



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, 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 Industri Ritel Waralaba

Industri Ritel Waralaba merupakan salah satu industri usaha yang cukup populer di Indonesia. Berdasarkan *Global Retail Development Index* yang dikeluarkan oleh ATKearney pada tahun 2016, Indonesia berada pada posisi 5 dari top 30 negara berkembang dengan total retail sales sampai \$324 Miliar dan merupakan tingkat tertinggi dari 3 tahun terakhir dengan pencapaian posisi 15 pada tahun 2015 dan 2014. Hal ini disebabkan karena dukungan pemerintah yang membuat kebijakan open market untuk investor asing di hampir 50 sektor bisnis termasuk e-commerce dan retail. Hal ini pun direspon positif oleh retailer asing untuk mempercepat rencana ekspansinya ke Indonesia. Salah satunya adalah *UAE-based* LuLu yang diberitakan akan berinvestasi lebih dari \$500juta di 5 tahun kedepan. Dengan rencana kemunculan retailer baru di Indonesia akan menjadi tantangan tersendiri untuk retailer local seperti PT Indomarco Prismatama, PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk , PT Matahari Putra Prima Tbk, dan PT Trans Retail Indonesia Tbk.

Pada kasus ini, Salah satu retailer local terbesar yaitu PT Indomarco Prismatama yang memiliki brand Indomaret mempunyai target ekspansi mencapai 1.600 gerai toko pada 1 tahun terakhir. Dengan ekspansi gerai yang begitu

gencar, Indomaret meraih prestasi Top Brand Award pada 3 tahun terakhir untuk kategori minimarket yang bersaing ketat dengan brand Alfamart yang diusung oleh PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Strategi pertumbuhan toko yang dilakukan akan membantu perusahaan untuk menarik produsen atau distributor menaruh produknya pada display toko. Maka dari itu, perusahaan retail waralaba dapat menyewakan tempat *display* untuk produk yang ditawarkan. Sehingga hal itu dapat memberikan sumber penghasilan tersendiri selain hasil *margin* dari penjualan yang dilakukan. Sumber penghasilan lain yang dapat dilakukan adalah dengan penjualan *packaging* dari produk yang telah di *display* seperti plastic dan kardus dan obral yang dilakukan pada barang yang telah mendekati kadaluwarsa. Walaupun hasil penjualan dari ini tidak begitu besar, namun hal itu dapat menutupi biaya operasional yang dihasilkan. Sehingga dengan berkurangnya biaya yang dihasilkan, keuntungan yang akan dihasilkan juga akan semakin besar.

Seiring dengan berkembangnya jaman, kemampuan daya beli masyarakat Indonesia atas suatu barang juga terus meningkat. Hal ini, merupakan peluang yang bagus untuk para pebisnis terutama yang bermain di industri retail waralaba. Melihat dari peluang tersebut, banyak pemain industri retail waralaba ini berbondong-bondong melebarkan sayap usahanya dengan membuka toko baru. Hal ini, dapat dirasakan secara langsung dengan semakin banyaknya toko-toko seperti minimarket yang beroperasi seperti Alfamart dan Indomaret. Alfamart pada akhir tahun 2016 ini, telah mencatat pertumbuhan toko sebesar 10,12% yaitu sebanyak 1.251 toko dari jumlah toko pada tahun sebelumnya, 11.202 toko. Dari pertumbuhan toko tersebut, PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk meraih penjualan

sebesar 332,968 miliar dengan pertumbuhan sebesar 7,7% dari tahun sebelumnya. Sehingga pada akhir tahun 2016, Alfamart mencapai *market share* sebesar 30,4%. Berbeda dengan pesaing ketatnya yaitu Indomaret. Total toko yang telah dibuka oleh Indomaret sampai dengan akhir tahun 2016 sebanyak 13,970 toko yang mengalami pertumbuhan sebesar 14,72%. Berdasarkan laporan keuangan PT Indoritel Makmur Internasional Tbk tahun 2016, pembukaan toko baru yang telah dilakukan oleh PT Indomarco Prismatama telah mencatat total penjualan di angka 59 triliun rupiah yang mengalami pertumbuhan pada tahun sebelumnya sebesar 19,67%. Sehingga dengan pencapaian yang dilakukan, Indomaret memiliki *market share* sebesar 35,5%. Hal ini membuktikan bahwa sampai dengan akhir tahun 2016, PT Indomarco Prismatama masih menjadi *market leader* pada industri ritel waralaba.

Berdasarkan artikel yang dirilis oleh kompas.com, ketua umum Aprindo (Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia) mengatakan bahwa pada tahun 2015, industri ritel di Indonesia mencapai total nilai Rp 181 triliun dan telah mengalami perkembangan 8 persen dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2016 telah mengalami perkembangan 9 persen dari tahun 2015. Namun yang terjadi ternyata diluar prediksi yang semestinya. Berdasarkan artikel yang dirilis oleh cnnindonesia.com, ketua umum aprindo yaitu Roy Nicholas Mandey, menyebutkan bahwa pertumbuhan penjualan industri ritel anjlok 20 persen sepanjang kuartal I 2017. Hal itu disebabkan karena ada beberapa sentiment yang membuat industri ritel bergairah seperti pada momen pemilihan kepala daerah dan pengampunan pajak atau *tax amnesty* yang membuat masyarakat cenderung khawatir dan

menahan diri untuk berbelanja. Namun melihat dari hal itu, Roy berpendapat bahwa karena hal tersebut, daya beli atau konsumsi masyarakat melemah. Maka dari itu, peran pemerintah sangat berperan penting dalam keberlangsungan atau perkembangan industri ritel di Indonesia.

Pada jaman yang terus berkembang ini, perkembangan teknologi juga terus berkembang dengan pesat. Hal itu dapat dirasakan dengan banyaknya kebutuhan yang dari bentuk nyata menjadi bentuk digital misalnya pada surat yang berbentuk kertas, sekarang telah beralih ke versi digital yang bernama *email* begitu juga untuk hal pembayaran dari yang awal kontan, sekarang sudah banyak beralih kepada uang elektronik atau bahkan hanya butuh *tap* untuk menyelesaikan suatu pembayaran. Melihat dari hal itu, perusahaan pemain industri retail terus memberikan inovasi-inovasi yang ekonomis untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satunya inovasi yang ditawarkan dengan menerbitkan apps atau website yang mempermudah dan mengurangi jarak diantara peritel dan calon pelanggan. Inovasi ini telah dilakukan oleh salah satu peritel terbesar di Indonesia yaitu Indomaret. Pada tahun 2015 yang lalu, Indomaret telah merilis toko Indomaret yang berbasis digital dalam bentuk website dan apps yang bernama Klikindomaret.com. Dari website tersebut, harapan perusahaan adalah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan tanpa harus datang langsung ke toko offline. Selain itu, Indomaret juga sedang mengembangkan suatu aplikasi yang memudahkan cara pembayaran pada toko-toko offline yang telah tersebar.

2.2 Sejarah Singkat Perusahaan

Indomaret mempunyai gerai pertama yang didirikan pada tanggal 20 Juni 1988 pada daerah Embalut, Kalimantan Tengah . Gerai pertama berbentuk koperasi karyawan penambang kayu dan menggunakan nama Indomart. Keinginan perusahaan untuk mengembangkan usahanya diwujudkan dengan mendirikan Indomart yang berbadan hukum PT. Indomarco Prismatama dan mengganti nama dari Indomart menjadi Indomaret. Konsep bisnis waralaba Indomaret telah menjadi yang pertama dan merupakan pelopor pada bidang minimarket di Indonesia sehingga pada perjalanannya perusahaan mendapatkan penghargaan sebagai “Perusahaan Waralaba Unggul 2003”.

Seiring dengan perkembangan perusahaan dan jaman PT. Indomarco Prismatama menghadapi berbagai tantangan. Tantangan yang dihadapi pada tahun pertama sampai dengan tahun 2000 sebagai berikut :

1. Logo perusahaan pertama kali dengan memakai nama yang telah berubah.
2. Brand Awareness dan pengenalan brand ke konsumen.
3. Positioning dan segmenting brand.
4. Pengembangan usaha dengan pendirian cabang yang berjumlah 5 cabang.
5. Pengembangan usaha dengan pendirian gerai yang mencapai 414 gerai.

Pada tahun 2001 sampai dengan 2010 Indomaret mengalami tantangan sebagai berikut :

1. Perubahan logo perusahaan.
2. Pengembangan daerah.
3. Pengembangan franchise.
4. Tingginya persaingan minimarket nasional.
5. Pengembangan cabang yang mencapai 13 cabang
6. Pengembangan jumlah gerai yang mencapai 4.335 gerai.

Pada Tahun 2011 sampai dengan sekarang Indomaret mengalami tantangan sebagai berikut :

1. Perubahan logo perusahaan.
2. Masuknya convenience international.
3. Perubahan gaya hidup konsumen.
4. Pertumbuhan income penduduk.
5. Perkembangan cabang yang mencapai >23 cabang.
6. Perkembangan jumlah gerai yang mencapai >10.000 gerai.

Budaya perusahaan yang telah lama berjalan yaitu :

1. Kejujuran, kebenaran dan keadilan
2. Kerjasama team
3. Kemajuan melalui inovasi yang ekonomis
4. Kepuasan pelanggan.

Nilai atau budaya perusahaan yang telah berjalan ini diajarkan dan terus diingatkan pada setiap pelatihan yang berjalan dan menjadikan salah satu bagian SOP pagi yang harus dijalankan selain mars Indomaret dan janji karyawan Indomaret.

2.3 Profil Perusahaan PT Indomarco Prismatama

PT. Indomarco Prismatama merupakan bagian dari Indomaret Group yang memiliki anak perusahaan sebanyak 11 anak perusahaan pada berbagai bidang usaha seperti bakery, shopping centre, mini market, supermarket, building management, restaurant dan IT consultant. Selain itu, PT. Indomarco Prismatama telah memiliki brand *bakery* yang bernama “*Say Bread*”.

PT Indomarco Prismatama yang terkenal dengan nama brand indomaret ini telah memiliki karyawan lebih dari 100.000 orang karyawan dengan memiliki volume penjualan melebihi 30 triliun per tahun. Selain itu, Indomaret juga telah memiliki lebih dari 23 pusat distribusi sentral dengan pengadaan produk lebih dari 4.800 jenis produk ke lebih dari 10.000 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia.

2.3.1 Visi dan Misi PT Indomarco Prismatama

Sebagai salah satu perusahaan besar yang telah lama bergerak dalam industri ritel, PT. Indomarco Prismatama memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi : “Untuk menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan ritel waralaba yang unggul dalam persaingan global”.

Misi : “Mencapai target perusahaan dengan mengutamakan konsumen”.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.3.2 Nilai – Nilai dalam Perusahaan

Sebagai salah satu perusahaan retail waralaba terlama di Indonesia, PT Indomarco Prismaatama telah lama menanamkan nilai-nilai budaya dan esensi kepada karyawannya. Nilai budaya yang ditanamkan kepada semua karyawan Indomaret adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran, kebenaran, dan keadilan,

Karyawan dan karyawan Indomaret diharapkan selalu menjunjung tinggi nilai kejujuran, kebenaran dan keadilan. Ketika tiga nilai itu dijunjung oleh karyawan dan karyawan Indomaret, diharapkan mereka dapat bekerja sesuai dengan kelurusan hati dengan tidak berbohong dan tidak melakukan kecurangan.

2. Kerjasama team,

Karyawan dan karyawan Indomaret selalu dituntut untuk selalu dapat bekerja sama dengan orang lain. Dari nilai budaya selalu bekerja sama dengan tim, diharapkan karyawan dan karyawan dapat menciptakan sinergi yang sehat dengan organisasi di perusahaan. Sehingga dalam prosesnya, kemajuan perusahaan dapat tercapai.

3. Kemajuan melalui inovasi yang ekonomis,

Sesuai dengan prinsip dari bisnis ritel yang selalu mengusahakan untuk melakukan pekerjaan seefisien mungkin. Maka, nilai budaya berikut adalah salah satu nilai budaya perusahaan yang penting demi kelancaran proses bisnis dari perusahaan ritel. Kemajuan inovasi yang ekonomis dapat

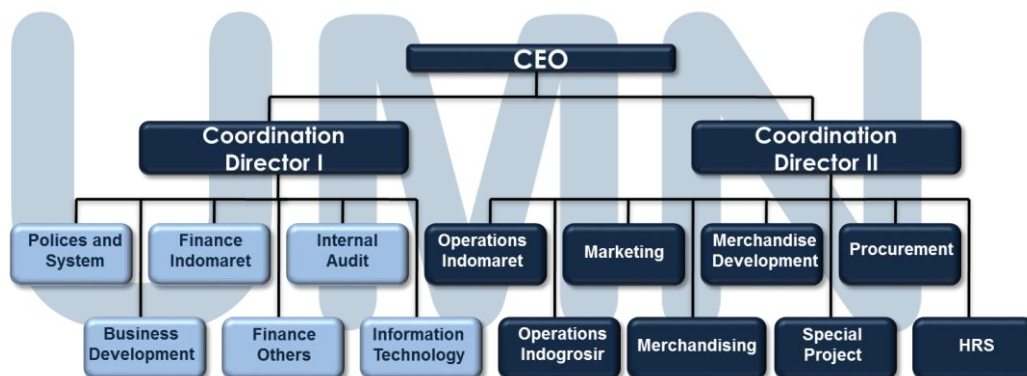
diartikan bahwa karyawan dan karyawan diharapkan dapat menghasilkan inovasi-inovasi yang seekonomis mungkin demi kemajuan perusahaan.

4. Kepuasan pelanggan.

Salah satu sumber penghasilan terbesar pada perusahaan ritel adalah pelanggan. Tanpa adanya kepuasan pelanggan yang diciptakan maka, pelanggan akan enggan untuk datang kembali dan membelanjakan uangnya. Maka dari itu, nilai kepuasan pelanggan adalah salah satu nilai budaya yang ditanamkan oleh Indomaret kepada karyawan dan karyawatnya sehingga dapat mengupayakan sebaik mungkin demi kepentingan kepuasan pelanggan.

Selain itu, nilai esensi yang ditanamkan oleh Indomaret adalah “Pendekatan dengan senyuman yang tulus, untuk membangun hidup lebih baik”.

2.4 Struktur Organisasi



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: ETD Document of PT Indomarco Prismatama.

2.5 Sekilas Kinerja PT Indomarco Prismatama

PT Indomarco Prismatama adalah salah satu perusahaan retail waralaba local terbesar di Indonesia. Perjalanan bisnis perusahaan pemilik brand Indomaret ini, terus mengalami perkembangan sejak pertama kali berdiri pada tahun 1988 di Embalut, Kalimantan Tengah yang hanya memiliki 1 toko hingga sekarang yang telah memiliki gerai lebih dari 12.000 toko di seluruh Indonesia. Pada 1 tahun terakhir ini, Indomaret menargetkan akan membuka sampai 1.600 toko lagi tapi dengan melakukan ekspansi toko, Indomaret juga terus memperbaharui pelayanannya kepada konsumen salah satunya dengan menerbitkan Indomaret Card yang bekerja sama dengan e-money mandiri dan kartu kredit Indomaret yang bekerja sama dengan salah satu bank terbesar yaitu Bank Central Asia atau BCA. Selain itu sebagai anak perusahaan dari PT Indoritel Makmur International, PT Indomarco Prismatama telah mencapai prestasi yang cukup membanggakan. Pada tahun 2015, pemilik *brand* Indomaret tersebut, telah menyumbang laba entitas asosiasi terhadap perusahaan induk sebanyak kurang lebih 70% dengan kenaikan 23,8% dari tahun sebelumnya. Berdasarkan laporan keuangan PT Indoritel Makmur Internasional Tbk tahun 2016, PT Indomarco Prismatama telah membukukan penjualan sebesar 59 triliun yang mengalami kenaikan dari tahun 2015 sebesar 19,67% dan mengalami kenaikan laba sebesar 0,01% dari tahun 2015. Namun, apabila dibandingkan dengan pertumbuhan penjualan pada tahun sebelumnya yaitu 20,1%, Indomaret mengalami penurunan pertumbuhan sebesar 0,43%. Selain itu, PT Indomarco Prismatama juga telah menambah aset sebesar 18.37% dari tahun sebelumnya.

Dengan kinerja yang telah diraih, Indomaret juga telah menuai berbagai penghargaan bergengsi seperti superbrands yang telah diraih sebanyak 4 kali, TOP Brands Indonesia selama 5 tahun terakhir, Minimarket & Convenience Store Of The Year sebanyak 3 kali dan yang terbaru yaitu Juara Pertama Perusahaan Waralaba Utama, Gold Categorie Retail Asia Pacific Top 500 dan Franchise Market Leader versi Majalah Franchise sebanyak 6 kali dan masih banyak lagi penghargaan yang telah diraih.



Gambar 2.2 Penghargaan Indomaret

Sumber: ETD Document of PT Indomarco Prismatama.

Apabila dilihat dari kinerja dengan pertumbuhan toko sebesar 14,72%, dan pertumbuhan penjualan sebesar 19,67%, dapat dijelaskan bahwa PT Indomarco

Prismatama masih melakukan perkembangan dalam hal ekspansi toko baru namun apabila dilihat dari pertumbuhan laba yang dihasilkan yaitu pada angka 0,01%, dapat dijelaskan bahwa perusahaan nyaris tidak mengalami perkembangan dari tahun sebelumnya. Melihat dari hal tersebut, menurut penulis perkembangan PT Indomarco Prismatama sedang terhambat atau mungkin sedang mengalami fase stagnasi dimana perkembangan toko tetap dilakukan tapi perkembangan laba nyaris tidak terlihat. Hal ini dapat disebabkan karena toko yang baru berjalan belum memberikan hasil yang sesuai dengan harapan. Apabila hal ini tidak segera ditindaklanjuti dengan melakukan evaluasi, maka posisi Indomaret sebagai *market leader* dapat bergeser dan dapat merugikan perusahaan.

2.6 Landasan Teori

2.6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah satu set aktivitas organisasional yang berfokus kepada *attracting*, *developing*, dan *maintaining* tenaga kerja dengan efektif (Ebert, 2013). Nickels, Susan, dan James (2015) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses menentukan sumber daya manusia yang diperlukan lalu merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, memberikan kompensasi, dan melakukan penjadwalan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai *the policies, practices*, dan sistem yang mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan performa karyawan. Selain itu, Noe *et*

al.(2014) menganggap bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai poin kritical dari kesuksesan suatu organisasi untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

2.6.2 Orientasi Karyawan

Orientasi karyawan adalah suatu proses pemberian informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kerja karyawan baru seperti company profile dan jobdesk yang akan dijalani. Selain itu, orientasi karyawan juga membantu karyawan untuk beradaptasi dan mudah menyatu dengan perusahaan (Dessler, 2013).

2.6.3 Training

Training adalah suatu proses dari manajemen sumber daya manusia yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam proses belajar yang berhubungan dengan kompetensi kerjanya. Kompetensi tersebut termasuk knowledge, skills atau behaviors yang menjadi hal kritical untuk keberhasilan kinerja (Noe, 2010). Dalam prakteknya pada perusahaan, training ini dilakukan dengan memakai lebih dari satu metode training atau mengkombinasikannya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang ada.

2.6.4 Proses Training

Dessler (2013) mengungkapkan bahwa ada lima tahapan yang harus dilakukan ketika membuat program *training*, yaitu :

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

1. *Analyze the training need*

Tahapan pertama yang harus dilakukan ketika membuat program *training* adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan kemampuan dan ketrampilan apa yang dapat menunjang pekerjaan. Selain itu, pada tahapan ini juga mengidentifikasi kemampuan dan ketrampilan awal dari calon peserta *training* sehingga tujuan dari program *training* yang akan dijalankan akan lebih efektif dan efisien.

2. *Design the overall training program*

Pada tahapan kedua ini, terjadi perencanaan yang detail tentang keseluruhan program *training* termasuk tujuan *training*, metode yang dilakukan, dan bagaimana cara mengevaluasinya.

3. *Develop course*

Tahap ketiga yang dilakukan adalah menyusun dan membuat konten dan material apa saja yang dapat menunjang berjalannya program *training*. Pada tahapan ini juga dilakukan pengujian atau simulasi mengenai konten dan material yang akan dipakai sehingga apabila ditemukan ada kekurangan, dapat segera diperbaiki atau diperbaharui.

4. *Implement training*

Pada tahapan keempat ini program *training* yang telah direncanakan dan dikembangkan sebelumnya, akan diimplementasikan kepada peserta *training*.

5. *Evaluate the course's effectiveness*

Tahapan terakhir dari proses *training* ini adalah dengan mengevaluasi dari berjalannya program *training* tersebut. Hasil dari evaluasi dapat menjadi bahan untuk lebih mengembangkan program *training* yang telah berjalan.

2.6.5 Metode Training

Metode *training* yang masih umum digunakan oleh banyak perusahaan di Indonesia adalah *traditional training methods*. Pada metode ini terdiri dari tiga metode yaitu *presentation methods*, *hands-on methods*, dan *group building methods*.

1. *Presentation methods*

Presentation methods adalah metode dimana peserta *training* menjadi penerima informasi yang pasif (Noe, 2010). Informasi dapat berupa fakta, proses, dan *problem solving methods*. Metode yang dipakai pada *presentation methods* ini menggunakan alat bantu seperti led, proyektor, cd-rom dan permainan.

Lecture adalah salah satu *presentation methods* yang masih sangat populer digunakan pada *training* di perusahaan maupun agen pelatihan. Pada *lecture*, pembicara atau pelatih secara langsung berkomunikasi dengan peserta *training* yang dimana peserta *training* berperan sebagai pendengar. *Lecture* adalah salah satu metode dengan biaya dan waktu yang dibutuhkan paling sedikit (Noe, 2010).

Selain *lecture*, *audiovisual technique* merupakan salah satu metode yang termasuk kedalam *presentation methods*. Pada *audiovisual technique* ini, faktor penunjang merupakan hal yang sangat diutamakan. Faktor penunjang yang dimaksud seperti slides, video maupun audio. Video adalah salah satu faktor penunjang yang masih populer digunakan. Pada video, pelatih menunjukkan kepada peserta *training* tentang apa yang terjadi di lapangan.

2. *Hands-on methods*

Hands-on methods adalah metode *training* yang membutuhkan keaktifan dari peserta *training* selama menjalani program (Noe, 2010). Metode ini termasuk *on the job training*, *case studies*, dan *role plays*

On the Job Training adalah suatu metode training yang memposisikan peserta training langsung ditempat kerja yang di sesuaikan dengan program training. Tipe on the job training yang paling familiar adalah *coaching*. Pada *coaching*, supervisor melatih peserta training secara langsung, dengan begitu peserta training dapat menyerap pengetahuan dan skills langsung dari supervisor dan langsung menerapkan ke dalam pekerjaan. Teknik on the job training adalah job rotation dengan memindahkan peserta training dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang secara terencana (Dessler, 2013).

Case study adalah metode yang mendeskripsikan tentang bagaimana karyawan atau organisasi mengatasi situasi sulit (Noe, 2010). Peserta dituntut untuk dapat menganalisa dan mengkritisi keputusan yang diambil dan menganjurkan keputusan yang tepat.

Role plays adalah salah satu metode dimana peserta *training* berperan sebagai karakter yang tertentu yang telah ditentukan oleh pelatih kepada mereka (Noe, 2010). Perbedaan *role plays* dan *simulations* adalah dari ketersediaan response yang disediakan kepada peserta *training* dan level detail dari situasi yang diberikan. Supaya *role plays* dapat menjadi metode *training* yang efektif maka diperlukan *engagement* dari peserta sebelum, pada saat dan setelah *role play* ini dilakukan (Noe, 2010).

3. *Group building methods*

Group building methods adalah metode *ttraining* yang di desain untuk meningkatkan performa tim atau grup (Noe, 2010). Pada metode ini, materi *training* difokuskan kepada meningkatkan kemampuan kerjasama tim. *Adventure learning* salah satu bagian dari metode *group building methods*.

Adventure learning adalah metode yang berfokuskan kepada pengembangan kerjasama tim dan kemampuan kepemimpinan melalui aktifitas yang terstruktur (Noe,2010). Menurut Noe pada bukunya yang berjudul “*Fundamentals of Human Resource Management*” melalui *adventure learning*, peserta *training* dapat lebih mengenal diri sendiri dan bagaimana mereka harus bersikap kepada rekan kerjanya.

2.6.6 *Employee Development*

Menurut Noe (2010) *employee development* melibatkan lebih dari *training* program pada umumnya. *Employee development* sering berakarkan dari misi perusahaan, tujuan, dan nilai, dan hal lain yang berhubungan dengan hasil bisnis

dari perusahaan seperti tingkat *employee retention*, dan penciptaan tim manajemen dan tenaga kerja yang tangkas dan berbakat. Noe (2010) merefreshkan *development* kepada *formal education, job experiences, relationships, dan assessments* dari personality dan kemampuan untuk membantu karyawan untuk bekerja dengan efektif di pekerjaan sekarang dan masa depan dan perusahaan.

2.6.7 Approaches to Employee Development

Noe (2010) dalam bukunya yang berjudul “Employee Training and Development” menjelaskan bahwa terdapat empat pendekatan untuk employee development. Dalam pengaplikasiannya, Noe (2010) menjelaskan bahwa banyak perusahaan yang mengkombinasikan beberapa pendekatan yang ada. Empat pendekatan untuk *employee development* adalah sebagai berikut:

1. *Formal Education*

Formal education adalah suatu program yang didalamnya termasuk program off-site dan on-site yang didesain secara spesifik untuk karyawan perusahaan, kelas singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas dengan peserta dari orang yang tinggal di sekitar universitas.

2. *Assessment*

Assesment adalah salah satu pendekatan yang melibatkan kegiatan mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai tingkah laku, gaya berkomunikasi, nilai, atau kemampuan. *Assessment* sering digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan dengan memiliki

potensi di manajerial dan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan dari manajer yang sekarang.

3. *Job Experience*

Pendekatan melalui *job experience* ini, mengacu pada hubungan yang terjadi, masalah, tuntutan, tugas-tugas atau hal lain yang dihadapi oleh karyawan pada pekerjaannya. Alasan utama untuk menggunakan *job experience* untuk *employee development* adalah development kebanyakan terjadi ketika kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan tidak sesuai.

4. *Interpersonal Relationships.*

Noe (2010) menjelaskan bahwa karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan menambah pengetahuan tentang perusahaan dan customer yang dimiliki dengan berinteraksi dengan karyawan yang lebih berpengalaman. *Mentoring* dan *coaching* adalah dua tipe dari *interpersonal relationship* yang digunakan untuk mengembangkan karyawan. Dari dua tipe *interpersonal relationship* yang digunakan, diharapkan karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki dengan dampingan karyawan yang lebih senior dan berpengalaman dari karyawan tersebut.

Noe (2010) juga menjelaskan bahwa terlepas dari pendekatan yang dipakai untuk memastikan program *development* berjalan efektif, program tersebut harus dikembangkan melalui proses yang sama untuk *training design* yaitu:

1. Menilai dan menentukan apa yang dibutuhkan

2. Membuat lingkungan *development* yang positif.
3. Memastikan kesiapan dari karyawan yang menjadi objek *development*.
4. Mengidentifikasi tujuan dari program *development*.
5. Memilih kombinasi aktifitas *development* yang mendukung untuk pencapaian dari tujuan program *development* tersebut.
6. Memastikan *work environment* yang mendukung untuk aktifitas *development* dan penggunaan kemampuan dan pengalaman yang telah didapatkan.
7. Mengevaluasi program.

2.6.8 Skema Management Trainee yang Efektif

Celia Whitchurch (2010) didalam artikelnya mengungkapkan bahwa skema *management trainee* yang kurang matang akan menyebabkan frustrasi pada individu, terutama pada *line managers*, karyawan *non-trainee* dan karyawan yang tidak berpartisipasi penuh dan akan beranggapan ketidakpastian terhadap *management trainee* tersebut atau bahkan menyebabkan kebingungan.

Selain itu Whitchurch (2010) mengungkapkan bahwa terdapat dua kunci aspek dalam penggunaan skema *management trainee* yaitu :

1. Organisasi berkeinginan untuk memberikan pandangan luas kepada karyawan dengan pengalaman awal atau karyawan baru sehingga mereka dapat bergerak cepat dalam karirnya.
2. Organisasi juga harus memberikan kesempatan kepada *trainee* untuk memikirkan bagaimana mereka dapat mengembangkan masa depan karir

mereka yang sesuai dengan minat, bakat, dan inspirasi mereka. Selain itu, perlu juga melakukan pendekatan tentang apa yang mungkin mereka lakukan pada peran dan karir mereka di masa depan.

Whitchurch (2010) mengatakan bahwa skema *management trainee* cenderung akan berhasil ketika mereka menggabungkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Berbagai jenis pengalaman fungsional,
2. Paparan kompetensi dari sisi nasional dan internasional,
3. Pengalaman kerja yang dapat diperhitungkan dari *trainee*,
4. *Project work*,
5. Berintergrasi dengan skema professional yang telah direncanakan dan disertai dengan *learning log* atau portfolio,
6. Skema *work shadowing* dan *mentoring*.

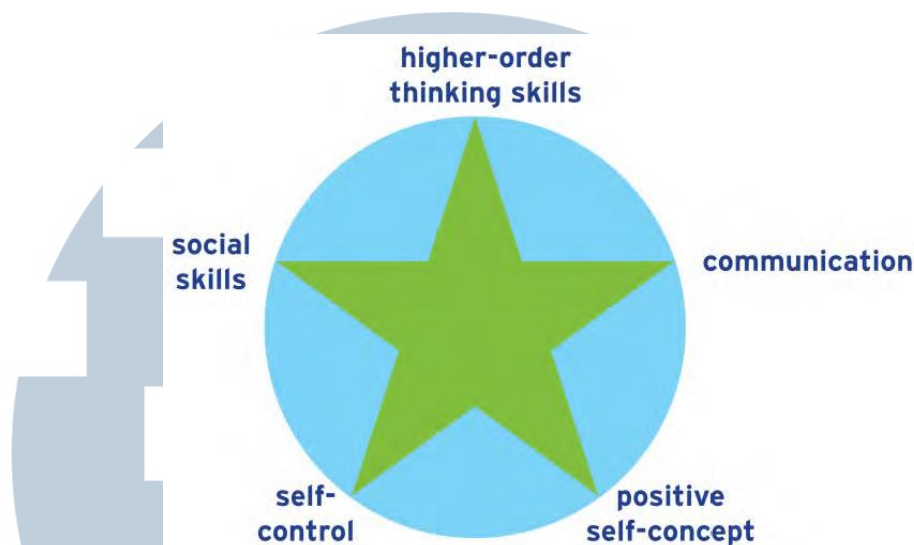
Selain itu, Whitchurch (2010) mengungkapkan bahwa skema *management trainee* yang baik sehingga dapat mengantisipasi beberapa masalah, harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya hubungan yang baik diantara pengalaman yang ditawarkan kepada *trainee*, *development plans*, dan proses *management development*,
2. Melakukan pertimbangan tentang seberapa luas dan dalam dari pengalaman yang akan diberikan, terutama dalam kaitan *training generic* (manajemen) dan spesialis (fungsional),

3. Terjalin komunikasi yang jelas antara pihak yang bertanggung jawab dan manajer lini yang bersangkutan untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan kesadaran tentang *management trainee*,
4. Melakukan pengaturan penempatan pada *fresh graduate* dan yang sudah mempunyai pengalaman dalam bidang yang sama atau berbeda,
5. Melakukan penyesuaian pengalaman yang akan diberikan diantara anggota dalam tim dan memberikan kesempatan kepada *trainee* untuk menggunakan inisiatifnya sehingga mereka dapat merasakan bahwa mereka memiliki kontribusi dan mereka tidak merasa terisolasi,
6. Berintegrasi dengan *work shadowing* dan *mentoring*,
7. Mendorong dalam penggunaan *learning logs* sehingga dapat merangsang refleksi tentang *training* yang sedang berjalan.
8. Melakukan pertemuan regular dengan senior manajemen tim apabila diperlukan.

2.6.9 Training Soft Skills

Training Soft Skills adalah sekumpulan kemampuan, ketrampilan, kompetensi, perilaku dan sikap dari suatu individu yang membantu mereka dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka, bekerja baik dengan orang dan mencapai tujuan mereka (Lippman, Ryberg, Carney, Moore, 2015). Di dalam jurnalnya yang berjudul “*Workforce Connections : Key “soft skills” that foster youth workforce success toward a consensus across fields*”, Lippman et all mendefinisikan softskill menjadi lima critical skills yaitu:



Gambar 2.3 Five Critical skills

Sumber: Lippman et all, 2015:5

1. *Social Skills*

Social Skills adalah sebuah kemampuan berkomunikasi dan membantu mereka dalam proses beradaptasi dengan lingkungan kerja. Kemampuan ini termasuk dalam menghormati orang lain, bagaimana bersikap dengan oranglain dan pada situasi tertentu, dan memecahkan konflik yang ada.

2. *Higher-Order Thinking Skills*

Higher-order thinking skills adalah suatu kemampuan yang terdiri dari kemampuan dalam menganalisa masalah, berpikir kritis dan pengambilan keputusan (Lippman et all,2015). Menurut King, Goodson, dan Rohani (1998), kesuksesan dari high-order thinking itu bergantung dari kemampuan suatu individu dalam mengaplikasikan, reorganize dan mengembangkan pengetahuan didalam suatu konteks pemikiran tertentu.

3. *Communication Skills*

Communication Skills adalah kemampuan komunikasi yang terdiri dari komunikasi oral atau lisan, formal maupun informal, dan kemampuan mendengarkan di dunia kerja. Lippman et all (2015) mengemukakan bahwa *communication skill* penting di dalam dunia kerja dan berhubungan dengan hasil kerja yang akan diperoleh.

4. A Positive Self-concept

A *positive self-concept* adalah sebuah konsep intrapersonal skill yang termasuk didalamnya adalah *self-confidence, self-efficacy, self-awareness, self-esteem dan beliefs* (Lippman et all,2015).

5. Self Control

Self control adalah kemampuan individu untuk mengontrol diri seperti menunda keinginan diri atau mengontrol impulsive diri, memfokuskan diri pada pekerjaan, mengelola emosi dan mengatur perilaku pada setiap keadaan. Menurut Gavin Rouble (2013), *self control* adalah sifat manusia yang tidak membiarkan manusia untuk memanjakan diri sehingga dapat fokus pada kinerjanya dan dapat berkomitmen tanpa ada gangguan eksternal yang dapat mengganggu.

2.6.10 4 Steps to Measuring Training Effectiveness

Mengetahui seberapa efektif *training* yang dijalankan adalah harapan semua perusahaan. Ketika perusahaan mengetahui seberapa efektif *training* yang telah dilakukan, perusahaan dapat lebih leluasa mengatur pembiayaan terhadap *training* yang telah dijalani. Menurut Kirk Patrick (2007) ada 4 level yang harus dilakukan untuk mengetahui efektifitas dari *training* yang dilakukan yaitu *reaction, learning, behavior, dan results*.

1. *Reaction*

Pada level ini, evaluasi yang dilakukan berfokus kepada bagaimana reaksi dari peserta yang mengikuti program tersebut. Reaksi yang dievaluasi adalah tentang bagaimana peserta merasa *training* yang dijalankan sangat berharga dan apakah ada sikap menyenangkan terhadap pelatih, topik, presentasi dan tempat *training*

2. *Learning*

Level kedua adalah *learning* yang dapat diartikan dengan perubahan sikap, pengetahuan dan atau penambahan keahlian sebagai hasil dari keikutsertaan dalam *training* (Kirkpatrick, 1998).

3. *Behavior*

Mengevaluasi level ketiga ini akan menjawab pertanyaan tentang apa yang terjadi ketika peserta *training* setelah meninggalkan ruang kelas dan kembali ke tempat kerjanya?seberapa besar perubahan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang terjadi? Pada level ini, evaluasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana peserta *training* mengaplikasikan informasi yang didapat ketika *training* di tempat kerja.

4. *Results*

Results adalah level evaluasi yang membutuhkan banyak waktu dan biaya karena akan mengevaluasi dampak yang terjadi pada perusahaan. Dampak yang kemungkinan terjadi adalah dengan bertambahnya *employee retention*, bertambahnya produksi, meningkatnya penjualan, meningkatnya *customer satisfaction* dan sebagainya.

2.6.11 Mempersiapkan kelas *training* yang efektif

Untuk mencapai *training* yang efektif maka dibutuhkan ruang kelas yang baik supaya peserta dapat mengikuti *training* dengan baik. Noe (2010) beranggapan bahwa ruang *training* yang baik harus memiliki beberapa fitur sebagai berikut:

1. Tempat yang nyaman dan mudah diakses,
2. Tempat yang sunyi, privat, dan bebas dari gangguan,
3. Memiliki luas yang cukup untuk peserta dapat bebas bergerak, cukup luas untuk dijadikan tempat bekerja untuk peserta, dan mempunyai ruang yang tidak mengganggu peserta *training* dalam melihat sesama peserta, pelatih, dan berbagai display visual yang dipakai untuk mendukung berjalannya *training*.

