

STUDI DESKRIPTIF PROGRAM PELATIHAN PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL.Tbk- TOYOTA SALES OPERATION CABANG PECINDILAN SURABAYA

Budiono Jappi dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: budiono_09241@yahoo.com ; roy@peter.petra.ac.id

Abstrak-Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses pelatihan pada perusahaan menggunakan 5 tahapan pelatihan yang ada pada PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan Surabaya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik wawancara terstruktur dan observasi digunakan untuk memperoleh informasi. Penulis menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Penulis dalam melakukan penelitian menemukan bahwa program pelatihan yang dilakukan atau diterapkan sudah efektif dilihat dari tahapan-tahapan serta tingkat kepuasan pelanggan.

Kata kunci:

Proses Pelatihan, Tahapan Program Pelatihan, Metode Pelatihan.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Pelatihan karyawan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan karyawan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam perusahaan (Salmah, 2012, p. 279).

Kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawan karena dengan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dapat memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan kinerja organisasi. Jadi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan, pelatihan diberikan kepada karyawan organisasi. (Khan et al, 2011, p. 63).

Pelatihan karyawan adalah proses sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang efektif untuk memenuhi kondisi lingkungan yang dinamis. (Ongori, Nzonzo, 2011, p. 187)

Di Indonesia sendiri perkembangan dunia otomotif semakin pesat. Banyak produsen otomotif dunia menanamkan investasi besar di Indonesia. Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia mencatat peningkatan yang signifikan pada volume penjualan mobil menjadi 763.751 unit di tahun 2010 atau naik 60% dari 480.000 unit pada tahun 2009. Namun di tahun 2012 angka penjualan mobil tercatat

mencapai 1.116.130 unit. Penjualan di tahun 2012 merupakan rekor tertinggi. Berikut data lengkap angka penjualan mobil 2012:

Tabel 1: Data Penjualan Mobil di Indonesia

Merek	Total 2012	Total 2011	Pertumbuhan (%)
Toyota	405.414	310.674	30
Daihatsu	162.762	139.544	17
Mitsubishi	148.918	134.416	11
Suzuki	126.577	94.569	34
Honda	69.320	45.416	53
Nissan	67.143	56.136	20
Isuzu	33.155	28.746	15
Mazda	12.392	8.933	39
Lainnya	90.741	75.730	20
Total	1.116.402	894.164	25

Sumber : Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO)

PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan Surabaya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri otomotif dimana memiliki tingkat penjualan yang semakin meningkat setiap tahun karena staf pengajar atau pelatih yang dapat menyampaikan isi materi kepada karyawan sehingga karyawan dapat memahami dengan baik. Selain itu kebutuhan pelatihan yang selalu terpenuhi. Hal ini menyebabkan tujuan dari pelatihan dapat tercapai dan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut maka dilakukan penelitian pada PT. Astra International Tbk - Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan Surabaya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

1. Bagaimana proses pelatihan yang diterapkan oleh PT. Astra International Tbk ï Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan Surabaya?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan proses pelatihan yang diterapkan oleh PT. Astra International Tbk di *Toyota Sales Operation*, Cabang Pecindilan Surabaya.

Menurut Marihot Tua (2002) manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi. (dalam Sunyoto, 2013, p.1)

Menurut Dessler (2004, p.4-5) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi, kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan.

Menurut Panggabean (2004, p.15) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemberdayaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dimana setiap individu atau kelompok memberikan kontribusi yang maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengolahan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan. Proses manajemen meliputi berbagai tahap, yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, imbal jasa sampai dengan pemutusan hubungan kerja (wijayanto, 2012, p.249).

Menurut Dessler (2004, p.4-5) adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan.
- b. Pengorganisasian.
- c. Penyusunan staf.
- d. Kepemimpinan.
- e. Pengendalian.

Menurut Triyono (2012, p.89) ada beberapa fungsi MSDM yaitu:

- 1) Fungsi Manajerial.
 - a. Perencanaan adalah kegiatan yang merencanakan program-program yang berkaitan dengan upaya untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pengelolaan sumber daya manusia.
 - b. Pengorganisasian adalah melalui perencanaan sumber daya manusia yang telah ditetapkan maka, perlu disusun organisasi untuk dapat melaksanakan

tindakan dan langkah-langkah secara terorganisasi.

- c. Pengarahan adalah kegiatan yang saling berhubungan erat dalam manajemen sumber daya manusia. Pengarahan diperlukan agar individu-individu dalam sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.
 - d. Pengendalian.
- 2) Fungsi Operasional.
- a. Manajemen pengadaan adalah suatu upaya untuk mempermudah jumlah dan jenis individu yang tepat sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia pada suatu perusahaan atau organisasi.
 - b. Upaya pengembangan adalah dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sumber daya manusia melalui pelatihan agar lebih menjamin dilakukannya dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi.
 - c. Pemberian kompensasi adalah imbalan atau penghargaan yang adil dan layak terhadap karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan segala sesuatu yang bermanfaat bagi karyawan.
 - d. Pengintegrasian adalah upaya yang dilakukan oleh manajer dalam usahanya memahami perasaan dan sikap karyawan untuk mempertimbangkan dalam pembuatan keputusan atau kebijaksanaan organisasi dengan melakukan berbagai penyesuaian keinginan individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat.
 - e. Pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
 - f. Pemutusan hubungan kerja.
- 3) Fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Simamora (2004), tujuan manajemen sumber daya manusia tidak harus mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang terpengaruh. Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi. (dalam Sunyoto, 2012, p.8-11)

- a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

b. Tujuan organisasi.

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

1. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
2. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
3. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
4. Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak karyawan.
5. Membantu organisasi mencapai tujuannya
6. Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.
7. Mengkomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
8. Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial.
9. Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan, dan masyarakat.

c. Tujuan fungsional.

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut agar menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang inovatif dan menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

d. Tujuan pribadi.

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan mungkin memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan. Para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam kerjaan. Supaya setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka tujuan perusahaan pertama-tama harus diterima dulu oleh karyawan. Penerimaan tujuan merupakan prasyarat yang penting bagi adanya pengaruh positif terhadap tujuan perusahaan.

Tantangan-tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia meliputi perekonomian dan perkembangan teknologi, ketersediaan dan kualitas tenaga kerja, kependudukan dengan masalah-masalahnya, dan restrukturisasi organisasi (Mathis & Jackson, 2007) (dalam Sunyoto, 2012, p.15-18).

a. Perekonomian dan Perkembangan Teknologi.

Perubahan perekonomian telah menunjukkan pada pola ketenagakerjaan dan jenis pekerjaan di Amerika Serikat. Perubahan yang menonjol terjadi pada pergeseran dari bidang pekerjaan manufaktur dan pertanian menjadi bidang industri jenis pelayanan dan telekomunikasi. Pergeseran ini mengartikan bahwa ada organisasi yang harus mengurangi jumlah tenaga kerjanya dan ada juga yang harus menarik dan mempertahankan para tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang semula tidak diperlukan pada pekerjaan sebelumnya.

b. Ketersediaan dan Kualitas Tenaga Kerja.

Beberapa industri dan perusahaan menghadapi kekurangan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan dan berpengalaman. Konsekuensinya para praktisi sumber daya manusia menghadapi tekanan untuk merekrut dan melatih para tenaga kerja.

1. Tenaga kerja rendah kualitas.

Pada masa yang akan datang akan banyak industri yang membutuhkan tenaga kerja lebih terdidik. Jumlah pekerjaan yang menuntut para tenaga kerja dengan pengetahuan yang lebih tinggi akan bertumbuh lebih cepat dari pekerjaan lainnya. Kesenjangan pertumbuhan antara pengetahuan dan keahlian yang dituntut dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh para tenaga kerja dan calon tenaga kerja.

2. Pertumbuhan pada ketersediaan tenaga kerja *contingent*

- c. Banyak perusahaan yang mempunyai sejumlah tenaga kerja dengan ketrampilan yang kurang memadai kemudian mengembangkan dan menyewa tenaga kerja *contingent* atau tenaga kerja sementara. Alasan lain sebagai akibat pertumbuhan penggunaan tenaga kerja *contingent* adalah berkurangnya risiko hukum yang dihadapi oleh para perusahaan. Semakin banyak tuntutan hukum yang berhubungan dengan masalah tenaga kerja menimbulkan kekhawatiran untuk menambah jumlah tenaga kerja.
- d. Kependudukan dengan Masalah-masalahnya. Merosotnya jumlah keluarga tradisional dan bertambahnya jumlah pasangan suami istri dan orang tua tunggal yang bekerja menjadikan tenaga kerja kesulitan untuk menyeimbangkan keluarga dan pekerjaannya.
- e. Restrukturisasi Organisasi.

Beberapa organisasi telah melakukan restrukturisasi agar mempunyai daya saing lebih. Juga merger atau akuisisi beberapa perusahaan dengan jenis industri yang sama telah dilakukan untuk memenangkan persaingan global.

Selain jenis-jenis tantangan manajemen sumber daya manusia di atas, menurut Hastho & Meilan (2007) ada jenis tantangan lain yaitu tantangan eksternal dan tantangan internal. (dalam Sunyoto, 2012, p.15-21)

a. Tantangan Eksternal.

Tantangan eksternal bagi manajemen sumber daya manusia ada enam elemen, yaitu:

1. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat
Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau iklim bisnis yang cepat perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia sebagai berikut:
 - a) Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
 - b) Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha mengatasinya agar dapat mempertahankan pasar dan atau keuntungan yang sudah dicapai.
 - c) Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.
2. Keragaman tenaga kerja

Namun perusahaan di Indonesia harus siap dalam mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi karena keragaman akan meluas dengan masuknya

modal asing yang berarti juga masuknya tenaga kerja asing dari berbagai negara.

3. Globalisasi

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut:

- a) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis internasional seperti perubahan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing terutama dolar Amerika Serikat.
- b) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan berpartisipasi dalam bisnis global atau internasional dan perdagangan bebas.

4. Peraturan pemerintah

Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan serta melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah.

5. Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga

Semakin banyaknya pasangan suami istri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawab di lingkungan keluarga masing-masing.

6. Kekurangan tenaga kerja terampil

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

b. Tantangan Internal.

Tantangan internal bagi manajemen sumber daya manusia ada delapan elemen, yaitu:

1. Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif. Untuk mewujudkan organisasi yang kompetitif diperlukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.
2. Fleksibilitas. Organisasi atau perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang.
3. Pengurangan tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan sering

dihadapkan dengan keharusan mengurangi tenaga kerja secara besar-besaran karena perlunya perbaikan struktur pekerja lini dari tingkat bawah dengan mendisain kembali proses produksi.

4. Tantangan restrukturisasi. Tantangan ini adalah berusaha menyesuaikan struktur organisasi atau perusahaan karena dilakukan perluasan atau pengurangan .
5. Bisnis kecil. Bisnis kecil disini terdiri dari banyak anak perusahaan yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang dan jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan jaringan kerja dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar yang tersebar di banyak cabang.
6. Budaya organisasi. Budaya organisasi atau perusahaan akan menghasilkan perilaku bisnis secara operasional yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan hidup perusahaan.
7. Teknologi. Tantangan sumber daya manusia berupa teknologi tidak sekadar menyangkut biaya karena bagi manajemen hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam perusahaan.
8. Serikat pekerja. Saat ini serikat pekerja yang menjadi wadah perjuangan nasib para pekerja, merupakan mitra bagi perusahaan di mana pekerja itu berada.

Menurut Bernadian dan Russell (1993) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan.(dalam Sunyoto, 2012, p.137)

Berdasarkan definisi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan adalah proses menciptakan atau mengubah suatu ketrampilan yang disesuaikan dengan pekerjaan yang akan diterima.

Menurut Dessler (2004, p.281) ada lima langkah dalam proses pelatihan, yaitu:

- 1) Analisis kebutuhan yaitu, mengetahui ketrampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis ketrampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
- 2) Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku-kerja, latihan dan aktivitas, yang menggunakan teknik seperti dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.

- 3) Validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang bisa mewakili.
- 4) Menerapkan program yaitu, melatih karyawan yang ditargetkan.
Evaluasi dan tindak lanjut yaitu, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Menurut Sunarto & Sahendy (2003) adapun tujuan dan manfaat dari pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan sebagai berikut: (dalam Sunyoto, 2012, p.139-141). Berikut ini beberapa tujuan pelatihan tenaga kerja:

- a. Memperbaiki kinerja. Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.
- b. Memuktahirkan keahlian para karyawan. Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
- c. Mengurangi waktu belajar. Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat di mana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.
- d. Memecahkan permasalahan operasional. Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjur. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer.
- e. Promosi karyawan. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.
- f. Orientasi karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan

peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan. Disamping tujuan pelatihan, juga ada beberapa manfaat pelatihan tenaga kerja, antara lain:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Rachmawati (2008,p.114) ada dua metode yang dapat memastikan keefektifitasan program pelatihan yaitu :

1) *On job training* adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Ada beberapa bentuk pelatihan *on job trainig* antara lain:

- a. *Couching* atau *understudy* adalah sebuah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman,yang dilakukan secara pelatihan informal dan tidak terencana dalam melakukan pekrjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, hubungan dengan atasan atau teman kerja.
- b. Pelatihan magang (*apprenticeship training*) adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan kepada karyawan, dilakukan dengan pembimbingan untuk praktek dan aplikasi semua prinsip belajar pada pekerjaan sesungguhnya.

2) *Off the job training*

- a. *Lecture* adalah teknik yang digunakan seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan pengajar pada kelompok karyawan yang dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi.
- b. Presentasi dengan video adalah teknik yang digunakan menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

- c. *Vestibule training* adalah pelatihan yang dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.
- d. Bermain peranan (*role playing*) adalah teknik pelatihan yang dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu dengan peranan seperti ini akan diketahui bagaimana menghadapi situasi kerja yang sesungguhnya.
- e. Studi kasus adalah teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan atau didiskusikan dikelompok atau tim dimana masing-masing tim saling berinteraksi.
- f. *Self study* merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain.
- g. Program pembelajaran yaitu seperti *self study* tetapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya dapat disampaikan pada pengajar untuk diberikan umpan balik.
- h. *Laboratory training* adalah pelatihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku diantara peserta.
- i. *Action learning* adalah teknik dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan masalah yang dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

Organisasi dapat memilih satu atau lebih teknik diatas untuk diterapkan pada program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kondisi organisasi. Sedangkan menurut Triyono (2012,p.77) pelatihan SDM berdasarkan tempat pelaksanaannya dapat dilaksanakan pada dua tempat yaitu:

- 1) *On the job training* atau pelatihan di tempat kerja. Metode utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah
 - a. Demonstrasi adalah dalam demonstrasi dilakukan pemberian materi dengan cara praktek dan contoh-contoh langsung yang dilakukan oleh pematerei dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan.
 - b. Praktek langsung adalah metode ini terutama dilakukan pada pelatihan yang bersifat manajerial dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan profesionalitas.

- c. Metode mengerjakan sendiri adalah dengan metode ini maka karyawan akan mendapatkan materi pelatihan melakukan beberapa kesalahan yang dilakukannya selama masa pelatihan dengan tujuan karyawan mampu melakukan proses adaptasi lebih cepat terhadap pekerjaan yang dilakukan maupun di lingkungan kerja.
 - d. Rotasi kerja adalah metode pelatihan ini dilakukan untuk meningkatkan wawasan karyawan akan pekerjaan-pekerjaan pada setiap divisi pekerjaan di tempat kerja, dan sekaligus mengurangi kejenuhan karyawan terhadap rutinitas kerja yang monoton.
- 2) *Off the job training* atau pelatihan diluar tempat kerja. Beberapa metode dalam pelatihan diluar tempat kerja antara lain :
- a. *Role play* pelatihan ini menampilkan simulasi oleh para peserta pelatihan dengan memerankan pelaku-pelaku yang ada di dalam pekerjaan di perusahaannya.
 - b. Diskusi kelompok adalah jenis pelatihan yang berusaha memberikan materi-materi melalui kegiatan diskusi, dimana peserta pelatihan terlibat dan berkontribusi aktif dalam proses pelatihan.
 - c. Pusat pengembangan adalah pelatihan dengan memanfaatkan adanya pusat pengembangan berarti karyawan mengikuti program-program pelatihan yang sebelumnya telah disusun dan diadakan oleh pusat-pusat pengembangan tersebut bekerja sama dengan instansi atau perusahaan yang membutuhkan pelatihan.
 - d. Ceramah yaitu merupakan metode pelatihan dimana pemberian materi bersifat searah oleh pemberi materi pada karyawan.

Ada juga yang sependapat dengan metode Triyono, yaitu Murtie (2012,p.35-37) mengatakan metode pelatihan karyawan baru diantaranya sebagai berikut:

- 1) *On the job training* adalah berlangsung di situasi kerja normal, dengan menggunakan alat yang sebenarnya, peralatan, dokumen, atau bahan yang akan digunakan oleh trainer. Ada beberapa metode-metode *on the job training*, yaitu:
 - a. Demonstrasi. Pemberian materi dengan cara praktik dan contoh langsung oleh pemberi materi tersebut atau dengan dibantu oleh beberapa orang lainnya dalam rangka menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Praktik langsung. Metode ini terutama dilakukan untuk pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan profesionalitas seperti akuntan, teknisi mesin, atau teknisi lainnya.

- c. Metode *self training*. Karyawan dibiarkan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan melihat contoh yang telah dilakukan karyawan lainnya yang lebih senior.

- 2) *Off the job training* adalah metode yang berlangsung jauh dari situasi kerja normal. Metode yang biasanya dipakai dalam *off the job training* ini adalah metode ceramah. Pembicara akan menyampaikan tentang segala sesuatu yang perlu disampaikan, sementara karyawan hanya mendengarkan.

Menurut Snell dan Bohlander (2010,p.333) ada empat dasar kriteria dalam evaluasi program pelatihan, yaitu:

- 1) Reaksi adalah salah satu bentuk paling sederhana dan mendekati dalam program pelatihan evaluasi adalah penilaian reaksi peserta.
- 2) Pembelajaran adalah di luar pemikiran peserta tentang pelatihan, adalah sebuah usul yang bagus apakah mereka sebenarnya belajar sesuatu
- 3) Kebiasaan dan tingkah laku adalah jika peserta tidak menggunakan ajaran dalam program pelatihan saat bekerja, bukan berarti pelatihan tersebut tidak efektif tetapi karena peserta tidak menerapkan kebiasaan itu pada saat bekerja.
- 4) Hasil adalah kebanyakan perusahaan mengukur pelatihan dari ROI, meskipun kadang diukur dari hasil uang yang di dapat. Manajer sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk mengakulasi dan memperlihatkan keuntungan tersebut kepada kepala manajer perusahaan tersebut. Keuntungan tersebut dapat berupa tingkat pendapatan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas, beban biaya yang lebih kecil, kepuasan konsumen yang semakin bertambah, kepuasan terhadap pekerjaan yang semakin tinggi, dan tingkat kesalahan yang semakin kecil.

Dessler (2004,p. 309-313) menyatakan bahwa setelah karyawan yang dilatih itu telah menyelesaikan pelatihannya, perusahaan mengevaluasi program tersebut untuk melihat pencapaian sasaran dari program itu. Ada dua permasalahan dasar yang harus dibahas saat mengevaluasi program pelatihan, yaitu:

- 1) Merencanakan studi. Eksperimen terkendali adalah proses evaluasi dengan pilihan. Sebuah eksperimen terkendali menggunakan satu kelompok yang mendapat pelatihan dan satu kelompok pengendali yang tidak menerima pelatihan.
- 2) Pengukuran efek pelatihan. Ada empat kategori dasar dari hasil pelatihan yaitu:
 - a. Reaksi: Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program itu.
 - b. Pembelajaran: Ujilah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah

mempelajari prinsip, ketrampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.

- c. Perilaku: Tanyakanlah apakah perilaku dalam bekerja, orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena program pelatihan tersebut.
- d. Hasil: Hasil akhir yang dicapai dalam sasaran pelatihan.

Kaizen berasal dari kata **KAI** artinya perbaikan dan **ZEN** artinya baik. Kaizen diartikan sebagai perbaikan terus menerus (*continous improvement*). Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan hasil, manajemen fungsional-silang dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus (Cane, 1998,p.27). Menurut konsep *kaizen* Tazakigroup (2000,p.69), kaizen dibagi menjadi 3 segmen, yaitu:

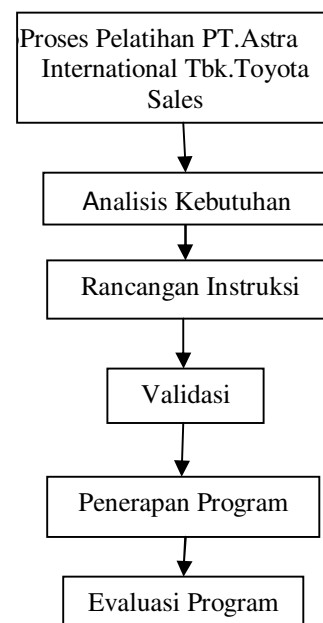
1. *Kaizen* yang berorientasi pada manajemen, memusatkan perhatiannya pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.
2. *Kaizen* yang berorientasi pada kelompok, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu untuk manajemen sukarela menggunakan alat statistik untuk memecahkan masalah, menganalisa, melaksanakan dan menetapkan standart atau prosedur baru.
3. *Kaizen* yang berorientasi pada individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, dimana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja keras.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rama dan Vaishnavi (2012) di India menyatakan bahwa pelatihan karyawan sangat penting karena memberikan kontribusi yang luar biasa. Jika pelatihan yang dilakukan mengeluarkan banyak biaya akan tetapi komplain terus meningkat, hal ini jelas tidak efektif, karena apa yang dilakukan perusahaan untuk karyawan tidak seimbang dengan apa yang didapat oleh karyawan. Organisasi harus melatih karyawan untuk memperkaya mereka di bidangnya dan mengubah ketrampilan teknis maupun pengetahuan dari waktu ke waktu. Program pelatihan yang telah sukses kemarin belum menjadi program pelatihan yang efektif besok. Dengan mampu mengukur hasil membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan kondisi tersebut.

Keefektivitasan dapat diketahui dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Maka perlu adanya pengawasan dan komunikasi dari manajemen top terhadap bawahan-bawahannya. Dari konsep-konsep yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa proses bisnis dalam suatu perusahaan dapat berkembang dengan didukung aspek-aspek pada kegiatan operasional perusahaan seperti manajemen pemasaran, distribusi, keuangan, dan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Suatu perusahaan tidak hanya memerlukan suatu strategi yang tepat dalam menentukan kegiatan operasional tetapi juga perlu adanya pelatihan yang baik dan benar dalam mengelolah MSDM. Maka dari itu peneliti menelusuri salah satu perusahaan untuk mengetahui bagaimana penerapan pelatihan yang ada di perusahaan tersebut.

Pelatihan mempunyai proses tersendiri karena itu yang menentukan, apakah pelatihan itu sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan atau belum dan apakah sudah berguna bagi karyawan. Setelah itu proses selanjutnya adalah penerapan program, dimana penerapan program ini adalah metode-metode seperti apa yang dilakukan oleh perusahaan, bagaimana cara perusahaan menerapkan pelatihan pada karyawan. Di dalam program pelatihan terdapat dua kategori yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Setelah penerapan program, tahap terakhir adalah melakukan evaluasi apakah pelatihan yang telah dilaksanakan itu efektif. Keefektivitasan pelatihan dapat diukur dari apakah pelatihan yang dilakukan perusahaan berguna bagi karyawan. Jika program pelatihan yang telah diterapkan di perusahaan itu tidak efektif, maka perusahaan perlu merancang program yang baru yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Evaluasi dapat dilakukan dengan cara melihat reaksi para karyawan setelah pelatihan, pembelajaran yang didapat oleh karyawan, perilaku dan juga hasil yang diperoleh dari pelatihan tersebut.(dalam Dessler 2004, p.285)



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran
Sumber: Dessler (2004); diolah penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau

menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012,p.347). Menurut Moleong (2012,p.6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus dan alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Menurut Moleong (2012,p.6), salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif adalah deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik yang digunakan adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang mengetahui tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2011, p.219)

Wawancara menurut Mukhtar (2013,p.101), teknik melalui wawancara adalah teknik memperoleh informasi secara langsung melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak pertama yang dipandang dapat memberikan keterangan atau jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Sugiyono (2012,p.28), penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Menurut Bungin (2011,p.103), format kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu.

Sumber Data

Menurut Purhantara (2010, p.79), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggabungkan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Menurut Purhantara (2010,p.79), data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara,catatan di lapangan,dan dokumentasi kemudian menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.(Sugiyono,2013, p.402).

Menurut Miles dan Huberman (1990) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah valid. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu: (Mukhtar,2013,p.135)

1. Pengumpulan Data. Pengumpulan data merupakan proses yang berlangsung sepanjang penelitian, dengan menggunakan seperangkat instrumen yang telah disiapkan, guna memperoleh informasi data melalui observasi, wawancara, atau dokumentasi.
2. Reduksi Data. Reduksi data yaitu suatu proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
3. Penyajian Data. Data ini tersusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
4. Penarikan Kesimpulan. Dalam penelitian ini akan diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan.

Keabsahan Data

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Oleh karena itu terdapat triangulasi sumber, triangulasi waktu (Sugiyono, 2011, p.273-274). Menggunakan triangulasi sumber untuk menggali informasi lebih dalam dan dapat melihat kebenaran informasi. Selain dengan wawancara dapat dilakukan dengan melihat arsip-arsip sejarah perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Kebutuhan

Program pelatihan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan baru dengan melakukan orientasi karyawan baru pada tiap-tiap divisi seperti *sales*, *service*, dan administrasi. Pada pelatihan divisi *sales*, karyawan dilatih selama enam bulan untuk menjadi seorang sales. Selama 6 bulan tersebut mereka akan dilatih untuk meningkatkan *skill*. Ada beberapa tahapan selama pelatihan yaitu *Fundamental Salesmanship Training* (FST), *Profesional Salesmanship Skill Training* (PSST), dan *Advance Salesmanship Skill Training* (ASST).

Tahapan *Fundamental Salesmanship Training* (FST) merupakan *training* dasar yang wajib diterima oleh Salesman selama menjadi *Salesman* di toyota. Tahapan selanjutnya *Profesional Salesmanship Skill Training* (PSST)

merupakan *training* untuk *Salesman* yang sudah melakukan *training* FST untuk naik tingkat menjadi *Salesman* yang lebih profesional. Tahapan terakhir yaitu *Advance Salesmanship Skill Training* (ASST) merupakan *training* lanjutan untuk *Salesman* setelah melakukan tahapan FST dan PSST.

Dalam kegiatan operasionalnya terutama di bagian penjualan seorang *salesman* perlu untuk memiliki *softskill*, antara lain:

1. *Presentation Skill*. Ketrampilan tenaga penjual untuk dapat melakukan presentasi penjualan dengan baik merupakan kehandalan yang penting bagi keberhasilan penjualan, dimana hal ini dapat menimbulkan minat pelanggan terhadap produk yang ditawarkan terutama produk baru.
2. Kemampuan Bertanya. Ketrampilan bertanya merupakan salah satu ketrampilan yang penting, dimana melalui kemampuan bertanya yang baik akan terkumpul informasi melalui pelanggan serta apa yang diinginkan oleh pelanggan berkaitan dengan produk yang ditawarkan kepada mereka.
3. Kemampuan Beradaptasi. Pendekatan penjualan menjadi rutinitas bagi tenaga penjualan. Kemampuan adaptasi merupakan perubahan perilaku tenaga penjualan untuk bisa melakukan pendekatan dan interaksi kepada konsumen.
4. Pengetahuan Teknis. Penguasaan pengetahuan teknis meliputi pengetahuan jenis produk, manfaat produk serta keistimewaan produk. Sehingga dapat mendukung ketrampilan penjualan seorang tenaga penjual.

Dari program pelatihan yang telah diterapkan perusahaan kepada karyawan baru bertujuan untuk melatih *skill* dari karyawan atau untuk menambah pengetahuan karyawan agar nanti mereka mampu melaksanakan tugas mereka dengan efisien. Selain itu perusahaan juga mengharapkan agar pelatihan yang telah dilakukan dapat membuat karyawan selalu berpikir *kaizen*. Maksud dari karyawan dapat berpikir *kaizen* yaitu karyawan harus dapat melakukan perbaikan secara terus-menerus. Setelah mengetahui kebutuhan program pelatihan perusahaan dan karyawan maka adapun manfaat yang didapat. Manfaat yang didapat perusahaan dari adanya program pelatihan ini adalah dapat meningkatkan profit cabang dari profit itu perusahaan meningkatkan mutu fasilitas yang akan diberikan untuk kenyamanan pelanggan maupun karyawan. Materi-Materi yang diberikan kepada karyawan pada saat pelatihan adalah mengenai pengetahuan produk dimana karyawan mampu memahami spesifikasi dari produk toyota dan mampu menyampaikan dengan jelas kepada pelanggan dan menanggapi keluhan-keluhan dari pelanggan. Selain itu materi yang ditujukan kepada karyawan juga berupa materi kemampuan teknik memperbaiki produk toyota yang rusak.

Kekurangan dari perusahaan ini yaitu fasilitas yang dimiliki masih terbatas terutama jumlah bengkel yang ada di daerah Surabaya. Selain itu ketersediaan tenaga kerja ahli juga mengalami keterbatasan, karena produk toyota selalu melakukan perbaikan (*kaizen*). Untuk itu setiap ada produk baru keluar seluruh *front liner* wajib untuk dilakukan pelatihan atau training terlebih dahulu untuk mengetahui dan mendalami produk yang dijual maupun yang akan dilakukan perawatan.

Konsep *kaizen* diterapkan di setiap divisi yang ada pada PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation Cabang Pecindilan untuk terus melakukan perubahan dan menghasilkan inovasi-inovasi baru. Secara sistem, telah banyak dilakukan *improvement* guna meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengalaman yang berkesan pada saat melakukan pembelian maupun purna jual. Diantaranya melalui konsep *Branch Relationship Management* (BRM), *Promise Deliveri by Date* (PDD), dan yang terbaru melalui penerapan konsep *Toyota Value Chain* (TVC). Dari beberapa konsep tersebut dipersiapkan guna menunjang proses memperbaiki pengelolaan data base dengan lebih baik, mempersiapkan dan memberikan janji *delivery* kendaraan terhadap pelanggan secara tepat waktu dan memberikan pelayanan produk Toyota yang terintegrasi dari Toyota kepada pelanggan sehingga memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam memenuhi seluruh kebutuhan terhadap produk Toyota.

Rancangan Instruksi

Para peserta latihan diharapkan memiliki ketrampilan dasar, serta kemampuan kognitif yang memadai. Maka itu perusahaan melakukan perancangan instruksi untuk program pelatihan. PT. Astra International Tbk ï Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan melakukan perancangan instruksi selama 2 bulan sekali. Selama waktu tersebut perusahaan akan menyusun instruksi-instruksi yang berhubungan dengan kebutuhan para karyawan dan juga perusahaan. Program pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan diikuti oleh seluruh karyawan peserta pelatihan yaitu karyawan baru maupun karyawan yang sudah bekerja. Hal ini disebabkan karena perusahaan menginginkan para karyawan baru mampu meningkatkan produktivitas perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan terutama untuk jangka panjang. Sedangkan untuk karyawan yang sudah bekerja yang mengikuti program pelatihan untuk selalu memperbaiki segala kekurangan yang ada pada kinerja mereka. PT. Astra International Tbk ï Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan memiliki perancangan program pelatihan dengan dibukanya *Auto 2000 Learning Center* yang mana bertujuan untuk memberikan bimbingan untuk training 1 tahun ke depan yang harus dilakukan oleh perusahaan cabang. *Auto 2000 Learning Center* ini menekankan pada setiap karyawan untuk selalu memberikan *value* kepada pelanggan. Saat ini *Auto 2000* telah memiliki *value proposition* dimana merupakan wujud nilai yang

terdapat pada pelayanan kepada pelanggan (*Focus on Customer*), yaitu diantaranya :

1. Mudah (*Ease*). Auto 2000 memberikan kemudahan bagi pelanggan pada setiap interaksinya dengan Auto 2000 dalam memperoleh pelayanan baik berupa kemudahan akses informasi maupun ketersediaan berbagai fasilitas (*Informed, Complete, update*).
2. Dekat (*Personal*). Auto 2000 memberikan pelayanan secara pribadi, akrab dan fokus dalam memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga dapat selalu memberikan kesan positif, membangun kepercayaan, serta menciptakan hubungan baik (*Helpful, Warm Contact, Quick Response*).
3. Handal (*Reliable*). Auto 2000 mampu memberikan pelayanan menyeluruh kepada pelanggan (*one stop service*) berupa wiraniaga dan tim teknis profesional serta jaringan *sales* dan *after sales service* dengan layanan lengkap dan terpadu yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan dukungan kualitas produk terbaik (*Timely, Operational Excellent, Quality Assurance*).

Dalam setiap rancangan program pelatihan, perusahaan cabang sudah mempunyai rencana 1 tahun ke depan untuk training karyawan saat pembuatan *annual plan*. Rancangan ini dibuat agar karyawan yang dihasilkan dari program pelatihan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain dan perusahaan selalu mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Untuk mendukung proses berlangsungnya program pelatihan maka perusahaan menyediakan berbagai fasilitas pendukung diantaranya yaitu tempat, alat tulis, layar, konsumsi, materi training, produk komparasi, dll.

Validasi

PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan menyajikan materi kepada karyawan sesuai dengan inti dan tugas yang dilakukan. Apabila penyajian materi sesuai dengan fungsi karyawan maka perusahaan akan memperoleh profit yang maksimal serta akan semakin banyak jumlah pelanggan akan membeli produk dan layanan yang telah disediakan. Saat menjelaskan program pelatihan kepada karyawan menggunakan beberapa tahapan. Pada awalnya karyawan akan mengikuti orientasi dimana karyawan akan diperkenalkan mengenai sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, serta tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi. Setelah dilakukan pengenalan maka langkah selanjutnya adalah tahapan *training*. Tahapan *training* akan menjelaskan secara lebih detail mengenai spesifikasi produk, cara-cara melakukan pelayanan kepada pelanggan, tindakan-tindakan yang harus dilakukan saat mengalami permasalahan pada saat melakukan pekerjaan, dll. Dengan melakukan semua tahapan itu karyawan akan

bekerja dengan lebih produktif sehingga perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari pelanggan.

Penyampaian materi program pelatihan dari perusahaan dilakukan oleh *Customer Relationship Person*, kepala bengkel, kepala administrasi, dan supervisor. Karyawan mengikuti pelatihan sesuai dengan divisi-divisi yang akan ditetapkan perusahaan. Pengadaan program pelatihan dari perusahaan akan melakukan pemberitahuan terlebih dahulu kepada karyawan yang akan mengikuti pelatihan. Pemberitahuan dilakukan dengan memberikan undangan kepada karyawan yang akan melakukan training.

Penerapan Program

Setelah dilakukan penyampaian materi, tahap selanjutnya adalah penerapan program. PT Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan melakukan metode pelatihan dengan cara visualisasi dan memberikan materi *training*. Visualisasi dari perusahaan yaitu *roleplay*, komparasi produk, dan *sharing session*. Metode-metode ini cukup efektif diterapkan kepada karyawan yang mengikuti pelatihan. Metode *roleplay* yang dilakukan yaitu karyawan mengikuti permainan dimana akan disesuaikan dengan kondisi kerja, disitu karyawan diberikan sebuah peran sehingga saat mereka bekerja sudah terbiasa dengan kondisi yang sama pada permainan tersebut. Komparasi produk dilakukan pada pelatihan untuk membandingkan kelebihan dan kekurangan produk-produk perusahaan dan produk-produk kompetitor. Visualisasi dengan *sharing session* ini karyawan dapat menyampaikan segala masalah berkaitan dengan pekerjaan selanjutnya masalah tersebut akan di diskusikan untuk mendapatkan solusi terbaik.

Metode *off the job training* pada PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan dilakukan dengan diikutkan seminar-seminar di luar perusahaan hanya untuk karyawan-karyawan tertentu yang nantinya hasil dari seminar akan di *sharing* ke seluruh karyawan.

Perusahaan memberikan fasilitas berupa karyawan yang training tetap berhak mendapatkan gaji sesuai dengan keseharian. Perusahaan menerapkan metode *on the job training* dan *off the job training* namun yang paling sering digunakan adalah metode *on the job training*. Metode pelatihan *on the job training* pada PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan dengan melakukan *training* di cabang sesuai dengan kebutuhan yang diperoleh dari hasil analisa yang diadakan di cabang. Dua faktor utama untuk keefektifan program pelatihan yaitu dengan memilih orang yang tepat untuk dididik dan dilatih dan menentukan tujuan program yang tepat.

Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan perusahaan serta untuk memperbaiki kinerja karyawan yang dianggap masih kurang maksimal. PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan melakukan evaluasi pelatihan dengan cara evaluasi tertulis dan mendapatkan sertifikat. Sertifikat

tersebut menjadi bukti bahwa karyawan tersebut telah mengikuti pelatihan dan telah memiliki ketrampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai bidangnya masing-masing. Perusahaan akan melakukan evaluasi dari hasil survey kepuasan pelanggan yang sudah diterapkan. Reaksi karyawan untuk mengikuti pelatihan sangat optimis karena dengan berbagai macam program pelatihan sudah diperbaiki disebabkan oleh kekurangan yang ada pada perusahaan. Maka dengan keikutsertaan karyawan mengikuti pelatihan dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan sehingga biaya dapat dikurangi sekaligus kecelakaan kerja dapat diminimalkan. Dalam mengikuti pelatihan karyawan diajarkan untuk dapat berkomunikasi dengan pelanggan. Setelah melakukan pelatihan, perilaku atau kebiasaan para karyawan mengalami perubahan. Pelatihan memberikan hasil kepada perusahaan berupa profit cabang meningkat, karyawan bisa memberikan pelayanan dengan baik, pelanggan puas, dan memberikan referensi sehingga terjadi *repeat order* atau pembelian kembali. Selama proses pelatihan perusahaan tidak menemui hambatan karena sudah ada undangan dan materi yang akan diberikan kepada karyawan yang diketahui oleh manajemen. Undangan yang diberikan terutamanya kepada karyawan tertentu yang dianggap telah memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang memadai. Pelaksanaan pelatihan tentunya menimbulkan berbagai respon dari karyawan. Respon dari karyawan terhadap pelatihan pada PT. Asta International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan berupa respon positif karena setiap *training* yang dilakukan selalu ada hal baru yang diterima dan bermanfaat untuk karyawan itu sendiri. Namun tidak semua karyawan yang ikut dalam program pelatihan mengalami perkembangan. Apabila masih ada karyawan yang belum berkembang maka perusahaan akan melakukan pembaharuan ulang untuk *training* yang dianggap masih kurang. Beberapa hal yang mempengaruhi karyawan tidak dapat berkembang seperti program pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, penyampaian materi yang kurang jelas, dll. Untuk mengetahui keseriusan para karyawan dalam melakukan program pelatihan perlu adanya absensi karyawan. Absensi yang ada di perusahaan dilihat dari setiap selesai *training* selalu ada laporan baik itu foto maupun absensi *training*. Program pelatihan memberikan gambaran kepada karyawan pada tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan. Sebelum memulai pekerjaannya karyawan sudah mengetahui *job description* masing-masing saat masuk di perusahaan.

Kebutuhan masing-masing karyawan sangat diperlukan diantaranya kebutuhan terhadap waktu dan manajemen. Adapun umpan balik positif dari karyawan setelah mengikuti pelatihan diantaranya karyawan bisa lebih mengembangkan diri dalam berbagai hal sesuai dengan semangat *kaizen*. Semangat *kaizen* membuat para pekerja mulai dari manajemen tingkat atas sampai tingkat bawah untuk selalu berfokus pada upaya perbaikan terus-menerus.

Kaizen memiliki 2 fungsi yaitu fungsi pemeliharaan dan fungsi perbaikan. Fungsi pemeliharaan pada *kaizen* menekankan kegiatan pemeliharaan teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan dan disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar (SOP) yang telah ditetapkan. Sedangkan fungsi perbaikan meliputi kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan standar yang ada. Penilaian kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diterapkan perusahaan menyatakan bahwa karyawan puas dengan pelayanan *training* yang dilakukan. Penilaian dilakukan setelah selesai *training* dimana ada evaluasi *training* yang diisi oleh karyawan. Program pelatihan tentunya perlu mengorbankan biaya dan waktu. Hingga Saat ini PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation, Cabang Pecindilan tidak ada masalah mengenai biaya dan waktu karena semuanya sudah terencana dan berjalan sesuai dengan rencana tahunan (*annual plan*). Pelaksanaan *training* juga dilakukan bekerja sama dengan tim yang kompeten.

Dari berbagai program pelatihan tersebut maka dampak manajerial yang timbul akan sangat berpengaruh pada perusahaan dan karyawan. Setelah perusahaan melakukan program pelatihan kepada karyawan maka karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan lebih produktif dengan meningkatkan kapasitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas dari sumber daya yang ada.

Berikut hasil kepuasan pelanggan tahun 2013:



Gambar 4.2. Data Kepuasan Pelanggan Sales 2013

Sumber: PT. Astra International.Tbk-Toyota Sales Operation, Cab.Pecindilan

Pencapaian target kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh program-program pelatihan itu tidak hanya diterapkan pada salah satu struktur organisasi saja melainkan mencakup keseluruhan struktur manajerial yang ada pada perusahaan tersebut. Namun untuk mencapai target yang telah direncanakan pada masing-masing divisi perlu adanya kontrol dari kepala cabang.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang didapat Dari kelima tahapan pelatihan antara lain:

1. Tahapan analisis kebutuhan pelatihan ternyata perusahaan telah memiliki kualitas yang baik namun masih memiliki kekurangan pada kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas dari karyawan perusahaan telah

memenuhi kriteria yang diperlukan perusahaan terutama *softskill* karyawan. Karyawan mampu menyampaikan informasi maupun menarik minat pelanggan untuk membeli produk toyota. Kurangnya kuantitas sumber daya manusia yang dimaksudkan yaitu masih terbatasnya jumlah sumberdaya manusia yang mengerti mengenai produk toyota terutama spesifikasi produk dan perbaikan produk toyota.

2. Tahapan perancangan instruksi yang diterapkan perusahaan meningkatkan produktivitas karyawan karena adanya perancangan instruksi secara rutin untuk seluruh karyawan.
3. Tahapan validasi yang diberikan berupa penyampaian materi-materi *training* kepada karyawan berdasarkan masing-masing divisi. Sehingga karyawan dapat melakukan tanggung jawab dan lebih berfokus pada pekerjaannya sesuai kemampuan yang dimiliki.
4. Tahapan penerapan program dilakukan perusahaan dengan metode *on the job training* membuat karyawan akan lebih memahami permasalahan yang ada di perusahaan sesuai bidangnya masing-masing. Perusahaan akan terus berkembang dengan dilakukannya program *kaizen*.
5. Tahapan evaluasi kinerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan untuk terus dapat bersaing dengan kompetitor pada industri yang sama.

Sedangkan saran yang diberikan adalah sebaiknya perusahaan menambah tenaga ahli yang dapat memperbaiki produk toyota karena dengan itu maka pelanggan akan semakin puas dengan pelayanan dengan waktu perbaikan produk yang semakin cepat dan terjamin kualitasnya. Selain itu pelaksanaan pelatihan sudah cukup baik. Berikut tambahan-tambahan yang perlu dilakukan selama pelatihan yaitu:

1. Melatih *skill salesman* maupun *sales counter* dalam meraih calon customer misalnya dengan memberikan training mengenai kiat-kiat meraih calon *customer*.
2. Penambahan dan perbaikan variabel-variabel pelatihan yang kurang cocok maupun yang perlu ditambahkan agar lebih efektif.
3. Penambahan fasilitas-fasilitas pelatihan untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan saat mengikuti pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bohlander, G. & Snell, S. (2010). Principle of Human Resource management. *International Edition Human Resource Management*, (15thed). South-Western: CENGAGE Learning
- Bungin, H.M.B. (2011). *Penelitian Kualitatif*, (2nded). Jakarta: Kencana
- Cane, (1998). *Establishing Kaizen Culture*. Batam: Penerbit Interaksara
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (9thed). Indonesia: Indeks
- Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia. (2013). *Rekor Baru Penjualan Mobil Di Indonesia*. <<http://otomotif.kompas.com/read/2013/01/11/6126/2012.Rekor.Baru.Penjualan.Mobil.di.Indonesia.1.161.Juta.Unit>>
- Ghafoor Khan, dkk. (2011). *Impact of Training And Development on Organizational Performance*. Retrieved 25th, 2013, from <<http://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/546/487>>
- Hastho, J.N.U & Meilan, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (1sted). Yogyakarta: Penerbit Ardana Media
- Mohamed, R. (2012). Evaluating The Effectiveness of a Training Program Using The Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector in Malaysia . 3rd *International Conference On Business and Economic Research Proceeding*. Retrived September 25th, 2013, from <http://eprints.oum.edu.my/717/1/evaluating_rosmah.pdf>
- Moleong, L.J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (revisi ed). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mukhtar. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group
- Murtie, A. (2012). *Menciptakan SDM Yang Handal Dengan TMC*. Jakarta: Laskar Aksara
- Ongori, H. & Nzonzo, J.C. (2011). *Training And Development Practices In An Organisation: An Intervention To Enhance Organisational Effectiveness*. Retrieved 25th, 2013, from <[http://www.scienceandnature.org/IJEMS-Vol2\(4\)-Oct2011/IJEMS_V2\(4\)3.pdf](http://www.scienceandnature.org/IJEMS-Vol2(4)-Oct2011/IJEMS_V2(4)3.pdf)>
- Panggabean.M.S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Persada
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Rama, M.J, & Vaishnavi, R. (2012). Measuring Training Effectiveness a Study: a Study in a Leading Retailing Industry in a Metropolitan City. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*. Retrieved September 25th, 2013, from <http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/Apri/ElJMMS/2_EIJMMS_VOL2_ISSUE4.pdf>
- Salmah, N.N.A. (2012). *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu*.

- Retrieved 25th , 2013, from
<<http://news.palcomtech.com/wp-content/uploads/2013/04/NININ-JE02032012.pdf>>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (3thed). Yogyakarta: Penerbit BP. STIE YKPN
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sunarto & Sahendy, N. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (2nded). Yogyakarta: Penerbit BPFE UST
- Sunyoto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Tazakigroup. (2000). *Budaya Kaizen Yang Unik*. Jakarta: Grmedia
- Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ORYZA
- Wijayanto, Dian (2012). *Pemgantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama