



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

PT Abadi Rajawali Semesta merupakan Perusahaan yang bergerak diberbagai bidang penyediaan jasa dan teknologi, pemasaran properti, pengadaan bahan baku aspal dan infrastruktur berdomisili di Kabupaten Tangerang. Berdiri sejak tahun 2006 dengan pak Efo Akmal sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) perusahaan. Perusahaan didirikan di Pekanbaru provinsi Riau (Akte Pendirian no. 25 tahun 2006).



Gambar 2. 1 Logo Perusahaan

Sumber : PT Abadi Rajawali Semesta

Walaupun sudah berdiri dari tahun 2006, PT Abadi Rajawali Semesta baru melakukan kegiatan usahanya di tahun 2012. Proyek *IT* yang sudah dikerjakan adalah sebagai berikut:

- a. *Data Warehouse for Immigration Data Project* untuk *Directorate of Immigration* Republik Indonesia (Maret 2012- Maret 2013).
- b. *BNI System Integration – enterprise Data Warehouse* untuk Bank Negara Indonesia (BNI) (Juni 2014 – Agustus 2016).
- c. *Credit Scoring Parameter System* untuk Bank CIMB Niaga (October 2016 – Maret 2018).
- d. Penyediaan *Marketplace* pemberi solusi dan nilai tambah bisnis UMKM berupa situs jual-beli online yaitu Gerboakonline.com untuk PT Cybertech Cahaya Inovasi.

Pada tahun 2019, PT Abadi Rajawali memutuskan untuk menjadikan Sektor konstruksi sebagai focus utama, dimana PT Abadi Rajawali Semesta mulai berpartisipasi dalam proyek pembangunan tol Trans Sumatra (februari 2019) sebagai penyedia batu split, dan sebagai supplier batok kelapa untuk PT Charoen Pokphand Indonesia. Tahun 2020 bulan februari, PT abadi rajawali semesta berhasil mendapatkan proyek pembangunan rumah subsidi di Palembang, namun karena pandemi Covid-19, proyek pembangunan tidak jadi dilakukan.

2.2 Profil Perusahaan

2.2.1 Lokasi Perusahaan

Dikarenakan pandemi Covid-19, perusahaan memberlakukan kebijakan *Work From Home* (WFH), dan penulis melaksanakan kerja magang di rumah, namun untuk lokasi kantor perusahaan adalah Ruko The icon BSD city, rukan M5 No.6 BSD city Kab.Tangerang, Cisauk, Banten, Indonesia 15345.

2.2.2 Visi Perusahaan

Visi dari PT Abadi Rajawali Semesta adalah

“Membangun perusahaan yang sustain, inovatif, dan terus berevolusi mengikuti perkembangan zaman”

2.2.3 Misi Perusahaan

Misi dari PT Abadi Rajawali Semesta adalah:

1. Mencari dan mengerjakan proyek konstruksi swasta maupun negeri, dengan jujur, dan maksimal.
2. Mengembangkan, dan menjual produk - produk IT yang inovatif, agar bisa mensejahterakan stakeholders, dan berguna untuk masyarakat luas.
3. Terus berinovasi dengan mengandalkan tenaga milenial, dibimbing dengan tenaga kerja yang berpengalaman, untuk menciptakan sinergi yang maksimal.

2.2.4 Value Perusahaan

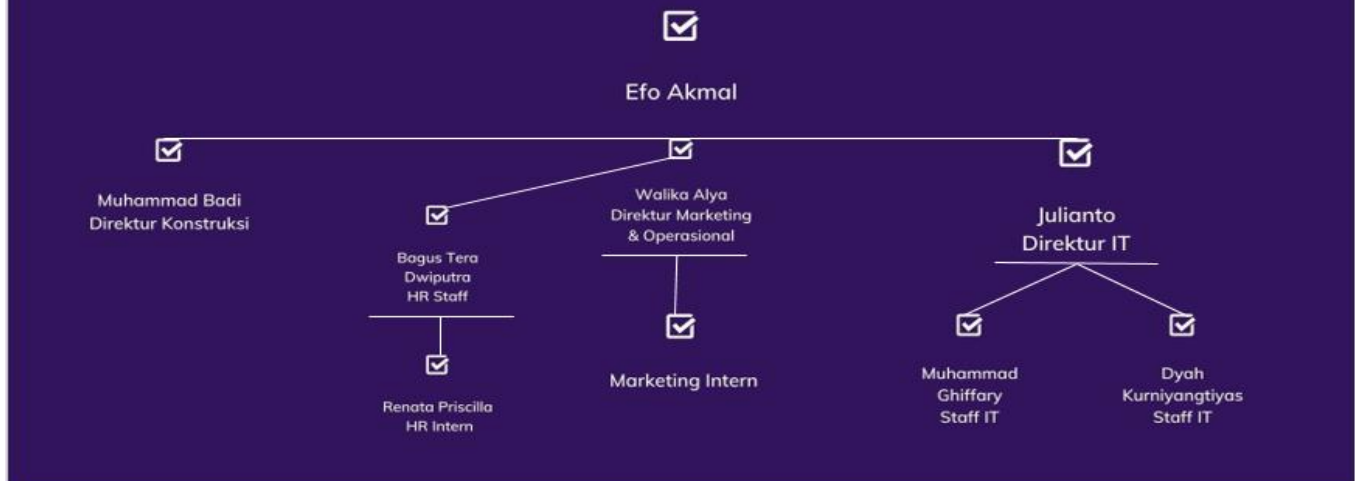
Value(nilai) yang terdapat di PT Abadi Rajawali Semesta yaitu:

1. Kerja keras
2. Tanggung Jawab
3. Integritas
4. Semangat

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam laporan kerja magang ini, penulis ingin memaparkan bagian – bagian struktur organisasi perusahaan secara umum, dan juga ingin memfokuskan pada struktur organisasi divisi tempat penulis melakukan kerja magang, yaitu Human Resources. Perusahaan, dan penyampaian struktur organisasi yang diambil pada divisi tempat penulis melakukan kerja magang adalah agar penulis dapat mengetahui pimpinan perusahaan yang bersangkutan. Serta struktur yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Struktur organisasi PT Abadi Rajawali Semesta



Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT. Abadi Rajawali Semesta

Sumber : PT Abadi Rajawali Semesta

Di dalam struktur organisasi PT. Abadi Rajawali Semesta, perusahaan dipimpin oleh Bapak Efo Akmal sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) membawahi beberapa bagian divisi yakni:

1. Konstruksi yang bertugas menjalankan Proyek – Proyek PT Abadi Rajawali Semesta yang bergerak di bidang konstruksi.
2. Operasional terdapat beberapa bagian seperti Human Resources, dan Marketing.
3. Information Technology (IT) yang bertugas menjalankan proyek – proyek PT Abadi Rajawali Semesta yang bergerak di bidang *Information Tecnology* (IT), dalam menjalankan tugasnya, divisi Information Technology (IT) dibantu oleh staff yang masing – masing mengerjakan 1 proyek.

2.4 Tinjauan Pustaka

2.4.1 Manajemen

Menurut Dessler (2015), manajemen adalah lima fungsi dasar *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

1. *Planning*

Perencanaan menetapkan tujuan, standar mengembangkan aturan, perencanaan prosedur, dan *forecasting*.

2. *Organizing*

Memberi setiap bawahan tugas tertentu, membentuk otoritas kepada bawahan, membangun saluran otoritas, komunikasi menyesuaikan prosedur kerja bawahan, mengembangkan departemen, dan mendelegasikan.

3. *Staffing*:

Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, pengaturan standar performa, mengevaluasi pekerja, karyawan konseling, kompensasi karyawan.

4. *Leading*

Mendapatkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan.

5. *Controlling*

Menetapkan standar seperti kouta penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi yang memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar – standar pekerjaan, mengambil tindakan sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Kinicki & Williams (2016), manajemen didefinisikan sebagai mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Organisasi atau orang - orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen didefinisikan sebagai mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui, *planning*, *organizing*, *leading*, dan mengendalikan sumber daya manusia.

Pelaksanaan manajemen secara efisien dan efektif pada dasarnya berarti melakukan hal – hal dengan benar dimana:

1. Efisiensi

Adalah sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjadi efisiensi berarti menggunakan sumber daya manusia, biaya, bahan mentah, efektivitas yang bijaksana, dan hemat biaya.

2. Efektif

Adalah menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil, untuk membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga mereka mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian beberapa ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen didefinisikan seorang manajer yang merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengontrol sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Perusahaan yang memiliki manajemen yang baik adalah perusahaan yang menjalankan fungsi efisien dan efektif. Tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengontrol sumber daya. Efisiensi berarti menggunakan sumber daya manusia, biaya, bahan mentah, efektivitas yang bijaksana, dan hemat biaya dan Efektif berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil, untuk membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga mereka mencapai tujuan organisasi.

2.4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses memperoleh, melatih, penilaian, dan memberi kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja mereka. Seperti kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan.

Menurut Kinicki & Williams (2016), manajemen sumber daya manusia adalah terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efisien, dan efektif. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan terdiri dari memahami kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan.

2.4.3 Rekrutmen

Menurut Kinicki & Williams (2016), rekrutmen adalah suatu proses mencari dan menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan yang terbuka di organisasi. Kata yang memenuhi syarat adalah sangat penting, menemukan orang yang mempunyai keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang paling cocok untuk organisasi. Lebih lanjut, menurut Kinicki & Williams (2016), rekrutmen terdiri dari dua jenis, *internal* dan *eksternal*:

1. Rekrutmen internal

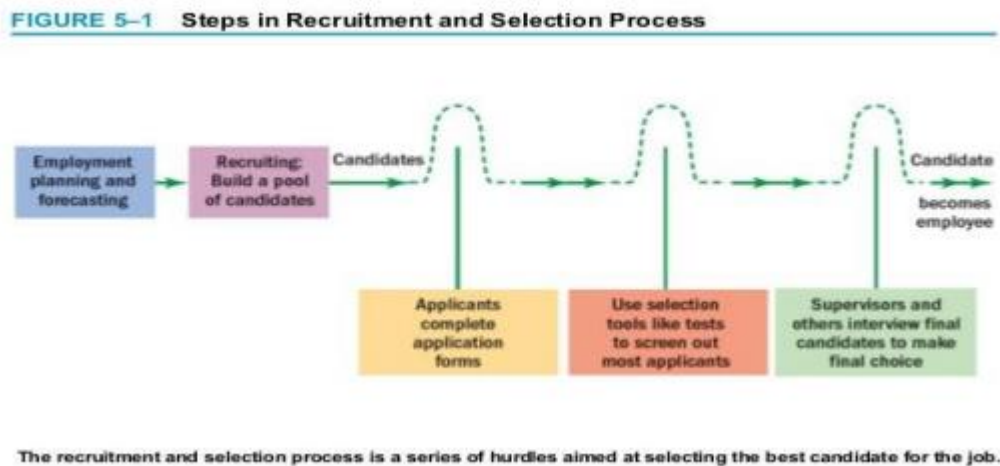
mempekerjakan dari internal, berarti merekrut karyawan yang sudah dipekerjakan oleh organisasi yang menyadari lowongan pekerjaan yang beredar.

2. Rekrutmen eksternal

mempekerjakan dari bagian luar, berarti mencari pelamar kerja dari luar organisasi. Melalui surat kabar, agen tenaga kerja, perusahaan konsultan, *Career development Center* di perguruan tinggi, *word of mouth*, dan perekrutan serikat pekerja.

Menurut Robbins & Coulter (2012), rekrutmen adalah proses dalam mengalokasi, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Menurut Schermerhorn (2010), *Recruitment* adalah serangkaian aktivitas dengan tujuan mengumpulkan kandidat yang memenuhi kualifikasi ke dalam satu organisasi. Kualifikasi merupakan kunci dalam definisi *recruitment* itu sendiri. *Recruitment* terbagi menjadi dua jenis, yaitu *internal recruitment* dan *external recruitment*. *Internal recruitment* adalah proses *recruitment* yang dilakukan dengan menarik kandidat melalui karyawan di dalam organisasi.

Sedangkan *external recruitment* adalah *proses recruitment* yang dilakukan dengan menarik kandidat dari luar organisasi, tanpa bantuan karyawan di dalam organisasi.



Gambar 2. 3 Proses Rekrutmen dan Seleksi

Sumber: Dessler, 2017

Menurut Dessler (2017), proses *recruitment* terdiri dari 5 tahap, yaitu sebagai berikut:

1. *Employment planning and forecasting*

tahap ini diawali dengan perencanaan personel, proses menentukan posisi dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya, perencanaan suksesi, proses menentukan cara mengisi jabatan puncak, apa yang direncanakan, Seluruh kebutuhan personel, sumber kandidat dari dalam dan sumber kandidat dari luar. Selain itu, ditahap ini juga harus dilakukan *trend analysis* Studi kebutuhan personil dimasa lalu untuk memprediksi kebutuhan dimasa yang akan datang, dan *rasio analysis* teknik meramalkan untuk menentukan staf kedepan dengan menggunakan rasio antara faktor penyebab dan jumlah kebutuhan karyawan.

2. *Recruiting build a pool of candidates*

tahap ini diisi dengan membuat *Replacement chart personel*, yaitu pencatatan kinerja saat ini dan mempromosikan kandidat dari dalam untuk menempasi posisi tertentu, dan *Position replacement card* proses mempersiapkan Kartu untuk setiap posisi

dalam perusahaan untuk menunjukkan kemungkinan pemindahan kandidat dan kualifikasi yang dibutuhkan.

3. *Application complete application forms*

Menyediakan gudang informasi yang terkomputerisasi yang dapat di akses untuk mengetahui latar belakang karyawan, pengalaman dan skill, contoh informasi yang tersedia seperti pengalaman kerja, *product service knowledge* , pendidikan formal, dan pengalaman industri.

4. *Use selection tools like tests to screen out most applicants*

Test yang dilakukan harus bisa memenuhi unsur reliabilitas dan validitas, test dikatakan dapat dipercaya apabila setelah seorang kandidat diuji untuk kedua kalinya tidak ada perbedaan yang signifikan pada hasil kedua test tersebut. Dan juga sebuah tes juga harus bisa memenuhi konsep validitas juga, validitas di sini artinya test yang diajukan kepada kandidat benar – benar mengukur apa yang ingin perusahaan ukur.

Proses Validitas antara lain :

- a. Tahap 1: Menganalisis pekerjaan, mencakup penulisan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dalam tahap ini, kriteria suksesnya juga harus ditentukan, bisa dari segi produksi atau dari penilaian *supervisor* yang bertugas.
- b. Tahap 2: Memilih tes yang cocok untuk mengukur kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk bisa sukses dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan.
- c. Tahap 3: Mengelola tes untuk mengetahui keabsahan tes tersebut, kita mempunyai dua pilihan. Pertama, kita memberikan tes kepada pegawai sendiri, kemudian membandingkan hasil test dengan performa mereka dalam melakukan pekerjaannya. Kedua, memberikan tes kepada kandidat dengan metode tes lama, setelah kandidat yang bersangkutan diterima, dan sudah bekerja untuk beberapa waktu, kita menguji kandidat kembali dengan metode test yang baru, setelah itu, kita bisa membandingkan hasil test dengan performanya dalam melakukan pekerjaan.

- d. Tahap 4: Hubungkan hasil test dengan kriteria, memastikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara performa dengan hasil test. Dalam hal ini, berbagai teknik statistik bisa digunakan.
 - e. Tahap 5: Validasi silang serta revalidasi. Penting untuk mengulang kembali langkah – langkah yang sudah dijalankan sebelumnya untuk mengetahui apakah bentuk test yang kita gunakan masih baik atau tidaknya Seorang ahli bisa seorang ahli bisa dipercayai untuk hal ini.
5. *Supervisors and other interview final candidates to make final choice*
- Menurut Dessler (Dessler, 2017), interview adalah prosedur yang dirancang untuk mendapat informasi dari seorang melalui tanggapan lisan melalui pertanyaan lisan.
- a. Merancang dan melakukan Wawancara :
 - Wawancara Situasional terstruktur :
 - Gunakan pertanyaan situasional (pilihan) atau pertanyaan perilaku yang menghasilkan validitas terkait kriteria yang tinggi.
 - Langkah 1: Analisa Pekerjaan
 - Langkah 2: Memberi Nilai Tugas Utama Pekerjaan
 - Langkah 3: Buat Pertanyaan Wawancara
 - Langkah 4: Buat Jawaban Benchmark
 - Langkah 5: Menunjuk Panel Wawancara, dan Melakukan Wawancara.
 - b. Bagaimana cara melakukan wawancara yang efektif:
 - Buat struktur wawancara:
 - 1. Pertanyaan dasar tentang tugas pekerjaan yang sebenarnya.
 - 2. Gunakan pekerjaan, situasi, atau pertanyaan berorientasi perilaku, dan kriteria objektif untuk mengevaluasi tanggapan orang yang diwawancara.
 - 3. Melatih pewawancara.
 - 4. Gunakan pertanyaan yang sama dengan semua kandidat.
 - 5. Gunakan skala penilaian deskriptif (sangat baik, adil, miskin) untuk menilai jawaban.

6. Gunakan banyak pewawancara atau wawancara panel.
 7. Jika memungkinkan, guna formulir wawancara standar.
 8. Kontrol wawancara.
 9. Ambil catatan singkat, dan tidak mengganggu proses wawancara.
- c. Persiapkan untuk wawancara:
1. Amankan ruang pribadi untuk meminimalisir kemungkinan interupsi.
 2. Tinjau resume, dan aplikasi kandidat.
 3. Tinjau spesifikasi pekerjaan.

2.4.4 Seleksi

Menurut Kinicki & Williams (2016) , seleksi adalah suatu proses penyaringan pelamar pekerjaan untuk mempekerjakan kandidat terbaik.

Pada dasarnya, ada tiga jenis proses seleksi menurut kinicki, dan Williams (2016) ,yaitu:

1. Informasi latar belakang adalah mengecek resume, dan formulir aplikasi, memberikan informasi latar belakang pelamar pekerjaan, seperti pendidikan, sertifikasi, kewarganegaraan, dan riwayat pekerjaan.
2. Wawancara adalah suatu proses yang merupakan teknik seleksi pekerjaan yang paling umum digunakan. Mungkin dengan tatap muka, video konferensi, ataupun lewat internet.
3. Tes ketenagakerjaan adalah suatu proses secara hukum dianggap terdiri dari prosedur apapun yang digunakan dalam proses pemilihan keputusan kerja, bahkan formulir aplikasi, persyaratan pendidikan, dan wawancara.

Menurut Robbins & Coulter (2018), seleksi adalah suatu proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling tepat dipekerjakan oleh perusahaan. Menurut Lussier (2016), seleksi adalah proses memilih pelamar yang paling berkualitas yang direkrut untuk sebuah pekerjaan. Tidak ada rangkaian urutan langkah yang diikuti secara universal. Perusahaan bahkan dapat menggunakan metode pemilihan yang

berbeda untuk pekerjaan yang berbeda. Proses seleksi itu penting karena keputusan dalam rekrutmen yang buruk dapat berdampak panjang pada suatu organisasi.

Menurut Lussier (2016), ada beberapa tahapan seleksi yang umum digunakan oleh perusahaan, yakni:

1. *Application form*

Sebagai bagian dari proses seleksi, kandidat yang direkrut biasanya diminta untuk menyelesaikan form aplikasi.

2. *Screening interviews*

Spesialis di departemen sumber daya manusia sering melakukan wawancara untuk memilih kandidat bagus yang akan melanjutkan proses seleksi.

3. *Background & Reference checks*

Organisasi harus mencegah keputusan perekrutan yang buruk, dan efek negative dari perekrutan lalai dengan melembagakan system pengecekan referensi untuk memverifikasi informasi pada formulir aplikasi kandidat atau resume.

4. *Interviewing*

Langkah - Langkah Proses seleksi yang biasanya merupakan proses yang paling berbobot, dan terakhir.

5. *Hiring*

Manajer membandingkan kandidat, dan memutuskan kandidat yang paling cocok untuk mengisi pekerjaan tersebut, setelah memperoleh informasi dengan menggunakan metode seleksi yang dibahas sebelumnya.

Menurut Schermerhorn (2010), seleksi adalah suatu proses pemilihan dari sekumpulan pelamar atau orang yang menawarkan potensi kerja. Terdapat 6 jenis langkah – langkah dalam proses seleksi, yakni:

1. *Formal Application*

Aplikasi menyatakan individu sebagai kandidat pekerjaan dan mendokumentasikan latar belakang dan kualifikasinya. Resume pribadi sering disertakan dengan lamaran

kerja. Dokumen penting ini harus secara akurat meringkas kualifikasi khusus seseorang dan menyelesaikannya. Seorang pelamar harus berhati - hati dalam mempersiapkan resume untuk mencari pekerjaan, perekrut harus tahu cara menyaring resume untuk membuat keputusan pemilihan yang baik.

2. *Interview*

Waktu dalam proses seleksi ketika keduanya berpisah. Pelamar kerja dan calon atasan dapat belajar banyak tentang satu sama lain. Namun, mereka bisa menjadi pengalaman yang sulit untuk keduanya. Terkadang mereka terlalu banyak berbicara, Terkadang terjadi bias pribadi antara pemberi kerja dan pelamar, seringkali pemberi kerja juga menghalangi kemampuan pelamar untuk mempertimbangkan secara menyeluruh.

3. *Employment Tests*

Dirancang untuk mengidentifikasi minat, bakat, dan bahkan perilaku. Tetapi kapan pun tes digunakan, mereka harus memenuhi kriteria realibilitas, dan validitas seperti:

- a. Reabilitas berarti hal tersebut terukur secara konsisten, dia mengembalikan hasil yang sama dari waktu ke waktu.
- b. Validitas berarti adanya hubungan antara skor tes seseorang, dan kinerja pekerjaan akhir, yaitu nilai tes yang baik benar – benar memprediksi kinerja yang baik.

Perkembangan baru dalam pengujian ketenagakerjaan meluas menjadi demonstrasi aktual keterampilan yang relevan dengan pekerjaan yang karakteristik pribadi. *Assessment Center*, mengevaluasi potensi seseorang dengan mengamati kinerjanya dalam aktivitas pengalaman yang dirancang untuk menyimulasikan pekerjaan sehari – hari. *Work Sampling*, yang meminta pelamar kerja untuk melakukan tugas pekerjaan aktual sementara dinilai oleh pengamat pada kinerja mereka.

4. *Reference and Background Checks*

berupa pertanyaan kepada atasan sebelumnya, penasehat akademis, rekan kerja, atau kenalan yang berhubungan dengan kualifikasi, pengalaman, dan catatan kerja

sebelumnya dari pelamar kerja. Meskipun mereka mungkin bias karena pandangan subjektif dari teman – teman yang sebelumnya diatur, *Reference and Background Checks* itu penting karena, manajemen sumber daya manusia memperkirakan bahwa 25% dari lamaran pekerjaan, dan resume ada beberapa yang mengandung kesalahan.

5. *Physical Examination*

Banyak organisasi yang meminta pelamar kerja untuk melakukan pemeriksaan fisik, pemeriksaan kesehatan ini membantu memastikan bahwa orang tersebut secara fisik mampu memenuhi persyaratan pekerjaan.

6. *Final Decision to Hire or Reject*

Keputusan pemilihan terbaik kemungkinan besar adalah yang melibatkan konsultasi ekstensif di antara pelamar. Manajer masa depan atau pemimpin tim, dan rekan kerja baru, serta staf sumber daya manusia. Yang penting penekan dalam seleksi harus fokus pada kapasitas seseorang untuk memberikan kinerja yang baik ,sama seperti kecocokan yang baik dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang.

2.4.5 Training & Development

Menurut Blanchard, dan Thacker (2010), *Training* adalah proses memberikan karyawan pengetahuan, dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih efektif, sehingga karyawan dapat memenuhi tuntutan perusahaan, dan mempersiapkan diri untuk perubahan dalam pekerjaan di masa depan. Menurut Nickels, dan McHugh (2008), *Training* adalah kegiatan yang direncanakan untuk memfasilitasi kegiatan pembelajaran tentang pengetahuan, kemampuan, dan sikap karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Blanchard, dan Thacker (2010), terdapat lima tahap dalam proses *training*, yaitu:

1. *Need Analysis Phase*

Tahap ini dilakukan dengan cara mencari *organizational performance gap*, dimana kinerja perusahaan yang masih dibawah standar yang ditetapkan, contohnya adalah profitabilitas yang rendah, atau rendahnya tingkat kepuasan pelanggan. Setelah menemukan *organizational performance gap* perusahaan harus menganalisa penyebab terjadinya *gap* tersebut, apakah karena kemampuan karyawan yang kurang,

atau hal lain yang diluar lingkup pekerjaan karyawan. Jika ternyata *gap* terlihat pada kemampuan karyawan, maka *training* dibutuhkan untuk mengeliminasi *gap* tersebut.

2. *Design Phase*

Kebutuhan akan training yang didapat dari *need analysis phase* akan menjadi saran untuk *design phase*, yaitu tahap pembuatan tujuan *training*. Tahap ini bertujuan untuk menemukan tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan *training*, dan memastikan bahwa *training* yang dibuat dapat mengeliminasi *gap* dan bisa dipraktekkan di pekerjaan.

3. *Development Phase*

Setelah melewati tahap *design*, tahap selanjutnya adalah pengembangan. Tahap ini bertujuan untuk membuat, dan mengembangkan unsur – unsur yang diperlukan untuk melaksanakan *training*, seperti materi yang spesifik, metode penyampaian, perlengkapan, dan ruangan yang nantinya digunakan, dan unsur lainnya. Seluruh hal ini harus disatukan agar menjadi *training plan* yang terintegrasi.

4. *Implementation Phase*

Training plan yang telah dibuat di tahap *development* menjadi dasar untuk pelaksanaan kegiatan *training*. Untuk memastikan bahwa perencanaan telah benar – benar siap, sebaiknya dilakukan percobaan *training*.

5. *Evaluation Phase*

Setelah dilaksanakan, *training* perlu untuk dievaluasi. Ada dua hal utama yang perlu dievaluasi, yaitu *process-evaluation*, dan *outcome evaluation*. *Process evaluation* adalah evaluasi terhadap proses teknis pelaksanaan *training*. Apakah metode yang digunakan sesuai? Apakah metode pelaksanaan sesuai dengan rencana? Selanjutnya adalah *outcome evaluation*, yaitu evaluasi terhadap efek yang dihasilkan dari proses *training*. Evaluasi ini memakai tujuan *training* yang telah dibuat pada tahap *design* sebagai dasar. Kedua jenis evaluasi digunakan untuk memperbaiki proses *training* yang kedepannya akan dilakukan, dan juga menjadi *input* untuk kebutuhan analisa selanjutnya. Menurut teori *four levels of learning evaluation* oleh oleh Donald Kirkpatrick dalam Blanchard dan thacker (2010), terdapat empat tahap proses

evaluasi yang dilakukan untuk mengukur seberapa besar keberhasilan suatu kegiatan *training*, yaitu:

a. *Reaction*

Tujuan evaluasi tahap *reaction* adalah untuk mengetahui persepsi, emosi, dan evaluasi subjektif peserta terhadap kegiatan *training*. *Reaction* berguna untuk mengetahui persepsi, emosi, dan evaluasi subjektif peserta terhadap kegiatan *training*. *Reaction* adalah evaluasi tingkat pertama dan tingkat yang paling penting karena ini merupakan awal dari proses pembelajaran. Jika *reaction* para peserta baik terhadap *training* yang diadakan, maka kemungkinan terjadinya proses pembelajaran akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan saat *reaction* para peserta buruk.

b. *Learning*

Learning dievaluasi dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keberhasilan yang dicapai dari suatu kegiatan *training*. Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan didapat dari tahap *training design*. Salah satu cara untuk menjalankan tahap evaluasi ini adalah dengan melakukan *pre-test*, dan *post-test*. Pelaksanaannya mirip seperti *training need analysis*, sebelum *training* dilaksanakan, peserta diberikan tes tertulis untuk mengetahui seberapa besar kompetensi yang dimiliki. Setelah menyelesaikan kegiatan *training*, peserta diberikan tes tertulis kembali untuk mengukur dampak proses pembelajaran yang didapat selama menjalani kegiatan *training*.

c. *Behaviour*

Tujuan evaluasi *behavior* adalah mengukur seberapa besar peserta *training* dapat mempraktekkan apa yang mereka pelajari dari *training*. Evaluasi ini dilakukan beberapa saat setelah kegiatan *training* selesai, dengan tujuan agar peserta memiliki waktu untuk mengaplikasikan apa yang mereka pelajari di *training* pada pekerjaannya. Evaluasi dilakukan dengan beberapa metode secara

berkelanjutan untuk bisa memantau perkembangan peserta training, seperti wawancara, observasi, dan *assessment* secara berkala.

d. Results

Evaluasi *results* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah kegiatan *training* memberi dampak yang nyata terhadap kinerja perusahaan. Evaluasi ini penting karena tujuan utama *training* adalah untuk mengisi *gap* yang ada pada kinerja karyawan di perusahaan, dan jika setelah proses *training* tidak ada perubahan yang terjadi, artinya proses *training* menjadi tidak berguna. Diperlukan ketelitian untuk memisahkan hasil yang didapatkan dari hasil *training*, dengan hasil yang didapatkan dari kegiatan lain, karena kinerja perusahaan bisa saja berubah karena faktor diluar *training*.