



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

Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian Indonesia yang berada dibawah koordinasi oleh Kementerian Riset dan Teknologi, atau Badan Riset dan Inovasi Nasional Republik Indonesia. Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) didirikan pada tanggal 21 Agustus 1978 dan dibutuhkan sebagai lembaga yang mengkaji terkait masalah – masalah teknologi secara mendalam dan menyeluruh agar penerapan teknologi dapat memberikan manfaat bagi kepentingan bangsa, khususnya dalam rangka mengembangkan industri dan produksi yang dapat memperkuat ketahanan nasional (BPPT, 2013).



Sumber : BIT – BPPT, 2017

Gambar 2.1. Logo BIT – BPPT

Balai Inkubator Teknologi atau biasa disingkat dengan BIT merupakan sebuah institusi atau lembaga yang dimana memiliki tujuan untuk menumbuhkan perusahaan – perusahaan pemula berbasis teknologi (*technopreneur*). Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) melalui Balai Inkubator Teknologi (BIT) berperan

menjalankan tugas intermediasi teknologi serta difusi dan komersialisasi teknologi untuk menciptakan perusahaan pemula bisnis teknologi (PPBT). Balai Inkubator Teknologi – Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BIT – BPPT) didirikan secara resmi pada tahun 2001 dan beroperasi di daerah Kawasan Puspiptek, gedung 720, Muncul, Kec. Serpong, kota Tangerang Selatan, Banten.

Berdasarkan Gambar 2.1. terdapat logo perusahaan Balai Inkubator Teknologi – Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BIT – BPPT). Terdapat huruf solid hitam yang menjelaskan secara langsung identitas perusahaan dan juga sebagai kekuatan, keteguhan serta wibawa secara langsung untuk memperkuat citra perusahaan. Bentuk elips atau oval merupakan simbol dari teknologi atau ilmu pengetahuan sebagai kegiatan pusat perusahaan. Warna biru mempunyai arti ketuhanan sebagai kekuasaan tertinggi, kesetiaan, kebenaran, kebijaksanaan, kedamaian, kemurnian dan suatu pemikiran atau perenungan. Sedangkan warna merah mempunyai arti sebagai suatu aktivitas, tenaga dan kekuatan yang menghasilkan sesuatu (BPPT, 2012).

Pada tahun 2018 hingga 2019 sudah tercatat sebanyak 131 *tenant* atau biasa disebut di dalam perusahaan yaitu peserta inkubasi. Dari total *tenant* yang nantinya akan diinkubasi, sebanyak 50 *tenant* berhasil diluluskan atau *graduate*, 21 *tenant* masih dalam proses inkubasi dan sisanya harus menemui kegagalan bisnisnya (BIT, 2019). Dari kegiatan tersebut, kegiatan inkubasi teknologi sebesar 45% dapat dikatakan telah melampaui rata – rata kelulusan *tenant* yaitu sebesar 5% – 10%. Para *tenant* yang telah lulus tersebut sudah mampu memasuki pasar ekspor seperti Spirulina ke Rusia dan Inkubator bayi ke Turki (BIT, 2018).

2.1.1 Fungsi Balai Inkubator Teknologi (BIT)

Dalam melaksanakan tugasnya, Balai Inkubator Teknologi (BIT) menyelenggarakan beberapa fungsi yaitu :

1. Pelaksanaan fasilitasi uji produksi, uji pasar, pendampingan sertifikasi, pelatihan, dan dukungan fasilitas lain dalam rangka pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah berbasis teknologi atau inovasi.
2. Pelaksanaan fasilitasi konsultasi pengembangan sumber daya manusia

- kewirausahaan, konsultasi manajemen dan bisnis, pengembangan jaringan bisnis, akses pembiayaan, dan aspek legal, serta pemasyarakatan jasa inkubasi.
3. Pelaksanaan urusan rumah tangga, kepegawaian, keuangan, tata laksana, persuratan, kearsipan, dan perlengkapan, serta kerja sama.

2.1.2 Visi, Misi dan Nilai Budaya Perusahaan

- I. Visi : Menjadi pusat terkemuka inkubasi teknologi untuk menciptakan perusahaan baru yang kuat, mandiri dan kompetitif.
- II. Misi :
 1. Memadukan berbagai sumber daya potensial, antara lain : Akademisi, Institusi bisnis, Institusi pemerintahan (ABG).
 2. Mendorong pengembangan Industri Kecil Menengah (IKM) berbasis teknologi kreatif dan inovatif (*technopreneurship*).
 3. Mendorong pengembangan kelembagaan inkubator daerah untuk dapat memacu dinamika dan peluang di seluruh Indonesia.
- III. Nilai Budaya Perusahaan :

Terdapat nilai – nilai perusahaan BPPT yaitu CIPTA (Creativity, Integrity, Professional, Team-work, Accountable) dan tiga nilai kunci (3S) budaya pelayanan BPPT dalam melaksanakan inovasi pada Pusat Teknologi Material, yaitu :

 1. *Solid*, dimana penguatan kelembagaan dan regulasi baik secara internal dan eksternal. Dengan mengedepankan visi dan misi BPPT serta tugas pokok BPPT sebagai lembaga kaji terap teknologi.
 2. *Smart*, membangun sumber daya manusia BPPT, sebagai *human capital* yang mumpuni. Memberdayakan aset sumber daya manusia perekayasa, peneliti serta jabatan fungsional lainnya agar menjadi kekuatan di dalam menjalankan *human centric innovation*.
 3. *Speed*, mendorong terbangunnya program flagship nasional di berbagai bidang teknologi.

2.1.3 Layanan dan Kegiatan Usaha Balai Inkubator Teknologi (BIT)

Secara umum Balai Inkubator Teknologi (BIT) dikelola oleh sejumlah staf dengan manajemen yang sangat efisien dengan menyediakan layanan “7S”, yaitu :

1. *Space*

Merupakan layanan inkubator dalam menyediakan tempat untuk dapat mengembangkan usaha pada tahap awal.

2. *Shared*

Dimaksudkan bahwa inkubator menyediakan fasilitas kantor yang bisa digunakan secara bersama, misalnya seperti resepsionis, ruang konferensi, sistem telepon, faksimile, komputer dan jaringan, serta sistem keamanan kerja.

3. *Services*

Meliputi konsultasi manajemen dan masalah pasar, aspek keuangan dan hukum, informasi perdagangan dan juga teknologi.

4. *Support*

Dalam hal ini inkubator membantu akses terhadap riset, jaringan profesional, teknologi, internasional, dan investasi.

5. *Skill development*

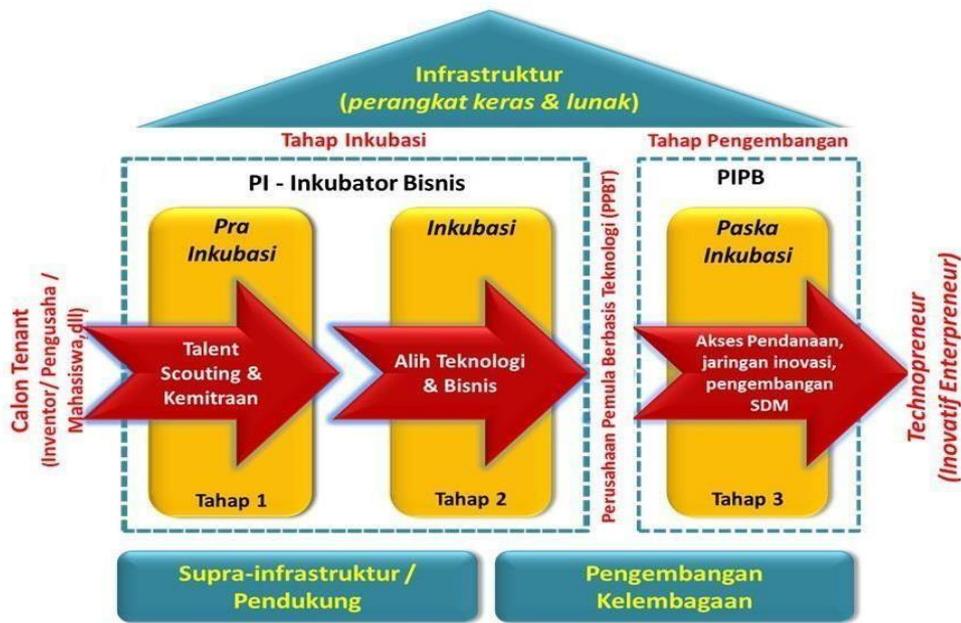
Merupakan kegiatan yang dilakukan melalui pelatihan, dan peningkatan kemampuan sumber daya manusia lainnya.

6. *Seed capital*

Dapat dilakukan melalui dana bergulir internal atau dengan membantu akses usaha kecil pada sumber – sumber pendanaan atau lembaga keuangan yang ada.

7. *Synergy*

Merupakan kerjasama para *tenant* dan peningkatan jejaring (*network*) dengan pihak universitas, lembaga riset, usaha swasta, profesional maupun dengan masyarakat internasional.



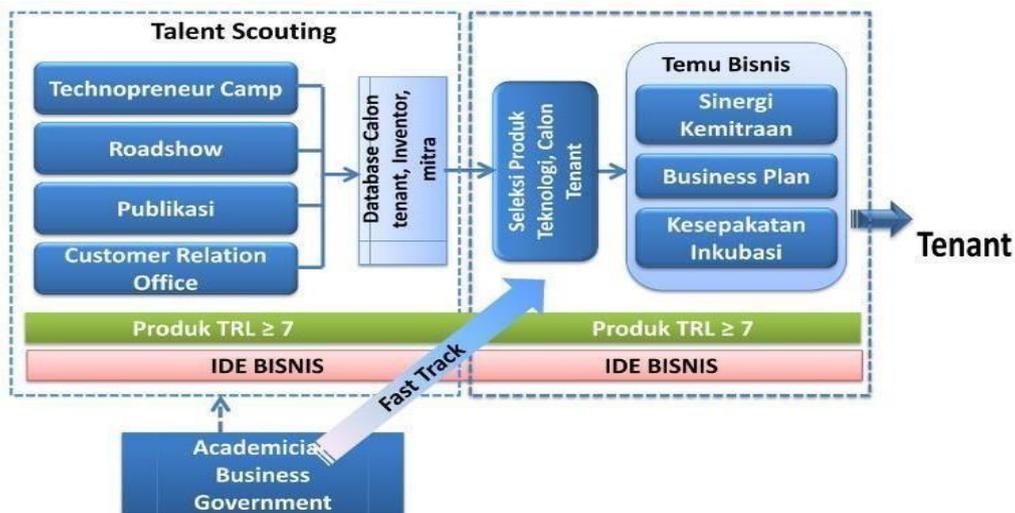
Sumber : BIT – BPPT, 2014

Gambar 2.2. Tahapan Layanan Inkubasi BIT – BPPT

Terdapat pula tahapan layanan yang diberikan Balai Inkubator Teknologi (BIT) kepada para *tenant* yaitu berupa :

1. Tahap Pra Inkubasi

Tahap pra Inkubasi merupakan suatu proses terjadinya *talent scouting* dan pengembangan kemitraan antara akademisi (penghasil teknologi), bisnis (pengguna teknologi) dan pemerintah (regulator / kebijakan).



Sumber : BIT – BPPT, 2014

Gambar 2.3. Aktivitas Pra Inkubasi BIT – BPPT

Aktivitas pada Pra Inkubasi terbagi menjadi dua, yaitu :

a. Talent Scouting

Merupakan tahap dimana inkubator teknologi mencari potensi untuk calon *tenant* terkait produk teknologi yang layak untuk diseleksi menjadi *tenant* dan mitra potensial yang dapat dijadikan sebagai pendukung inkubasi *tenant*. Di dalam *talent scouting* ini terdapat kegiatan yang dilakukan, antara lain :

1. *Technopreneur Camp*

Merupakan pelatihan kewirausahaan terkait pembekalan terhadap calon *tenant*. Biasanya dalam pelatihan ini diajarkan terkait motivasi, contoh pengusaha yang sukses di bidang *technopreneur* dan juga bagaimana cara menyusun rencana bisnis. Peserta juga akan didampingi oleh mentor dalam menyusun rencana bisnisnya.

2. *Roadshow*

Merupakan kegiatan mencari produk teknologi, dimana calon *tenant* dan mitra potensial melakukan sosialisasi dan pengenalan inkubator teknologi beserta program –programnya secara door to door ke perguruan tinggi, lembaga litbang, pemerintah daerah, BUMN dan perusahaan swasta.

3. *Publikasi*

Merupakan kegiatan untuk mempromosikan lembaga inkubator teknologi melalui pameran, *website*, media massa dan lain sebagainya.

4. *Customer Relation Office*

Merupakan kegiatan untuk memberikan pelayanan dan menjalin hubungan dengan pihak luar, dengan menyiapkan brosur – brosur dan formulir kemitraan. *Suboutput* terkait *talent scouting* ini berupa *database* calon *tenant*, *database* produk teknologi dan juga *database* mitra.

b. Kemitraan

Merupakan tahap yang ditujukan untuk mendapatkan calon *tenant* potensial dan dimaksudkan untuk mempertemukan antara akademisi (penghasil teknologi), bisnis

(pengguna teknologi) dan *government* (unsur pendukung kebijakan). Dalam tahap ini kegiatan yang dimaksudkan berupa :

1. Seleksi

Dengan melakukan *rapid assessment* dari data calon *tenant* dan data produk teknologi, serta melakukan pemilihan calon *tenant* atau produk teknologi yang berpotensi komersial.

2. Sinergi Kemitraan

Kegiatan yang bertujuan untuk mempertemukan antara penghasil teknologi dengan pengguna teknologi atau dengan mitra maupun pemerintah sebagai unsur pendukung pelaksanaan inkubasi.

2. Tahap Inkubasi

Pada tahap inkubasi ini merupakan tahapan inti dalam kegiatan pelaksanaan rangkaian proses inkubasi *tenant* untuk menciptakan perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT). Tahap inkubasi ini berlangsung antara 6 sampai 24 bulan, yang mana tergantung pada kondisi eksisting pada masing – masing *tenant*.



Sumber : BIT – BPPT, 2014

Gambar 2.4. Aktivitas Inkubasi BIT – BPPT

Aktivitas di dalam tahap inkubasi sampai dengan para *tenant* lulus atau *graduate* yaitu :

1. Persiapan Inkubasi

Menyiapkan business development roadmap, program kerja, aspek legalitas, serta mempersiapkan kesepakatan – kesepakatan yang diperlukan seperti kesepakatan pembiayaan, status produk yang dihasilkan, *royalty*, bagi hasil, dan menyiapkan infrastruktur inkubasi yang diperlukan.

2. *Training & Mentoring*

Balai Inkubator Teknologi (BIT) selama melakukan proses inkubasi *tenant*, memberikan pelatihan pengembangan bisnis, serta bimbingan berupa mentoring teknologi, pemasaran, keuangan, dan penyusunan rencana bisnis.

3. Uji Produksi

Merupakan realisasi fasilitas pengembangan produk berupa pendampingan *tenant* untuk mempersiapkan peralatan dan proses produksi dalam rangka mewujudkan produk yang dihasilkan.

4. Pendampingan Sertifikasi

Merupakan pendampingan pelaksanaan pengujian produk yang diperlukan agar sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga yang berwenang untuk tujuan proses komersialisasi produk.

5. Akses Pasar

Inkubator mendampingi *tenant* dalam hal identifikasi pasar yang di dampingi oleh *liaison officer* dimana wajib melaksanakan *survey* dan analisa pasar terhadap produk hasil uji produksi tahap pertama.

6. Monitoring Evaluasi

Melakukan monitoring dan evaluasi per tahapan inkubasi pada akhir tahapan inkubasi, dan evaluasi perkembangan bisnis *tenant* yang dilaksanakan setiap enam bulan, serta mengatur jadwal yang dapat berubah sesuai kondisi yang ada dengan didukung oleh kebijakan pimpinan Lembaga Inkubator Bisnis Teknologi.

3. Tahap Paska Inkubasi

Tahap paska inkubasi ini berupa aksesibilitas produksi massal. Setelah *tenant* dinyatakan lulus atau *graduate*, maka *tenant* dapat mempersiapkan proses produksi massal dan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan jaringan bisnis serta jaringan produksi massal. Pada tahap ini, terdapat *input process* yaitu *tenant graduate* atau perusahaan pemula berbasis teknologi (PPBT) dan *output process* yang dihasilkan yaitu perusahaan berbasis teknologi (PBT).



Sumber : BIT – BPPT, 2014

Gambar 2.5. Aktivitas Paska Inkubasi BIT – BPPT

Aktivitas atau kegiatan – kegiatan yang dilakukan adalah monitoring paska inkubasi, pengendalian kontrak paska inkubasi dan pelatihan terkait lanjutan pengembangan bisnis seperti:

- a. manajemen keuangan,
- b. pemasaran,
- c. peningkatan kapasitas SDM,
- d. pendampingan teknologi dan bisnis,
- e. aksesibilitas teknologi,

- f. aksesibilitas permodalan dan pasar.

Dukungan Lembaga Inkubator Bisnis Teknologi lainnya berupa promosi seperti keikutsertaan dalam pameran, temu bisnis, dan seminar yang terkait dengan pengembangan teknologi. Status bisnis pada tahap ini adalah akselerasi bisnis, dan status produk adalah sudah siap produksi massal. Walaupun *tenant* telah dinyatakan *graduate* dan menjadi PBT, namun PBT tetap terdaftar sebagai mitra Lembaga Inkubator Bisnis Teknologi, dan masih harus melakukan konsultasi yang terkait dengan usahanya. Sebagai *tenant* yang telah lulus menjadi PBT ini akan diberikan fasilitas pendukung seperti kantor maya dan lain sebagainya.

2.1.4 Jenis Mitra

Mitra BIT adalah UKM, pengusaha, para ahli, penelitian unit pada pusat-pusat penelitian pemerintah dan swasta, lembaga keuangan, komunitas maupun lainnya yang memberikan prioritas kepada teknologi dan inovasi sebagai pola dasar kegiatan bisnis dasar. Jenis-jenisnya yaitu :

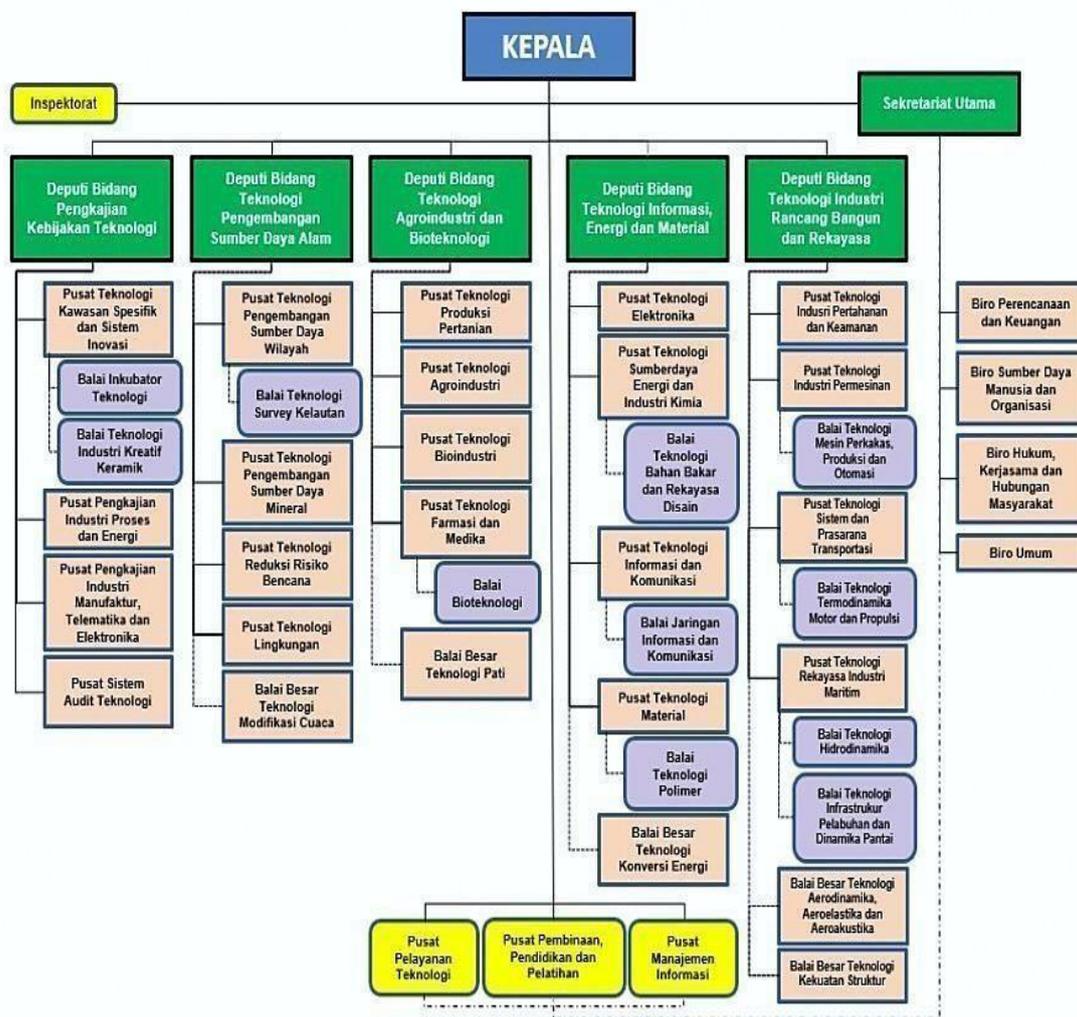
1. Akademisi, terdiri dari lembaga pendidikan dan lembaga penelitian, pengembangan dan perekayasaan (litbangyasa).
2. Bisnis, terdiri dari industri swasta.
3. Pemerintah, terdiri dari instansi pemerintah. Termasuk lembaga-lembaga departemen, pemerintah departemen dan non lokal.
4. Komunitas.

2.2 Peran *Human Capital* di Perusahaan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat berharga bagi Balai Inkubator Teknologi – Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BIT – BPPT) dalam menjalankan tugas dan kewajiban bisnisnya. Semakin meningkatnya kebutuhan dan juga acuan harapan publik terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan inovasi, sumber daya manusia dengan kinerja aktif dan mendukung inovasi teknologi pada BIT – BPPT sangat berperan penting untuk meningkatkan akomodasi bagi kebutuhan perusahaan di bidang *human capital management system*. Sumber Daya Manusia IPTEK pada BIT – BPPT juga berperan untuk meningkatkan *human capital*

index Indonesia ke peringkat yang lebih baik guna untuk meningkatkan daya saing dengan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. *Human Capital* disini juga bertugas sebagai landasan untuk menuju perwujudan kesejahteraan dan merupakan salah satu kunci penggerak *high-income growth*. (BPPT, 2017).

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber : Data Perusahaan BPPT, 2020

Gambar 2.6 Struktur Organisasi BPPT



Sumber : Data Perusahaan BPPT, 2020

Gambar 2.7 Struktur Organisasi Divisi SDM Dan Organisasi BPPT

2.4 Tinjauan Pustaka

2.4.1 Manajemen

Menurut Griffin (2013), manajemen merupakan sebuah perangkat aktivitas yang didalamnya sudah termasuk perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Yang dimaksud dengan efisien disini adalah ketika perusahaan tersebut dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki secara bijak dan tanpa adanya pemborosan. Sedangkan, efektif artinya yaitu membuat keputusan yang tepat dan berhasil dengan mengimplementasikannya sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan organisasi.

Menurut Bateman & Snell (2015), manajemen merupakan proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya di dalam perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Dalam menjalankan fungsi serta peran

manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif, terdapat berbagai keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer untuk melakukan kegiatan dengan baik. Berikut merupakan keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh seorang manajer, diantaranya:

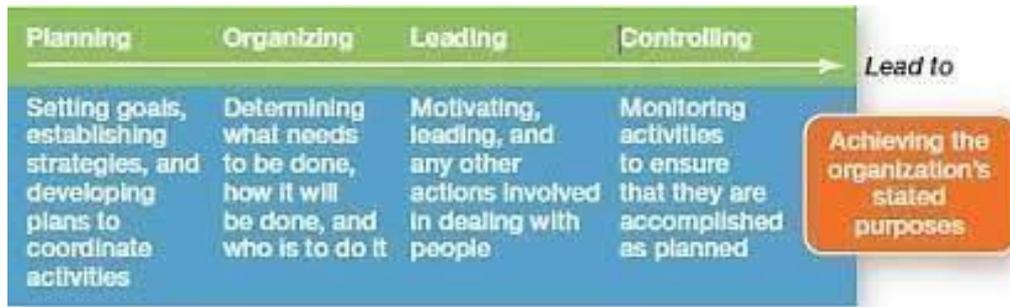
1. *Technical skills*, kemampuan dalam hal melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu di dalam perusahaan.
2. *Conceptual and decision skills*, keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah bagi kepentingan perusahaan serta para anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skills*, kemampuan dalam memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain di dalam maupun di luar perusahaan.

Angelo Kinicki & Williams (2016) berpendapat bahwa manajemen didefinisikan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan juga efektif dengan mengintegrasikan semua pekerjaan melalui beberapa cara, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi. Menurut Snell dan Bateman (2013), manajemen bertujuan untuk menciptakan nilai, mengatur efektivitas dalam melakukan pekerjaan, memobilisasi bakat dan keterampilan, serta memantau kinerja di masa yang akan datang.

Berdasarkan George R. Terry (2011), manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Menurut Knoontz & Weihrich (2012), manajemen merupakan proses perancangan dan pemeliharaan individu sebagai sumber daya manusia pada lingkungan kerjanya. Manajemen juga merupakan proses bekerjasama antar kelompok individu secara efisien sehingga dapat menyelesaikan tugas serta mencapai tujuannya.

2.4.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Mary Coulter (2018), manajemen terbagi menjadi empat fungsi untuk dapat menciptakan kegiatan fungsi manajemen yang efektif dan efisien ketika melaksanakan pekerjaan.



Sumber : Robbins & Mary Coulter, 2018

Gambar 2.8 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Mary Coulter di dalam bukunya yang berjudul *Management* terdapat empat fungsi manajemen yaitu meliputi :

1. *Planning* (perencanaan)

Merupakan proses yang melibatkan proses pengaturan tujuan, penetapan strategi untuk mencapai *goals* dan rencana – rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Merupakan proses yang melibatkan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa saja yang akan melakukan pekerjaan tersebut, bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Leading* (Kepemimpinan)

Merupakan proses yang melibatkan orang lain, termasuk kedalam motivasi dan pengarahan di dalam kegiatan lainnya dalam rangka untuk menangani setiap individu di dalam organisasi. Fungsi ini biasa dipakai oleh seorang pemimpin di dalam organisasi dalam memberikan arahan yang bersifat membangun bagi bawahannya.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Merupakan proses yang melibatkan pengawasan, perbandingan dan juga mengoreksi performa kinerja dan kerja untuk memastikan semua kegiatan agar dapat berjalan sesuai dengan perencanaan organisasi. Fungsi ini biasa digunakan sebagai pengevaluasian yang telah dilakukan dalam pekerjaan, dan melihat apakah sudah tercapai atau belum terkait pekerjaan yang dilakukan.

2.4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dimana dapat memperoleh, melatih, penilaian, serta memberikan kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan hubungan antara pekerja seperti kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang dapat mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku serta performa karyawan dalam melaksanakan aktivitas di dalam organisasi.

Berdasarkan Schermerhorn (2017), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menarik, dimana dapat mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Dan juga menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk membangun kapasitas pertemanan di dalam organisasi melalui orang lain untuk memastikan bahwa yang mempunyai kemampuan tinggi dan antusiasme selalu berada pada posisi yang tepat dalam bekerja dengan dukungan yang mereka butuhkan untuk menjadi sukses. Ada pula tiga tanggung jawab utama manajemen sumber daya manusia yang digambarkan sebagai berikut :

4. *Attracting a quality workforce*, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutment karyawan dan seleksi karyawan.
5. *Developing a quality workforce*, yaitu adanya orientasi karyawan, pelatihan, pengembangan dan manajemen kinerja.
6. *Maintaining a quality workforce*, yaitu adanya pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi, benefit, perputaran dan hubungan manajemen tenaga kerja.

Menurut Kinicki & Williams (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer di perusahaan untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan secara efektif. Perusahaan memiliki manajemen sumber daya manusia untuk membuat suatu perencanaan berdasarkan pemahaman mengenai kebutuhan karyawan saat ini dan di masa yang akan datang. Selain itu menurut Mathis & Jackson (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan proses pembentukan sistem manajemen untuk dapat memastikan potensi yang dimiliki manusia dan dapat memanfaatkannya secara efektif

dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Dessler (2013), terdapat spesialisasi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. *Recruiters*

Recruiters memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mencari *talent* yang berkualitas bagi perusahaan.

2. *Equal Employment Opportunity (EEO) Coordinators*

Equal Employment Opportunity (EEO) Coordinators memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan penyelidikan dan penyelesaian terhadap berbagai keluhan terkait EEO, selain itu juga *EEO coordinators* juga memeriksa berbagai praktik organisasi yang dinilai melakukan pelanggaran terhadap aturan, mengkompilasi dan menyerahkan laporan EEO.

3. *Job Analyst*

Job Analyst memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengumpulan dan pemeriksaan terhadap informasi terkait pekerja maupun menyiapkan *job description* yang dibutuhkan.

4. *Compensation Managers*

Compensation Managers memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengembangan terkait kompensasi dan juga penangan program imbalan kerja para karyawan di dalam perusahaan.

5. *Training Specialist*

Training Specialist memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan sebuah perencanaan, pengaturan, dan juga pengarahan terkait aktivitas *training* pada perusahaan.

6. *Labor Relations Specialist*

Labor Relations Specialist memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memberikan saran manajemen yang dapat mengacu kepada hubungan antara karyawan dan juga manajemen.

2.4.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2012), terdapat beberapa proses dari manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. *Human Resource Planning*

Human Resource Planning merupakan sebuah proses dimana manajer organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki jumlah dan orang yang tepat pada waktu dan tempat yang sesuai serta mampu secara efektif dan efisien melaksanakan tugas yang sesuai terkait fungsi manajemen yang diberikan. Dalam memenuhi proses *human resource planning* seorang manajer juga harus bisa menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini maupun masa yang akan datang di dalam perusahaannya.

2. *Recruitment*

Recruitment merupakan sebuah proses untuk mencari, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja pada perusahaan. *Recruitment* juga sebagai pendekatan untuk menemukan *talent* atau karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3. *Selection*

Selection adalah tahap untuk memilih pelamar yang sesuai perusahaan agar dapat mengisi pekerjaan tertentu di dalam organisasi. Manajemen juga memprediksi bagaimana pelamar yang akan berhasil jika mereka diterima untuk bekerja.

4. *Orientation*

Orientation merupakan sebuah proses yang dilalui oleh karyawan baru yang telah diterima oleh perusahaan dalam memulai pekerjaannya dengan melakukan perkenalan diri terkait pekerjaan dan perusahaan. perusahaan mengenalkan karyawan baru mengenai pekerjaan dan hal yang terkait pada organisasi tersebut. Terdapat dua tipe orientasi yaitu :

- a. *Work Unit Orientation*, yaitu dengan mengenalkan karyawan baru dengan tujuan dari unit kerjanya, menjelaskan terkait pekerjaannya, memberikan kontribusi terhadap tujuan unit kerja serta mengenalkan kepada sesama rekan kerja.
- b. *Organization Orientation*, memberitahukan karyawan baru tentang tujuan, sejarah, filosofi, prosedur serta peraturan yang berlaku di dalam organisasi termasuk dengan kebijakan *human resources*.

5. *Training*

Training atau pelatihan diberikan kepada pemberi kerja kepada karyawan sesuai

dengan kebutuhannya yang berguna untuk memberikan peluang menuju perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan serta memberikan keterampilan kerja kepada karyawan.

6. *Performance Management*

Performance Management adalah sebuah proses untuk mengembangkan standar kinerja organisasi dan penilaian agar sampai kepada sasaran keputusan sumber daya manusia dan juga untuk mengevaluasi kinerja karyawan di dalam perusahaan.

7. *Compensation and Benefits*

Dengan adanya *compensation and benefit*, dapat membantu menarik dan mempertahankan kinerja karyawan yang diharapkan sehingga mempengaruhi kinerja strategis perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan pendekatan alternatif untuk menentukan *compensation skill based pay* dan *variable pay*.

- a. *Compensation Skill Based Pay*, dimana Sistem yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh para karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja atau senioritas.
- b. *Variable Pay*, dimana sistem pembayaran kompensasi individu bergantung pada kinerjanya.

8. *Career Development*

Career Development merupakan sebuah pengembangan karir atas dasar hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi bahan pertimbangan utama, bentuknya seperti membawa karyawan kepada posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang lebih tinggi. Ini berguna untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan produktif ketika bekerja.

2.4.3 *Training*

Menurut Noe (2010), *training* merupakan suatu usaha yang terencana bagi perusahaan guna memfasilitasi pembelajaran untuk karyawan mengenai kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan di dalam perusahaan. *Training* ini sendiri merupakan pembelajaran teknis dan operasional

karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka secara lebih baik di dalam perusahaan (Kinicki & Williams, 2010).

Training dapat memberikan karyawan terkait pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih efektif, sehingga karyawan bisa memenuhi tuntutan dari perusahaan, dan mempersiapkan diri untuk perubahan dalam pekerjaan di masa depan (Blanchard & Thacker, 2010). Menurut Buckley, Roger & Jim Caple (2014), *training* atau pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan yang ada di perusahaan.

Menurut Dessler (2017), *training* yaitu memberikan kepada karyawan baru maupun karyawan lama suatu keterampilan yang mereka butuhkan untuk dapat menjalankan pekerjaan di dalam perusahaan sehingga menghasilkan manfaat. *Training* juga cenderung untuk menunjukkan pembelajaran dengan instruksi, misalnya dapat melalui demonstrasi, praktek yang dipandu atau dengan pembinaan, maupun dalam keterampilan ataupun praktik tertentu. Kegiatan *training* ini dimaksudkan untuk menghasilkan perubahan perilaku di tempat kerja yang menyebabkan peningkatan kinerja pada setiap individu agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada titik waktu tertentu (Wilton, 2016).

Terdapat karakteristik *training* menurut M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler (2017), yaitu *training* atau pelatihan seperti pelatihan keterampilan interpersonal dan pelatihan keterampilan komunikasi secara langsung yang membahas terkait aspek emosional kerja, khususnya terhadap peserta *training* dan pelatih *training* yang sering ditantang untuk menilai kembali keterampilan dan kemampuan karyawannya. Sedangkan menurut Noe (2016), terdapat empat dimensi di dalam *training*, yaitu :

1. *Knowledge* (Pengetahuan)

Artinya berbagi ilmu pengetahuan, oleh karena itu di dalam *training* terdapat tantangan tersendiri dalam pelaksanaannya yaitu mengalihkan fokus kegiatan *training* dari sekedar keterampilan mengajar menuju fokus yang lebih luas untuk menghasilkan dan berbagi ilmu pengetahuan.

2. *Skills* (Keterampilan)

Artinya untuk dapat mempermudah tercapainya suatu tujuan, keterampilan tersebut harus dapat diukur, diamati dan juga dapat dipandu dengan jelas agar memiliki dampak penting terhadap kinerja individu dan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

3. *Abilities* (Kemampuan)

Artinya memiliki kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode teknik dan juga peralatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman melakukan kegiatan *training*.

4. *Behaviours* (Perilaku)

Artinya terdapat perubahan perilaku setelah pelaksanaan kegiatan *training* yang tercermin ke dalam proses kerja di dalam perusahaan. Ini bertujuan agar dapat memperkuat perilaku karyawan yang dapat meningkatkan motivasi pada setiap individu ketika bekerja.

Training merupakan bentuk pengalaman yang dirancang agar dapat melakukan lebih memadai terkait tugasnya yang telah tersedia, kegiatan dan program yang menghasilkan karyawan dalam mencapai tingkat pengetahuannya, keterampilan yang ada di dalam diri karyawan, kompetensi dan juga kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif untuk tujuan suatu pekerjaan atau tugas tertentu (Olagunju, 2014). *Training* ini juga dirancang untuk memberikan individu di dalam perusahaan pengalaman yang luas melalui pengetahuan, keterampilan dan juga sikap (Lesley Walls & Matthew Revie, 2017).

2431 Proses *Training*

Menurut Dessler (2015), terdapat lima langkah dalam melaksanakan proses *training*, yaitu ADDIE (*Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate*) yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Analysis*

Melakukan analisis kebutuhan *training* strategis yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan baru di masa depan. Ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja khususnya dalam melatih karyawan baru dan meningkatkan kinerja karyawan yang

kurang maksimal. Di dalam analisis tersebut terdapat hal yang harus dilakukan, yaitu :

a. Analisis tugas

Menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan, menganalisis deskripsi pekerjaan dan melihat spesifikasi pekerjaan untuk menentukan *training* yang dibutuhkan.

b. Mengonsolidasi

Melakukan tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan individu untuk melakukan pekerjaan agar menjadi lebih baik.

c. Analisis kinerja

Melakukan proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan terkait pemberi kerja dengan mengoreksi defisiensi tersebut melalui *training* yang diterapkan di dalam perusahaan.

2. *Design*

Melakukan desain program *training* secara keseluruhan dan merencanakan keseluruhan program *training* mulai dari tujuan *training*, metode penyampaian, materi yang diberikan, hingga evaluasi program *training* tersebut.

3. *Develop*

Melakukan pengembangan program, yang berarti benar - benar merakit isi dan materi program *training* tersebut.

4. *Implement*

Mengimplementasikan *training* dengan melaksanakan program *training* menggunakan salah satu atau lebih metode *training* yang ada di dalam perusahaan tersebut.

5. *Evaluate*

Melakukan evaluasi dan memastikan keberhasilan terkait program *training* yang diukur dari reaksi peserta *training*. Apakah yang dipelajari oleh peserta *training* dari program tersebut dapat dipahami dengan baik dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

2432 Tahapan *Training*

Menurut Cardoso (2012), penyelenggaraan *training* terhadap karyawan terdiri dari tiga tahap, antara lain:

a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Penentuan kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang saling berkaitan tentang perlu atau tidaknya pelaksanaan *training* di dalam suatu organisasi. Terdapat 3 (tiga) tahap dalam penentuan kebutuhan pelatihan, yaitu:

a. *General Treatment Need*

Yaitu kegiatan *training* umum untuk seluruh karyawan tanpa memperhatikan tingkat manajemen. Seperti evakuasi bencana alam atau kebakaran.

b. *Observable Performance Discrepancies*

Yaitu kegiatan *training* dilakukan berdasarkan pengamatan pada permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi atau penilaian kinerja. Hal ini dilakukan dengan penilaian karyawan itu sendiri terhadap kinerjanya masing-masing.

c. *Future Human Resources Needs*

Yaitu kegiatan *training* yang dimaksudkan untuk kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang di dalam perusahaan.

b. Desain Program Pelatihan

Setelah mengetahui tujuan yang ingin dicapai, perusahaan perlu melakukan perancangan program *training* yang tepat untuk dilaksanakan. Tindakan *training* dapat diketahui dengan melakukan identifikasi terkait apa saja yang dibutuhkan. Ini bertujuan agar karyawan mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dalam kegiatan program *training* tersebut.

c. Evaluasi Program Pelatihan

Tujuan evaluasi program *training* adalah untuk menguji apakah *training* tersebut efektif di dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

2433 Metode *Training*

Menurut Dessler (2017), terdapat berbagai metode dalam pelaksanaan kegiatan *training*, yaitu :

1. *On The Job Training*

On the job training merupakan sebuah metode yang digunakan bagi individu untuk dilatih dalam mempelajari pekerjaan maupun tugas – tugas yang dikerjakan dalam suatu organisasi dengan terjun langsung ketika melakukan pekerjaannya.

2. *Internship*

Internship atau magang merupakan metode *training* yang dilakukan secara terstruktur dengan melakukan proses kombinasi antara pelajaran yang telah didapatkan individu ketika kegiatan belajar di sekolah dan dengan melaksanakan praktik langsung di lingkungan kerja suatu organisasi yang dituju.

3. *Informal Learning*

Informal Learning atau belajar secara informal merupakan sebuah metode atau teknik pembelajaran dalam *training* tanpa disusun atau tidak terstruktur tetapi melalui diskusi langsung antara individu dengan rekan kerjanya dengan memanfaatkan perangkat atau peralatan yang seadanya.

4. *Job Instruction Training*

Job instruction training merupakan suatu metode *training* dengan menata atau mengurutkan setiap tugas pekerjaan dan juga poin – poin penting untuk dapat memberikan langkah – langkah *training* yang sesuai bagi setiap individu di dalam organisasi.

5. *Lectures*

Lectures atau pengajaran disini merupakan metode maupun cara yang digunakan dengan memberikan pengetahuan – pengetahuan berupa informasi terkait yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan.

6. *Programmed Learning*

Pelajaran yang terprogram merupakan metode *training* yang terstruktur secara sistematis agar dapat memberikan pengajaran tentang keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta dan mengizinkan peserta *training* dalam menanggapi pertanyaan tersebut yang kemudian dapat memberikan jawaban yang akurat.

7. *Audiovisual Based Training*

Audiovisual based training atau pelatihan dengan peralatan audiovisual merupakan

metode *training* dengan menggunakan beberapa audiovisual seperti power point, pemutaran film atau video, dan lain sebagainya dengan tujuan untuk memberikan pemahaman lebih terkait pekerjaan.

8. *Behavior Modelling*

Behavior Modelling adalah sebuah metode yang berkaitan dengan peserta *training* pertama kali menunjukkan teknik manajemen yang baik dalam sebuah film, dan diminta untuk memainkan peran dalam situasi simulasi yang kemudian diberi umpan balik dan pujian oleh atasan mereka.

9. *Vestibule Training*

Pelatihan dengan simulasi merupakan metode *training* yang melibatkan individu untuk dilatih dengan menggunakan berbagai peralatan khusus dan dilakukan diluar pekerjaannya.

10. *Computer Based Training*

Pelatihan berbasis computer atau biasa disebut dengan *Computer-Based Training (CBT)*, merupakan metode *training* dengan menggunakan sistem berbasis komputer dengan tujuan agar karyawan atau peserta *training* dapat lebih meningkatkan pengetahuan dan juga keterampilannya ketika melakukan suatu pekerjaan.

11. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

Electronic Performance Support Systems (EPSS) merupakan Alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomatisasi kegiatan *training*, dokumentasi, dan dukungan melalui telepon.

12. *Video Conferencing*

Video Conferencing melibatkan menyampaikan program melalui jalur broadband, internet, maupun satelit.

13. *Simulated Learning and Gaming*

Computerized simulation atau biasa disebut juga *interactive learning* memberikan realisme terhadap kegiatan *training*. *Virtual reality* memberikan simulasi peristiwa dan situasi yang dialami dalam pekerjaan

14. *Lifelong and Literacy Training Techniques*

Lifelong learning memberikan karyawan dengan pengalaman belajar yang berkelanjutan selama masa jabatan mereka pada perusahaan, dengan tujuan

memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan untuk memperluas pengetahuan mengenai pekerjaannya. Sedangkan *literacy training* biasanya para *employers* sering beralih ke perusahaan swasta untuk menyediakan pendidikan yang diperlukan. Pendekatan sederhana lainnya yaitu *supervisor* mengajarkan keterampilan dasar dengan memberikan karyawan latihan menulis maupun berbicara.

15. *Team Training*

Di dalam *teamwork* biasanya tidak selalu datang secara alami. Perusahaan menghabiskan banyak waktu untuk melatih karyawan baru untuk dapat mendengarkan satu sama lain dan berkoperasi. *Team training* fokus terhadap *technical*, *interpersonal*, dan juga isu *team management*.

16. *Internet Based Training*

Internet-based Training merupakan metode penyampaian program *training* melalui *online*, misalnya dengan melalui *online* portal yang merupakan bagian dari situs web perusahaan yang menawarkan akses online karyawan ke *training courses*.

17. *The Virtual Classroom*

Metode *virtual classroom* ini menggunakan kolaborasi *software* untuk mengaktifkan beberapa pembelajar jarak jauh menggunakan *PCs*, tablet, atau laptop para peserta *training* untuk berpartisipasi dalam diskusi audio dan visual secara live.

2434 **Evaluasi Training**

Menurut Donald Kirkpatrick & James Kirkpatrick (2016), terdapat empat level dalam menentukan evaluasi terkait *training*, yaitu :

a. Level 1 : *Reaction*

Mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap kegiatan *training* tersebut dengan mengukur minat, motivasi dan tingkat perhatian dari peserta *training*, evaluasi pada level 1 dilakukan pada saat kegiatan *training* telah berakhir (setelah penutupan) dengan menggunakan formulir yang berisi instrumen seperti ketersediaan media belajar dan modul, fasilitas kelas yang representatif, konsumsi yang bervariasi,

sampai kepada penguasaan materi dan ragam metode pembelajaran oleh pengajar.

b. Level 2 : Learning

Tujuan evaluasi di level 2 ini adalah untuk mengukur seberapa baik peserta *training* dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang disampaikan dalam kegiatan *training*. Evaluasi pada level 2 dapat dilakukan dalam bentuk tertulis (*pre-test* dan *post-test*).

c. Level 3 : Behavioural Change

Evaluasi level 3 dilakukan untuk mengindikasikan sejauh mana materi dalam kegiatan *training* diaplikasikan pada pekerjaan dan tempat kerja peserta. Untuk bisa mengaplikasikan perubahan perilaku tersebut terdapat empat kondisi yang diperlukan, yaitu individu harus mempunyai keinginan untuk berubah, individu harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukan hal tersebut, individu harus bekerja dalam lingkungan kerja yang tepat serta individu harus mendapatkan penghargaan karena dia berubah. Evaluasi pada level 3 dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau wawancara berjangka (2 – 6 bulan) setelah *training* pada peserta *training*, atasan langsung dan bawahan atau rekan peserta *training*.

d. Level 4 : Organizational Performance

Evaluasi di Level 4 bertujuan terkait program *training* yang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau wawancara pada waktu yang dianggap sesuai (akhir tahun anggaran) pada peserta *training* dan pimpinan organisasi.

2435 Tujuan Training

Menurut Carrel (2011) terdapat tujuan umum dalam kegiatan *training* bagi karyawan di dalam sebuah perusahaan, yaitu :

a. Meningkatkan kinerja (improve performance)

Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan dalam organisasi yang dikarenakan minimnya kecakapan, merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.

- b. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*)

Manajer di dalam organisasi diharuskan agar tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya menjadi lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pada pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*)

Di dalam organisasi masih banyak ditemukan kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial ini sangat cepat berpengaruh pada kinerja, sehingga bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri dan apa yang mereka miliki sebelumnya akan menjadi 'usang'. Maka dari itu diperlukannya kegiatan *training*.

- d. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*)

Di setiap organisasi sering ditemukannya konflik antar rekan kerja yang terjadi dan dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi.

- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*)

Terdapat hal penting yang berguna untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan, karyawan akan dapat memperoleh berbagai keterampilan – keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan akan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.

- f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*)

Di dalam organisasi banyak sekali karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya, sehingga kegiatan *training* inimenjadi wadah bagi mereka yang ingin lebih berkembang di dalam organisasi.

2.4.4 Career Development

Menurut Dessler (2015), mendefinisikan karir sebagai pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun, dan menjelaskan bahwa pengusaha dianggap

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karir karyawan melalui pengaruh mereka pada proses sumber daya manusia perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penilaian, promosi, penghargaan atau *reward* dan pemisahan karyawan yang semuanya mempengaruhi karir seseorang. Sedangkan berdasarkan Amah (2017), *career development* adalah kegiatan membangun pengetahuan dan juga keterampilan anggota organisasi untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi peluang dan tantangan baru. *Career development* juga didirikan untuk memungkinkan karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan mereka akan pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Di dalam *career development* karyawan dapat mengelola sejumlah kesulitan dan tantangan dengan memanfaatkan sumber daya dari adaptasi karir (*career adaptability*) melalui dukungan sosial yang memadai di tempat kerja, karena kehadiran dukungan kerja dapat menumbuhkan kemampuan adaptasi karir tersebut (Guan, 2015). *Career Development* merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk dapat memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan tersedia jika dibutuhkan (R.Wayne Mondy, 2011).

Menurut Edwin B. Flippo (2011), *career development* adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah – pisah namun masih mempunyai hubungan yang saling melengkapi satu sama lain, berkelanjutan dan juga dapat memberikan makna bagi kehidupan seseorang. *Career development* juga merupakan sebuah proses dalam peningkatan kemampuan kerja pada setiap individu yang dapat dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkannya (Veithzal Rivai, 2011).

2.4.4.1 Tahapan *Career Development*

Menurut Dessler (2010), terdapat tahapan utama di dalam *career development*, yaitu :

1. Tahap pertumbuhan

Tahap ini diperkirakan berlangsung sejak lahir sampai pada usia 14 tahun. Dalam periode ini individu mengembangkan pemahaman secara mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan

Tahap ini berlangsung pada periode usia 15 sampai dengan 24 tahun. Dalam hal tersebut individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan berbagai alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba untuk memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap penetapan

Tahap ini berlangsung sekitar usia 24 sampai dengan 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja bagi kebanyakan individu. Di dalam tahap ini terdapat subtahapan yaitu :

a. Subtahap percobaan

Pada subtahap ini berlangsung sekitar usia 25 sampai dengan 30 tahun, dimana individu menetapkan pada bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok individu tersebut akan berusaha untuk mengubahnya.

b. Subtahap pemantapan

Pada subtahap ini berlangsung sekitar usia 30 sampai dengan 40 tahun. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan akan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif akan dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan akhir

Pada subtahap ini berlangsung sekitar usia 40 tahunan. Selama periode ini individu sering membuat berbagai penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka yang sehubungan dengan ambisi dan juga tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan

Tahap ini berlangsung sekitar usia 45 sampai dengan 65 tahun. Selama periode ini individu akan mengamankan tempatnya atau posisinya dalam dunia kerja.

5. Tahap akhir

Tahap ini sering disebut juga sebagai usia pensiun, yaitu individu menghadapi prospek dan harus menerima berkurangnya level kekuasaan serta tanggung jawab.

2.4.4.2 Metode Career Development

Menurut Mondy (2010), terdapat beberapa metode dalam *career development* yaitu:

1. *Manager / Employee Self-Service*

Di dalam metode ini banyak perusahaan yang menyediakan kesempatan bagi manajer untuk dapat membantu karyawan dalam perencanaan karir mereka dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan melalui layanan *online* mandiri para karyawannya. Dalam hal ini karyawan diberikan kesempatan untuk dapat memperbarui tujuan kinerjanya dengan secara *online* dan untuk mengikuti kursus *training*.

2. *Discussions With Knowledgeable Individuals*

Metode ini dilakukan dalam diskusi formal, dimana atasan dan bawahan yang akan bersama-sama sepakat membahas tentang kegiatan *career development* yang terbaik. Di beberapa perusahaan, sumber daya manusia yang profesional adalah fokus utama agar bantuan pada topik tersebut dapat diberikan dengan jelas.

3. *Company Material*

Di beberapa perusahaan, mereka menyediakan materi yang khusus dikembangkan untuk dapat membantu *career development* setiap individu. Materi tersebut nantinya akan disesuaikan dengan kebutuhan khusus perusahaan. Disamping itu, uraian tugas akan memberikan pemahaman terkait sifat pribadi individu untuk menentukan kekuatan dan kelemahan mereka masing – masing.

4. *Performance-Appraisal System*

Metode ini terdapat sistem penilaian kinerja pada perusahaan, dan juga dapat menjadi salah satu alat yang berharga dalam membantu proses *career development* seseorang. Kegiatan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan seorang karyawan dengan atasannya akan dapat mengungkapkan apa saja kebutuhan yang ada di dalam pembangunan dirinya. Jika dalam mengatasi beberapa kelemahan setiap individu yang tertentu tampaknya cukup sulit atau bahkan tidak memungkinkan sama sekali, maka suatu jalur karir alternatif dapat menjadi solusinya.

5. *Workshops*

Di beberapa organisasi kegiatan pelaksanaan *workshop* yang berlangsung selama periode dua atau tiga hari ini berguna untuk tujuan membantu mengembangkan karir para pekerja dalam perusahaan. Karyawan harus mencari topik *workshop* sesuai dengan tujuan dari karir mereka sendiri secara spesifik yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di lain waktu, perusahaan juga dapat mengirim para pekerjanya untuk dapat pergi mengunjungi *workshop* yang tersedia dalam masyarakat maupun pekerja secara inisiatif dapat memulai kunjungannya sendiri.

2.4.4.3 **Bentuk *Career Development***

Menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani (2013) terdapat empat bentuk *career development*, yaitu :

1. Pengembangan karir pribadi

Setiap karyawan di dalam perusahaan harus bisa menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang mereka alami untuk dapat terus maju ketika menjalankan pekerjaan yang dimilikinya untuk pengembangan karir yang lebih baik di masa yang mendatang bagi dirinya sendiri.

2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan ketika bekerja, tetapi juga tergantung pada peran dan bimbingan manajer serta departemen Sumber Daya Manusia (SDM), terutama dalam penyediaan informasi terkait karir yang ada dan juga perencanaan karir karyawan tersebut. Departemen sumber daya manusia membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan perkembangan karyawan di dalam perusahaan.

3. Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Departemen sumber daya manusia berupaya untuk meningkatkan dan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan dari pihak tersebut, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung dengan baik.

4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya pengembangan karir, maka akan

sangat sulit bagi para karyawan untuk bertahan pada tahun – tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir. Dalam hal ini departemen sumber daya manusia bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara di dalam usaha pengembangan karir karyawan, seperti memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan, dan lain sebagainya.

2.4.4.4 Faktor Career Development

Menurut Rivai (2014), terdapat faktor – faktor yang bisa mempengaruhi *career development*, diantaranya :

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan dan juga mengembangkan karir karyawan. Kemajuan karir seseorang sebagian besar tergantung kepada prestasi kerja yang baik dan etis. Terdapat asumsi kinerja yang baik untuk melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir di organisasi. Ketika kinerjanya di bawah standar, mengabaikan upaya pengembangan karir bahkan tujuan karier yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak akan bisa dicapai. Proses kemajuan karir ini pada umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur

Manajer atau atasan di dalam perusahaan akan memperoleh eksposur ini melalui kinerja dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam – jam yang telah dihabiskan.

3. Jaringan Kerja

Jaringan kerja berarti perolehan dari eksposur yang berada di luar perusahaan, ini mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam hal pengembangan karirnya.

4. Kesetiaan Terhadap Organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang sering terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini dimana disebabkan oleh ekspektasi yang terlalu tinggi pada perusahaan tempat seseorang bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turnover*), biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan

dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktik – praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5. Pembimbing dan Sponsor

Banyak karyawan yang segera mempelajari bahwa mentor dapat membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah seorang yang memberikan nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

6. Peluang Untuk Tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya.

2.4.4.5 Tujuan Career Development

Berdasarkan Andrew J. Dubrin (2011), terdapat beberapa tujuan dari career development, yaitu sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan yang ingin dituju.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar mempunyai loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka untuk dapat menduduki suatu jabatan yang sesuai dengan potensi serta keahliannya.
4. Memperkuat hubungan dan juga sikap antara karyawan terhadap perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial dengan menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental yang sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program – program yang ada di perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan agar tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian agar menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial yang ada di perusahaan.
9. Menguatkan analisis dari keseluruhan karyawan agar dapat mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian .
10. Menguatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.4.5 Workshop

Menurut Suprayekti & Septyara (2017), *workshop* merupakan hal utama yang digunakan untuk merumuskan tujuan yang akan dicapai sesuai dengan kebutuhan organisasi, menentukan materi yang akan disampaikan dalam pembelajaran, menggunakan metode dan teknik yang akan digunakan perusahaan, dan menyusun evaluasi yang digunakan di akhir pembelajaran. Biasanya dalam melaksanakan kegiatan *workshop*, fasilitator menggunakan beberapa media sebagai sumber kegiatan seperti LCD proyektor, laptop, dan *booklet* sebagai pegangan para peserta *workshop*.

Berdasarkan Rosmaryanti (2010), terdapat prosedur dalam pelaksanaan *workshop* yang mencangkup beberapa hal, yaitu :

- a. Merumuskan tujuan untuk memperoleh output atau hasil akhir yang akan dicapai.
- b. Merumuskan pokok – pokok masalah yang akan dibahas nantinya secara rinci agar dapat mempermudah proses berjalannya kegiatan.
- c. Menentukan prosedur pemecahan masalah yang sedang terjadi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *workshop* bersifat bebas atau tidak mengikat yang merupakan pertemuan dari beberapa orang yang bekerjasama dalam kelompok dan dibatasi dengan masalah yang dihadapi agar dapat melakukan penyelesaian dan mencari solusi terkait masalah tersebut.

Menurut Basleman & Mappa (2011), *workshop* memiliki kegiatan evaluasi yang diperlukan untuk memperoleh hasil balik terkait pencapaian tujuan kegiatan pembelajaran *workshop* tersebut, kesesuaian metode yang digunakan, keberhasilan pembelajaran *workshop* serta keseksamaan alat evaluasi yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan *workshop*. *Workshop* juga merupakan salah satu program belajar

bagi orang dewasa. Dalam proses kegiatan belajar orang dewasa, terdapat tiga fase atau tahapan. Fase proses belajar dalam program *workshop* yang dimaksud meliputi :

a. Tahap Perencanaan

Melakukan perumusan tujuan pembelajaran, pengembangan alat evaluasi dan hasil belajar, analisis tugas belajar dan identifikasi kemampuan warga belajar serta penyusunan strategi belajar maupun membelajarkan.

b. Tahap Pelaksanaan

Melakukan pelaksanaan kegiatan belajar membelajarkan dan pemantapan terkait hasil belajar.

c. Tahap Evaluasi

Melakukan evaluasi terkait hasil dan program belajar serta perbaikan program kegiatan belajar di dalam *workshop* tersebut.