan PT Tunas Ridean yang berperan sebagai induk dari perseroan ini. Setelah didirikannya PT Tunas Ridean, perusahaan secara konsisten terus mengalami kemajuan hingga *go public*. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan dilakukannya pencatatan saham perseroan di Bursa Efek Indonesia untuk pertama kalinya pada tahun 1995 dengan penawaran umum saham perdana sebesar 30,0% yang berdampak pada akuisisi oleh Jardine Motors Group yang merupakan distributor kendaraan bermotor cukup besar yang memiliki jaringan di Asia, Inggris, Eropa dan Amerika.

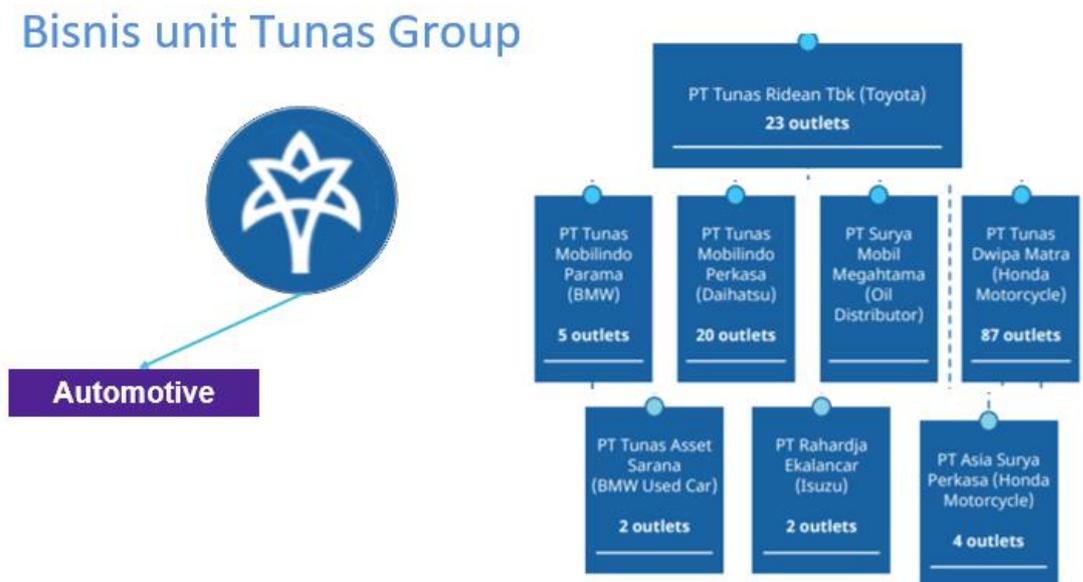
Pada tahun 2002 hingga 2011 merupakan masa PT Tunas Ridean Tbk menerima berbagai macam penghargaan karena prestasinya dan perkembangan usaha yang dimilikinya. Pada tahun 2010, Tunas Group berhasil membukukan laba bersih tertinggi sepanjang sejarah dengan keuntungan penjualan mencapai angka 51% mandiri. Pada tahun 2021, Tunas Ridean berhasil melakukan akuisisi terhadap PT Rahardja Ekalancar yaitu perusahaan otomotif yang bergerak dalam mendistribusikan mobil dengan merek Isuzu. Karena adanya akuisisi tersebut, secara resmi Tunas Group menjadi *dealer* Isuzu dan PT Rahardja Ekalancar berganti nama menjadi Tunas Isuzu.

Pada tahun 2013, Tunas Group mendirikan PT Mitra Asri Pratama (*Manpower Service*) yang berfokus pada kegiatan menyediakan jasa pengemudi yang sudah sangat berpengalaman, terlatih dan dikelola secara profesional untuk memenuhi kebutuhan transportasi operasional bisnis atau liburan dari masyarakat. PT Mitra Asri Pratama atau yang biasa dikenal sebagai Tunas *Fast* juga

menyediakan jasa pengemudi pengganti dan penambahan pengemudi (per jam, harian, mingguan atau bulanan) untuk memenuhi kebutuhan bisnis operasional perusahaan di Indonesia. Kemudian dilanjutkan pada tahun 2015, Tunas Rent menerima sertifikasi ISO 9001:2015. ISO 9001 sendiri merupakan sertifikasi yang berfokus pada layanan terhadap pelanggan dan standar manajemen mutu yang diadopsi pada tahun 2000 oleh *International Organization for Standardization* (ISO). Berdasarkan standar ini, organisasi harus menunjukkan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui kepuasan pelanggan dalam hal fungsi produk, kualitas dan kinerja. Demikian pula, organisasi tersebut juga harus menerapkan peraturan, standar industri dan praktik terbaik mengenai proses produksi dan hasil.

Untuk saat ini, Tunas Group sendiri sudah menjadi perusahaan otomotif independen terbesar dengan 159 outlet yang tersebar di seluruh Indonesia. Outlet tersebut tersebar pulau Sumatra (68 Outlet), Jawa (63 Outlet), Sulawesi (16 Outlet), dan Kalimantan (8 Outlet). Untuk pembagian outlet berdasarkan perusahaan adalah PT Tunas Ridean Tbk (Toyota) berjumlah 23 outlet, PT Tunas Mobilindo Parama (BMW) berjumlah 5 Outlet, PT Tunas Mobilindo Perkasa (Daihatsu) berjumlah 20 Outlet, PT Surya Mobil Megahtama (Oil Distributor), PT Tunas Dwipa Matra (Honda Motorcycle) berjumlah 87 Outlet, PT Tunas Asset Sarana (BMW Used Car) berjumlah 2 Outlet, PT Rahardja Ekalancar (Isuzu) berjumlah 2 Outlet dan PT Asia Surya Perkasa (Honda Motorcycle) berjumlah 4 Outlet. Seluruh unit tersebut ditopang oleh 2 pemegang saham mayoritas yaitu Jardine Cycle & Carriage Ltd dengan persentase saham 46,24% dan PT Tunas Andalan Pratama dengan

persentase sebesar 46,24%. Selain itu, sisa saham sebesar 7,52 persen dimiliki oleh publik.



Gambar 2.2. Stuktur Bisnis Unit Tunas Group

Sumber: Data Perusahaan, 2020

### 2.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

PT Tunas memiliki visi dan misi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT Tunas memiliki visi perusahaan sebagai berikut:

“menjadi perseroan otomotif paling inovatif di Indonesia dengan menciptakan pengalaman mengesankan di setiap interaksi dengan pelanggan”

PT Tunas memiliki misi perusahaan sebagai berikut:

1. Memberikan pengalaman “*Peace of Mind*” bagi konsumen
2. Menciptakan pertumbuhan berkelanjutan melalui operasional yang progresif
3. Mengembangkan sumber daya manusia dalam membangun kepemimpinan yang kuat

4. Menciptakan pertumbuhan yang bernilai bersama mitra bisnis strategis
5. Membuat perbedaan yang positif dimanapun Tunas berada

#### **2.1.4 Core Values Perusahaan**

PT Tunas memiliki beberapa *core value* perusahaan yang dijadikan pedoman dalam berperilaku dalam upaya mewujudkan visi dari perusahaan nya. *Core value* dari PT Tunas biasa dikenal dengan sebutan *ICARE (Integrity, Customer Focus, Pro Active, Respect, Intrapreneur)*. Dalam pelaksanaannya, *ICARE* dapat dijalankan sebagai berikut:

##### 1. *Integrity*

Menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran baik dalam berperilaku dan bertutur kata. Nilai ini dapat diterapkan dengan:

- a. Bertutur kata jujur
- b. Melakukan hal yang benar / sesuai SOP meski tidak diawasi

##### 2. *Customer Focus*

Mengutamakan kepuasan dan kenyamanan pelanggan. Nilai ini dapat diterapkan dengan:

- a. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
- b. Membantu menyelesaikan permasalahan pelanggan sampai tuntas

##### 3. *Pro Active*

Perilaku mengambil inisiatif untuk mengubah keadaan di sekitar menjadi lebih baik. Nilai ini dapat dilakukan dengan:

- a. Berinisiatif dalam menyampaikan ide / solusi
- b. Tidak tinggal diam / cuek

#### 4. *Respect*

Sikap saling menghargai dan menghormati orang lain. Nilai ini dapat dilakukan dengan:

- a. Menghargai setiap perbedaan pendapat
- b. Berusaha menjadi pendengar yang baik

#### 5. *Intrapreneur*

Sikap berani mengambil tanggung jawab untuk mau berinovasi dan menciptakan ide-ide baru, produk dan proses atau setiap penemuan baru dalam organisasi/perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan:

- a. Melakukan inovasi dalam pemecahan masalah
- b. Adaptif dengan perubahan yang terjadi

### **2.1.5 Strategi Perusahaan**

Dalam menjalankan bisnisnya, Tunas memiliki 5 strategi utama yang dibentuknya agar visi dan misi yang telah dibentuk dapat tercapai dan dapat membawa Tunas menjadi lebih berkembang. Strategi tersebut dikenal dengan sebutan TUNAS yang memiliki arti:

#### 1. *Top Performing Employees (T)*

Dalam menjalankan bisnisnya, PT Tunas selalu menganggap bahwa setiap karyawan yang tergabung di dalam perusahaannya merupakan aset yang sangat berharga. Maka dari itu, PT Tunas selalu berusaha untuk mengembangkan karyawannya dengan cara memberikan berbagai macam pelatihan dan *training* agar karyawan menjadi lebih unggul dan menjadi lebih siap dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

2. *Ultimate Business Process (U)*

Dalam menjalankan bisnisnya, PT Tunas memiliki sistem kerjanya sendiri, memiliki alur penjualannya sendiri dan memiliki SOP yang sangat mendukung segala aktivitas bisnisnya agar PT Tunas selalu menjadi perusahaan yang unggul di segala bidang proses bisnisnya.

3. *Notable Customer Service (N)*

PT Tunas selalu memfokuskan pada kepuasan dan kenyamanan pelanggan. Setiap karyawan selalu diingatkan bahwa kepuasan dan kenyamanan pelanggan merupakan hal terpenting karena pelanggan merupakan pendorong dari keberlanjutan bisnis yang dijalankan PT Tunas. Pelanggan harus selalu diperhatikan secara penuh agar pelanggan selalu mendapatkan kesan yang baik saat berhubungan dengan PT Tunas.

4. *Accessible Channels and Networks (A)*

PT Tunas merupakan salah satu perusahaan otomotif dan juga *dealer* resmi dari beberapa merek mobil serta motor yang sangat besar di Indonesia. PT Tunas sendiri sudah memiliki 159 outlet yang tersebar di seluruh Indonesia. Hal tersebut memuat PT Tunas sangat mudah dijangkau untuk seluruh rakyat Indonesia.

5. *Sustainable Growth (S)*

Dalam menjalankan bisnisnya, PT Tunas sangat memperhatikan pertumbuhan berkelanjutan. Hal ini karena PT Tunas memiliki kesadaran bahwa usaha yang dibangunnya sangat membutuhkan pertumbuhan yang

berkelanjutan agar usaha ini dapat terus berjalan tanpa adanya kendala yang dapat membahayakan kondisi perusahaan.

#### **2.1.6 Awards / Achievements Perusahaan**

Selama menjalankan usahanya dan berbisnis, PT Tunas telah berhasil mendapatkan beberapa penghargaan atau pencapaian yang dapat dijadikan suatu kebanggaan tersendiri bagi PT Tunas, beberapa penghargaan dan pencapaian tersebut adalah:

1. Pada tahun 2009 PT Tunas mendapatkan penganugerahan penghargaan *Best Small-Cap* di ajang *Asia's Best Companies Poll* oleh *Finance Asia*
2. Pada tahun 2010 hingga 2011 PT Tunas mendapatkan penganugerahan penghargaan SWA 100 "*Indonesian Best Public Companies 2010 Based on WAI (Wealth Added Index).*" Metode yang diselenggarakan oleh majalah SWA
3. Pada tahun 2016 PT Tunas mendapatkan penghargaan nasional untuk kategori Penjualan & Layanan Purna-Jual oleh Toyota, Daihatsu, Isuzu dan Honda *Motorcycle*
4. Pada tahun 2017 PT Tunas mendapatkan berbagai macam penghargaan antara lain *Best of The Best Awards-The Top 50 Companies for 2017* dan Forbes Indonesia
5. Pada tahun 2018 PT Tunas mendapatkan *Brand Finance TOP 100 Most Valuable Indonesia Brand 2018* berdasarkan penilaian *Brand Finance Asia Pacific & SWA Magazine*

6. Pada tahun 2020 PT Tunas mendapatkan penghargaan Balai Lelang Terbaik kategori Produktivitas Lelang, Lelang Award 2020 oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara-Balai Lelang Mega Amanda Sudeco (Tunas Auction)

### **2.1.7 Business Section Perusahaan**

PT Tunas dalam menjalankan usahanya tentu saja tidak hanya berfokus pada 1 aktivitas saja. Tidak seperti kebanyakan perusahaan lain yang hanya berfokus pada aktivitas penjualan atau *sales*, PT Tunas memiliki 4 fokus utama pembagian aktivitas bisnisnya yaitu *sales*, *after sales*, *customer relation* dan *administration*. Berikut merupakan penjelasan dari ke 4 fokus utama pembagian aktivitas bisnis di PT Tunas:

#### 1. *Sales*

##### a. Definisi

Bagian dari aktivitas penjualan produk, barang dan layanan yang dilakukan penjual ke pembeli.

##### b. Peran

Berperan sebagai pelaksana aktivitas / program *marketing-sales*

##### c. Tanggung jawab

*Business section sales* memiliki beberapa tanggung jawab seperti:

- i. Pelaksanaan aktivitas komunikasi *marketing – sales*
- ii. Pelaksanaan pengelolaan *showroom*
- iii. Pencapaian target *sales* tiap bulan
- iv. Pelaksanaan standar proses *sales* dan prosedur pembelian
- v. Tingkat kepuasan pelanggan dalam proses *sales*

vi. A/R (*Account Receivable*) dari pembeli

d. Indikator sukses

*Business section sales* memiliki beberapa indikator seperti:

i. Target Sales (SPK) dan (DO)

ii. Kepuasan pelanggan

iii. Tingkat A/R (*Account Receivable*)

2. *After sales*

a. Definisi

Bagian layanan pendukung yang bertujuan untuk memastikan produk ataupun jasa dapat bekerja dengan baik dan minim risiko (proses di bengkel).

b. Peran

Berperan sebagai pelaksana perbaikan / perawatan setiap kendaraan yang masuk

c. Tanggung jawab

*Business section after sales* memiliki beberapa tanggung jawab seperti:

i. Mengerjakan perbaikan / perawatan kendaraan sesuai perintah (*Work order*)

ii. Memastikan proses perbaikan berjalan tepat waktu

iii. Memastikan kerusakan teratasi

iv. Memastikan keamanan & keselamatan kendaraan

d. Indikator sukses

*Business section after sales* memiliki beberapa indikator seperti:

- i. *Unit entry*
- ii. SBI (Service Berkala Internal) (KM <1K)
- iii. SBE (Service Berkala Eksternal) (KM 10K-50K)

3. *Customer relation*

a. Definisi

Bagian layanan penanganan pelanggan, mengolah suara / masukan pelanggan, serta memastikan terciptanya *repeat order / service*

b. Peran

Berperan sebagai pelaksana aktivitas / *program customer relation*

c. Tanggung jawab

*Business section customer relation* memiliki beberapa tanggung jawab seperti:

- i. Pengolahan suara dan masukan pelanggan
- ii. Menyediakan informasi progres dan hasil penanganan komplain pelanggan
- iii. Mengupayakan kepuasan dan pengalaman yang menyenangkan kepada pelanggan
- iv. Mengumpulkan data terkait komplain pelanggan
- v. Mencari dan memberikan solusi atas komplain pelanggan
- vi. Melakukan *follow up* secara konsisten suara pelanggan

d. Indikator sukses

*Business section customer relation* memiliki beberapa indikator seperti:

- i. NPS (*Net Promoter Score*)
- ii. VOC (*Voice of Customer*)
- iii. Implementasi VOC / NPS

4. *Administration*

a. Definisi

Bagian layanan yg mencakup semua proses *administration sales*, *after sales* dan *customer relation*

b. Peran

Berperan sebagai pelaksana semua proses administrasi

c. Tanggung jawab

*Business section administration* memiliki beberapa tanggung jawab seperti:

- i. *Control administration* di *showroom* dan bengkel
- ii. Memberikan support terhadap *sales*, *after sales*, dan *customer*
- iii. Mengontrol OPEX
- iv. Melakukan *follow up* ke *customer* yg berkaitan dengan administrasi
- v. Melakukan audit kontrol di cabang
- vi. Melakukan *collection A/R showroom* / bengkel

- vii. Membuat proses pembayaran ke *vendor*
- d. Indikator sukses

*Business section administration* memiliki beberapa indikator seperti:

- i. Kontrol OPEX
- ii. Kontrol Audit
- iii. *Collection A/R*

### 2.1.8 Struktur *Business Section* Perusahaan

Seperti yang sudah dijelaskan, PT Tunas memiliki 4 fokus utama pembagian aktivitas bisnisnya. Tentu saja di setiap *business section* yang dimiliki Tunas pasti memiliki jenjang untuk karirnya tersendiri. Berikut merupakan struktur jenjang karir dari 4 *business section* yang ada di PT Tunas:

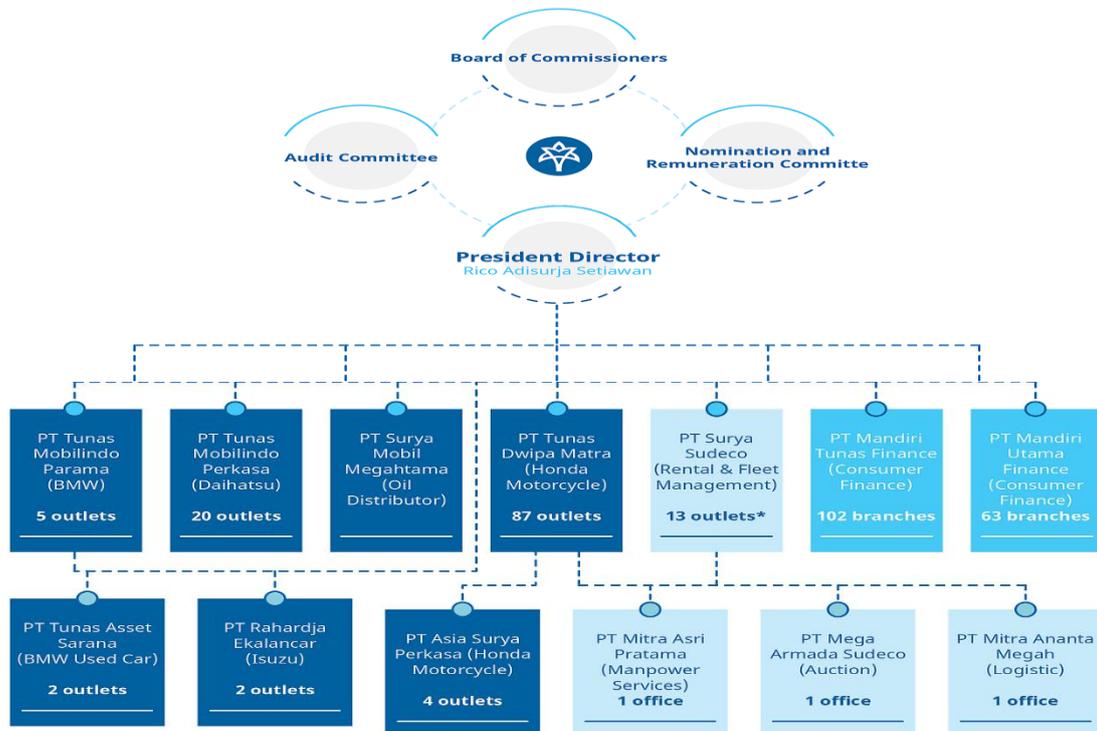


Gambar 2.3 Struktur *Business Section* Perusahaan

Sumber: Data Perusahaan, 2021

## 2.1.9 Struktur Perusahaan

PT Tunas Tbk memiliki struktur perusahaan sebagai berikut:

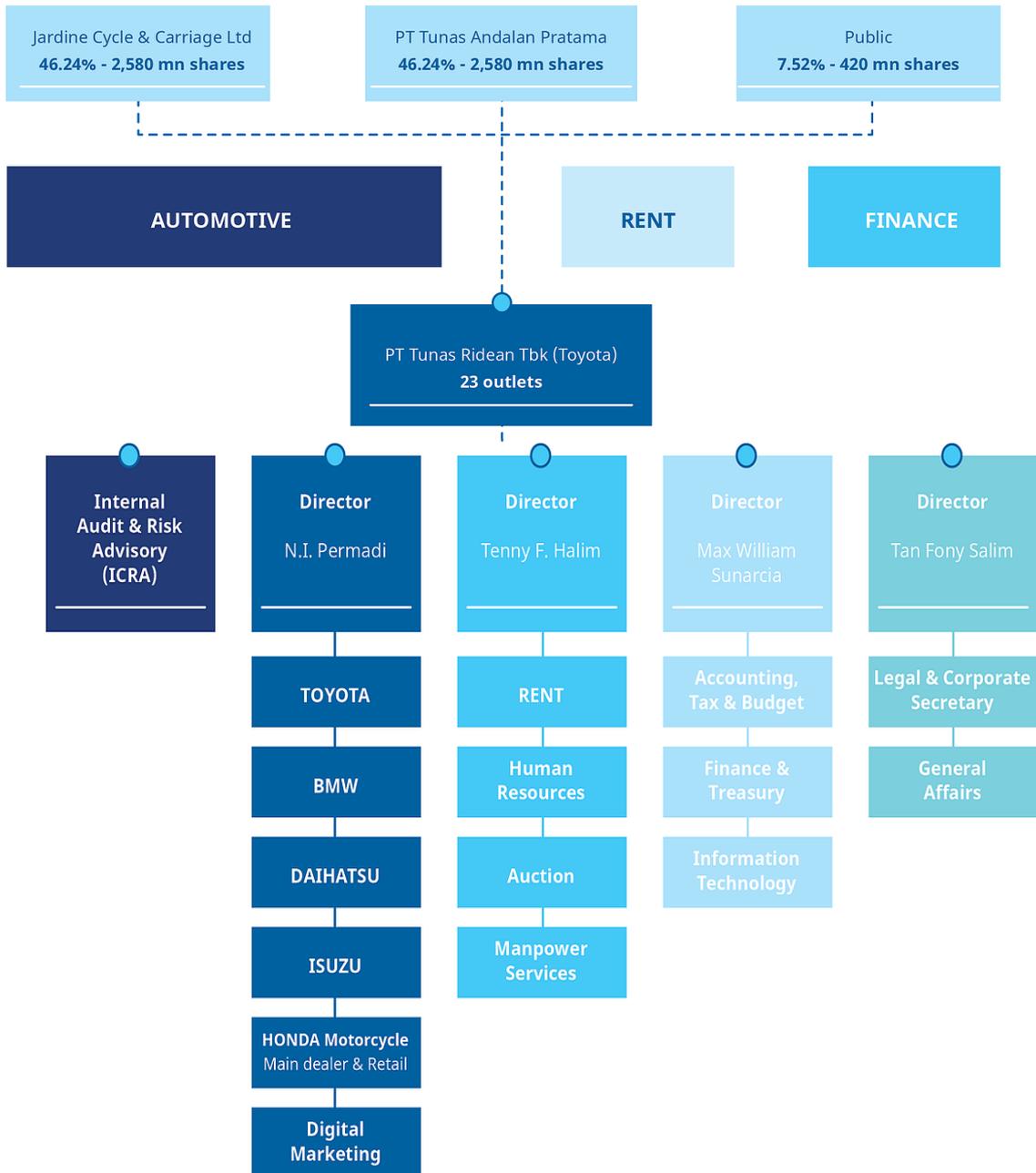


Gambar 2.4 Struktur Perusahaan

Sumber: <http://www.tunasgroup.com/struktur-perusahaan>

**2.1.10 Organization Structure**

PT Tunas Tbk memiliki Organization Structure sebagai berikut:



Sumber: <http://www.tunasgroup.com/struktur?lang=en>

## 2.2 Tinjauan Pustaka

### 2.2.1 Manajemen

Robbins, Coulter et al. (2018) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses melibatkan pengawasan dan koordinasi aktivitas kerja setiap individu yang membuat aktivitas mereka dapat terselesaikan dengan efisien dan efektif. Ada baiknya apabila seorang manajer bisa terlibat langsung dan memastikan bahwa kegiatan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien oleh orang yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi dalam melaksanakannya.

Schermerhorn et al. (2017) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu sistem dan proses dari sebuah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan dari suatu pekerjaan. Schermerhorn et al. (2017) juga berpendapat bahwa manajer merupakan orang yang berada di suatu perusahaan atau organisasi yang secara langsung mendukung dan membantu menjalankan upaya dari suatu pekerjaan dan pencapaian kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Kinicki & William (2016) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu sistem atau proses yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan organisasi agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien melalui kinerja dari sekelompok orang yang dilakukan secara bersama-sama dengan melaksanakan *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* dari setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini, efisien memiliki arti bahwa perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, baik itu uang, bahan baku,

manusia dan lainnya secara bijak dan dengan biaya yang efektif. Selain itu, efektif memiliki arti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil akhir, pembuatan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian manajemen adalah teori yang dikemukakan oleh Robbins, Coulter et al. (2018) yang dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses melibatkan pengawasan dan koordinasi aktivitas kerja setiap individu yang membuat aktivitas mereka dapat terselesaikan dengan efisien dan efektif. Ada baiknya apabila seorang manajer bisa terlibat langsung dan memastikan bahwa kegiatan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien oleh orang yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi dalam melaksanakannya.

### 2.2.2 Fungsi Manajemen



Gambar 2.6 Fungsi Manajemen

Sumber: Robbins dan Coulter, 2021

Robbins & Coulter (2012) dalam bukunya yang berjudul *Management* menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya memiliki empat fungsi berbeda yaitu:

### 1. *Planning*

*Planning* adalah suatu proses dimana perusahaan harus menetapkan suatu tujuan dan strategi yang akan dilakukannya untuk dapat mencapai tujuan serta mengembangkan rencana untuk menjalankan dan mengatur seluruh kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan.

### 2. *Organizing*

*Organizing* adalah suatu proses yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan, oleh siapa pekerjaan tersebut dikerjakan, bagaimana pekerjaan tersebut harus dikerjakan, kepada siapa hasil dari pekerjaan tersebut harus dilaporkan dan bagaimana keputusan harus dibuat.

### 3. *Leading*

*Leading* adalah suatu proses seorang atasan atau pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya yang bertujuan untuk membantu dalam penyelesaian konflik antara atau dalam kelompok kerja, memberikan pengaruh positif kepada setiap individu serta kelompok saat bekerja, memilih kegiatan komunikasi yang paling efektif, membantu dalam penyelesaian urusan dengan cara apapun yang sesuai dengan masalah perilaku karyawannya.

### 4. *Controlling*

*Controlling* adalah suatu proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai apakah hal-hal yang dikerjakan atau dilakukan oleh setiap individu ataupun

kelompok sudah sesuai dengan rencana atau belum. Dengan melakukan evaluasi tersebut, atasan dapat memastikan bahwa tujuan dari perusahaan dapat tercapai dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sudah sesuai dengan harapan perusahaan. Kegiatan *controlling* ini dilakukan dengan cara koreksi, perbandingan dan pemantauan kerja hingga akhirnya diberikan evaluasi kinerja. Jika kinerja tidak sesuai harapan perusahaan maka pekerjaan perlu dikerjakan kembali dengan menerapkan evaluasi atau masukan-masukan yang diberikan.

### **2.2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Gary Dessler (2017) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada seluruh karyawan serta menghadirkan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan keadilan yang pantas diterima seluruh karyawan. Kinicki & Williams (2016) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk melakukan suatu perencanaan, menarik, mengembangkan serta mempertahankan tenaga kerja karyawan yang dinilai efektif. Schermerhorn (2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prioritas utama untuk perusahaan dengan aspirasi kinerja yang cukup tinggi karena sumber daya dijadikan kunci oleh perusahaan untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Pada hal tersebut, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang melibatkan penarikan, pengembangan dan

mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik untuk mendukung terciptanya misi, tujuan dan strategi organisasi.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian manajemen sumber daya manusia adalah teori yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2017) yang dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada seluruh karyawan serta menghadirkan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan keadilan yang pantas diterima seluruh karyawan.

#### 2.2.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 2.7. Tujuan Organisasi

Sumber: Nickels, et al. (2016)

Nickels et al. (2016) berpendapat bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebatas merekrut seseorang untuk menjadi karyawan atau melakukan PHK terhadap seseorang. Semua aktivitas yang dilakukan oleh

manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang ada kaitannya dengan hukum yang berlaku dan memiliki pengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia. Beberapa lingkup manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi:

1. Melakukan perencanaan strategi untuk mendukung kegiatan sumber daya manusia di suatu perusahaan
2. Melakukan penarikan calon karyawan dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja di perusahaan
3. Memastikan bahwa karyawan yang telah direkrut merupakan karyawan yang tepat dengan melakukan seleksi
4. Melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan
5. Memberikan motivasi dan menjaga kinerja setiap karyawan
6. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan terhadap perilaku karyawan
7. Mengelola upah dan bonus (*benefit*) yang akan didapatkan setiap karyawan
8. Membuat suatu penjadwalan waktu kerja karyawan
9. Menjadi pihak yang mampu memediasi setiap masalah pekerja di dalam perusahaan
10. Mengelola karir setiap karyawan

## 2.2.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 2.8. Aktivitas Sumber Daya Manusia

Sumber: Mathis & Jackson (2008)

Manthis & Jackson (2008) berpendapat bahwa aktivitas yang dilakukan oleh seseorang yang tergabung dalam divisi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi 8 aktivitas:

### 1. *Equal Employment Opportunity*

Merupakan bagian dari mempertahankan daya saing yang dimiliki oleh organisasi, efektifitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui penggunaan pengukuran sumber daya manusia dan teknologi sumber daya manusia. Dengan perencanaan sumber daya manusia, manajer mengantisipasi persediaan dan permintaan karyawan di masa depan. Masalah strategis sumber daya manusia tambahan adalah retensi karyawan.

## *2. Equal Employment Opportunity*

Kepatuhan terhadap peraturan dan hukum mengenai kesempatan kerja dapat mempengaruhi seluruh aktivitas sumber daya manusia lainnya. Keragaman tenaga kerja dapat menimbulkan tantangan yang baru. Misalnya, perusahaan harus mampu untuk menciptakan keragaman yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

## *3. Staffing*

Tujuan dari setiap karyawan adalah untuk mampu menyediakan pasokan yang cukup dari individu yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan di suatu organisasi. Analisis pekerjaan meletakkan dasar untuk setiap karyawan dengan mengidentifikasi apa yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka. Analisis ini dapat digunakan saat merekrut seseorang untuk suatu lowongan pekerjaan. Proses seleksi berkaitan dengan pemilihan individu yang mampu memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

## *4. Talent Management and Development*

Dimulai dengan orientasi yang dilakukan untuk karyawan baru, manajemen dan pengembangan bakat mencakup beberapa jenis pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia karyawan dan manajer diperlukan untuk mampu menyelesaikan segala tantangan di masa depan. Perencanaan karir mengidentifikasi jalur dan aktivitas untuk masing-masing karyawan saat mereka bergerak di dalam organisasi. Menilai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka merupakan fokus utama dari manajemen kinerja.

### *5. Total Rewards*

Kompensasi berupa intensif, gaji dan imbalan dapat sangat berguna bagi setiap karyawan yang telah melakukan pekerjaannya untuk perusahaan. Agar kompetitif, perusahaan harus mampu mengembangkan dan memperbaiki sistem kompensasi dasar yang mereka miliki dan dapat menggunakan program pembayaran variabel seperti pembagian keuntungan dan imbalan produktivitas. Peningkatan cepat dalam biaya tunjang, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi masalah utama bagi sebagian besar pengusaha.

### *6. Risk Management and Worker Protection*

Perusahaan perlu mengatasi resiko yang semakin banyak di tempat kerja untuk memastikan perlindungan pekerja. Perusahaan harus mampu untuk memenuhi persyaratan hukum dan lebih responsif terhadap masalah kesehatan dan keselamatan tempat kerja. Selain itu, keamanan di tempat kerja telah menjadi semakin penting seiring dengan perencanaan bencana dan pemulihan.

### *7. Employee and Labor Relation*

Hubungan antara manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif. Hak-hak setiap karyawan dan masalah privasi harus diatasi. Penting untuk setiap karyawan dapat mengembangkan, berkomunikasi dan memperbarui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia agar para manajer dan karyawan sama-sama mengetahui apa yang diharapkan. Di beberapa organisasi, hubungan serikat atau manajemen harus diatasi juga.

### **2.2.6 Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Jimmy & Gaol (2014) berpendapat bahwa perencanaan adalah sistem penentu langkah-langkah yang dilakukan di masa yang akan datang. Perencanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses manajemen pengambilan keputusan di waktu sekarang untuk tujuan di masa yang akan datang. Sedangkan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa yang akan datang.

Gary Dessler (2017) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang dapat digunakan untuk menentukan posisi apa yang harus diisi oleh perusahaan dan bagaimana cara mengisi posisi tersebut. tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan antara tenaga kerja dan memberi kerja saat ini serta kebutuhan tenaga kerja yang diproyeksikan. Perencanaan tenaga kerja harus mendahului perekrutan dan seleksi.

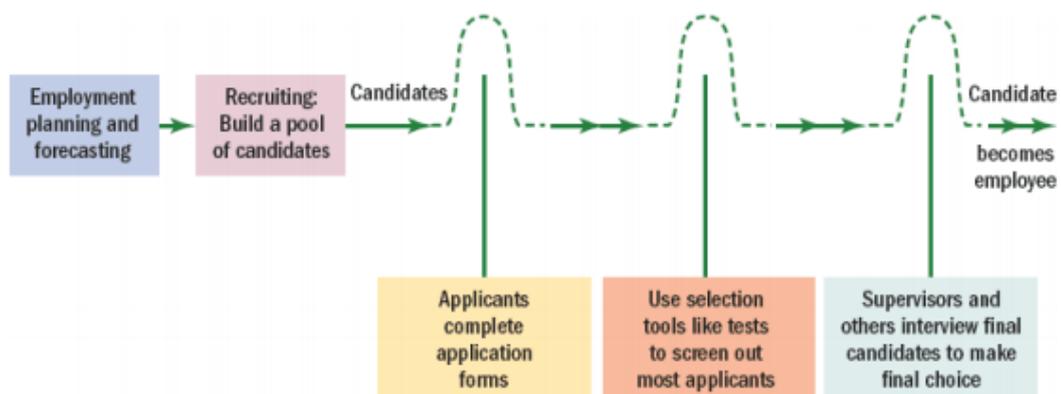
### **2.2.7 Rekrutmen**

Dessler (2015) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menemukan dan menarik para pelamar kerja untuk menempati posisi dalam perusahaan yang masih terbuka. Kinicki & William (2016) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan suatu proses mencari, menemukan dan menarik calon pelamar untuk melamar kerja di posisi yang tersedia di perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia. Wright (2016) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan kegiatan atau praktek yang dijalankan oleh organisasi

dengan tujuan utama yaitu mengidentifikasi dan menarik karyawan yang memiliki potensi.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian rekrutmen adalah teori yang dikemukakan oleh Kinicki & William (2016) yaitu berpendapat bahwa rekrutmen merupakan suatu proses mencari, menemukan dan menarik calon pelamar untuk melamar kerja di posisi yang tersedia di perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia.

### 2.2.8 Proses Rekrutmen



Sumber : Dessler, 2017

Gambar 2.9. Proses Rekrutmen

Sumber: Dessler, 2017

Dessler (2015) berpendapat bahwa ada beberapa tahapan dalam melaksanakan proses rekrutmen, yaitu:

#### 1. *Employment Planning and Forecasting*

Pada tahap pertama ini, perusahaan merencanakan suatu strategi untuk melakukan rekrutmen sekaligus menemukan kualifikasi seperti apa yang harus

dimiliki oleh seluruh kandidat sehingga dapat mengisi kekosongan posisi di dalam suatu divisi perusahaan.

### 2. *Recruiting: Build a Pool of Candidates*

Pada tahap kedua, perusahaan mulai melakukan proses rekrutmen mulai dari rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Perusahaan juga sudah mulai melakukan *job posting* sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan dan gaji serta *benefit* yang ditawarkan perusahaan. Terdapat beberapa keuntungan dalam melakukan rekrutmen internal dari sisi perusahaan seperti perusahaan sudah mengetahui karakteristik dari karyawan itu sendiri dan tidak perlu melakukan pelatihan yang bersifat umum di perusahaan dibandingkan dengan kandidat eksternal. Sedangkan jika perusahaan melakukan rekrutmen eksternal, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang membawa suasana dan ide-ide baru ke dalam perusahaan. Pada tahapan ini, perusahaan bisa memilih untuk melaksanakan rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal.

### 3. *Applicants Complete Applications Form*

Pada tahap ketiga, calon karyawan akan mengisi *applications form* mengenai informasi pendidikan dan keahlian yang dimiliki. *Applications form* biasa digunakan oleh perusahaan untuk melakukan *pre-screening* kandidat. *Applications form* yang diisi biasanya mengandung 4 tipe informasi seperti keahlian atau kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan dan pengalaman kerja sebelumnya, perkembangan yang terjadi pada kandidat, stabilitas kandidat yang didasarkan pada catatan rekam kerja sebelumnya dan data yang dijadikan

acuan utama untuk memprediksi kandidat mana yang akan sukses di pekerjaannya.

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

Pada tahap keempat, perusahaan akan mulai melakukan tes kepada para kandidat dengan tujuan untuk mengenal karakteristik dan kepribadian dari para kandidat. Tes ini dilakukan untuk mengukur kemampuan kognitif, motorik, fisik dan kepribadian dari masing-masing kandidat.

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

Pada tahap terakhir ini, perusahaan akan mulai melakukan berbagai *interview* untuk mendapatkan informasi tambahan secara langsung dari kandidat yang berupa jawaban atas seluruh pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara kepada kandidat yang sedang diwawancara. Pada tahap ini juga perusahaan akan menilai kandidat apakah sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh karyawan berdasarkan hasil dari wawancara. Dari sisi kandidat, tahap ini merupakan tahap terpenting karena pada tahap ini kandidat harus mampu untuk mempromosikan dirinya ke perusahaan agar perusahaan tertarik.

### **2.2.9 Tipe-Tipe Rekrutmen**

Tucker (2012) dan Madia (2011) berpendapat bahwa proses rekrutmen dapat dilaksanakan dengan untuk penggunaan agen rekrutmen, rekrutmen di universitas, *walk-in*, kontak pribadi, pameran karir dan iklan surat kabar. Selain itu, rekrutmen dapat dibedakan menjadi dua tipe yaitu internal dan eksternal. Kedua tipe rekrutmen tersebut memiliki manfaat yang berbeda dan tidak ada yang lebih baik di antara kedua tipe tersebut karena semua bergantung pada *lead time*,

anggaran yang tersedia, tugas yang diperlukan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Berikut contoh-contoh dari setiap tipe rekrutmen:

Rekrutmen internal:

*1. Transfer*

Terkadang seorang kandidat yang dapat memenuhi syarat hanya berbeda departemen yang masih ada di dalam satu perusahaan yang sama. Bergabung dengan perusahaan pada posisi *entry level* biasanya merupakan langkah yang strategis dan pada akhirnya di transfer atau lebih lebih jika dipromosikan.

*2. Promotion*

Dalam perusahaan, jika sebuah posisi manajerial baru membutuhkan keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman di perusahaan maka akan sangat wajar jika seorang karyawan mendapatkan promosi. Hal itu berarti perusahaan dapat melewati proses *headhunting* dan menghemat uang pada beberapa latihan dasar.

*3. Rehiring Former Employees*

Dalam perusahaan tidak jarang karyawan keluar karena adanya pengurangan atau mendapatkan kesempatan di tempat lain di antara alasan yang lainnya. Juga tidak jarang bagi mantan karyawan untuk kembali ke pekerjaan ketika diberikan kesempatan untuk bekerja kembali. Selain itu membawa seseorang kembali dapat menghemat uang, waktu dan pelatihan yang diperlukan.

*4. Previous Applicants*

Dalam perusahaan tidak jarang perekrutan berakhir dengan sebuah perasaan di antara para kandidat yang paling memenuhi syarat. Jika posisi di dalam

perusahaan tersedia dalam waktu dekat setelah proses perekrutan selesai dengan menghubungi kembali pelamar yang sudah diseleksi dapat menghemat banyak waktu dan uang.

#### *5. Employee Referrals*

Meskipun secara teknis ini merupakan perekrutan eksternal namun perekrutan ini bersumber dari dalam perusahaan. Karyawan tahu apa yang terdapat dalam pekerjaan itu dan mereka memiliki ide yang bagus tentang seseorang yang cocok untuk mengerjakannya.

#### *6. Posted Opportunity*

Dalam suatu perusahaan dan lembaga pemerintahan, sudah sangat umum melakukan pengiklanan untuk suatu posisi dan memberikan kesempatan kepada siapapun yang ingin menempati posisi tersebut.

Rekrutmen eksternal:

#### *1. Employment Agencies*

Pada tipe ini, agen tenaga kerja pada umumnya akan melakukan semua penyaringan dan pemrosesan calon karyawan baru. Walaupun terdapat biaya yang cukup besar, tetapi perusahaan akan mendapatkan jaminan kepuasan yang lebih tinggi.

#### *2. Advertising*

Tipe ini merupakan tipe yang paling banyak digunakan oleh perusahaan. Tipe ini memanfaatkan media sosial, situs pekerjaan atau sekolah melalui surat kabar ataupun iklan lainnya. Iklan merupakan cara yang sangat bagus untuk

menyampaikan pesan sambal meningkatkan *branding* dan menunjukkan nilai-nilai perusahaan kepada *public*.

### 3. *Hiring Fairs*

Pada saat terdapat beberapa posisi yang kosong di dalam perusahaan atau ada ekspansi di masa depan, tipe *hiring fairs* merupakan cara yang sangat baik untuk perusahaan dapat menemukan kandidat yang potensial. Salah satu kekurangan dari metode ini adalah kandidat yang memiliki sifat ekstrovert akan lebih unggul dibandingkan dengan kandidat yang bersifat introvert.

### 4. *Direct Recruitment*

Tipe ini dilakukan jika sebuah perusahaan memiliki kenalan atau memiliki informasi akan ada kandidat atau mahasiswa yang akan segera lulus dari universitas nya dengan prestasi yang baik dan sesuai kualifikasi perusahaan. Jika hal itu terjadi maka perusahaan akan segera mengejar dan merayu agar mahasiswa tersebut mau bekerja di perusahaan.

### 5. *Professional Organizations*

Bagi beberapa profesi seperti insinyur, ahli hukum dan karier lain yang memiliki asosiasi profesional sering kali mudah bagi setiap anggotanya untuk direkrut bersamaan dengan organisasi. Namun terkadang juga posisi hanya diberikan pada asosiasi tertentu bahkan pada orang tertentu dalam suatu asosiasi yang memiliki *image* baik di mata perusahaan.

### **2.2.10 Seleksi**

Kinicki et al. (2016) berpendapat bahwa seleksi merupakan suatu proses penyaringan terhadap pelamar kerja yang sudah mengirimkan lamaran kepada perusahaan agar perusahaan mendapatkan kandidat terbaik. Dessler (2015) berpendapat bahwa seleksi merupakan suatu proses untuk mencocokkan pengetahuan, kemampuan, perilaku dan kompetensi seluruh calon karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan di suatu perusahaan. Proses seleksi ini juga digunakan untuk menyaring kandidat yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia dan sesuai dengan nilai dari perusahaan. Jimmy & Gaol (2014) berpendapat bahwa seleksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mengambil keputusan tentang siapa-siapa saja dari seluruh kandidat pelamar yang paling tepat atau memenuhi syarat untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak untuk menjadi pegawai.

Berdasarkan ketiga teori di atas, teori yang akan diambil sebagai teori utama dari pengertian seleksi adalah teori yang dikemukakan oleh Jimmy & Gaol (2014) yang berpendapat bahwa seleksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mengambil keputusan tentang siapa-siapa saja dari seluruh kandidat pelamar yang paling tepat atau memenuhi syarat untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak untuk menjadi pegawai.

### 2.2.11 Tipe-Tipe Seleksi

Secara sederhana, seleksi merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencocokkan kebutuhan perusahaan dengan seluruh kandidat pelamar. Jimmy & Gaol (2014) berpendapat bahwa seleksi memiliki beberapa tipe seperti:

#### 1. Seleksi administrasi

Seleksi yang dilakukan dengan memeriksa beberapa surat atau dokumen yang dilampirkan oleh pelamar pada saat mengirim lamaran, seperti:

- a) Ijazah
- b) Riwayat hidup
- c) Domisili/ keberadaan status yang bersangkutan
- d) Surat lamaran
- e) Sertifikat keahlian tertentu
- f) Pas foto
- g) *Copy* identitas (KTP, Passport, SIM dan Lain-lain)
- h) Lampiran pengalaman kerja
- i) Lampiran identitas (nama, umur, jenis kelamin, status perkawinan dan lain-lain)
- j) Surat keterangan kesehatan dari dokter
- k) Akte kelahiran

#### 2. Seleksi secara tertulis

Seleksi yang dilakukan dengan cara tertulis, seperti:

- a) Tes kecerdasan: Tes IQ, Logika

b) Tes Kepribadian: Tes Gambar, DISC, Papikostik

### 3. Seleksi tidak tertulis

Seleksi yang dilakukan dengan cara tidak tertulis, seperti:

a) Wawancara: perilaku, situasional, kasus

b) Kesehatan/ Medis: *Medical Check*

#### 2.2.12 Metode dan Tes Dalam Seleksi

Menurut Dipboye (2018) terdapat 3 sumber untuk melakukan pengukuran dalam proses seleksi, yaitu:

##### 1. *Subjective Judgements of An Observer*

Rekruter diminta untuk menggambarkan kinerja dari kandidat dalam tugas tertentu selama proses seleksi atau memberikan akun retrospektif dari perilaku pelamar di masa lalu.

##### 2. *Objective Testing*

Kandidat diuji menggunakan prosedur yang relatif bebas dari penilaian manusia. Dalam hal ini, sisi yang diukur merupakan seberapa baik kinerja pelamar dan oleh sebab itu *objective testing* dapat disebut juga sebagai *performance testing*.

##### 3. *Self-Reports of The Applicants*

Kandidat diminta untuk menggambarkan diri mereka pada sisi yang berkaitan dengan konstruk yang diukur seperti kebutuhan dan nilai-nilai, ketertarikan pada pekerjaan dan kepribadian mereka.

Dessler (2017) berpendapat bahwa terdapat beberapa tipe tes dalam proses seleksi:

### 1. *Tests of Cognitive Abilities*

Tes ini terdiri menjadi 2 bagian yaitu *intelligence (IQ) test* dan *specific cognitive test*. Dalam *intelligence (IQ) test* merupakan tes yang digunakan untuk mengukur beberapa kemampuan seperti daya ingat, kosakata, kemampuan berhitung dan kefasihan komunikasi secara verbal. Sedangkan *specific cognitive test* merupakan tes yang digunakan untuk mengukur kemampuan mental secara khusus seperti penalaran deduktif, ingatan, kemampuan berhitung dan pemahaman verbal.

### 2. *Tests of Motor and Physical Abilities*

Tes ini digunakan untuk mengukur kecepatan dan ketepatan dari penilaian sederhana serta pergerakan tangan, lengan dan jari.

### 3. *Tests of Personality and Interests*

Tes *personality* ini digunakan untuk mengukur beberapa aspek dasar dari pelamar seperti stabilitas, *introversion* dan motivasi. Sedangkan tes *interests* merupakan tes yang digunakan untuk melakukan perbandingan antar ketertarikan seseorang dengan orang lain dari berbagai pekerjaan. Hal ini karena diasumsikan bahwa seseorang akan bekerja dengan baik di pekerjaan yang orang tersebut merasa menarik dan dapat memprediksi kinerja dan *turnover* dari karyawan.

### 4. *Achievements Tests*

Tes ini digunakan untuk mengukur *job knowledge* dari pekerjaan seseorang berdasarkan pengalamannya selama bekerja di bidang tersebut.

### 2.2.13 Tahapan Seleksi

Kinicki (2013) berpendapat bahwa seleksi memiliki 3 tahapan tersendiri yaitu:

1. *Background Information: Application Forms, Resumes and Reference Check*

*Resume* dan *application forms* merupakan media informasi yang membantu perusahaan untuk mengetahui informasi berupa latar belakang mengenai pelamar kerja seperti pendidikan, riwayat kerja, sertifikasi para pelamar dan kewarganegaraan.

2. *Interviewing: Unstructured, Situational and Behavioral-Description*

Pada tahapan seleksi ini, karyawan melakukan *interview* menggunakan *video conference* atau dapat melalui internet (via telepon). Teknik pemilihan karyawan yang paling umum digunakan untuk melakukan proses *interview* dapat dibagi menjadi 3 bentuk yaitu:

- a. *Unstructured interview*

*Interview* ini merupakan *interview* tidak terstruktur yang melibatkan pertanyaan yang menyelidiki para pelamar untuk mencari tahu seperti apa diri pelamar tersebut.

- b. *Structured interview type I- the situational interview*

*Interview* ini merupakan *interview* terstruktur yang dapat membuat semua pelamar terlibat dalam pertanyaan yang sama dan membandingkan tanggapan para pelamar dengan serangkaian jawaban standar sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

c. *Structured interview type 2- the behavioral description interview*

Tipe 2 dari *interview* terstruktur ini merupakan *interview* deskriptif perilaku wawancara. Pewawancara mengeksplorasi mengenai pengalaman masa lalu dari kandidat.

3. *Employment Tests: Ability, Personality, Performance, Integrity and Others*

Tes ketenagakerjaan secara hukum dianggap terdiri dari beberapa prosedur apapun yang digunakan dalam proses keputusan pemilihan pekerjaan, bahkan formulir lamaran, persyaratan pendidikan dan *interview*. Tes ketenagakerjaan yang paling umum adalah sebagai berikut:

a. *Ability Tests*

Tes ini digunakan untuk mengukur stamina dan kekuatan, kemampuan mekanik, kemampuan fisik dan kemampuan mental para kandidat.

b. *Performance Tests*

Tes ini digunakan untuk mengukur tingkat kinerja berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang sebenarnya.

c. *Personality Tests*

Tes ini digunakan untuk mengukur sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh para kandidat seperti energi, kemampuan bersosialisasi, kebutuhan akan prestasi, kemandirian dan penyesuaian.

d. *Integrity Tests*

Tes ini digunakan untuk menilai pengalaman dan sikap yang terkait dengan kepercayaan, keandalan, perilaku prososial seseorang, ketergantungan dan kejujuran.

e. *Other Tests*

Daftar teknik pengujian ketenagakerjaan yang telah berkembang termasuk dalam kasus-kasus yang tepat seperti poligraf (*Lie Detector*), pengujian obat, *genetic screening* dan bahkan analisis tulisan tangan.