



### **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.

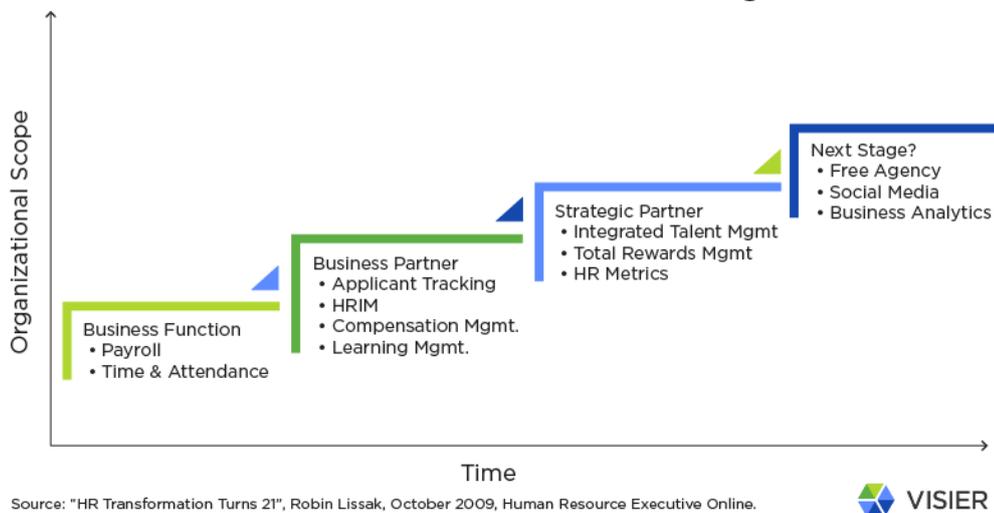
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Peneliti dan manajer sumber daya manusia sudah lama mempertahankan bahwa fungsi sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kinerja perusahaan. Sebenarnya, sebagian besar laporan tahunan perusahaan-perusahaan dengan berani menyatakan bahwa karyawan dalam perusahaan adalah aset terpentingnya (Barney & Wright, 1998). Walaupun dianggap sebagai aset yang penting namun dalam perkembangannya terdapat berbagai tantangan dalam mengimplementasikan sumber daya manusia ke arah yang lebih strategis. Hal ini senada dengan pendapat yang diungkapkan Dave Ulrich seorang profesor dari Universitas Michigan Amerika Serikat, bahwa konferensi-konferensi profesional terus meratapi SDM lebih sebagai layanan administrasi atau fungsi kepatuhan daripada mitra bisnis (Ulrich & Dulebohn, 2015).

### Evolution of Human Resource Management



Sumber: "HR Analytics – The “GPS” of True HR Transformation", (2016).

### Gambar 1. 1 Evolution of Human Resource Management

Namun menurut berjalannya waktu peran *Human Resource Management* saat ini sudah mulai mengalami perubahan dari semula berperan sebagai *business function* yang lebih mengurus hal-hal administratif kini sudah menuju ke arah *strategic partner* perusahaan. Perubahan ini dikenal dengan sebutan “HR

*Transformation*”, yang secara mendasar merupakan sebuah gerakan yang didorong oleh para pemimpin, akademisi, konsultan dan teknologi dari perusahaan HR (“HR Analytics – The “GPS” of True HR Transformation”, 2016). Terlihat pada Gambar 1.1 bahwa cakupan peran HR dalam sebuah perusahaan semakin lama semakin luas dan menuju ke arah yang lebih strategis.

Perusahaan mengalami perubahan yang dramatis dengan implikasi yang signifikan terhadap bagaimana sumber daya manusia harus dikelola. Salah satu penyebab yang terpenting dari perubahan ini adalah penyebaran teknologi informasi yang cepat dan meningkatnya jumlah pengetahuan yang dilakukan organisasi (E. Lawler & S. Mohrman, 2003). Tantangan dari globalisasi, perkembangan teknologi informasi, serta pergeseran demografis menuntut para praktisi HR untuk menyiapkan pendekatan baru agar mendukung karyawan dalam bekerja, berkolaborasi, serta tumbuh bersama perusahaan.

Berkaitan dengan kondisi demografis di Indonesia, Muhammad Nuh, Menteri Pendidikan di Era Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mengungkapkan bahwa tenaga kerja Indonesia masih didominasi oleh mereka yang jenjang pendidikannya lebih rendah dari perguruan tinggi, yakni sebanyak 76,1 juta orang atau sekitar 62,92% dari total tenaga kerja Indonesia. Berdasarkan proporsi tersebut maka Human Development Index (HDI) Indonesia berada jauh di bawah negara-negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura (“Edukasi, Kunci Utama Bonus Demografi Indonesia”, 2015). Indonesia akan menjadi negara dengan skala ekonomi terbesar ke-7 di dunia dan akan membutuhkan sekitar 113 juta tenaga terlatih pada 2030 dan dengan jumlah populasi nomor 4 terbesar di dunia, maka seharusnya Indonesia akan mendapatkan keuntungan atau bonus demografi apabila generasi muda saat ini dapat dikelola dengan baik (“Edukasi, Kunci Utama Bonus Demografi Indonesia”, 2015).

Peningkatan kualitas dan pengelolaan tenaga kerja Indonesia tidak bisa hanya mengandalkan kemampuan pemerintah saja namun juga diperlukan peran serta perusahaan-perusahaan di Indonesia. Salah satu cara meningkatkan *skill* dan kualitas karyawan adalah dengan melakukan *people development*. Peningkatan *skill* dan perkembangan ilmu pengetahuan dari seorang karyawan bukan saja harapan pribadi dari karyawan itu sendiri tetapi juga perusahaan yang merekrut mereka.

Meskipun demikian, kesadaran akan “mendidik” karyawan rupanya masih belum cukup populer di banyak perusahaan ("Learning For One, Masa Depan Pembelajaran di Perusahaan", 2014). Menurut Budi Santoso, *Chief of Corporate Human Capital Development* PT Astra International Tbk. bahwa *people development* saat ini sangat relevan untuk diperhatikan karena tidak sedikit perusahaan yang masih menghadapi masalah rendahnya produktivitas dan efektivitas kerja karyawan (Sugiarsono, 2015).

Untuk menciptakan *global talent*, Indonesia harus mencetak *talent* yang memiliki ketiga *trait* kunci yaitu: *communication*, *confidence* dan *competence*. Talent Indonesia tidak kalah dari *talent* negara lain dari sisi *competence* namun sisi *communication* dan *confidence* ini lah kunci utama *survive* di era global namun justru *softskills* ini yang dirasa kurang ditekankan di sistem pendidikan formal di Indonesia ("Maraknya Corporate University Tanda Ada yang Salah dengan Sistem Edukasi Kita", 2013). Di sinilah fungsi dan peran penting dari *learning and development* yang merupakan salah satu cara untuk melakukan pengembangan karyawan atau *people development*.

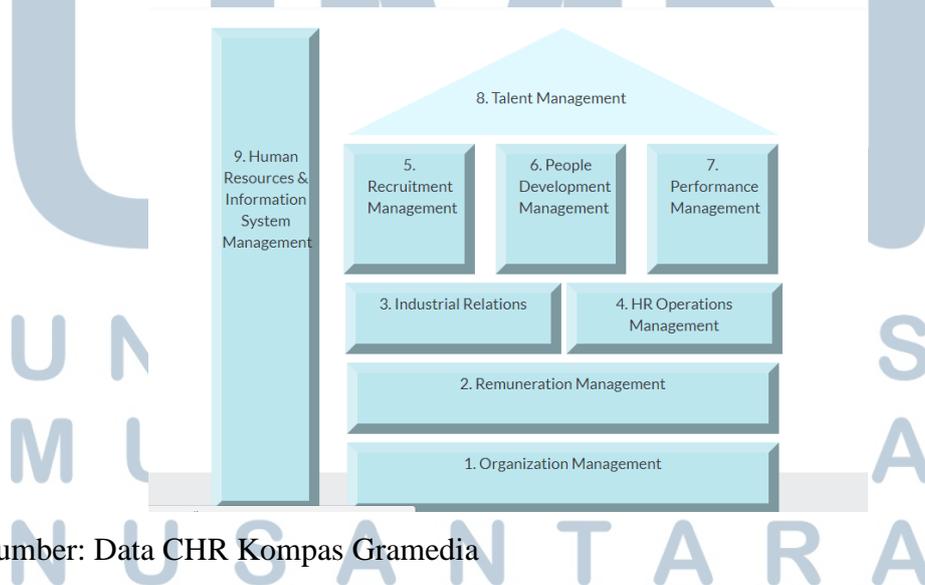
Hora Tjitra, *Executive Director* of Tjitra & Associates mengungkapkan fungsi *Human Resource Development* berkaitan dengan *learning and development* (L&D) telah mengalami revolusi dari tahun ke tahun. Pada tahun 90-an, peran L&D lebih pada urusan administratif seperti menganalisa *training* apa yang dibutuhkan, mencari konsultan dan urusan administratif seperti membuat surat atau memesan hotel. Pada tahun 2000-an, seperti yang dilihat dari tren yang berjalan di Amerika, peranan L&D adalah untuk menganalisis adanya gap yang terjadi antara karyawan yang di-*training* dengan pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Tujuannya adalah untuk melihat perkembangan yang telah dicapai oleh *talent*-nya melalui program L&D ("Peran Leader dalam Learning, Training dan Development", 2013).

Kompas Gramedia merupakan salah satu kelompok perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang *newspaper*, *magazine*, *tabloids*, *book publishers*, *retail & distribution*, *electronic & media*, *training & education*, *hotels & resorts* dan *manufactures* ("Business", 2017). Kelompok perusahaan yang didirikan sejak tanggal 17 Agustus 1963 ini menaungi kurang lebih 22.000 karyawan di seluruh Indonesia ("Overview", 2017). *Corporate Human Resources (CHR)* merupakan

salah satu *functional unit* dari Kompas Gramedia yang memiliki fokus utama mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan Organisasi KG melalui sistem pengelolaan SDM yang mendorong peningkatan produktivitas dan menciptakan iklim/budaya kerja yang kondusif (“Our Management”, 2017).

Departemen *Learning and Development (L&D)* merupakan salah satu departemen di bawah *Corporate Human Resources* Kompas Gramedia (KG) yang fokus terhadap perkembangan *skill* dan *knowledge* karyawan pada setiap jenjang karir. Beberapa pekerjaan dalam departemen *learning and development* di CHR Kompas Gramedia antara lain seperti pengembangan *Learning Journey*, pembuatan kurikulum dan modul *training (instructional guide)*, pemetaan kompetensi, *delivering* dan evaluasi *training*, mengatur dan mengembangkan *e-learning*, orientasi karyawan baru (*NEO*).

Departemen *L&D* sedang mengembangkan proyek KG University yang berfokus pada perkembangan pembelajaran karyawan yaitu *Learning Journey*. *Learning Journey* sendiri merupakan program pengembangan karyawan baik pada tingkat korporat maupun tingkat unit yang meliputi bidang *managerial competencies, technical competencies, business acumen* dan *culture*. Sebagai bagian dari *Learning Journey*, dibutuhkan pembelajaran yang komprehensif dan mandiri sehingga dibuatlah kurikulum dan modul *training (instructional guide)* yang nantinya *training* bisa diakomodir oleh seluruh departemen *HR* di seluruh unit dan korporat Kompas Gramedia.



Sumber: Data CHR Kompas Gramedia

**Gambar 1. 2 HR Business Process Kompas Gramedia**

*Competency model* untuk karyawan *human resource* Kompas Gramedia disusun di dalam *HR Business Process*. *HR Business Process* KG tersebut terdiri dari 9 klaster seperti terlihat pada Gambar 1.2 yaitu: *organizational management*, *remuneration management*, *industrial relations*, *HR operation management*, *recruitment management*, *people development management*, *performance management*, *talent management*, *human resources & information system management*. Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat proyek lain seperti pemetaan *competency* dalam proyek “Sinergi” yaitu mengelompokkan kompetensi SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) bidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) dan kompetensi *Human Resource Management* Fakultas Bisnis UMN (Universitas Multimedia Nusantara) berdasarkan *HR competency model* yang ada di Kompas Gramedia. Manfaat dari *project* ini bahwa nantinya lulusan-lulusan dari program studi Manajemen jurusan *human resource management* kompetensi yang sudah mereka dapatkan di universitas akan diakui atau disetarakan sesuai dengan standar *HR competency model* CHR Kompas Gramedia.

Kegiatan lain yang cukup rutin dilakukan oleh departemen *L&D* adalah *delivering training* dan evaluasi *training* termasuk di dalamnya NEO (*New Employee Orientation*). *Learning Journey* di CHR Kompas Gramedia juga sudah mulai mengembangkan dan menerapkan konsep *e-learning*. *E-learning* KG University menggunakan pendekatan 70:20:10 ini adalah pembelajaran yang diperoleh oleh peserta komposisinya terdiri dari 70% *Experiential Learning* seperti *on the job training*, 20% dilakukan dengan *Social Learning* yang terdiri dari *coaching*, *counseling and mentoring* dan 10% merupakan *Formal Learning* (*in-class training*). Tujuan transformasi dari yang semula konvensional *training* menjadi *e-learning* bahwa diharapkan kedepannya proses pembelajaran *self-learning* dapat diterapkan dan diakses oleh seluruh karyawan Kompas Gramedia di seluruh Indonesia.

## **1.2. Maksud, Tujuan serta Manfaat Kerja Magang**

Program kerja magang ini bermaksud untuk mengetahui sejauh mana peran departemen *Learning and Development* sebagai bagian dari pengembangan

karyawan di *Corporate Human Resources* Kompas Gramedia. Penulis ingin agar ilmu yang sudah didapatkan dalam perkuliahan dapat diterapkan selama proses kerja magang berlangsung. Adapun tujuan dari kerja magang ini adalah :

1. Menerapkan teori yang sudah dipelajari selama di perkuliahan dalam program kerja magang.
2. Meningkatkan pengetahuan dan keahlian dalam bidang *Human Resource Management* terutama pada bidang *learning and development*.
3. Serta sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar sarjana di Universitas Multimedia Nusantara.

Manfaat dari kerja magang ini adalah :

1. Menjadi pribadi yang bertanggung jawab dan disiplin dalam mengerjakan suatu pekerjaan.
2. Meningkatkan kemampuan bekerjasama serta kemampuan berkomunikasi dengan baik dalam suatu tim kerja.
3. Mengetahui dan merasakan langsung bagaimana dunia kerja, serta mendapatkan pengalaman dalam bekerja secara langsung dan profesional terutama pada bidang *Human Resource Management*.
4. Mengetahui secara langsung proses pengembangan *learning and development* bagi karyawan.
5. Mengetahui lebih dalam hubungan (sinergi) antara *learning* dan *competency model* pada bidang *human resource*.
6. Mengetahui proses pelaksanaan berbagai *training* yang ada di CHR Kompas Gramedia.

### **1.3. Waktu dan Prosedur Pelaksanaan Kerja Magang**

#### **1.3.1. Waktu Kerja Magang**

Program kerja magang ini dilakukan sesuai dengan ketentuan dari Program Studi Manajemen Universitas Multimedia Nusantara, yaitu minimal 60 hari kerja. Pelaksanaan kerja magang sebagai berikut :

Nama Perusahaan : *Corporate Human Resources* (CHR) Kompas Gramedia

Alamat : Gedung Kompas Gramedia Unit III Lt. 5, Jl.  
Palmerah Selatan No. 22 – 28 Jakarta, Indonesia.  
Waktu Pelaksanaan : 4 Februari 2017 s/d 31 Mei 2017  
Waktu Operasional : Senin s/d Jum'at, pukul 08.00 – 17.00 WIB  
Posisi Magang : *Learning and Development Intern*

### **1.3.2. Prosedur Kerja Magang**

Berikut prosedur yang dilalui oleh penulis :

- 1) Melakukan pencarian lowongan magang dari *Career Development Center* di UMN.
- 2) Mendapatkan rekomendasi dari Bu Dewi Wahyu Handayani (Kaprodin Manajemen UMN) dan Mba Reni (CDC UMN)
- 3) Mengirimkan CV melalui email kepada pihak FUHR *Corporate Human Resources* Kompas Gramedia.
- 4) Melakukan *interview* pada tanggal 4 Februari 2017.
- 5) Mengajukan surat pengantar magang kepada pihak kampus yang ditujukan kepada perusahaan disertai dengan tanda tangan Kepala Program Studi Manajemen.
- 6) Memberikan surat pengantar magang kepada perusahaan dan menerima surat balasan dari perusahaan yang menyatakan penulis diterima di perusahaan tersebut per tanggal 9 Februari 2017.
- 7) Efektif bekerja pada tanggal 9 Februari 2017.
- 8) Melaksanakan program kerja magang selama periode yang telah ditentukan oleh perusahaan yaitu 9 Februari 2017. s/d 31 Mei 2017.
- 9) Melakukan bimbingan laporan magang dengan dosen yang telah ditentukan dari pihak universitas.
- 10) Menyusun laporan magang.
- 11) Melaksanakan sidang magang sebagai salah satu syarat kelulusan di Universitas Multimedia Nusantara.