

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh organisasi. Baik dalam organisasi non-profit ataupun organisasi profit yang mengincar laba penjualan seperti halnya perusahaan. Perusahaan akan selalu berusaha mengembangkan SDM yang dimilikinya dengan berbagai cara agar bisa meraup keuntungan lebih dan menggapai visi serta misi perusahaan.

PT Gramedia Asri Media adalah anak perusahaan Kompas Gramedia yang menyediakan jaringan toko buku dengan nama Toko Buku Gramedia di beberapa kota di Indonesia dan Malaysia.¹ Pada tahun 2019 ini, Gramedia Asri Media telah memiliki berbagai macam lini bisnis yang ditawarkan seperti Gramedia Pustaka Utama, Elex Media Komputindo, Gramedia Widya Sarana, Bhuana Ilmu Populer, dan Gramedia Majalah, Diginusa, Cozyfield dan lain sebagainya.

Gramedia Asri Media saat ini telah memiliki hingga lebih dari 6000 SDM yang tersebar di seluruh Indonesia.² Tentunya SDM tersebut menjadi tanggung

¹ [https://id.wikipedia.org/wiki/Gramedia_\(toko_buku\)](https://id.wikipedia.org/wiki/Gramedia_(toko_buku)) diakses pada 26 Agustus 2019 pukul 10.39 WIB

² Data berasal dari file Microsot Excel bernama *SAP With Vacant & Organization Report_Agustus 2019.xlsx* yang diakses pada 26 Agustus 2019

jawab berat bagi *Human Resources Division* (HR) di Gramedia Asri Media. Divisi HR harus mengelola SDM tersebut dari Sabang hingga Merauke. Hal ini menjadi suatu masalah besar dimana HR harus berhadapan langsung dengan masalah jarak, kondisi geografis, serta zona waktu yang berbeda.

Solusi dari Divisi HR untuk mengatasi jumlah karyawan yang banyak serta faktor kendala geografis adalah dengan memanfaatkan sistem daring (*Online*). Sistem *Online* ini sudah menjangkau ke berbagai kebutuhan perusahaan dan karyawan. Contohnya seperti rekrutmen karyawan, pengisian *Key Performance Indicator* (KPI), pengurusan BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, cuti kerja, beasiswa, sampai program pengembangan SDM juga sudah *Online*. Salah satu program pengembangan SDM yang dimiliki Gramedia adalah pelatihan (*training*).

Pengembangan SDM merupakan tugas dari Departemen *Learning & Development* (L&D). Hampir seluruh program kerja dari departemen L&D merupakan upaya pengembangan SDM, contoh programnya adalah *Learning Fest*, *Leader as Trainer*, *Sales Superintendent Development*, dan *New Employee Orientation Training* (NEO-T).

NEO-T merupakan program *training* yang diadakan khusus untuk karyawan baru PT Gramedia Asri Media. Pada awalnya, *NEO-T* diadakan secara klasikal tatap muka yang hanya diadakan untuk karyawan baru di store

Jabodetabek. Tentunya hal tersebut menjadi masalah besar bagi karyawan baru yang mendapatkan penempatan di store luar Jabodetabek, karena mereka tidak mendapatkan *training*.

Pada awal tahun 2019 Departemen L&D dibawah Divisi HR meluncurkan program *NEO-T Online* dengan alamat situs www.hi-gramedians.com. *NEO-T Online* ini memiliki keunggulan yaitu dapat diakses dimana pun dan kapan pun karyawan berada.

Pada awalnya, *NEO-T Online* hanya diciptakan untuk karyawan level *front liner* (*Store Associate* dan *Customer Service Attendant*). Namun, pada bulan Juli tahun 2019 Departemen L&D kembali meluncurkan *NEO-T Online* untuk karyawan level *Sales Superintendent*. *NEO-T Online* untuk *Sales Superintendent* juga akan digunakan untuk karyawan posisi *Cashier*, *Warehouse*, dan *Data Entry Clerk*.

Program *NEO-T Online* untuk *Sales Superintendent* terdiri atas 6 alur yang harus diakses oleh setiap peserta secara berurutan. 6 alur tersebut adalah Kompas Gramedia *Values* (*KG Values*), BPJS dan Peraturan Perusahaan (BPJS & PP), *Sales Attendant Worlds* (*SA Worlds*), *Cashier Worlds*, *Customer Service Worlds* (*CSA Worlds*), dan *Salesmanship*. Dari keenam alur tersebut terdapat 4 alur yang terdapat *post-test* (latihan soal) didalamnya. 4 alur tersebut adalah *SA Worlds*, *CSA Worlds*, *Cashier Worlds*,

dan *Salesmanship*. Jumlah soal pada setiap *post-test* sebanyak 10 butir soal pilihan ganda.

Saat peneliti melaksanakan tugas PKL bulan Juli s.d. September 2019 di PT Gramedia Asri Media, terpantau belum adanya evaluasi yang dilakukan terhadap program *NEO-T*. Terdapat skor pada setiap *post-test*, namun skor dari *post-test* tersebut belum ada tindak lanjutnya. Dari pengamatan peneliti juga, masih banyak skor *post-test* tersebut yang dibawah angka 5/10. Tentunya hal ini menjadi pertanyaan besar tentang efektifitas dari program *NEO-T Online*.

Permasalahan selanjutnya adalah jumlah pengakses *NEO-T Online* bulan Juli 2019 yang mengakses sampai tuntas hanya 37,5% dari jumlah karyawan baru. Sedangkan 14,5% lainnya tidak mengaksesnya sampai tuntas. Bahkan 52% peserta tidak mengaksesnya sama sekali.³ Hal ini menjadi pertanyaan besar terkait efisiensi, kenyamanan, serta ketertarikan karyawan baru untuk mengakses *NEO-T Online*.

Dalam kasus ini, evaluasi sangat perlu dilaksanakan karena untuk menilai apakah pelatihan tersebut berjalan efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, evaluasi pelatihan juga menjadi landasan pengambilan keputusan untuk menentukan bagaimana suatu program pelatihan tersebut

³ Data didapatkan dari report *NEO-T Online* bulan Juli 2019

akan berjalan di masa yang akan datang.⁴ Apabila evaluasi tidak dilaksanakan, program *NEO-T Online* mungkin dapat diberhentikan karena dianggap tidak memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan. Atau bahkan ketika dilaksanakan audit pada program *NEO-T Online*, Departemen *L&D* dianggap tidak baik dalam menyelenggarakan program *NEO-T Online*.

Efek lain yang ditimbulkan akibat tidak adanya evaluasi, karyawan baru yang mengakses *NEO-T Online* kemungkinan besar tidak akan menguasai tentang tugas dan wewenangnya selama bekerja. Akibatnya nilai KPI buruk dan berujung pada nilai penjualan toko yang turun juga. Apabila nilai penjualan toko terlampaui buruk, toko tersebut dapat ditutup dan karyawan terancam PHK.

Melihat dari banyaknya permasalahan di atas, peneliti sebagai mahasiswa Teknologi Pendidikan yang dianggap memiliki kompetensi evaluasi pelatihan berencana untuk melaksanakan penelitian evaluasi untuk program *NEO-T Online*. Model evaluasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah model evaluasi 4 Level Donald Kirkpatrick. Namun, karena urgensi dari evaluasi pelatihan *NEO-T* bagi Departemen *L&D*, peneliti dituntut untuk segera melaksanakan penelitian agar hasilnya dapat diketahui oleh perusahaan.

⁴ Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, (California: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2006)

Penelitian ini akan mengukur program *NEO-T Online* yang pengaksesnya tersebar di seluruh Indonesia, sehingga akan menjadi tugas berat bagi peneliti. Selain itu, saat peneliti ingin melaksanakan penelitian, terjadi pandemi COVID-19 yang membuat banyak perusahaan mem-PHK karyawannya. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk memberikan batasan pelaksanaan evaluasi program *NEO-T Online* hanya untuk karyawan posisi *Sales Superintendent* dengan evaluasi Level 1 – Reaksi.

Pada evaluasi level 1, peneliti mengukur efektifitas program pelatihan berdasarkan reaksi serta kepuasan peserta terhadap program *NEO-T Online*. Evaluasi reaksi menjadi dasar dan yang paling utama dalam model evaluasi 4 level Donald Kirkpatrick. Suatu pelatihan dapat dikatakan efektif apabila mendapatkan reaksi positif dari peserta pelatihannya.⁵ Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk melaksanakan evaluasi level 1 reaksi karena belum adanya evaluasi pada program *NEO-T Online*. Sehingga diharapkan evaluasi yang dilaksanakan peneliti menjadi dasar dan yang paling utama dalam menentukan efektifitas program *NEO-T Online*.

⁵ Ibid. h.17

B. Identifikasi Masalah

Dari penjelasan analisis latar belakang di atas, dapat disimpulkan beberapa masalah antara lain :

1. Apakah fasilitas yang terdapat pada portal *NEO-T Online* www.hi-gramedians.com sudah cukup dalam memfasilitasi belajar karyawan baru?
2. Apakah media yang digunakan sudah cukup menarik bagi peserta *NEO-T Online*?
3. Apakah kendala yang didapatkan oleh peserta ketika mengakses *NEO-T Online*?
4. Mengapa masih banyak karyawan yang tidak menyelesaikan akses *NEO-T Online*?
5. Mengapa masih banyak karyawan yang tidak mengakses *NEO-T Online*?
6. Mengapa nilai *post-test* dari karyawan yang telah mengakses *NEO-T Online* masih banyak yang dibawah angka 5/10?
7. Bagaimana reaksi dari peserta *NEO-T Online* setelah mengakses program *NEO-T Online*?

C. Pembatasan Masalah

1. Jenis Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, evaluasi dalam penelitian ini dibatasi pada level 1 dalam model evaluasi Kirkpatrick, yaitu reaksi peserta *NEO-T Online* setelah mengakses program *NEO-T Online* sampai tuntas. Pembatasan hanya pada level 1 reaksi dikarenakan urgensi dari perusahaan yang membutuhkan evaluasi secara cepat dan tepat. Dibutuhkan evaluasi secara cepat karena program *NEO-T* akan terus berjalan setiap bulannya selama 14 hari. Selain itu, saat peneliti ingin melaksanakan penelitian, terjadi pandemi COVID-19 yang membuat banyak perusahaan mem-PHK karyawannya.

2. Subjek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan jabatan *Sales Superintendent* yang telah mengakses program *New Employee Orientation Training Online (NEO-T Online)* untuk *Sales Superintendent* di PT Gramedia Asri Media. Penelitian berlangsung secara jarak jauh dengan cara menyebarkan angket daring (*Google Form*).

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka masalah yang akan diangkat adalah “Bagaimana reaksi karyawan level *Sales Superintendent* setelah mengakses secara tuntas program *New Employee Orientation Training Online (NEO-T Online)* untuk *Sales Superintendent* di PT Gramedia Asri Media?”

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah yang sudah ditentukan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur reaksi karyawan level *Sales Superintendent* setelah mengakses secara tuntas program *New Employee Orientation Training Online (NEO-T Online)* untuk *Sales Superintendent* di PT Gramedia Asri Media.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

1. Penelitian ini menjadi salah satu implementasi nyata bagi peneliti dalam menggunakan kompetensi Teknologi Pendidikan khususnya Evaluasi Pelatihan.

2. Penelitian dapat menambah wawasan tentang dunia kerja.
3. Penelitian ini dapat meningkatkan relasi antara peneliti dengan PT Gramedia Asri Media.

b. Bagi Perusahaan

1. Sebagai bahan masukan khususnya bagi departemen *Learning & Development* untuk mengelola program *NEO-T Online* kedepannya.
2. Memberi gambaran evaluasi program pelatihan yang efektif dan efisien serta menyeluruh.

2. Manfaat Teoritis

- 2.2 Meningkatkan aspek pengetahuan tentang evaluasi program, khususnya pada program *training*.
- 2.3 Sebagai bahan acuan dasar untuk penelitian berikutnya.
- 2.4 Memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian tentang evaluasi, khususnya evaluasi yang menggunakan metode Kikpatrick.