



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan



Sumber: *Website Link Net*, 2019

Gambar 2.1 Logo Perusahaan

Perusahaan ini didirikan dengan nama PT Seruling Indah Permai pada tahun 1996 dan kemudian berganti nama menjadi PT Link Net pada tahun 2000. Perusahaan pada awalnya bergerak dalam perdagangan barang dan jasa. Pada tahun 2000, perusahaan menggeser lini bisnisnya ke bidang teknologi informasi dan layanan penyedia internet serta layanan pada umumnya.

Pada tahun 2011, perusahaan memperluas lini bisnisnya. Hingga saat ini, lini bisnis perusahaan ialah mulai dari menyediakan layanan jaringan kabel tetap, layanan TV kabel yang bekerja sama dengan PT First Media Television (FMTV), layanan konsultasi manajemen bisnis dan internet. Perusahaan adalah anggota PT First Media Tbk atau First Media Group. Perusahaan mengoperasikan bisnis internet dan multimedia untuk mewujudkan visi dan misi First Media Group untuk menjadi perusahaan megamedia di Indonesia. Kemudian pada pertengahan tahun 2014, perusahaan mengambil langkah tegas untuk menjadi PT Link Net Tbk, yang merupakan perusahaan publik. Penawaran umum perdana saham perusahaan di Bursa Efek Indonesia dimulai pada 2 Juni 2014.

Saat ini, PT Link Net Tbk merupakan penyedia televisi kabel dan layanan internet *broadband* dengan kecepatan tinggi di Indonesia yang mengoperasikan sistem kabel *Hybrid Fiber Coaxial* ("HFC") teknologi tinggi dan mampu mengoperasikan *layanan broadband* dua arah 860 MHz. Pada tanggal 30 Juni 2014, perusahaan memiliki lebih dari 1.312.970 akrobat *home-pass* untuk wilayah Jabodetabek, Bandung, Surabaya, dan Bali.

2.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi PT Link Net Tbk (First Media Group)

Menjadi pilihan pertama untuk layanan *broadband* dan media.

2. Misi PT Link Net Tbk (First Media Group)

Kami mengubah hidup dengan menyediakan inovatif dan luar biasa layanan *broadband* dan media dan solusi.

2.1.2 Nilai – nilai Perusahaan

1. *Innovation* : Mengembangkan ide – ide baru untuk terus bertumbuh.
2. *Excellence* : Memberikan pelayanan berkualitas tinggi.
3. *Urgency* : Melayani dengan kecepatan dan keakuratan.
4. *Integrity* : Selalu melakukan hal benar.
5. *Ownership* : Bangga dengan pekerjaan dan menyediakan pelayanan tambahan apabila diperlukan.
6. *Cooperation* : Bekerja sama dalam meraih kesuksesan ide – ide baru untuk terus bertumbuh.
7. *Customer as Priority* : Pelanggan (internal dan eksternal) adalah prioritas utama.
8. *Passion* : Menyukai yang dilakukan.

2.1.3 Produk – Jasa PT Link Net, Tbk (First Media Group)

1. FastNet

FastNet adalah produk dari First Media yang memberikan layanan internet *broadband*. Produk ini merupakan satu – satunya solusi akses internet cepat tanpa batas dengan harga terjangkau untuk memenuhi semua kebutuhan informasi bagi keluarga pelanggan. FastNet menawarkan kemudahan internet dengan kecepatan hingga 1 Gbps. Dengan kapasitas data tanpa batas dan akses 24 jam, FastNet ditawarkan dalam beberapa paket kecepatan sesuai dengan kebutuhan. Keunggulan FastNet yaitu koneksi tercepat dan stabil, kuota tanpa batas, tahan di segala cuaca, menggunakan *fiber optic*, proses *install* mudah dan cepat, serta tidak menggunakan kabel telepon.

2. HomeCable HD

HomeCable HD adalah penyedia TV berbayar pertama yang memberikan layanan terbaik, terlengkap dengan kualitas *high definition* yang memukau di Indonesia. HomeCable HD menyediakan berbagai *channel* TV yang sangat beragam dan memiliki saluran yang stabil.

3. First Media X

First Media X memungkinkan untuk menonton saluran TV yang dilanggani di rumah, dengan menggunakan *gadget* atau *laptop*. Dengan First Media X, tidak ada yang dapat menghalangi untuk menonton TV dan film favorit pelanggan.

4. Smart Living

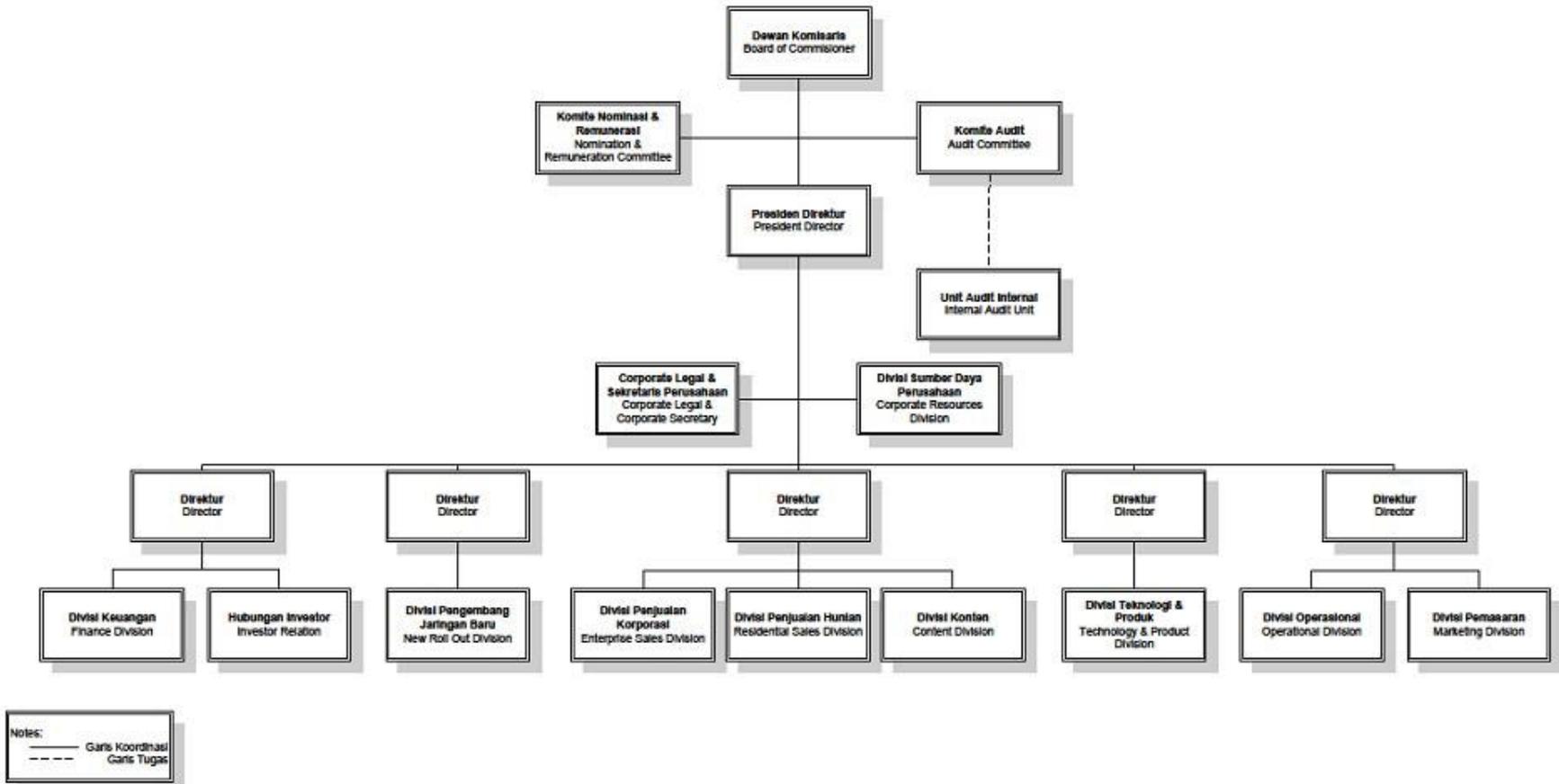
Salah satu inovasi terbaru dari First Media adalah teknologi Smart Living yang menawarkan kemudahan untuk memantau tempat tinggal hanya melalui perangkat *smartphone* di manapun dan kapanpun. Dengan demikian, pelanggan tidak perlu khawatir lagi karena dapat tetap melihat dan mengawasi tempat tinggal. Melalui kecanggihan teknologi dan *digital*, semua hal dapat terkendali dengan mudahnya.

5. DataComm

DataComm adalah unit usaha perusahaan yang difokuskan pada solusi bagi perusahaan *Business to Business (B2B)* dan menyediakan layanan data berkecepatan tinggi. Unit usaha ini menggunakan jaringan kabel *fiber optic*. DataComm hadir di Indonesia sejak tahun 2001 sebagai penyedia layanan internet yang disebut *Metro-Ethernet*. Unit usaha ini memberikan layanan untuk korporasi yang membutuhkan akses internet berkecepatan tinggi, termasuk menggunakan *Ethernet Leased-line* untuk koneksi *point-to-point*.

Kebutuhan dalam komunitas bisnis akan akses internet berkecepatan tinggi, dan dengan meningkatnya pertumbuhan *e-commerce* di Indonesia ini, menunjukkan peningkatan permintaan untuk menjadi mitra bisnis yang dapat diandalkan. DataComm merupakan mitra dalam percepatan bisnis sebagai penyedia jaringan tingkat atas. DataComm merupakan penyedia Jaringan Terpadu Pasar Modal (JTPM) untuk PT Bursa Efek Indonesia, salah satu mitra internet bekerja sama perusahaan yang penting di Indonesia.

2.2 Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber: Data Primer Perusahaan, 2019

Gambar 2.2 Struktur Organisasi PT Link Net, Tbk

Berikut merupakan penjelasan tentang struktur organisasi PT Link Net, Tbk dimulai dari *Board of Commissioner*, *Board of Director*, dan *Board of management*.

1. *Board of Commissioner*

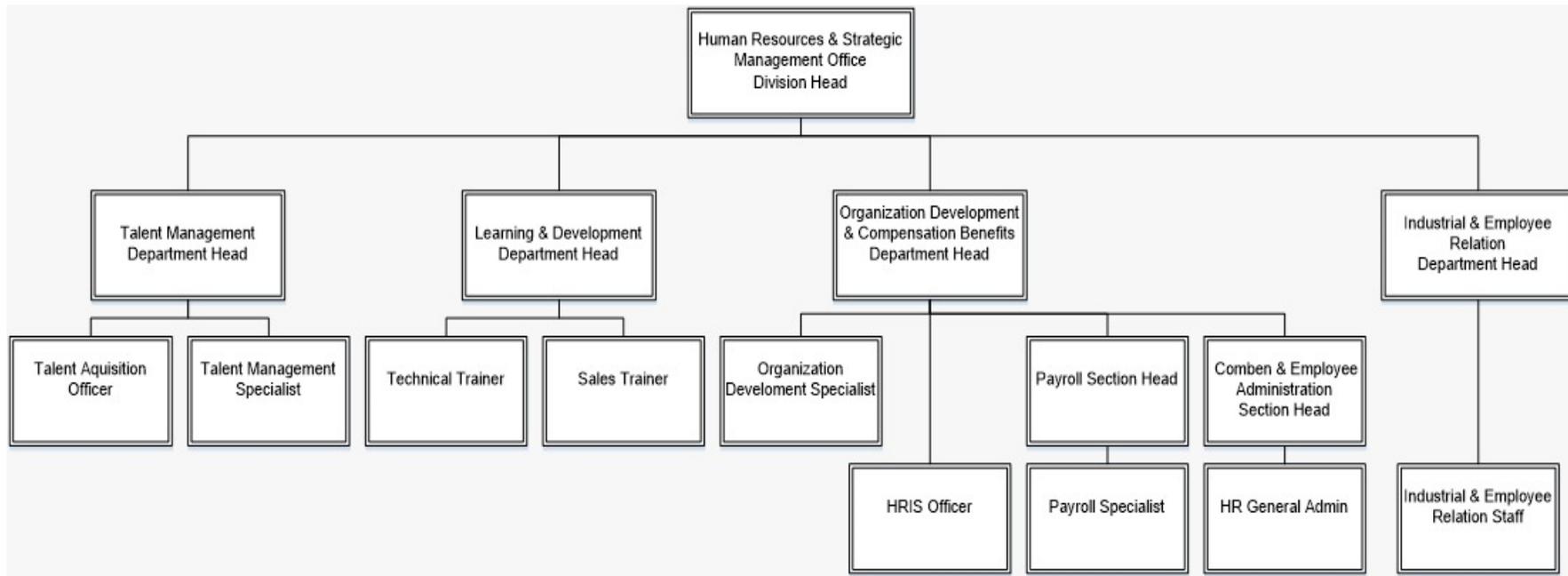
Board of Commissioner dalam perusahaan merupakan perwakilan pemegang saham yang berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan strategi dan kebijakan perusahaan yang dilakukan oleh Direksi. *Board of Commissioner* juga bertanggungjawab untuk mengarahkan direksi serta memperkuat citra perusahaan.

2. *Board of Director*

Board of Director merupakan organ dalam perusahaan yang bertanggungjawab dalam pengelolaan perusahaan, dengan tetap memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders di perusahaan dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. *Board of Director* berpegang teguh pada prinsip *Good Corporate Governance* serta bertanggungjawab untuk melakukan pengawasan internal perusahaan.

3. *Board of Management*

Board of Management merupakan organ perusahaan yang bertanggungjawab penuh dalam pengelolaan fungsi – fungsi manajemen perusahaan. *Board of Management* terdiri dari *Chief Executive Officer*, *Deputy Chief Executive Officer*, *Chief Financial Officer*, *Chief Technology Officer*, *Operations Director*, *Enterprise Sales Director*, *Residential Sales Director*, *Deputy Chief Marketing*, *Legal & Compliance Director*, *New Roll Out Director*, dan *Procurement Director*.



Sumber: Data Primer Perusahaan, 2019

Gambar 2.3 Struktur Organisasi Divisi *Human Resources* PT Link Net, Tbk

Divisi *Human Resource* PT Link Net Tbk menaungi empat *department* di bawahnya. Keempat *department* tersebut adalah *Talent Management Department*, *Learning & Development Department*, *Organization Development & Compensation Benefits Department*, serta *Industrial & Employee Relation Department*.

1. *Talent Management Department*

Talent Management Department bertanggungjawab dalam proses rekrutmen, seleksi, hingga *onboarding* karyawan. Departemen ini melaksanakan tanggung jawabnya mulai dari pembuatan MPP (*Man Power Planning*) dimana proses perekrutan didasarkan pada kebutuhan perusahaan akan *man power*. Setelah itu, proses seleksi dilakukan melalui *screening CV*, *interview*, hingga *psikotest*. Pada tahap *onboarding*, *Talent Management Department* bertanggungjawab dalam penyesuaian karyawan dengan perusahaan serta melakukan *probation* (masa percobaan) pada karyawan baru dalam periode tertentu.

2. *Learning & Development Department*

Learning & Development Department bertanggungjawab untuk mengelola *talent* setelah tahap *onboarding*, mengelola kinerja, dan mengidentifikasi pengembangan karyawan. Selain itu, *Learning & Development Department* juga membuat dan mengembangkan program – program pelatihan *hardskills* maupun *softskills* bagi karyawan. Terdapat empat fokus area pelatihan yang diberikan yaitu, pelatihan *leadership*, pelatihan *managerial*, pelatihan *technical*, dan pelatihan *sales & non-sales*.

3. *Organization Development & Compensation Benefits Department*

Organizational Development bertanggungjawab dalam mengelola produktivitas, kinerja, dan penilaian (*appraisal*) pada seluruh karyawan. OD melakukan *monitoring* pada setiap karyawan, apakah karyawan tetap menjaga performa dan apakah karyawan memiliki keuletan untuk terus menjaga performa tersebut. Selain itu, OD juga mengevaluasi setiap karyawannya yang berhak memperoleh bonus maupun promosi.

Compensation Benefits bertanggungjawab dalam mengelola *payroll*, kompensasi, dan *offboarding* seluruh karyawan. Pada *payroll*, *Compensation Benefits Department* juga mengatur pemberian *reward* pada karyawan, termasuk pajak serta *reimbursements*. Pada kompensasi, terdapat kalkulasi mengenai bonus yang berhak diterima karyawan berdasarkan evaluasi kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Pada *offboarding*, departemen ini harus

melakukan kalkulasi pesangon yang berhak diterima oleh karyawan yang meninggalkan atau keluar dari perusahaan.

4. *Industrial & Employee Relation Department*

Industrial & Employee Relation Department bertanggungjawab dalam mengelola 3 area yaitu, *industrial relation*, *employee relation*, dan *employee consultation*. Pada *industrial relation*, departemen ini harus memastikan bahwa seluruh karyawan mematuhi hukum dan peraturan pemerintah yang berlaku, serta melengkapi dokumen – dokumen yang diperlukan pemerintah. Selain itu, juga harus mensosialisasikan regulasi perusahaan pada seluruh karyawan. Pada *employee relation*, departemen ini harus mengelola relasi seluruh karyawan antara *low*, *middle*, dan *top management*, serta membuat acara – acara khusus bulanan maupun tahunan. Pada *employee consultation*, departemen ini menyediakan konsultasi bagi seluruh karyawan tentang memorandum apabila karyawan melanggar kebijakan perusahaan.

2.3 Tinjauan Pustaka

2.3.1 Manajemen

2.3.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Bateman & Snell (2015) dalam bukunya yang berjudul *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World, Eleventh Edition*, manajemen adalah proses kerja dengan orang – orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan tercapai, maka seorang manajer yang baik harus melakukannya secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya yang minimal.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2018), manajemen ialah mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain, sehingga aktivitas mereka dapat terpenuhi secara efisien dan efektif. Efisiensi berarti “*doing things right*”, sehingga mampu memperoleh output yang terbanyak dengan jumlah input yang paling sedikit. Efektif berarti “*doing the right things*”, sehingga dapat melakukan aktivitas kerja yang akan menghasilkan pencapaian tujuan.

Selain dua definisi di atas, juga terdapat definisi lain dari manajemen yang dikemukakan oleh Montana dan Charnov (2008) dalam Kaehler dan Grundei (2019), yaitu bekerja dengan dan melalui orang lain demi mencapai tujuan organisasi serta anggota – anggota di dalamnya. (Kaehler & Grundei, 2019)

Dari ketiga definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa manajemen ialah proses kerja yang melibatkan orang – orang dan aktivitasnya, dimana mengutamakan efisiensi

dan efektivitas dalam pengimplementasiannya serta ditujukan untuk mencapai *goals* atau tujuan organisasi.

2.3.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen

Terdapat empat fungsi manajemen yang digunakan untuk menggambarkan aktivitas kerja dari seorang manajer (Robbins & Coulter, 2018), fungsi tersebut meliputi :

1. Planning

Fungsi ini meliputi mendefinisikan tujuan organisasi, membangun strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas.

2. Organizing

Manajer bertanggung jawab dalam mengatur dan menyusun pekerjaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi *organizing* yang dilakukan manajer meliputi penentuan tugas – tugas yang harus diselesaikan, siapa yang akan mengerjakan tugas tersebut, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, kepada siapa tugas tersebut dilaporkan, dan dimana keputusan akan dibuat.

3. Leading

Fungsi ini meliputi memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan adanya konflik dalam kelompok kerja, mempengaruhi individu – individu atau team ketika bekerja, memilih saluran komunikasi paling efektif, dan mengatasi berbagai isu dari perilaku karyawan.

4. Controlling

Fungsi ini untuk memastikan dan mengevaluasi apakah semua berjalan semestinya, dengan cara memantau kinerja organisasi dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

2.3.1.3 Peran Manajemen

Menurut Mintzberg (1973) dalam Robbins dan Judge (2017), manajer akan *perform* dengan sepuluh peran manajemen yang berbeda, dimana kesepuluh peran ini dikategorikan dalam tiga peran besar sebagai berikut :

1. Interpersonal Roles

Interpersonal roles terdiri dari tiga komponen peran manajemen sebagai berikut.

- a. *Figurehead* yang merupakan peran secara simbolis dimana manajer diminta untuk melakukan tugas rutin secara sosial maupun hukum.

- b. *Leader*, dimana manajer bertanggungjawab dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan.
- c. *Liaison* yang mengharuskan manajer untuk mempertahankan network dengan kontak eksternal yang memberikan bantuan dan informasi bagi perusahaan atau organisasi.

2. *Informational Roles*

Informational roles terdiri dari tiga komponen peran manajemen, yaitu sebagai berikut.

- a. *Monitor*, dimana dalam peran ini mengharuskan manajer untuk menerima beragam informasi yang berfungsi sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi.
- b. *Disseminator* yang merupakan peran dimana manajer mengirim informasi yang diterima dari luar atau dari karyawan lain ke anggota organisasi.
- c. *Spokesperson* adalah peran manajer untuk mengirimkan informasi kepada orang luar tentang rencana organisasi, kebijakan, tindakan, dan hasil yang berfungsi sebagai pakar dalam industri organisasi.

3. *Decisinal Roles*

Dalam mengambil keputusan, terdapat empat komponen peran manajemen yang akan dilakukan oleh manajer, yaitu sebagai berikut.

- a. *Entrepreneur*, dimana peran ini membuat pengambil keputusan harus mencari peluang untuk organisasi dan lingkungannya serta memulai proyek untuk membawa perubahan.
- b. *Disturbance handler*, dimana pengambil keputusan bertanggung jawab atas tindakan korektif ketika organisasi berhadapan dengan situasi penting dan gangguan tak terduga.
- c. *Resource allocator*, yang merupakan peran untuk membuat atau menyetujui keputusan organisasi yang signifikan.
- d. *Negotiator*, dimana pengambil keputusan bertanggung jawab dalam mewakili organisasi untuk kepentingan negosiasi.

2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong (2014) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management (HRM) Practice*, manajemen sumber daya manusia ialah memperhatikan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi. Hal ini mencakup kegiatan – kegiatan strategis dari sumber daya manusia, pengelolaan *human capital*,

manajemen pengetahuan, tanggung jawab sosial perusahaan, pengembangan organisasi, sumber daya (tenaga kerja perencanaan, rekrutmen dan seleksi dan manajemen talenta), pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan penghargaan, hubungan karyawan, kesejahteraan dan penyediaan layanan karyawan.

Sedangkan menurut Dessler (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, manajemen sumber daya manusia merupakan proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, dan keselamatan, serta keadilan.

Dr.S.Ganesan dalam *International Journal of Business and Administration Research* (2014) menyatakan bahwa *Human Resource Management* adalah proses mengelola orang dari suatu organisasi dengan pendekatan manusia. Pendekatan sumber daya manusia untuk tenaga kerja ini memungkinkan manajer untuk melihat orang sebagai sumber daya penting. Hal ini merupakan pendekatan dimana organisasi dapat memanfaatkan tenaga kerja tidak hanya untuk keuntungan organisasi, tetapi juga untuk pertumbuhan, pengembangan dan kepuasan diri dari orang-orang yang diperhatikan. Dengan demikian, HRM adalah sistem yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di satu sisi dan di sisi lain merupakan manajemen keefektifan, sehingga orang akan menikmati pekerjaannya.

Dari ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang melibatkan aspek – aspek penting dalam pengelolaan karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Segala aspek ini bertujuan agar karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan diri dan performanya untuk menjadi sumber daya yang lebih baik.

2.3.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Amstrong (2014) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management Practice*, tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia (SDM) yang terintegrasi dengan strategi bisnis (HRM strategis).
- b. Berkontribusi pada pengembangan budaya kinerja yang tinggi.
- c. Memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang berbakat, terampil, serta dibutuhkan.

- d. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan iklim rasa saling percaya.

2.3.2.3 Penyediaan Pengetahuan dan Keterampilan Karyawan

HRM menggunakan dua cara dalam meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan karyawan (Robbins & Coulter, 2018), kedua cara tersebut yaitu :

1. *Orientation*

Orientasi merupakan tahap pengenalan karyawan baru terhadap pekerjaan barunya dan juga organisasi yang menaunginya. Terdapat dua jenis orientasi yang umumnya dilakukan oleh organisasi. Pertama adalah *work unit orientation*, dimana pada jenis ini karyawan akan dikenalkan kembali dan dibiasakan dengan tujuan dari pekerjaan di unitnya, klarifikasi bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan akan berkontribusi pada tujuan di unit kerjanya, dan termasuk pengenalan kepada sesama rekan kerjanya. Jenis orientasi kedua ialah *organization orientation*. Pada jenis ini, karyawan baru akan diberikan informasi mengenai tujuan perusahaan, sejarah, filosofi, prosedur, dan aturan – aturan yang berlaku di perusahaan. Selain itu, *organization orientation* juga meliputi kebijakan HR dan bahkan sebuah *tour* fasilitas di perusahaan.

2. *Employee Training*

Pelatihan karyawan merupakan hal penting dalam aktivitas HRM. Dengan berubahnya permintaan akan pekerjaan, maka keterampilan yang dimiliki karyawan juga harus berubah. Manajer dalam hal ini bertanggung jawab atas tipe pelatihan yang dibutuhkan karyawannya, kapan pelatihan tersebut dibutuhkan, dan bentuk pelatihan yang harus dilakukan.

2.3.3 Training

2.3.3.1 Definisi Training

Adapun definisi mengenai *training* menurut beberapa ahli sebagai berikut.

1. Menurut Wagonhorst (2002) dalam Hanaysha dan Tahir (2015), *training* adalah pengembangan keterampilan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang terukur, dan pengembangan tersebut seharusnya memimpin perubahan perilaku yang menguntungkan.
2. Dessler (2013) mendefinisikan *training* sebagai memberikan karyawan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

3. Adapun menurut Malek et al. (2018) *training* merupakan sesuatu yang penting untuk meningkatkan keterampilan di tempat kerja dan sebagai sumber *competitive advantage*.

2.3.3.2 Proses *Training*

Dalam melakukan *training*, terdapat proses yang harus dilakukan yang terdiri dari lima tahapan (Dessler, 2013), sebagai berikut.

1. *Analyze*

Pada tahap ini, dilakukan analisis mengenai kebutuhan *training* yang diperlukan oleh karyawan, termasuk kompetensi apa yang perlu ditingkatkan. *Training need analysis* dibedakan menjadi dua kategori, yaitu *strategic training need analysis* dan *current training need analysis*. Pada *strategic training need analysis*, perusahaan mengidentifikasi kebutuhan training bagi karyawan – karyawan yang akan mengisi pekerjaan di lini bisnis perusahaan yang baru maupun ekspansi bisnis. Sedangkan pada *current training need analysis*, dilakukan melalui tiga *analysis* untuk menentukan apakah *training* merupakan solusi yang tepat. Pertama ialah *task analysis* yang menganalisis kebutuhan *training* untuk karyawan baru. Pada *task analysis*, *job descriptions* dan *job specifications* adalah dua hal yang penting karena menentukan *specific skills* maupun *knowledge* apa yang dibutuhkan karyawan, serta menjadi petunjuk dasar untuk menentukan *training* yang dibutuhkan. Kedua ialah talent management dengan menggunakan *competency profiles* dan *models*. Ketiga ialah *performance appraisal* yang menganalisis kebutuhan *training* untuk karyawan yang sudah ada di perusahaan. *Performance analysis* dilakukan dengan membandingkan *actual performance* karyawan dengan yang seharusnya melalui *performance appraisals*, *observations by supervisors*, *interviews*, *attitude survey*, *assessment center results*, dan *job-related performance data*. Pada *performance analysis*, akan terverifikasi adanya *performance deficiency* dan penentuan *training* sebagai solusi untuk mengatasinya atau dengan menggunakan cara lain.

2. *Design*

Pada tahap yang kedua, dilakukan desain tentang keseluruhan program *training*, termasuk menentukan metode apa yang akan digunakan saat *training*. Desain *training* dimulai dengan menetapkan *learning objectives* berupa *instructional objective* yang secara spesifik menjelaskan pengukuran mengenai apa yang seharusnya *trainee* dapat lakukan setelah berhasil menyelesaikan program *training*. Dalam melakukan desain

training, juga harus mampu untuk menciptakan *learning environment* yang dapat memotivasi *trainee*.

3. *Develop*

Tahap yang ketiga akan dilakukan ialah memadukan konten program *training* dengan *materials* yang dibutuhkan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan modul *training* yang nantinya akan digunakan saat *training*. Selain itu, juga penentuan metode *training* untuk menyampaikan materi program *training*, termasuk *materials* yang dibutuhkan.

4. *Implement*

Tahap yang keempat ialah mengimplementasi program *training* yang telah dipersiapkan sebelumnya. Implementasi program *training* dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai pilihan metode yang sudah ditentukan pada tahap sebelumnya.

5. *Evaluate*

Setelah pengimplementasian *training*, maka dilakukan evaluasi *training* untuk mengukur sejauh mana efektivitas *training*.

2.3.3.3 Evaluasi *Training*

Dalam mengukur seberapa efektif *training* untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka perlu dilakukan evaluasi pada empat area yang terukur (Blanchard & Tacker, 2013). Keempat area tersebut meliputi :

1. *Reaction*

Pada area ini mengukur bagaimana persepsi, emosi, dan penilaian peserta *training* terhadap *training* yang pernah diikuti atau dialami. Pengukuran tersebut meliputi relevansi *training* apakah sesuai dengan yang dibutuhkan peserta, materi dan praktek *training* apakah dapat diserap oleh peserta, dan reaksi peserta pada *trainer*, dimana keseluruhan hal tersebut akan mempengaruhi seberapa banyak yang dapat dipelajari oleh peserta.

2. *Learning*

Pada area ini mengukur seberapa besar tujuan dan maksud *training* dapat tercapai. Tujuan *training* yang telah dikembangkan pada tahap *design* akan menjelaskan secara rinci bagaimana kriteria hasil yang didapatkan. Kriteria hasil ini akan menandakan keberhasilan dalam *training*.

3. *Behavior*

Pengukuran berdasarkan perubahan sikap dan perilaku dari karyawan yang telah mengikuti *training*. Apakah sikap dan perilaku karyawan yang telah mengikuti *training* mengalami perbedaan yang merujuk pada perubahan yang diekspetasikan atau tidak.

4. *Organizational Results*

Pengukuran yang mencerminkan kesenjangan kinerja organisasi yang teridentifikasi dengan *training need analysis*.

2.3.4 *Development*

2.3.4.1 *Development Phase*

Menurut Blanchard dan Tacker (2013) dalam bukunya yang berjudul *Effective Training*, fase atau tahapan dalam pengembangan sebuah pelatihan, terdiri dari tiga tahap sebagai berikut:

1. *Input*

Pada tahap input, akan ditentukan faktor – faktor apa saja yang dapat memfasilitasi sebuah pembelajaran. Selain itu, juga dapat ditentukan faktor – faktor alternatif lainnya yang dapat mendukung penentuan tersebut.

2. *Process*

Pada tahap proses, akan dilakukan formulasi atau perumusan *instructional strategy*. *Instructional strategy* merupakan pencatatan tentang semua elemen yang dibutuhkan untuk membuat program pelatihan. Elemen – elemen tersebut meliputi modul pelatihan, waktu pelaksanaan, metode – metode, dan material yang akan digunakan.

3. *Output*

Pada tahap ketiga, sudah dihasilkan segala hal yang dibutuhkan untuk menyampaikan program pelatihan pada peserta. Hal – hal tersebut termasuk *instructional material*, *instructional equipment*, *trainee/trainer manual*, dan *facilities*. Semua output ini akan menjadi faktor *input* pada tahap implementasi program pelatihan.

2.3.4.2 **Tanggung Jawab Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan dalam sebuah organisasi menjadi tanggung jawab bukan hanya pada karyawan itu sendiri, namun juga menjadi tanggung jawab pihak internal lainnya. Menurut Blanchard dan Tacker (2013), terdapat empat pihak yang bertanggungjawab dalam pengembangan karyawan termasuk karyawan itu sendiri. Pihak – pihak tersebut meliputi :

1. Organisasi

Organisasi sendiri harus mencerminkan pentingnya pengembangan karyawan, bahkan mendukung agar pengembangan karyawan menjadi sebuah budaya bagi organisasi. Dalam hal ini, top management harus *supportive* dalam membantu bawahan – bawahannya untuk berkembang. Selain itu, organisasi juga dapat memberikan dukungannya melalui *succession planning process* dan sistem *reward* yang mengakui peningkatan kompetensi karyawan serta memberikan nilai atau kontribusi bagi karyawan.

2. *Human Resources Department (HRD)*

Human Resources Department (HRD) bertanggungjawab dalam mengembangkan karyawan dan menjaga keseluruhan sistem maupun praktek dari pengembangan karyawan. Dalam hal ini, HRD harus mampu untuk menyediakan program pelatihan yang *up to date* dan dapat diakses oleh seluruh karyawan, menyediakan dukungan dari atasan serta menjaga agar HRIS (*Human Resources Information System*) untuk seluruh karyawan tetap *up to date* selama proses penggunaan.

3. Atasan (secara langsung)

Atasan memiliki peranan yang bersifat *direct* atau langsung dalam pengembangan karyawan. Dalam hal ini, atasan dapat meningkatkan pemberian *feedback* pada karyawan maupun memberikan *special job assignment*. Tanpa peranan yang benar dari atasan, maka implementasi dari proses pengembangan karyawan tidak akan berhasil.

4. Karyawan

Pengembangan karyawan menjadi tanggung jawab bagi karyawan itu sendiri. Dalam hal ini, karyawan harus memiliki sikap yang jujur dalam proses penilaian dan motivasi yang kuat untuk memperoleh keterampilan baru. Karyawan harus memiliki inisiatif diri terhadap pengembangan dirinya sendiri.

2.3.4.3 Program Development Plan

Program Development Plan terdiri dari *checklist* seluruh komponen program pelatihan yang perlu untuk dikembangkan atau dilakukan. Komponen – komponen dari *program development plan* sendiri menurut Blanchard dan Tacker (2013) terdiri dari :

1. *Materials and Equipment*

Setelah rencana pelatihan sudah terselesaikan, maka perlu menyiapkan material dan peralatan yang dibutuhkan, seperti materi cetak, slide, serta kerangka waktu penyelesaian.

2. *Trainee's manual*

Dalam menjaga minat para peserta serta keterlibatan secara penuh dalam diskusi, maka perlu menyediakan catatan yang berisi seluruh informasi penting yang nantinya akan disajikan. *Trainee's manual* umumnya meliputi materi, poin pembelajaran, dan bacaan tambahan. Selain itu, juga dapat termasuk latihan dan beberapa lembar kosong untuk mencatat informasi lainnya saat pertemuan kelompok kecil berlangsung.

3. *Trainer's manual*

Trainer's manual berisikan informasi – informasi yang ada pada *trainee's manual* dan apa saja yang akan dilakukan *trainer* serta bagaimana melakukannya pada pelaksanaan pelatihan. *Trainer's manual* yang tepat akan membantu trainer dalam bagaimana menyelenggarakan pelatihan.

4. *Facilities*

Fasilitas yang digunakan untuk pelaksanaan pelatihan, seperti ruangan, jadwal kegiatan, dan *soundproofing* jika ruangan pelatihan terpisah.