

TESIS

Implementasi dan Evaluasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Culminers.ID Coffee & Eatery: Fokus pada Mentoring, Job Description, Struktur Gaji, Kontrak Kerja, dan Kualitas Layanan

The Implementation and Evaluation of Human Resource Management at Culminers ID Coffee & Eatery: Focus on Mentoring, Job Description, Salary Structure, Employment Contracts, and Service Quality

MUHAMMAD ALWI RAJAB

A012231031



MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2024

TESIS

***Implementasi dan Evaluasi Pengelolaan Sumber
Daya Manusia di Culminers.ID Coffee & Eatery:
Fokus pada Mentoring, Job Description, Struktur
Gaji, Kontrak Kerja, dan Kualitas Layanan***

***The Implementation and Evaluation of Human Resource
Management at Culminers ID Coffee & Eatery: Focus on
Mentoring, Job Description, Salary Structure,
Employment Contracts, and Service Quality***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Disusun dan diajukan

oleh

MUHAMMAD ALWI RAJAB

A012231031



Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDIN

2024

ii

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**IMPLEMENTASI DAN EVALUASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI CAFE
CULMINERS.ID COFFEE & EATRY: FOKUS PADAMENTORING, JOB DESCRIPTION, STRUKTUR
GAJI, KONTRAK KERJA, KUALITAS LAYANAN.**

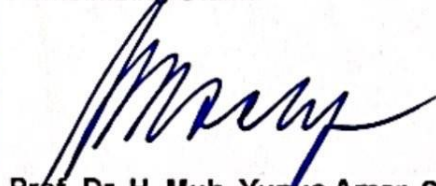
Disusun dan diajukan oleh:

**MUHAMMAD ALWI RAJAB
NIM A012231031**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **20 November 2024**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

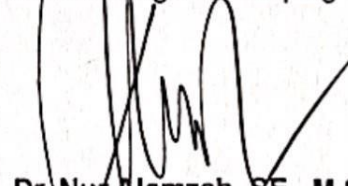
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, S.E., M.T.
NIP 196204301988101001

Pembimbing Pendamping



Dr. Nur Alamzah, SE., M.Si.
NIP 197512202009121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Alwi Rajab
Nim : A012231031
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Implementasi dan Evaluasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Café Culimners.ID Coffee & Eatry. Fokus Pada Mentoring, Job Description. Struktur Gaji, Kontrak Kerja, Kualitas Layanan**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 21 November 2024

Yang Menyatakan,



Muhammad Alwi Rajab

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"Implementasi dan Evaluasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Culminers.ID Coffee & Eatery: Fokus pada Mentoring, Job Description, Struktur Gaji, Kontrak Kerja, dan Kualitas Layanan"**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Muh Yunus Amar SE., M.T. selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi yang tiada henti hingga tesis ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Dr. Nur Alamzah, S.E., M.Si. selaku pembimbing kedua yang telah memberikan saran, kritik konstruktif, dan dukungan moral selama proses penyusunan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM dan Bapak Prof. Dr. Cepi Pahlevi , S.E., M.Si., serta Bapak Dr. Andi Nur Baumassepe, S.E., MM. sebagai tim pengujiyang telah memberikan arahan dan sarannya.
4. Bapak Dr. H. M. Soebarsyah, S.E., M.Si. selaku ketua Program Studi Magister Manajemen serta seluruh dosen Program Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu dan wawasan yang sangat berhargaselama masa studi.
5. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM selaku dekan Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Hasanuddin serta seluruh staf administrasi fakultas yang telah membantu dalam kelancaran proses akademik.
6. Pemilik Cafe Culminers.ID Coffee & Eatery Saudara Andi Muhammad Zulfikar serta Karyawan Culminers.ID, yang telah bersedia memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini.
7. Orang Tua, Keluarga, dan Teman-teman, yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat selama masa studi hingga penyusunan tesis ini.

ABSTRAK

MUHAMMAD ALWI RAJAB. *Implementasi dan Evaluasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Culminers.ID Coffee & Eatery: Fokus pada Mentoring, Job Description, Struktur Gaji, Kontrak Kerja, dan Kualitas Layanan* (dibimbing oleh Muh. Yunus Amar dan Nur Almazah).

Seiring meningkatnya tren konsumsi kopi di Makassar, bisnis kedai kopi mengalami persaingan ketat yang membutuhkan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi pengelolaan SDM di Culminers.ID Coffee & Eatery dengan fokus pada mentoring, deskripsi pekerjaan (*job description*), struktur gaji, kontrak kerja, dan kualitas layanan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Temuan utama penelitian menunjukkan adanya ketidakefisienan dalam tugas pokok dan fungsi karyawan; kurangnya struktur gaji yang jelas; serta ketiadaan kontrak formal yang meningkatkan risiko pembajakan tenaga kerja. Program mentoring dan penyusunan ulang struktur gaji serta kontrak kerja direkomendasikan untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan pengelolaan SDM di sektor usaha kopi, khususnya di Makassar.

Kata kunci: pengelolaan SDM, mentoring, struktur gaji, kontrak kerja, kualitas layanan, Culminers.ID Coffee & Eatery

ABSTRACT

MUHAMMAD ALWI RAJAB. ***The Implementation and Evaluation of Human Resource Management at Culminers ID Coffee & Eatery: Focus on Mentoring, Job Description, Salary Structure, Employment Contracts, and Service Quality*** (supervised by Muhammad Yunus Amar and Nur Alamzah).

This study aims to evaluate the implementation of human resource management (HRM) at Culminers ID Coffee & Eatery, focusing on mentoring, job descriptions, salary structure, employment contracts, and service quality. As the coffee consumption trend grows in Makassar, coffee shop businesses face intense competition, requiring effective HRM strategies. This research employed a descriptive qualitative method with data collection techniques including interviews, observation, and document analysis. The main findings reveal inefficiencies in employees' roles and responsibilities, unclear salary structures, and the absence of formal contracts, which increase the risk of talent poaching. Mentoring programs, along with the revision of salary structures and employment contracts, are recommended to improve service quality and operational efficiency. This research is expected to contribute to the development of HR management in the coffee shop business sector, particularly in Makassar.

Keywords: human resource management, mentoring, salary structure, employment contract, service quality, Culminers ID Coffee & Eatery

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan keridoannya, Peneliti bisa membuat sebuah sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Peningkatan Kualitas Layanan di Cafe Culminers.id Coffee And Eatery Inshaa Allah akan bermanfaat bagi pemilik usaha, karyawan dan umumnya masyarakat. Culminers.Id adalah nama usaha yang menjadi bahan penelitian, yang bergerak dibidang Coffee Shop & Eatery yang beralamat di BTP Makassar.

Peneliti sangat berterima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung, memberi saran, dan masukan–masukannya untuk kelancaran usaha ini. Khususnya kepada dosen pembimbing, yang sangat berperan dalam pengarahan kegiatan usaha ini.

Muhammad Alwi Rajab

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	II
KATA PENGANTAR.....	III
DAFTAR ISI.....	IV
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Kegiatan	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 <i>Mentoring</i>	9
2.1.1 Definisi <i>Mentoring</i>	9
2.1.2 Fungsi <i>Mentoring</i>	9
2.1.3 Manfaat <i>Mentoring</i>	12
2.1.4 Tipe <i>Mentoring</i>	13
2.1.5 Tahapan Implementasi Program <i>Mentoring</i>	13
2.2 Job description.....	14
2.3 Struktur Gaji.....	18
2.4 Kontrak.....	21
2.5 Kualitas Layanan	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Lokasi Penelitian	24
3.3 Subjek Penelitian.....	24
3.4 Teknik Pengumpulan Data	25
3.5 Riwayat Singkat	25
3.6 Value Perusahaan.....	26
3.7 Struktur Organisasi	27
3.8 Pemetaan Pegawai Culminers Coffee & Eatery.....	28
3.9 Logo Culminers Coffee & Eatery.....	29
3.10 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan	30
BAB IV PEMBAHASAN	31

4.1 Mentoring.....	31
4.2 Tugas Pokok dan Fungsi (<i>Job Description</i>)	31
4.3 Struktur Gaji.....	44
4.4 Kontrak.....	8
4.5 Kualitas Layanan	11
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	29
5.1 Kesimpulan.....	29
5.2 Saran.....	30
DAFTAR PUSTAKA	32
LAMPIRAN	35

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tren konsumsi kopi semakin meluas di berbagai wilayah belakangan ini. Meskipun tradisi minum kopi telah lama menjadi bagian dari budaya di beberapa daerah seperti Aceh dan Belitung, namun seiring waktu, tren konsumsi kopi modern juga berkembang pesat. Hal ini tidak terlepas dari fakta bahwa Indonesia dikenal sebagai salah satu produsen kopi terbesar dengan ragam jenis kopi dari Sabang hingga Merauke. Perkembangan tren konsumsi kopi juga dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup, terutama di kalangan masyarakat perkotaan, khususnya kaum muda. Kebutuhan akan hiburan dan interaksi sosial semakin tinggi, didorong oleh kemajuan media sosial yang mendorong para kaum muda untuk mencari tempat- tempat menarik, termasuk kedai kopi, sebagai bagian dari gaya hidup mereka. Saat ini, minum kopi bukan lagi hanya menjadi kebiasaan beberapa komunitas, melainkan telah menjadi tren yang menyebar luas di kalangan masyarakat. konsumsi kopi oleh masyarakat modern tidak hanya tentang kebutuhan, tetapi juga tentang membangun identitas diri dan status sosial. Hal ini menunjukkan bahwa kopi telah menjadi bagian dari budaya konsumsi yang lebih luas, Jean Baudrillard (2023). Jika melihat data yang ada, terkait dengan peningkatan konsumsi kopi khususnya kopi domestik terus meningkat, data yang dikutip dari *Global agricultural Information Work* menunjukkan proyeksi konsumsi domestik pada 2018 / 2019 mencapai 258.000 ton dan meningkat sekitar 13.9% pada 2019 / 2020 atau mencapai 294.000 ton. Walaupun tingkat konsumsinya meningkat di dalam negeri tetapi Indonesia dari segi per kapita konsumsi kopi masih relatif rendah yakni hanya 1 Kilogram pada 2018,

dibandingkan negara lain seperti Vietnam yang memiliki tingkat pendapatan dibawah Indonesia tetapi memiliki per kapita konsumsi kopi sebanyak 1,5 Kilogram pada 2018 (voi.id:2019).

Selain itu, terdapat riset yang dilakukan oleh TOFFIN (Perusahaan barang jasa) mengatakan bahwa jumlah kedai kopi di Indonesia pada Agustus 2019 mencapai lebih dari 2.950 gerai meningkat hampir tiga kali lipat dibandingkan pada 2016 yang hanya sekitar 1.000. (Voi.id : 2019)

Makassar merupakan pasar potensial untuk bisnis kopi karena jumlah pelajar dan mahasiswa yang tinggi di kota ini. Jumlah kedai kopi di Makassar mencapai angka yang signifikan, menunjukkan persaingan yang semakin ketat dalam bisnis ini. Pada tahun 2024 realisasi ekonomi saat ini dari 807 kedai kopi yang terdaftar di Kota Makassar mencapai kisaran Rp 55,63 miliar per tahun (Sulsel.idntimes : 2024). Makassar merupakan pasar yang sangat bagus bagi usaha kopi mengingat terdapat banyak sekali pelajar dan mahasiswa di kota ini. Jumlah mahasiswa yang ada di Makassar pada tahun 2024 ada diangka 7.536.038 jiwa menurut data Badan Pusat Statistik (BPS).

Dalam konteks ini, peran Karyawan menjadi sangat penting dalam kesuksesan sebuah kedai kopi. Permintaan akan barista yang terampil meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah kedai kopi di Makassar. Namun, keterbatasan jumlah barista yang profesional mengakibatkan ketidakseimbangan antara pasokan dan permintaan, yang dapat menyebabkan 'perang talenta' di antara para pengusaha.

Tantangan lain yang dihadapi oleh pemilik kedai kopi adalah manajemen sumber daya manusia, seperti yang terlihat dari situasi di Culminers.Id Coffee & Eatery. Kurangnya kontrak kerja, ketidakjelasan dalam penugasan tugas, dan ketidakpastian dalam penetapan gaji merupakan masalah yang perlu segera diatasi. Oleh karena itu, diperlukan intervensi

yang tepat untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia di kedai kopi tersebut. Melalui program mentoring, pembuatan tugas pokok dan fungsi yang jelas, penetapan struktur gaji yang adil, serta penyusunan kontrak kerja, diharapkan perusahaan dapat mengatasi tantangan dalam manajemen sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja serta keberlangsungan usaha kedai kopi.

Barista merupakan posisi yang memegang peranan penting didalam usaha kedai kopi, sehingga pengusaha harus menaruh perhatian lebih untuk barista. Banyaknya jumlah kedai kopi di Makassar membuat permintaan akan tenaga barista menjadi tinggi, padahal barista merupakan tenaga yang harus memiliki keahlian khusus. Jumlah barista yang ada di Makassar tidak banyak, sehingga supply dan demand barista tidak berimbang.

Oleh karena itu perusahaan harus memiliki langkah yang tepat untuk menangani hal ini. Pembajakan tenaga kerja dan turnover yang tinggi merupakan kondisi yang sering terjadi di sektor bisnis yang membutuhkan tenaga dengan keahlian khusus, termasuk kedai kopi Culminers.Id Coffee & Eatery. Culminers.Id Coffee & Eatery memiliki 7 Karyawan yang meliputi PIC (Person In charge), Content Creator, Barista, Dapur.

Berdasarkan Observasi awal di Culminers.Id Coffee & Eatery, beberapa perhatian utama meliputi: pertama, kurangnya pembentukan kontrak formal dengan karyawan, khususnya tiga barista baru yang direkrut tanpa dokumen kontrak. Kedua, terdapat seringnya tumpang tindih pekerjaan yang menyebabkan ketidak-efisienan dalam operasional, dikarenakan ketidakjelasan dalam penjabaran tugas pokok dan kunci tertulis bagi karyawan dan ketiadaan mekanisme antisipasi untuk menghadapi kepergian barista, yang menjadi isu kritis mengingat keberlangsungan bisnis memerlukan personel berkualitas tinggi.

Ketiga, kebijakan penggajian yang belum terdefinisi dengan jelas dan terukur, padahal gaji adalah faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk menggunakan kesempatan program Tesis Project ini untuk terlibat langsung dalam operasional bisnis Culminers.Id Coffee & Eatery, dengan tujuan untuk bekerja sama dengan manajemen dalam merancang kebijakan intervensi yang sesuai untuk mengatasi tantangan ini.

Berdasarkan kondisi diatas, penulis berencana akan memberikan beberapa intervensi untuk menyelesaikan masalah manajemen. Pertama, program mentoring bagi karyawan baru. Tindakan ini mengacu pada pendapat Kram (dalam Fleig- Palmer, 2009) yang mengidentifikasi fungsi mentoring sebagai aspek hubungan yang memperkuat pertumbuhan dan kemajuan kedua individu. Fungsi ini dapat dilihat berdasarkan peran mentor didalam kehidupan mentee. Kedua, penyusunan tugas pokok dan fungsi. Tugas Pokok dan Fungsi merupakan dokumen tertulis yang berisikan uraian tugas, tanggung jawab kontribusi, perilaku, dan hasil kualifikasi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu pada sebuah organisasi (Heathfield, 2016). Tugas Pokok dan Fungsi memiliki peranan dalam mencegah kemungkinan terjadinya tumpang tindih tanggung jawab pada suatu pekerjaan, (Gan dan Kleiner, 2005). Ketiga, penyusunan struktur gaji karena gaji merupakan sistem penghargaan yang penting dan terbagi menjadi dua, yaitu : (1) Finansial : Gaji dan Manfaat tidak langsung. (2) Non Finansial : Program proteksi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, rekognisi, dukungan, budaya organisasi. Keempat, penyusunan kontrak kerja. Barnard (1973) mengatakan bahwa kontrak adalah salah satu pendukung utama hubungan antara

karyawan dengan perusahaan yang membangun rasa keanggotaan karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian maka penulis berencana untuk melakukan intervensi berupa

menyusun program mentoring bagi karyawan baru, penyusunan tugas pokok dan fungsi, pembuatan struktur gaji dan penyusunan kontrak.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil wawancara dengan manajer serta karyawan Culminers.Id Coffee & Eatery, Penulis menyimpulkan bahwa beberapa permasalahan yang menjadi fokus dari kegiatan Tesis Project penulis adalah sebagai berikut:

1. Struktur gaji serta tugas pokok dan fungsi setiap pekerjaan belum tersusun secara formal dan rinci.
2. Karyawan di Culminers.Id Coffee & Eatery belum diikat oleh kontrak kerja tertulis dan memiliki tingkat resiko talent hijacking.
3. Sistem pengelolaan SDM yang ambigu khususnya barista harus direncanakan dengan baik dengan sistem perekrutan talenta yang baik, dengan jangka waktu 6 bulan kontrak kerja
4. Culminers.Id Coffee & Eatery belum memiliki program yang terstruktur dan terukur untuk menyiapkan karyawan baru agar memiliki kompetensi dan nilai yang diinginkan oleh perusahaan.
5. Peningkatan kualitas layanan di sektor Coffee Shop belum terbukti memberikan dampak langsung pada peningkatan Kualitas perusahaan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka diformulasikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa Tata Kelola Sumber Daya Manusia Yang Dapat Mempengaruhi Proses Bisnis Culminers.ID Coffee & Eatery?

2. Bagaimana Kebijakan Pengelola Sumber Daya Manusia Yang Tepat untuk Menyelesaikan Permasalahan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Culminers.ID Coffee & Eatery?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari kegiatan Tesis Project ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi permasalahan pengelolaan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas layanan yang mempengaruhi proses bisnis Culminers.Id Coffee & Eatery
2. Menyusun rencana Rancangan (*Recipe*) untuk menyelesaikan masalah pengelolaan SDM dan membuat Rekomendasi untuk Perusahaan.

1.5 Manfaat Kegiatan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi dua pihak, yaitu:

1. Bagi Manajemen Culminers.Id Coffee & Eatery Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen Culminers.Id Coffee & Eatery dengan memberikan masukan serta merumuskan kebijakan intervensi di pengeolaan SDM yang dapat meminimalisir pembajakan tenaga kerja dan turnover karyawan.
2. Bagi Akademisi Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empiris atas topik yang diteliti sehingga dapat memberikan informasi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Mentoring*

2.1.1 Definisi Mentoring

Mentoring, Menurut Murray (2001), *Mentoring* adalah secara sengaja memasangkan seseorang yang lebih terampil atau lebih berpengalaman dengan seseorang yang kurang terampil atau kurang berpengalaman, dengan tujuan yang disepakati bersama sehingga orang yang kurang terampil dapat tumbuh dan mengembangkan kompetensi spesifik. Definisi lain mengenai *mentoring* dikemukakan oleh Chao, Walts, dan Gardner (2002), yang mengatakan bahwa mentoring adalah hubungan kerja yang kuat antara anggota senior (mentor) dan anggota yang lebih junior dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Roberts (2000), *mentoring* adalah suatu proses formal dimana seseorang dengan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak, berperan untuk mendukung dan mendorong seseorang yang kurang berpengalaman dan kurang memiliki pengetahuan dalam memfasilitasi pengembangan karir dan personalnya.

2.1.2 Fungsi Mentoring

Kram (dalam Fleig-Palmer, 2009) mengidentifikasi fungsi mentoring sebagai aspek hubungan yang memperkuat pertumbuhan dan kemajuan kedua individu. Fungsi ini dapat dilihat berdasarkan peran mentor didalam kehidupan mentee. Secara garis besar, mentoring memiliki dua fungsi, yaitu sebagai career functions dan psychosocial function. Adapun rincian dari fungsi dan peran mentoring adalah sebagai berikut:

A. Career Function

Career function merupakan fungsi mentoring untuk meningkatkan kemajuan dalam organisasi (Kram,1985), yang termasuk dalam fungsi dan peran ini adalah:

1) Sponsorship

Mentor terlibat secara aktif dalam mencalonkan seorang bawahannya untuk pindah jabatan pada level yang setara ataupun promosi jabatan. Sponsorship membantu mentee untuk membangun reputasi, untuk menjadi dikenal dan mendapat kesempatan jabatan tertentu, sehingga ia akan mempersiapkan dirinya untuk posisi yang lebih tinggi (Kram, 1985).

2) Exposure and Visibility

Mentor memberikan tanggung jawab yang memungkinkan mentee untuk membangun hubungan dengan figur penting di organisasi yang akan memberikan penilaian terhadap potensinya di masa mendatang. Hal ini memungkinkan mentee untuk mempelajari lebih dalam mengenai bagian organisasi yang menjadi minatnya.

3) Coaching

Coaching meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mentee tentang bagaimana berperan secara efektif di lingkungan perusahaan. Mentor memberikan saran secara spesifik mengenai strategi untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas, memperoleh pengakuan, dan menyarankan aspirasi karir.

4) Protection

Protection adalah saat dimana mentee melakukan kesalahan dalam suatu tugas yang belum dikuasai sepenuhnya dan mentor melindungi dengan cara memberikan penjelasan kepada manajer senior lainnya sehingga mentee terhindar dari penilaian negatif.

5) Challenging Assignments

Mentor memberikan tugas yang menantang yang terkait dengan bidang kerja departemennya. Pemberian tugas ini memungkinkan mentee mengembangkan kompetensi spesifik, keterampilan, dan pengalaman akan suatu keberhasilan dalam kehidupan profesional.

B. Psychosocial Functions

1. Role Modeling

Mentee belajar dan berusaha meniru dengan sikap, nilai dan perilaku yang ditampilkan oleh mentor.

2. Acceptance and Confirmation

Mentor memberikan dukungan dan dorongan kepada mentee untuk mengembangkan kompetensinya dalam bekerja. Hal ini mendukung mentee untuk mengalami perilaku baru dan berani mengambil resiko atas kesalahan yang mungkin dilakukan tanpa merasa takut mengalami penolakan.

3. Counseling

Mentor dan mentee berdiskusi mengenai konflik internal yang dialami mentee yang menghambat dirinya dalam bekerja.

4. Friendship

Fungsi friendship adalah mencakup interaksi sosial yang menghasilkan pemahaman dan kenyamanan bagi kedua belah pihak. Sehingga hubungan yang terbangun harus memiliki nuansa pertemanan antara mentor dan mentee.

2.1.3 Manfaat Mentoring

Shelton (2006) menyampaikan beberapa manfaat dalam mentoring yang terbagi menjadi manfaat bagi mentor dan manfaat bagi mentee

a. Manfaat mentoring bagi mentee:

1. Mentee mendapat dukungan emosional
2. Peningkatan self esteem, self respect, dan self confidence yang akan mengembangkan kebulatan tekad dan motivasi untuk sukses serta lebih mandiri dalam kemampuan pengambilan keputusan , pengaturan, dan penyelesaian masalah.
3. Memperoleh pengembangan dan kepuasan karir.

b. Manfaat bagi mentor:

1. Memperoleh kesempatan untuk mempengaruhi pemikiran seseorang dan mengklarifikasi pemikirannya sendiri.
2. Mendapat mengakui dari rekan kerja dan atasan karena telah mampu secara efektif mengembangkan karyawan berpotensi
3. Mendapat kepuasan atas keberhasilannya membantu seseorang untuk berkembang, baik secara karir dan personal.
4. Peningkatan komitmen organisasi dan motivasi kerja.

2.1.4 Tipe Mentoring

Terdapat dua jenis program mentoring yang bisa dilakukan ditempat kerja (Finkelstein & Poteet, 2007), yaitu:

1. *Formal mentoring* yaitu dimana sebuah organisasi secara resmi mendukung dan memfasilitasi struktur (dalam tingkatan tertentu), panduan, kebijakan, serta dukungan untuk memulai, mengelola dan mengakhiri hubungan mentor dan mente.
2. *Informal mentoring* yaitu dimana tanggung jawab utama dari mentor dari/atau mente adalah memulai, mengelola dan mengakhiri mentoring tanpa bantuan atau hanya mendapatkan sedikit dukungan dari organisasi (Finkelsten & Poteet, 2007).

2.1.5 Tahapan Impelementasi Program Mentoring

Berikut ini adalah tahapan dalam implementasi program mentoring menurut Berry (dalam Shelton, 2006):

1. Menentukan tujuan dan sasaran program yang dikaitkan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Setelah itu, menentukan siapa saja yang akan berpartisipasi dalam program. Seluruh pihak yang terlibat harus memahami tujuan program agar program dapat berhasil.
2. Memastikan kesediaan mentor. Pemilihan mentor harus sesuai dengan kriteria kompetensi yang ditentukan.
3. Program mentoring yang efektif tidak akan dapat terjadi tanpa komitmen dari pihak organisasi dalam pengembangan karyawanya, sehingga perlu untuk memastikan komitmen calon mentor.

4. Sosialisasi mengenai tujuan dan manfaat serta hal lain mengenai program kepada mentor dan mentee. Tujuan dari program ini adalah untuk pengembangan kompetensi mentee.
5. Organisasi menentukan pasangan mentor dan mentee.
6. Mentor memberikan feedback terhadap mentee dan mentee melakukan evaluasi terhadap berjalannya proses mentoring.
7. Mentee melakukan review terhadap pelaksanaan mentoring yang sudah dijalani mengenai hal-hal apa saja yang sudah dan belum diperoleh.

2.2 Job description

Job description atau Tugas Pokok dan Fungsi merupakan cetak biru dari suatu posisi yang ada di sebuah organisasi. Secara garis besar, Tugas Pokok dan Fungsi merupakan dokumen tertulis yang berisikan uraian tugas, tanggung jawab kontribusi, perilaku, dan hasil kualifikasi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu pada sebuah organisasi (Heathfield, 2016). Disamping itu, deskripsi Tugas Pokok dan Fungsi memiliki peranan dalam mencegah kemungkinan terjadinya tumpang tindih tanggung jawab pada suatu pekerjaan, (Gan dan Kleiner, 2005).

Tugas Pokok dan Fungsi merupakan hasil rinci dari analisis pekerjaan (Gan dan Kleiner, 2005). Analisis Pekerjaan adalah hasil dari proses pengumpulan informasi suatu pekerjaan yang biasanya terdiri dari tugas yang harus dilaksanakan pada suatu pekerjaan serta karakter tenaga kerja yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut, seperti pendidikan, keahlian khusus, atau kepribadian, (Cascio, 2010).

Beberapa peranan penting yang dipengaruhi oleh Tugas Pokok dan Fungsi antara lain adalah;

1. Seleksi dan rekrutmen Karyawan

Tugas Pokok dan Fungsi merupakan hal yang penting dalam proses seleksi dan rekrutmen karyawan. Tugas Pokok dan Fungsi memuat informasi yang diperlukan pada saat seleksi dan rekrutmen karyawan seperti, tingkat edukasi, kemampuan spesifik untuk dapat menjalankan pekerjaan, serta karakter atau kriteria fisik yang mungkin diperlukan dalam pekerjaan tersebut (Gan dan Kleiner, 2005).

Secara garis besar, informasi dasar yang terdapat dalam Tugas Pokok dan Fungsi seperti rincian pekerjaan serta kalsifikasi kemampuan dan fisik biasanya tercantum dalam iklan lowongan pekerjaan yang diterbitkan oleh perusahaan, hal ini dapat membantu proses rekrutmen karena menarik kandidat yang potensial. Kemampuan kandidat tersebut kemudian dibandingkan dengan kemampuan yang tertulis dalam Tugas Pokok dan Fungsi. selain itu uraian mengenai pekerjaan yang ada dalam deskripsi Tugas Pokok dan Fungsi dapat digunakan dalam wawancara calon kandidat karyawan, sehingga perusahaan dapat menilai cukup tidaknya pengetahuan, kemampuan, dan perilaku dari calon karyawan, (Rohr, 2016).

2. Hubungan antara supervisor dan *staff*

Setiap organisasi atau perusahaan, memiliki stuktur jabatan yang berbeda-beda tergantung dari besar kecilnya organisasi atau perusahaan tersebut. Tugas Pokok dan Fungsi memberikan informasi yang jelas kepada

siapa karyawan tersebut harus memberikan laporan atau bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Selain itu, Tugas Pokok dan Fungsi juga memberikan batasan pekerjaan yang jelas pada setiap pekerjaan yang ada, guna menanggulangi terjadinya tumpang tindih pekerjaan atau penyalahgunaan kewenangan yang mungkin terjadi (Gan dan Kleiner, 2005).

3. Penilaian performa dan kompensasi

Tugas Pokok dan Fungsi memuat rincian detail dari sebuah pekerjaan mengenai tanggung jawab tentang apa yang harus diselesaikan atau dikerjakan. Rincian tersebut, kemudian digunakan sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan, sehingga manajemen dapat menentukan apakah karyawan tersebut layak untuk mendapatkan bonus atau kenaikan jabatan. Dalam hal ini Tugas Pokok dan Fungsi menjamin subjectivitas proses penilaian karyawan, (Rohr, 2016).

Besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh karyawan tergantung dengan beban pekerjaan, jabatan yang dimiliki, atau bonus yang diterima. Dalam sebuah organisasi, uraian pekerjaan yang terdapat pada Tugas Pokok dan Fungsi juga digunakan sebagai landasan dalam perhitungan dasar kompensasi yang diterima oleh karyawan, (Gan dan Kleiner, 2005).

4. *Succession Planning*

Organisasi yang memiliki rekap dokumen yang berisi tentang pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan perilaku (KSA), akan mempermudah organisasi tersebut dalam proses pergantian karyawan yang sudah pensiun atau berhenti, karena mereka memiliki daftar kandidat yang

berkompeten. Manajemen dapat melakukan proses rekrutmen secara interen dengan melihat data yang tersedia dan potensi karyawan yang sesuai untuk mengisi posisi yang kosong. Hal ini termasuk dalam mempersiapkan kandidat berikutnya yang akan menggantikan karyawan yang akan pensiun atau berhenti, (Rohr, 2016).

5. Pengelompokan Job

Rincian detail pekerjaan dapat membantu manajemen dalam menyusun strategi sumber daya manusia untuk menjaga keberlangsungan organisasi atau perusahaan tersebut. Pekerjaan dibagi menjadi 3 job, yang terdiri dari job a, job b, dan job c. Job a merupakan pekerjaan yang harus diutamakan dan memiliki pengaruh yang fatal terhadap kinerja organisasi, sedangkan job b merupakan pekerjaan yang mendukung kinerja job a, sementara itu, job c tidak memiliki peranan yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Pembagian peran pekerjaan mana yang menjadi job a, job b, atau, job c, tergantung dari tahapan yang akan dilalui atau tergantung dari kejadian yang sedang dialami oleh organisasi.

Dengan rincian pekerjaan yang ada dalam Tugas Pokok dan Fungsi, manajemen dapat membuat rancangan pekerjaan mana yang masuk dalam job a atau pekerjaan mana yang masuk dalam job b atau job c pada kurun waktu tertentu (Gan dan Kleiner, 2005).

Dikutip dari Firth (1989), tidak ada format baku dalam menulis Tugas Pokok dan Fungsi karena setiap pekerjaan atau setiap organisasi memiliki standar masing-masing yang tidak bisa digeneralisasi. Walaupun setiap Tugas Pokok dan Fungsi memiliki format yang berbeda-beda, namun secara garis besar Tugas

Pokok dan Fungsi berisi;

- Informasi pekerjaan seperti job title, posisi dan departemen, supervisor atau kepada siapa karyawan tersebut harus melaporkan pekerjaannya.
- Rincian dari tugas yang ada dalam pekerjaan.
- Detail pendidikan minimum, ketrampilan atau kemampuan khusus yang harus dimiliki, keahlian spesifik atau pengalaman yang dibutuhkan.

Sementara itu menurut Gan dan Kleiner (2005), Tugas Pokok dan Fungsi yang selama ini tersedia terlalu kaku dan hanya mendeskripsikan tentang apa yang harus dikerjakan dan fokus pada tugas-tugas tersebut. Namun pada kenyataannya, sekarang ini banyak organisasi atau perusahaan yang menginginkan karyawannya untuk memiliki pandangan yang luas tentang pekerjaan mereka, sehingga mereka (karyawan) akan menyadari tentang seberapa besar kontribusi atas pekerjaan mereka terhadap organisasi atau perusahaan.

2.3 Struktur Gaji

Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi. Mulyadi (2013:373) pun mengemukakan bahwa gaji merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan. Sedangkan upah adalah pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh), upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan. Lebih rinci lagi, Connor (2010)

membagi sistem penghargaan tmenjadi dua, yaitu: (1) Finansial: gaji dan manfaat tidak langsung, (2) Non Finansial: program proteksi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, rekognisi, dukungan, dan budaya organisasi.

Menurut Cascio (2010), tiga faktor keadilan dalam sistem struktur gaji dan bonus, yaitu : (1) Keadilan internal, (2) Keadilan eksternal, (3) Keadilan individu.

Perkembangan struktur pembayaran dan aturan yang berlaku :

- a. Pekerjaan dengan nilai umum yang sama harus diklasifikasi ke dalam nilai pembayaran yang sama.
- b. Pekerjaan yang jelas berbeda nilainya harus dalam nilai pembayaran yang berbeda.
- c. Harus ada perkembangan yang baik dari sebuah pengelompokan.
- d. Sistem baru harus sesuai secara realistis dengan alokasi pembayaran yang ada dalam suatu perusahaan.
- e. Nilai pembayaran harus sesuai dan cukup baik untuk membayar pola di pasar tenaga kerja yang relevan.

Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja SE-07/MEN/1990 menjelaskan bahwa bonus bukan merupakan bagian dari upah, melainkan pembayaran yang diterima pekerja dari hasil keuntungan perusahaan atau karena pekerja menghasilkan hasil kerja lebih besar dari target produksi yang normal atau karena peningkatan produktivitas; besarnya pembagian bonus diatur berdasarkan kesepakatan. Robin (1996:246) mendeskripsikan bonus sebagai imbalan yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produktivitas yang berlaku terlampaui. Bonus kemudian dibayar secara eksklusif kepada para eksekutif atau kepada semua pegawai. Ada tiga cara pemberian bonus yaitu: pertama, jika jumlah

produksinya melebihi jumlah yang telah ditetapkan, pegawai menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkan. Kedua, apabila terjadi penghematan waktu, pegawai dapat menyelesaikan tugas dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu, lebih banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dan ketiga, berdasarkan perhitungan progresif, yaitu jika pegawai makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produksi yang dihasilkannya.

UU 13 Tahun 2003

BAB X

PERLINDUNGAN, PENGUPAHAN, DAN KESEJAHTERAAN

Bagian Kedua

Pengupahan

Pasal 88

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
- (2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh.
- (3) Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat meliputi:
 - a. Upah minimum;
 - b. Upah kerja lembur;
 - c. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan;

- d. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
 - e. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
 - f. Bentuk dan cara pembayaran upah;
 - g. Denda dan potongan upah;
 - h. Hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
 - i. Struktur dan skala pengupahan yang proporsional;
 - j. Upah untuk pembayaran pesangon; dan
 - k. Upah untuk perhitungan pajak penghasilan.
- (4) Pemerintah menetapkan upah minimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

2.4 Kontrak

Barnard (1973) mengatakan bahwa kontrak adalah salah satu pendukung utama hubungan antara karyawan dengan perusahaan yang membangun rasa keanggotaan karyawan terhadap perusahaan. Lebih lanjut lagi, Farnsworth (1982) mengemukakan bahwa kontrak baik tertulis maupun lisan merupakan kontrak yang dibuat dengan kompensasi sebagai imbalannya dan diberlakukan, atau setidaknya diakui, dalam hukum. Robinson, Kraatz, dan Rousseau (1994) mengemukakan bahwa secara umum kontrak mengikat setiap masing-masing individu dengan perusahaan dan mengatur perilaku tiap karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa bagaimana kontrak dituliskan dan disepakati serta dimiliki antara karyawan dengan perusahaan berpengaruh terhadap performa perusahaan dan kemampuan

perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Di Indonesia, terdapat undang-undang yang mengatur kontrak atau perjanjian tertulis yaitu UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Secara garis besar undang-undang tersebut mengatur hak dan kewajiban tenaga kerja dan hubungan tenaga kerja dengan perusahaan, pasal 54 ayat 1 contohnya bahwa perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis sekurang kurangnya memuat:

- a. Nama, alamat perusahaan, dan jenis usaha;
- b. Nama, jenis kelamin, umur, dan alamat pekerja/buruh;
- c. Jabatan atau jenis pekerjaan;
- d. Tempat pekerjaan;
- e. Besarnya upah dan cara pembayarannya;
- f. Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja/buruh;
- g. Mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja;
- h. Tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat; dan
- i. Tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja.

2.5 Kualitas Layanan

Menurut Kotler (2002:83), pelayanan merujuk pada setiap tindakan atau aktivitas yang bisa ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat immaterial dan tidak menghasilkan kepemilikan. Produksi pelayanan dapat terkait atau tidak terkait dengan suatu produk fisik tertentu. Pelayanan merupakan perilaku dari produsen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen guna mencapai kepuasan pelanggan itu sendiri. Kotler juga mencatat bahwa perilaku tersebut bisa terjadi sebelum, selama, dan setelah terjadinya transaksi.

Indikator kualitas pelayanan menurut Lupiyoadi adalah sebagai berikut:

1. Keandalan (Reliability) Adalah dimensi yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
2. Ketanggapan (Responsiveness) Adalah dimensi yang berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
3. Jaminan (Assurances) Adalah dimensi perilaku para karyawan yang mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya.
4. Empati (Empathy) Adalah dimensi dimana perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasional yang nyaman.
5. Berwujud (Tangibles) Adalah dimensi yang berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.