



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. Sejarah Singkat Perusahaan

2.1.1. Sejarah Kompas Gramedia



Sumber: Data CHR Kompas Gramedia

Gambar 2. 1 Logo Kompas Gramedia

Kompas Gramedia berdiri diawali dengan terbitnya majalah bulanan Intisari pada tanggal 17 Agustus 1963 oleh Petrus Kanisius (PK) Ojong dan Jakob Oetama (JO) bersama dengan J. Adisubrata dan Irawati SH. Hampir 3 tahun kemudian, tepatnya pada 28 Juni 1965, diterbitkan Surat Kabar KOMPAS yang berawal dari ide menerbitkan koran untuk melawan pers komunis. Nama KOMPAS sendiri adalah pemberian dari Ir. Soekarno, presiden RI kala itu, yang artinya penunjuk arah. Terlihat pada Gambar 2.1 merupakan logo Kompas Gramedia.

Selanjutnya Kompas Gramedia berkembang memperkuat penyebaran produk dari penerbitan KG dan menjadi pusat-pusat buku impor di Indonesia, pada 2 Februari 1970 dengan mendirikan Toko Buku Gramedia. Kini sudah ada lebih dari 100 toko buku tersebar di kota-kota besar Indonesia. Pada Agustus 1972 didirikan Percetakan Gramedia di Jalan Palmerah Selatan karena tuntutan meningkatnya oplah dan agar dapat menjamin Kompas bisa terbit di pagi hari. Di tahun yang sama hampir bersamaan dengan mulai beroperasinya Percetakan Gramedia, didirikan Radio Sonora di Jalan Gajah Mada, Jakarta Pusat dengan tujuan untuk memberikan layanan informasi bagi masyarakat melalui media elektronik.

Seturut berjalannya waktu untuk mengisi keosongan bacaan khusus anak-anak, diterbitkanlah majalah Bobo pada tanggal 14 April 1973. Kemudian disusul pada tahun 1974 didirikan unit bisnis PT Gramedia Pustaka Utama (GPU) sebagai penerbit buku umum. Kemudian Kompas Gramedia kembali

mendirikan unit bisnis PT Gramedia Film pada tahun 1976 dan unit bisnis perhotelan PT Grahawita Santika (GWS) pada tanggal 22 Agustus 1981 yang pertama kali membeli Hotel Soeti di Jalan Sumatera, Bandung. Usaha di bidang perhotelan berkembang sangat pesat dan Hotel Santika telah hadir di berbagai kota besar di Indonesia dengan ciri khas keindonesiaannya melalui brand Santika dan Amaris.

Kompas Gramedia mengembangkan produk yang dimilikinya dengan menerbitkan rubrik BOLA pada tanggal 3 Maret 1984. Pada 15 Januari 1985 Kompas Gramedia mendirikan Elex Media Komputindo untuk menerbitkan buku-buku elektronik dan komputer, yang kemudian juga merambah ke buku-buku komik. Kemudian didirikan penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo) pada 20 September 1990 untuk membantu penerbitan buku-buku ajar.

Pada tahun 1987, Kompas Gramedia mengambil alih kepemilikan perusahaan penerbitan Harian Sriwijaya Post di Palembang dan mendirikan Pers Daerah (Persda) pada akhir tahun yang sama. Kompas Gramedia juga mengambil alih Koran Swadesi di Banda Aceh, Pos Kupang dan Banjarmasin Post. Persda memperkuat bisnisnya dengan mendirikan sendiri koran daerah di hampir seluruh provinsi dan lebih dikenal dengan *brand* Tribun. Diversifikasi usaha kembali dilakukan oleh Kompas Gramedia dengan pendirian PT Graha Kerindo Utama (GKU) pada tahun 1988, sebagai perusahaan *converting tissue* berkualitas dengan brand Tessa, Multi, dan Dynasty.

Semakin majunya perkembangan perekonomian dan dunia bisnis di Indonesia maka pada 27 September 1996 Kompas Gramedia mendirikan PT Grahanusa Mediatama yang menerbitkan Tabloid Kontan. Meningkatnya penggunaan jaringan internet untuk mendapatkan informasi menuntut Kompas Gramedia untuk mengembangkan versi *online* dari harian Kompas yaitu Kompas.com pada tahun 1998 di bawah naungan PT Kompas Cyber Media (KCM). Selanjutnya dengan tujuan memberikan informasi yang lebih khas bagi warga Jabodetabek maka diterbitkanlah harian Warta Kota tepatnya pada tanggal 3 Mei 1999.

Pengembangan bisnis Kompas Gramedia kembali dilakukan pada tahun 2000 dengan didirikannya PT Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh. Pada perkembangannya kemudian, TV7 resmi berubah nama menjadi Trans7 sejak tanggal 15 Desember 2006 dengan masuknya PT Trans Corporation dalam kepemilikan saham. Selanjutnya diversifikasi kembali dilakukan pada tanggal 25 November 2005, dengan mendirikan Universitas Multimedia Nusantara (UMN). UMN merupakan sebuah lembaga perguruan tinggi dengan teknologi informasi dan komunikasi sebagai dasar dalam setiap proses belajar mengajar.

Pada awal tahun 2009, media televisi mulai dijajaki kembali. Kompas Gramedia Television (Kompas Gramedia TV) menjadi kendaraan perusahaan untuk menjalankan bisnis di televisi yang dimulai dengan pembentukan proyek Kompas Gramedia TV pada awal Oktober 2009 yang termasuk di dalamnya dibentuk KG Production dan TV berlangganan dengan *brand* K-Vision.

2.1.2. Sejarah CHR dan L&D Department

Corporate Human Resources (CHR) merupakan salah satu *Functional Unit* di Kompas Gramedia yang berperan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi KG, melalui sistem pengelolaan SDM yang mendorong peningkatan produktivitas dan menciptakan iklim/budaya kerja yang kondusif, agar mampu merespon dinamika perkembangan usaha korporate dan unit bisnis. CHR sendiri diawali dengan dibentuknya PSDM Umum (Pengembangan Sumber Daya Manusia Umum) yang sudah ada sejak berdirinya Kompas Gramedia yang pada waktu itu lebih menangani hal-hal yang berkaitan dengan personalia dan administrasi karyawan Kompas Gramedia.

Sebelum tahun 1998, pendidikan dan pelatihan karyawan Kompas Gramedia ditangani oleh masing-masing bisnis unit. Namun, akibat dari dampak krisis ekonomi tahun 1998 (yang menyebabkan unit bisnis kesulitan untuk mengembangkan karyawan) maka dibentuklah Pusdiklat Umum di bawah PSDM Umum KG. Pusdiklat Umum yang merupakan cikal bakal *Learning and Development Department* ini menjadi pusat pendidikan dan pelatihan bagi seluruh karyawan Kompas Gramedia. Beberapa pelatihan

pertama yang mulai dikembangkan oleh Pusdiklat Umum seperti modul *Entrepreneurship*, *Supervisor Management* (SPV), Pengembangan Kepribadian Efektif (PKE) dan Prapurnabakti.

Pada tahun 2008 PSDM Umum berubah nama menjadi *Corporate Human Resources* (CHR) perubahan ini disertai dengan perkembangan bisnis yang ada seperti penerapan konsep *human capital* dan *balance scorecard*. Pusdiklat Umum pada tahun yang sama berubah menjadi *Learning and Development* (L&D) Department dan masih menjadi bagian dari CHR Kompas Gramedia. L&D *Department* memiliki visi mengembangkan kompetensi karyawan sesuai persyaratan kompetensi pada suatu posisi yang dilakukan secara sistematis dan terencana.



Sumber: Data CHR Kompas Gramedia

Gambar 2. 2 Logo KG University

Dalam perkembangannya pada awal tahun 2012 hingga 2014 L&D *Department* mengembangkan “KG Corporate University” yaitu *learning center* untuk mendorong proses pembelajaran dan pengembangan sampai tingkat organisasi untuk mencapai visi misi perusahaan. “KG Corporate University” dibagi menjadi empat *academy*, yaitu *culture*, *leadership*, *technical*, dan *soft competency*. Tidak berhenti sampai di situ, pada tahun 2017 L&D *Department* terus berkembang dan mentransformasi “KG Corporate University” menjadi “KG University” seperti terlihat pada Gambar 2.2 yang bertujuan menjadi sarana

strategis Kompas Gramedia untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang mendorong pembelajaran dan peningkatan pengetahuan individu dan organisasi. “KG University” memberdayakan karyawan untuk mengembangkan diri sendiri melalui *Learning Experiences, Learning Journey, Knowledge Management, & Stakeholder Engagement*.

2.1.3. Visi dan Misi Corporate Human Resources (CHR)

Visi

Menjadi ‘*Strategic Business Partner*’ bagi *Corporate* dan *Business Unit* agar mampu bersaing di pasar global dan merespon dinamika perkembangan usaha *Corporate* dan *Business Unit*.

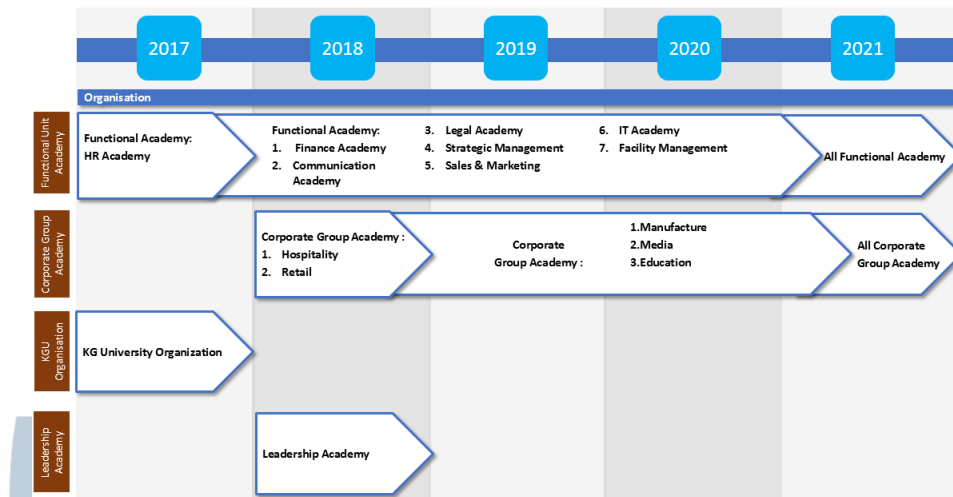
Misi

Dalam mewujudkan visi tersebut, diperlukan usaha-usaha sebagai berikut: memastikan organisasi yang efektif dengan didukung SDM yang *competent*, sistem pengelolaan SDM handal, serta budaya yang unggul.

2.1.4. Potret dan Peran L&D pada CHR Kompas Gramedia Saat Ini

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, CHR Kompas Gramedia memiliki sejarah panjang dan hingga saat ini berusaha untuk terus berkembang dalam meningkatkan kualitas *human resource* yang ada. *Training* konvensional yang memakan banyak biaya dan waktu sudah tidak relevan dengan semakin bertambahnya jumlah karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia. Kemudian bertambahnya kebutuhan *training* yang semakin beragam dan kompleks di seluruh *business unit* dan *functional unit* Kompas Gramedia menuntut perusahaan untuk membangun sebuah sistem *self-learning based on technology devices*.

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



Sumber: Data CHR Kompas Gramedia

Gambar 2. 3 Roadmap Tujuan KG University

Hadirnya KG University merupakan jawaban dari seluruh problematika yang dihadapi oleh *Corporate Human Resources* Kompas Gramedia saat ini. Perusahaan tidak lagi harus mengadakan *training need analysis* yang konvensional yang cukup memakan waktu dan biaya serta mengurangi birokrasi yang panjang akibat besarnya ukuran organisasi saat ini. KG University mengembangkan banyak Program seperti: *Functional Unit Academy*, *Corporate Group Academy*, *KGU Organisation*, *Leadership Academy*. Empat Kelompok besar tersebut merupakan klusterisasi untuk setiap *Academy* yang ada di dalam KG University. Seperti *Functional Unit Academy* terdiri dari *HR Academy* yang sudah mulai dijalankan pada tahun 2017, kemudian mulai dari tahun 2018 akan disusul dengan pembentukan *Finance Academy*, *Communication Academy*, *Legal Academy*, *Strategic Management Academy*, *Sales and Marketing Academy*, *IT Academy*, dan *Facility Academy* serta semuanya diharapkan pada tahun 2021 seluruh *Functional Unit* yang ada di Kompas Gramedia akan memiliki *Academy* masing-masing. Pada Gambar 2.3 di atas terlihat juga *forecast* untuk *Academy* yang akan dikembangkan oleh KG University hingga tahun 2021.

Kehadiran KG University akan memperkokoh perkembangan *talents* yang dimiliki oleh Kompas Gramedia menjadi *knowledge management system* yang komprehensif dan saling terintegrasi di mana pun mereka berada. Sehingga

nanti peran KG University dapat mendukung perkembangan *knowledge, skills* dan *attitude* dari karyawan *business dan functional unit* sesuai dengan perubahan zaman. Penulis sendiri turut serta berpartisipasi dalam berbagai *project* pengembangan KG University tersebut diantaranya pada pengembangan *Learning Journey*, pembuatan modul *training*, pengembangan beberapa *training*, pengembangan *knowledge management system* (MOOCs: *Massive Open Online Courses*) dan membantu dalam pelaksanaan beberapa *program/training* dari KGU.



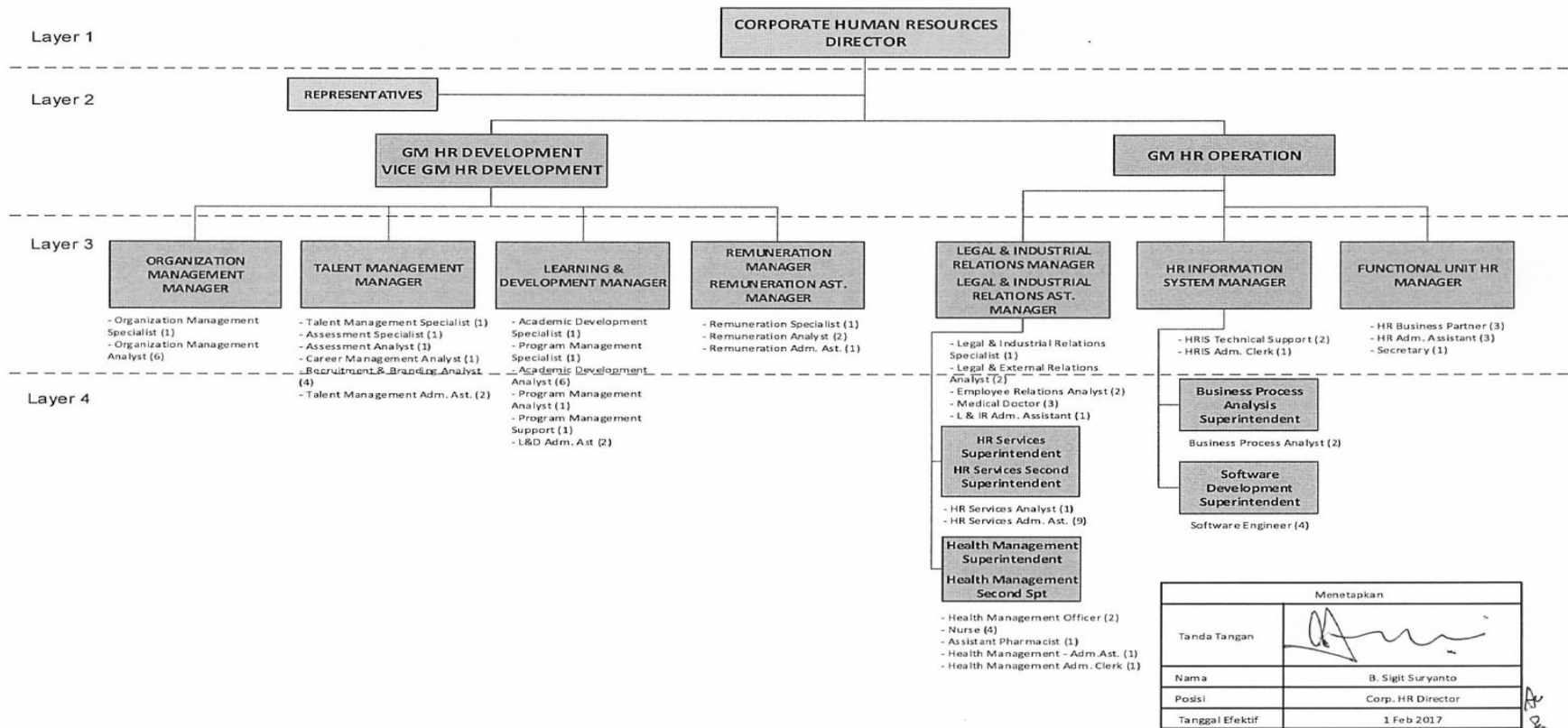
2.2. Struktur Organisasi Corporate Human Resources (CHR)



CORPORATE HUMAN RESOURCES
 Kompas Gramedia Building, Unit 3, 5th floor
 Jl. Palmerah Selatan No. 22 – 28, Jakarta 10270
 ☎ 5483008, 5480888, 5490666 Ext. 7500-7509 Fax. 5360672

CORPORATE HUMAN RESOURCES
 Reporting Structure

LAMPIRAN 2
 CHR/SK-ORGN/002/II/2017



Sumber: Data CHR Kompas Gramedia

Gambar 2. 4 Struktur Organisasi CHR Kompas Gramedia

2.3. Tinjauan Pustaka

2.3.1. Management

Menurut Bateman & Snell (2007) mengungkapkan bahwa Manajemen merupakan proses bekerja bersama orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2009) mendefinisikan Manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut selesai secara efisien dan efektif. Bateman & Snell (2007) membagi fungsi tradisional Manajemen menjadi 4 fungsi yaitu:

1. *Planning*

Merupakan fungsi manajemen yang secara sistematis melakukan pengambilan keputusan terhadap tujuan dan menentukan aktivitas-aktivitas apa yang akan dicapai oleh individu, kelompok, unit kerja atau keseluruhan organisasi.

1. *Organizing*

Fungsi manajemen dalam menyatukan dan mengkoordinasikan manusia, fisik keuangan, informasi dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. *Leading*

Fungsi manajemen ini melibatkan upaya manajer untuk menstimulasi kinerja tinggi karyawan. Termasuk di dalamnya memotivasi dan komunikasi dengan karyawan antar individu maupun kelompok.

3. *Controlling*

Fungsi manajemen ini memantau kinerja dan membuat perubahan yang diperlukan.

Sedangkan menurut Dessler (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* membagi *management process* menjadi 5 fungsi, antara lain:

1. *Planning*

Membangun tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan *forecasting*.

2. *Organizing*

Memberikan bawahan sebuah tugas yang spesifik; membangun departemen-departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; membangun saluran otoritas dan saluran komunikasi; serta mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. *Staffing*

Proses menentukan tipe orang seperti apa yang harus dipekerjakan; merekrut *prospective employees*; menyeleksi karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan; mengatur standar kinerja karyawan; mengevaluasi kinerja; konseling karyawan; memberikan kompensasi kepada karyawan.

4. *Leading*

Membuat orang lain menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya; menjaga moral dalam organisasi; dan memotivasi bawahan.

5. *Controlling*

Mengatur standar seperti kuota penjualan, standar kualitas dan tingkat produksi; mengawasi kinerja sebenarnya dan membandingkannya dengan standar yang ada; melakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

2.3.2. Human Resource Management

Menurut Raymond A. Noe (2013) *Human resource management* merujuk pada kebijakan-kebijakan, praktek-praktek dan sistem-sistem yang mempengaruhi *behavior, attitude, dan performance* karyawan. Sedangkan *human capital* merujuk pada *knowledge, advance skills, system understanding dan creativity* dan motivasi untuk menyalurkan produk dan jasa dengan kualitas tinggi (Noe, 2013). Sedangkan menurut Dessler (2015) sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja dan keadilan antar karyawan.

2.3.3. Training and Development

2.3.3.1. Training

Menurut Raymond A. Noe (2013) *training* merujuk pada usaha perencanaan yang diusahakan oleh perusahaan untuk memfasiliasi

learning of job-related berdasarkan kompetensi, pengetahuan, keahlian dan perilaku dari karyawan. Sedangkan Blanchard dan Thacker (2013) mengungkapkan bahwa *training* merupakan proses memberikan kesempatan untuk belajar tentang KSAs dalam pekerjaan saat ini atau pekerjaan di masa depan.

2.3.3.2. Development

Development merujuk pada pelatihan sama seperti pendidikan formal, *job experiences*, *relationship*, dan penilaian *personality*, keahlian dan kemampuan yang bisa membantu karyawan untuk mempersiapkan pekerjaan atau posisi di masa depan (Noe, 2013). *Development* adalah proses pembelajaran terhadap KSAs, dengan kata lain jika *training* menyediakan kesempatan untuk melakukan *learning*, sedangkan *development* merupakan hasil dari proses *learning* tersebut (Blanchard & Thacker, 2013).

2.3.3.3. Formal Training and Development

Formal training and development adalah program, kursus dan kegiatan-kegiatan dari *training and development* yang dikembangkan dan diorganisasikan oleh perusahaan (Noe, 2013).

2.3.4. Learning

Learning bukanlah merupakan sesuatu yang bisa dengan mudah diobservasi namun lebih ke sesuatu yang harus dirasakan pengalamannya. *Learning* merupakan proses mengakuisisi pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap dan perilaku (Noe, 2013). Sedangkan menurut Blanchard dan Thacker (2013) *learning* artinya perubahan pengetahuan yang relatif permanen yang dihasilkan dari pengalaman yang secara langsung mempengaruhi perilaku seseorang. Blanchard dan Thacker (2013) mengatakan bahwa hasil yang ingin dicapai dari sebuah *learning* adalah KSAs atau yang disebut *knowledge*, *skills*, dan *attitudes*.

2.3.4.1. Knowledge

Knowledge merupakan kumpulan fakta, prinsip, prosedur, dan informasi yang terorganisasi yang diperoleh dari waktu ke waktu.

2.3.4.2. Skills

Knowledge merupakan prasyarat dari terbentuknya *skills*, yang mana *skills* dapat diartikan sebagai kemampuan untuk bisa melakukan sesuatu daripada hanya mengetahui bagaimana melakukannya.

2.3.4.3. Attitudes

Attitudes merupakan keyakinan dan pendapat karyawan yang mendukung atau menghambat perilaku yang mana di dalam konteks *training* merujuk pada perilaku-perilaku karyawan dalam hubungannya dengan mempelajari materi pelatihan dan kinerja pekerjaan mereka.

2.3.5. Knowledge Management

Menurut Raymond A. Noe (2013) *knowledge management* merupakan proses peningkatan kinerja perusahaan dengan cara mendisain dan mengimplementasikan *tools*, proses, sistem, struktur dan budaya untuk meningkatkan kreasi, *sharing* dan *use of knowledge*. *Knowledge management* berkontribusi terhadap *informal learning*.

2.3.5.1. Explicit Knowledge

Explicit knowledge merujuk pada pengetahuan di mana didokumentasikan, mudah diartikulasikan dan mudah untuk dipindahkan dari orang satu ke orang lainnya (Noe, 2013).

2.3.5.2. Tacit Knowledge

Tacit knowledge merupakan *personal knowledge* yang didasarkan pada pengalaman individu (Noe, 2013).

2.3.6. E-learning

Computer-based training (CBT), *online training*, *e-learning*, dan *web-based training* merujuk pada instruksional dan penyampaian pelatihan dengan menggunakan komputer melalui internet atau *web* (Noe, 2013).

2.3.7. The Corporate University Model

Raymond A. Noe (2013) menjelaskan *The Corporate University Model* berbeda dengan model-model di dalam kelompok klien sebelumnya, program

ini tidak hanya para karyawan dan *manager*, namun juga melibatkan *stakeholders* di luar perusahaan, termasuk komunitas-komunitas dari *college*, universitas, sekolah menengah dan sekolah dasar. *Corporate universities* bisa menyalurkan keuntungan yang signifikan untuk pembelajaran perusahaan dengan membantu mengatasi banyak masalah *historical* yang telah melanda departemen *training* (Noe, 2013).

2.3.8. Competency and Competency Model

Menurut Raymond A. Noe (2013) *competency* merupakan area dari *personal capability* yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sedangkan *competency model* adalah sebuah model untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk setiap pekerjaan serta pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan karakteristik pribadi yang mendasari masing-masing kompetensi.

