

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen merupakan proses atau kerangka kerja yang dilakukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proses dalam manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*). Pengertian ini mengandung makna pengaturan pada manajemen yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau manajer dalam memimpin, membimbing dan mengatur semua sumber daya (orang, uang, bahan dan mesin) untuk mencapai tujuan organisasi. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2014), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara, (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan

manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.2.1 Kebijakan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut menggunakan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi. Schneider and Bowen (2014) mendapatkan bahwa persepsi karyawan mengenai praktek-praktek MSDM secara signifikan berhubungan dengan persepsi pelanggan mengenai kualitas pelayanan. Ketika para karyawan merasa diperlakukan dengan baik oleh praktek MSDM yang ada, maka mereka akan dapat mencurahkan energi dan sumber dayanya untuk melayani pelanggan secara efektif. Studi yang dilakukan oleh Schneider and Bowen (2014) mengenai praktek organisasional di kantor-kantor cabang, menemukan bahwa hubungan antara praktek MSDM dan *outcomes* strategik paling kuat pada organisasi jasa.

Praktek-praktek MSDM dapat meningkatkan “*value*” karyawan pada suatu organisasi. Praktek seleksi misalnya, memiliki peran penting dalam mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Untuk itu selama proses seleksi, perusahaan harus berupaya menemukan dan menarik calon karyawan yang berkeahlian dan sikap serta perilaku yang mendukung nilai-nilai dan pencapaian tujuan organisasi. Tantangan selanjutnya adalah mempertahankan keberadaannya dalam jangka panjang. Pelatihan dan pengembangan juga kritis bagi pencapaian kinerja organisasional dan keunggulan bersaing perusahaan (De Saa-perez and Garcia-Falcon, 2016). Pelatihan juga praktek yang baik dalam mengatasi faktor-faktor yang menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Guna mencapai efektivitas training, program pelatihan haruslah sesuai dengan proses kerja dan strategi perusahaan. Pasca pelatihan pun harus dipastikan terjadi transfer pelatihan yang mendukung proses pembelajaran karyawan. Selanjutnya, upaya pembelajaran oleh karyawan yang mendukung peningkatan kinerja harus diperhatikan pemberian *reward* (Guest,

2014). Hal ini didukung oleh banyak studi yang menemukan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja organisasional. Tujuan secara umum dari pemberian insentif itu sendiri adalah merubah perilaku, meningkatkan sikap positif dan memotivasi karyawan hingga dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan.

Sejumlah studi menyatakan bahwa sistem SDM yang mendukung aktivitas tim kerja merupakan praktek yang kritis bagi inovasi dan daya saing organisasional (Lau and Ngo, 2014). Selagi aktivitas tim mendorong kerjasama dan komunikasi di antara karyawan, pada saat yang sama aktivitas itupun mendukung penciptaan budaya kerja yang tepat. Kemudian, umpan balik atas kinerja mereka menjadi praktek yang diperlukan atasan langsung dalam meningkatkan keefektifan kerja bawahannya. Berbagi informasi mengenai kinerja individual karyawan pada praktek tersebut menjadi sarana meningkatkan komunikasi di antara kedua pihak, sehingga secara efektif mengarah pada keterbukaan komunikasi organisasional. Semua praktek manajemen SDM yang telah diuraikan tersebut meningkatkan *trust* karyawan pada perusahaannya. Antara satu praktek dengan praktek lainnya saling mendukung dan menguatkan pencapaian kinerja organisasional (Zerbe *et al.*, 2018).

Kinerja merupakan fungsi dari semua komponen sumber daya manusia. Artinya, pengelolaan terhadap SDM akan menentukan bagaimana kinerja yang dicapai organisasi bersangkutan. Komponen itu diantaranya meliputi : menyeleksi calon karyawan terbaik, menilai kinerja karyawan guna menjamin distribusi *reward* yang adil, memotivasi karyawan dengan mengkaitkan reward dan tingkat kinerja, dan mengembangkan karyawan agar meningkat kinerjanya pada posisi pekerjaan yang mereka tangani sekarang.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan

dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas sehingga mampu bekerja dengan baik yang sejalan dengan visi misi perusahaan.

c. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

d. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

e. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui

pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang

dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan penjelasan terkait fungsi-fungsi MSDM, peneliti berfokus untuk meneliti 4 kebijakan yaitu terkait sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan kerja dan kompensasi. Hal tersebut disesuaikan dengan permasalahan yang didapati pada object penelitian. Sehingga adanya permasalahan yang ada membuat peneliti akan meneliti kebijakan yang diterapkan terkait sistem rekrutmen yang ada, kebijakan terkait seleksi karyawan, kebijakan terkait pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan serta kebijakan terkait pemberian kompensasi atau bonus kepada karyawan.

2.2 Rekrutmen

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson, (2017), berarti proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasional. Definisi lain mengatakan bahwa rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan (Hasibuan, 2017). Rekrutmen merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen sumber daya manusia tenaga kerja yang pertama yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian dan kualifikasi pekerjaan, yang menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan (Simbolon, 2018).

Rivai, (2017) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Rekrutmen adalah hal yang penting bagi perusahaan, karena dengan banyaknya yang melamar, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

2.2.1 Faktor Rekrutmen

Menurut Purnaya (2016), banyak hambatan yang ditemui dalam kegiatan tersebut. Perekrutan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting sekaligus menarik karena praktik ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sebagai berikut :

1. Karakteristik organisasi
Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta tujuan dan strategi organisasi.
2. Tujuan dan Kebijakan Organisasi
Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yaitu memperoleh keuntungan.
3. Kondisi lingkungan eksternal organisasi
Kondisi lingkungan akan memengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan. Karena sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya.
4. Biaya rekrutmen organisasi
Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran organisasi.
5. Kompensasi
Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menarik calon tenaga kerja. Besarnya kompensasi akan memengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi.
6. Kebiasaan rekrutmen
Kebiasaan perekrutan pada masa lain yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrut dalam menilai calon karyawan. Sehingga dari didapatinya keahlian

tersebut proses perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali, sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai.

7. Pasar tenaga kerja

Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus memerhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan.

2.3 Seleksi

Menurut Purnaya (2016), seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya dapat menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, sementara organisasi mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar kepada pelamar. Definisi lain mengatakan bahwa seleksi adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi. (Mangkunegara, 2016)

Berdasarkan definisi di atas, dapat diartikan bahwa seleksi merupakan proses satu arah dimana posisi pelamar hanya menerima posisi pekerjaan yang ditawarkan organisasi, dan organisasi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon pegawai yang berpotensi.

2.3.1. Faktor Seleksi

Menurut Simamora, (2018) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu

1. Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
2. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang lama

3. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan
4. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi

2.4 Pelatihan Kerja

Pada dasarnya pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Menurut Sinambela, (2017), pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Menurut Roger dan Caple, (2016) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan juga sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Dalam situasi kerja, tujuan pelatihan adalah memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai dan menyadari potensi yang dimiliki.

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Hamali, 2018). Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang kekaryawanan, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai kinerja tertentu. Kegiatan pelatihan harus mampu menciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan karyawan. Instruktur-instruktur yang diberikan dalam pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang. Menurut Aryadi, (2017) pelatihan adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang atau sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional untuk meningkatkan kinerja atau mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

2.4.1 Faktor-faktor Pelatihan Kerja

Hasibuan, (2017) mengemukakan bahwa pelatihan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

1. Dukungan Manajemen Puncak
Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan pada karyawan dapat berjalan dengan baik,
2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis
Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan kerja pada karyawan. Tanggung jawab utama pelatihan kerja pada karyawan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional hanya memberikan pelatihan dalam keahlian teknis.
3. Kemajuan Teknologi
Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan kerja pada karyawan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.
4. Kompleksitas Organisasi
Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan kerja pada karyawan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

5. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang didapat dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara instansi-instansi melaksanakan pelatihan.

6. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi manajemen yang lain juga mempengaruhi pelatihan kerja pada karyawan. Sebagai contoh, jika upaya-upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualifikasi sedang, instansi akan membutuhkan program-program pelatihan yang ekstensif.

2.5 Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2017) tujuan dari diberikannya kompensasi kepada karyawan adalah: sebagai bentuk penghargaan perusahaan yang berupa ikatan kerja sama, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, untuk pengadaan efektif tenaga kerja, memotivasi. Menurut Nurtika and Sariyathi (2018) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Menurut (Simamora, 2018) pada umumnya komponen kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Menurut Widjaya, et.al (2021) kompensasi merupakan fungsi personalia yang meliputi bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan sebagai bentuk timbal balik dari hasil pekerjaan di perusahaan. Menurut Jufrizen (2015) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial*

reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Untuk menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil, manajemen perlu melakukan “evaluasi pekerjaan”. Dengan evaluasi, manajemen berupaya mempertimbangkan dan mengukur masukan karyawan (keterampilan, usaha, tanggung jawab dan sebagainya) untuk menetapkan kinerja minimum dan merubah ukuran dalam satuan uang. Kompensasi juga merupakan pendorong utama karyawan untuk bekerja, karena dengan kompensasi berupa keuangan para karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Sehingga kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

2.5.1. Faktor faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

1. **Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.**

Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2. **Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.**

Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

3. **Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.**

Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin

besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4. **Biaya Hidup**

Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5. **Kondisi Perekonomian Nasional**

Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

2.6 *Event organizer*

Event organizer atau pihak penyelenggara merupakan pihak yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengelola suatu acara yang dibuat atau berdasarkan permintaan dari konsumen (Nadzir, 2016)

Menurut Beatrix (2016), penyelenggara acara merupakan pihak yang mengelola dan mengatur suatu acara yang diselenggarakan atas permintaan client. Terdapat beberapa jenis penyelenggara acara atau *event organizer* menurut Megananda (2016), adalah:

1. *One Stop Service Agency*, merupakan EO yang mampu menyelenggarakan berbagai jenis acara dalam skala besar dari Tingkat lokal hingga internasional. EO bertanggung jawab penuh dari segi tempat, dekorasi, dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari *client*. Acara-acara yang dilaksanakan seperti pagelaran-pagelaran yang memiliki ribuan penonton berupa konser musik dan pesta akbar hingga pertunjukan maupun konser musik kelas internasional.
2. *MICE (Meeting, Intencive, Convention, Exhibition)*, penyelenggara acara yang khusus bergerak dibidang penyelenggaraan acara berbentuk pertemuan.

Jenis-jenis kegiatan yang berhubungan dengan MICE antara lain forum, *incentive tour (travel program)*, *press conference*, *congress*, *convention*, *workshop*, seminar, *symposium*, *meeting*.

3. Brand Activation atau aktivasi merek merupakan bentuk kegiatan promosi suatu merek dengan cara berinteraksi langsung dan lebih dekat dengan penggunanya melalui acara-acara maupun kegiatan pengamalan yang menarik perhatian Masyarakat. Penyelenggara acara atau EO yang secara spesifik membantu clientnya dalam mempromosikan perihal peningkatan penjualan, peningkatan pengenalan produk, merk di kalangan konsumen. Terdapat beberapa bentuk brand activation menurut Wallace (2012):

- a. *Direct Marketing Activation*

Merupakan jenis *brand activation* yang langsung (*direct*) berhubungan dengan konsumennya. Contohnya seperti wawancara di televisi, radio, media cetak, sampling dan sebagainya.

- b. *Social Media Activation*

Jenis *brand activation* ini melakukan beberapa kegiatan online di sosial media seperti *email blast*, *facebook*, *twitter* dan *Instagram*.

- c. *Promotions Activation*

Brand activation ini melibatkan promo-promo special terkait produk atau jasa. Contohnya seperti mengadakan potongan harga, launching produk baru, kemasan special, penggunaan *brand ambassador* dan lain-lain.

- d. *Marketing Event Activation*

Brand activation yang dilakukan dalam bentuk *event* atau acara. Beberapa kegiatan yang termasuk dalam jenis ini seperti kegiatan kegiatan pemeran, kontes, *arena games* dan lain sebagainya.

- e. *Sponsorship Activation*

Dalam *sponsorship Activation*, suatu perusahaan barang atau jasa tertentu memberi bantuan berupa dana ataupun kegiatan seperti kegiatan olahraga, musik, dll. Dengan begitu, *brand* tersebut akan

dipromosikan sepanjang acara baik secara tertulis dimedia (*backdrop*, *lcd*, stand khusus) maupun secara lisan oleh MC acara.

4. Musik dan Hiburan, dalam kehidupan sehari-hari kita sering melihat EO dalam kategori ini, baik secara langsung maupun di televisi. Secara umum, EO akan menyelenggarakan suatu acara dalam bidang hiburan, seperti *festival music*, karnaval, festival budaya, dll.
5. Pernikahan, dalam kategori ini EO akan bertugas Sebagai penyelenggara acara pernikahan *clientnya*. Konsep yang kreatif tentu akan membuat suatu acara pernikahan menjadi momen yang sangat berkesan bagi *client*.
6. Ulang tahun, beberapa acara ulang tahun khususnya dalam skala yang cukup besar biasanya membutuhkan jasa EO. Umumnya dalam perayaan di umur 17 tahun, di mana seorang anak dianggap telah beranjak dewasa.

2.7 *Flexitime*

Fleksibilitas jam kerja merupakan salah satu spektrum struktur kerja yang mengubah waktu kerja atau tempat kerja selesai dilakukan secara teratur. Pengaturan jam kerja fleksibel mengubah waktu pada tempat kerja dilakukan secara regular dengan cara dapat dikelola dan dapat diprediksi oleh perusahaan dan karyawan. Fleksibilitas dalam hal jam kerja mencakup jadwal kerja alternatif (misalnya, waktu kerja yang fleksibel dengan jadwal yang diinginkan). Fleksibilitas dalam jumlah jam kerja termasuk kerja paruh waktu dan pembagian kerja, sedangkan fleksibilitas dalam hal tempat kerja ini termasuk pekerjaan dari rumah atau dari lokasi yang jauh dari tempat kerja (Pandiangan, 2018)

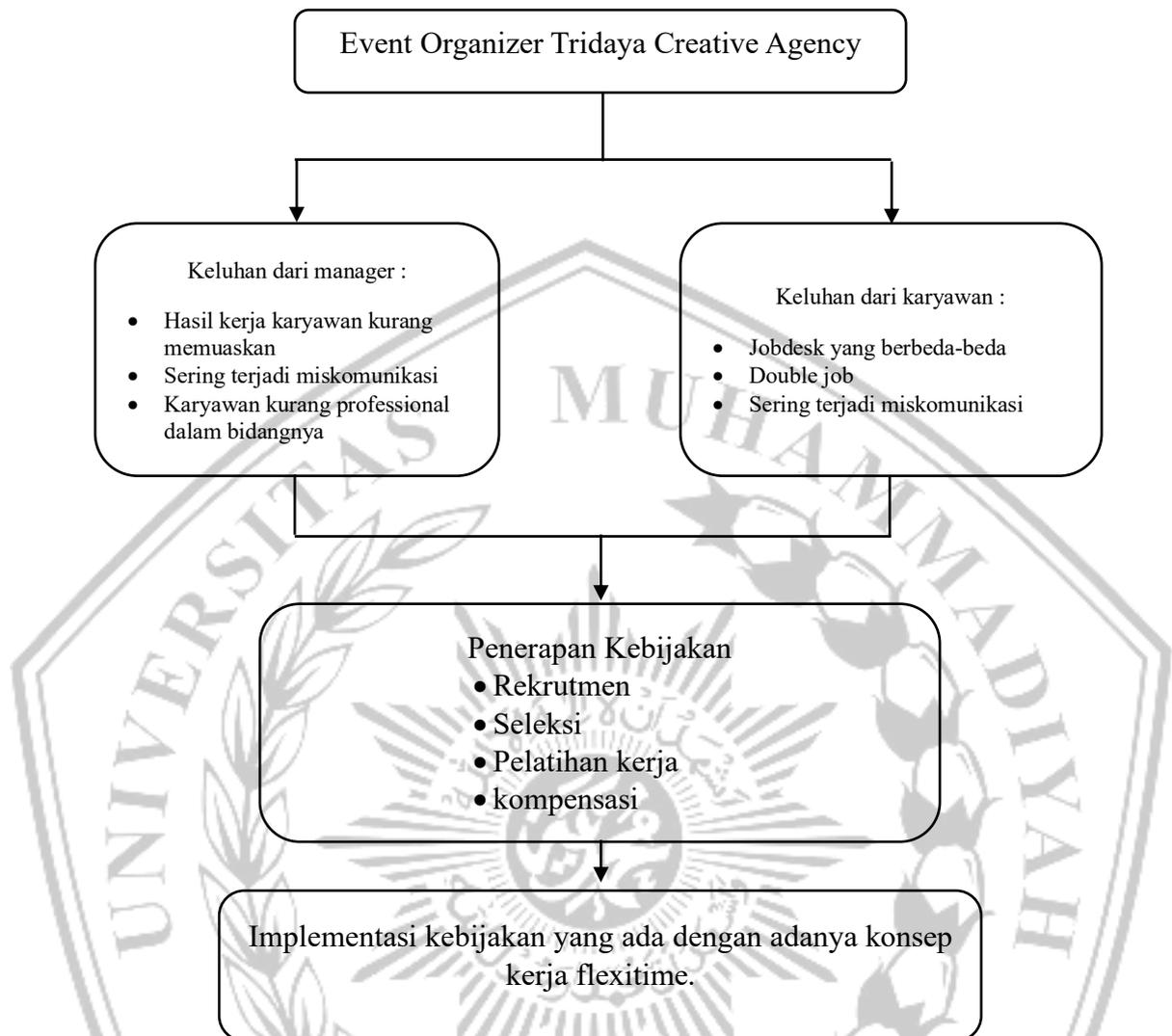
Menurut Anon (2016) dengan adanya *flexible working hours* maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, serta menurunkan tingkat pergantian karyawan, dengan terwujudnya hal tersebut maka akan berdampak pada naiknya kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan menerapkan *flexible working hours* perusahaan juga turut membangun budaya saling percaya dengan para karyawannya, yang akan berdampak pada kepuasan keseluruhan karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja (Wadhawan, 2019).

Pengaturan pada jam kerja juga dapat dibedakan menjadi 2 jenis yaitu *formal flexible working* dan *informal flexible working*. *Formal flexible working* merujuk pada aturan tertulis yang dibuat oleh suatu organisasi dimana mengeluarkan peraturan sistem kerja fleksibel secara resmi, sedang *informal flexible working* merupakan pengadaan sistem kerja fleksibel yang dicetuskan melalui proses yang tidak resmi, yang dilakukan melalui diskusi ataupun negosiasi antara karyawan dengan manager (Kelliher, 2016)

Berdasarkan pengertian definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengaturan jam kerja fleksibel memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja yang mereka inginkan. Bekerja dalam jam kerja fleksibel memungkinkan orang mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik keluarga dan pekerjaan. Karyawan yang diijinkan untuk memilih jam berapa mereka bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2.8 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual merupakan sebuah visualisasi atau gambaran dan dapat juga berupa representasi yang tertulis dari hubungan antara variable yang akan diteliti. Kerangka konseptual dapat mempermudah pemahaman dalam pembahasan dengan memberikan gambaran lebih rinci dan jelas antara keterkaitan konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang akan diteliti.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Gambar 2.1. dapat dijelaskan bahwa penelitian ini berawal dari pencarian data terkait penerapan kebijakan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan kompensasi yang dilakukan oleh Tridaya Creative Agency kepada karyawannya. Hal tersebut dilakukan tentunya untuk dapat mengetahui kondisi yang dirasakan oleh karyawan terkait kebijakan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan kompensasi yang telah diterapkan oleh Tridaya Creative Agency. Dengan analisis yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan saran kepada Tridaya Creative Agency untuk dapat melakukan optimalisasi terkait penerapan kebijakan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan kompensasi kepada karyawan dengan adanya konsep kerja flexitime.