



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 Gambaran Singkat Perusahaan

##### 2.1.1 Astra Internasional



Sumber : [astra.co.id](http://astra.co.id)

**Gambar 2.1 Astra International**

PT Astra International Tbk didirikan di Jakarta pada tahun 1957 sebagai sebuah perusahaan perdagangan umum dengan nama Astra International Inc. Pada tahun 1990, telah dilakukan perubahan nama menjadi PT Astra International Tbk, dalam rangka penawaran umum perdana saham Perseroan kepada masyarakat, yang dilanjutkan dengan pencatatan saham Perseroan di Bursa Efek Indonesia dengan menggunakan ticker ASII. Nilai kapitalisasi pasar Astra pada akhir tahun 2018 adalah sebesar Rp 333,0 triliun (Astra, 2019).

Sesuai anggaran dasar Perseroan, kegiatan usaha yang dapat dijalankan oleh Perusahaan mencakup perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan, jasa dan konsultasi. Hingga tahun 2018, Astra telah mengembangkan bisnisnya dengan menerapkan model bisnis yang berbasis sinergi dan terdiversifikasi pada tujuh segmen usaha, terdiri dari:

1. Otomotif.
2. Jasa Keuangan.
3. Alat Berat, Pertambangan, Konstruksi & Energi.
4. Agribisnis.
5. Infrastruktur dan Logistik.
6. Teknologi Informasi.
7. Properti.

Dengan bisnis yang beragam, Astra telah menyentuh berbagai aspek kehidupan bangsa melalui produk dan layanan yang dihasilkan. Dalam keseharian hidup, masyarakat Indonesia menggunakan sepeda motor dan mobil, jalan tol, printer, hingga layanan pembiayaan, perbankan dan asuransi milik Astra. Pelaku bisnis bermitra dengan Astra memanfaatkan berbagai kendaraan komersial, alat berat, layanan logistik, sistem teknologi informasi dan jasa pertambangan dari Astra. Berbagai produk yang dihasilkan, antara lain minyak kelapa sawit, batu bara dan kendaraan bermotor, senantiasa diekspor sehingga Astra dapat berkontribusi dalam menyumbangkan devisa bagi negara (Astra, 2019).

### **2.1.2 Astra Credit Companies**

Astra Credit Companies merupakan anak perusahaan dari PT Astra International Tbk. Astra Credit Companies atau biasa disingkat dengan ACC adalah perusahaan pembiayaan mobil dan alat berat. Sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 29/POJK.05/2014 ACC melakukan perluasan usaha di bidang Pembiayaan Investasi, Pembiayaan Modal Kerja, Pembiayaan Multiguna dan Sewa Operasi (Operating Lease), baik dengan skema konvensional maupun syariah. PT Astra Sedaya Finance yang

merupakan cikal bakal ACC berdiri pada 15 Juli 1982 dengan nama PT Rahardja Sedaya, didirikan guna mendukung bisnis otomotif kelompok Astra (Astra, 2019).

Di tahun 1990, PT Rahardja Sedaya berganti nama menjadi PT Astra Sedaya Finance. Dalam perkembangannya, PT Astra Sedaya Finance memiliki penyertaan saham pada perusahaan asosiasi, yaitu PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance, PT Pratama Sedaya Finance, PT Staco Estika Sedaya Finance dan PT Astra Auto Finance yang semuanya telah terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta mendapatkan izin dari Departemen Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan dengan nomor izin usaha sebagai berikut :

1. PT Astra Sedaya Finance dengan nomor izin usaha 1093/KMK.013/1989
2. PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance dengan nomor izin usaha 1095/KMK.013/1989
3. PT Astra Auto Finance dengan nomor izin usaha 437/KMK.017/1995
4. PT Staco Estika Sedaya Finance dengan nomor izin usaha 590/KMK.013/1990
5. PT Pratama Sedaya Finance dengan nomor izin usaha 1258/KMK.013/1989

PT Astra Sedaya Finance dan perusahaan asosiasinya sejak tahun 1994 mengembangkan merek Astra Credit Companies untuk mendukung usahanya. ACC berkomitmen penuh untuk meningkatkan layanan pada masyarakat. ACC menyediakan fasilitas pembiayaan untuk pembelian mobil dan alat berat dalam kondisi baru ataupun bekas serta fasilitas Pembiayaan Investasi, Pembiayaan Modal Kerja, Pembiayaan Multiguna dan Sewa Operasi (*Operating Lease*).ACC juga mendukung penjualan mobil melalui jaringan dealer, showroom maupun perseorangan di seluruh wilayah Indonesia. Jaringan ACC tersebar di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Saat ini ACC memiliki 75 kantor cabang yang tersebar di 59 kota di Indonesia, dan akan terus bertambah (Astra, 2019).

ACC selalu mempertahankan reputasinya sebagai perusahaan pembiayaan terkemuka di Indonesia. Saat krisis ekonomi melanda Indonesia di tahun 1998, ACC dapat

melewati krisis ini dengan baik. Termasuk juga dapat melunasi pinjaman sindikasi pada tahun 1999, tanpa restrukturisasi (Astra, 2019).

Pada tahun 2000, ACC mulai melakukan penerbitan obligasi dengan rating A- dari PT Pemeringkat Efek Indonesia. Saat ini ACC telah meraih peringkat AAA (idn) Stable Outlook dari PT Fitch Ratings Indonesia dan peringkat idAAA dari PT Pemeringkat Efek Indonesia. ACC sebagai perusahaan pembiayaan terbesar dan terkemuka di Indonesia, selalu membayarkan nilai pokok hutang dan bunga tepat pada waktunya (Astra, 2019).

## **2.2 Profil Perusahaan**

### **2.2.1 Lokasi Astra Credit Companies**

Lokasi penulis melakukan kerja magang yaitu di *Head Office* Astra Credit Companies Jl. TB Simatupang No.90, RT.3/RW.4, Jagakarsa, Jakarta Selatan



Sumber : [acc.co.id](http://acc.co.id)

**Gambar 2.2 Astra Credit Companies**



Sumber : Acc.co.id

### **Gambar 2.3 Jaringan ACC**

ACC memiliki 75 cabang retail dan 1 cabang *fleet* yang tersebar di 59 kota di Indonesia.

#### **2.2.2 Visi Perusahaan**

Adapun visi dan misi dari Astra Credit Companies adalah sebagai berikut :

Visi “*Become the 1st Choice Financing Company with Total Solution*” (Menjadi Pilihan Pertama Perusahaan Pembiayaan dengan Solusi yang Menyeluruh)

#### **2.2.3 Misi Perusahaan**

Misi “*To promote credit for a better living*” (Mempromosikan kredit untuk hidup yang lebih baik).

## 2.2.4 Core Value Perusahaan



Sumber : Laporan Tahunan ASF, 2018

**Gambar 2.4 Core Value Perusahaan**

Budaya yang ada di PT Astra Sedaya Finance yaitu : *Integrity, Teamwork, Quality,* dan *Customer Satisfaction*. Berikut adalah penjelasannya :

1. **Integrity** : berani mentaati peraturan berlandaskan asas dan etika yang berlaku serta menunjukkan sikap profesional dan bertanggung jawab

*Key Behaviour* :

- A. Mematuhi aturan yang berlaku dan menjalankannya dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab.
  - B. Menunjukkan sikap dan perilaku yang benar.
  - C. Berani mengungkapkan kebenaran dengan cara yang baik.
2. **Teamwork** : bersinergi melalui interaksi yang positif dan terbuka, dengan komitmen mencapai target perusahaan

*Key Behaviour :*

- A. Saling mendukung dan selalu aktif memberikan kontribusi yang terbaik sesuai dengan perannya
  - B. Menciptakan hubungan kerja yang saling percaya.
  - C. Berkomitmen menjalankan keputusan yang ditetapkan untuk kepentingan perusahaan.
3. **Quality** : proses yang cepat dan akurat dengan mentalitas perbaikan secara terus menerus untuk hasil yang terukur dan terbaik

*Key Behaviour :*

- A. Melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal.
  - B. Belajar dari yang terbaik dan selalu berusaha mencapai yang lebih baik.
  - C. Mengevaluasi pencapaian untuk mendapatkan hasil yang melampaui target.
4. **Customer Satisfaction** : memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan melalui pelayanan yang andal dan terpercaya

*Key Behaviour :*

- A. Memastikan proses interaksi yang menyenangkan dan mengesankan.
- B. Proaktif memberikan solusi secara tuntas.
- C. Memenuhi janji secara bertanggung jawab.

### **2.2.5 Brand Perusahaan**

Pada tahun 2016, logo ACC mengalami perubahan dengan penambahan frase “*Member of Astra*”. Perubahan tersebut mengikuti kebijakan PT Astra Internasional Tbk selaku induk Perseroan dan berlaku bagi seluruh anak perusahaan PT Astra Internasional Tbk.





Sumber : Laporan Tahunan, 2018

**Gambar 2.5 Logo ACC**

#### ***TAGLINE***

- Font kecil mencerminkan ACC yang rendah hati.
- Supergrafis dan frame melengkung mencerminkan ACC yang dinamis.
- Warna putih mencerminkan keterbukaan

#### **TERPERCAYA**

- Garis tegas dan luwes merefleksikan reputasi ACC sebagai merek yang terpercaya.

#### **ANTUSIAS**

- Terlihat dari ekspresi senyum lebar (happy) dan dasi berkibar yang dibuat lebih jelas dan terang.
- Warna oranye mencerminkan sikap antusias, hangat, bersahabat dan mudah dijangkau

#### **RESPONSIF**

- Terlihat dari ekspresi orang di logo yang menunjukkan sikap responsif, ramah dan suka menolong.
- Dasi yang berkibar.

## SOLUSI TERBAIK

- Ditunjukkan dengan gambar ibu jari yang ke atas.

## PROFESIONAL

- Terlihat dari ilustrasi penampilan orang yang memakai kemeja dan dasi dengan rapi.
- Garis tubuh yang tegas, rambut yang tertata rapi serta raut muka yang solid mencerminkan kesan profesional.
- Warna biru juga mencerminkan kesan professional.

### 2.2.6 Produk dan Jasa Perusahaan

Dengan mengacu kepada Anggaran Dasar Perseroan, saat ini Perseroan telah memiliki sejumlah produk dan jasa yang dapat dijelaskan sebagai berikut :



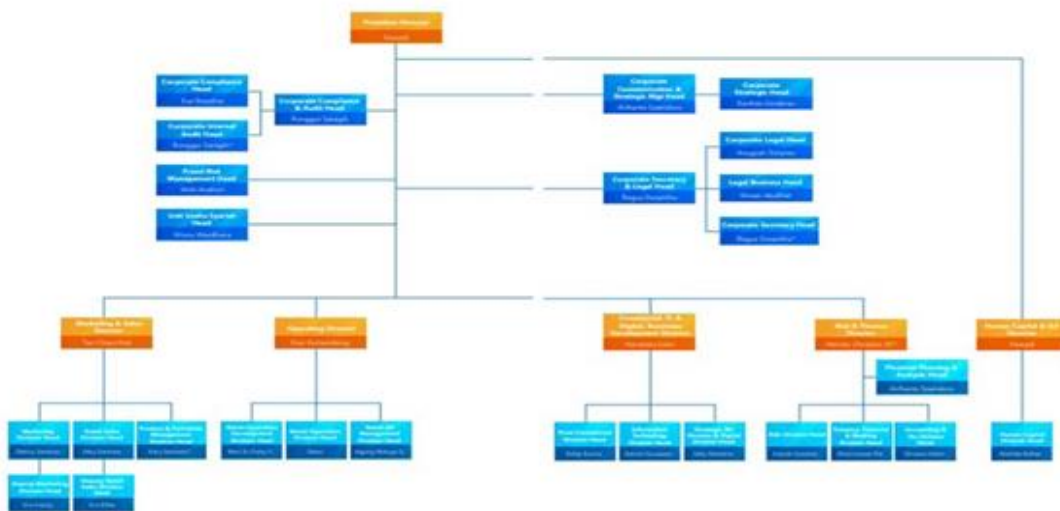
Sumber : Data Internal Perusahaan, 2019

### Gambar 2.6 Produk dan Jasa Astra Credit Companies

Produk dan jasa dari Astra Credit Companies ada 5 yaitu pembiayaan mobil bekas, pembiayaan mobil baru, pembiayaan syariah, pembiayaan alat berat, dan pembiayaan multiguna. ACC menawarkan kemudahan bagi pelanggan untuk memiliki kendaraan baru, kendaraan bekas, pembiayaan untuk komersial dan bisnis, pembiayaan syariah, serta pembiayaan multiguna.

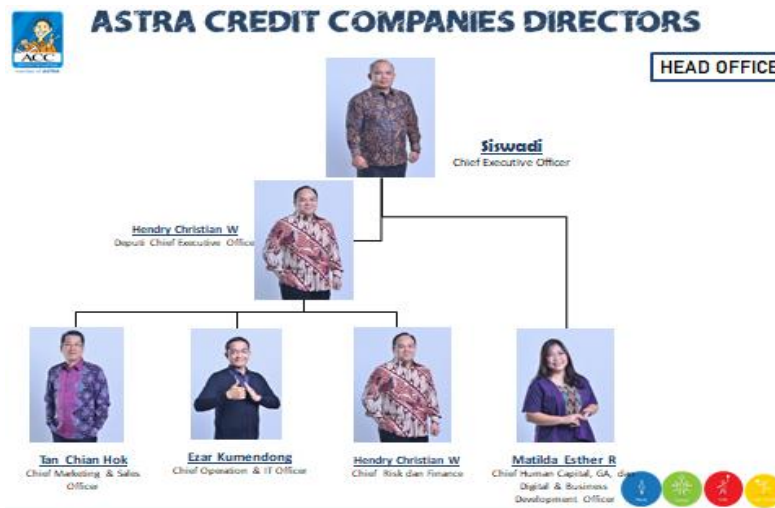
## 2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut adalah struktur organisasi dari Astra Credit Companies



Sumber : Annual Report, 2018

Gambar 2.7 Struktur Organisasi



Sumber : Data Internal Perusahaan, 2019

Gambar 2.8 Struktur Organisasi *Directors*



## DIVISION HEAD ACC

HEAD OFFICE



**Silviana Halim**  
Accounting & Tax Division  
Head



**Christina Dian A**  
Human Capital  
Division Head



**Daniel Gunawan S**  
Information Technology  
Division Head



**Dean**  
Retail Operation  
Division Head



**Vivi Effira**  
Deputy Customer Retention  
Division Head



**Arifianto Soendong**  
Corporate Communication &  
Strategic Management  
Division Head



**R. Bagus Dwiantho**  
Corporate Secretary & Legal  
Division Head



**Ronggur Saragih**  
Corporate Compliance &  
Audit Division Head



Sumber :Data Internal Perusahaan, 2019

Gambar 2.9 Struktur Organisasi *Division Head*



## DIVISION HEAD ACC

HEAD OFFICE



**Denny Santoso**  
Marketing Division Head



**Vivi Iriany JP Nababan**  
Deputy Marketing Division Head



**Handry Susanto**  
Risk Division Head



**Remy Sri Futsy Yama**  
Retail Operation Development  
Division Head



**Eddy Kurnia**  
Head Commercial  
Division Head



**Dharmawan Phie**  
Treasury, Finance, &  
Banking Division Head



**Agung Waluyo Samadi**  
Retail All Management  
Division Head



**Hary Santoso**  
Retail Sales Division  
Head



**Selly Melliana**  
Strategic Business Development  
& Digital Division Head



Sumber :Data Internal Perusahaan, 2019

Gambar 2.10 Struktur Organisasi *Division Head*

## 2.4 Awards Perusahaan

Berikut adalah beberapa penghargaan yang diraih oleh Astra Credit Companies pada tahun 2018 :

- 1) *Contact Center Service Excellence Award* CCSL dan Majalah *Service Excellence* 10 April 2018



Sumber : Laporan Keuangan Tahunan ASF, 2018

**Gambar 2.11 Contact Center Service Excellence Award**

- 2) *Service Quality Award 2018* Care & Service Excellence Magazine 6 Agustus/August 2018



Sumber : Laporan Keuangan Tahunan ASF, 2018

**Gambar 2.12 Service Quality Award 2018**

- 3) *The Most Expansive Finance Company – Infobank Multifinance Awards 2018*  
Infobank 6 September 2018



Sumber : Laporan Keuangan Tahunan ASF, 2018

**Gambar 2.13 Most Expansive Finance Company**

- 4) *Indonesia Best Companies In Creating Leaders From Within 2018 – The 1st Rank*  
*Financial Services Companies SWA & NBOGroup 31 Oktober/ October 2018*



Sumber : Laporan Keuangan Tahunan ASF, 2018

**Gambar 2.14 Indonesia Best Companies In Creating Leaders Awards**

- 5) Lima Perusahaan Pembiayaan Terbaik Tahun 2018 Kategori Aset diatas 5 triliun  
Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) 5 Desember/ December 2018



Sumber : Laporan Keuangan Tahunan ASF, 2018

**Gambar 2.15 Lima Perusahaan Pembiayaan Terbaik Tahun 2018**

## 2.5 Tinjauan Pustaka

### 2.5.1 *Management*

Robbins dan Coulter (2012) memberi definisi manajemen sebagai proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain.

Menurut George R Terry (1960) Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia yang ada.

Manajemen juga dapat didefinisikan dengan cara bekerja yang dilakukan dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan (Zakky, 2018).

Pengertian Manajemen menurut Handoko (2011) adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Terry (1960) dalam bukunya yang berjudul *Principle of Management* dijelaskan terdapat 4 fungsi manajemen. Fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning* (Fungsi perencanaan)

Fungsi *planning* yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. *Organizing* (Fungsi pengorganisasian)

Fungsi *organizing* yaitu mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. *Actuating* (Fungsi pelaksanaan)

Fungsi *actuating* yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan berhasil dalam mencapai tujuan

4. *Controlling* (Fungsi pengendalian)

Fungsi *controlling* yaitu untuk mengawasi apakah pergerakan organisasi sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Sedangkan menurut Dessler (2015) terdapat 5 fungsi manajemen sebagai berikut :

1. *Planning*

Fungsi *planning* yaitu meliputi penetapan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan perkiraan.

2. *Organizing*

Fungsi *organizing* yaitu artinya memberikan masing-masing tugas khusus kepada bawahan, membentuk suatu departemen, mendelegasikan wewenang serta mengoordinasikan pekerjaan kepada bawahan.



### 3. *Staffing*

Fungsi *staffing* yaitu menentukan jenis orang yang harus di pekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, memberikan *counselling* kepada karyawan dan mempekerjakan karyawan.

### 4. *Leading*

Fungsi *leading* yaitu membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan *morale*, dan memotivasi bawahan.

### 5. *Controlling*

Fungsi *controlling* yaitu menetapkan standar atau target penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual jika dibandingkan dengan standar, dan kemudian mengambil tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan.

## **2.5.2 Human Resources Management**

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2015) adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

Berdasarkan Mangkunegara (2013) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses menggerakkan individu agar mencapai tujuan organisasi. Terdapat juga pengertian lain mengenai manajemen sumber daya yaitu manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik itu tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2011).

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) terdapat 6 fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Staffing*

Proses di mana organisasi memastikan bahwa ia selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Penetapan staf melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi.

2. *Performance Management*

Proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya, organisasi. Penilaian kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Ini memberi karyawan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan mereka dan mengatasi kekurangan yang teridentifikasi, sehingga membantu mereka untuk menjadi karyawan yang lebih puas dan produktif.

3. *Human Resource Development*

Fungsi utama HRM tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karir individu dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

4. *Compensation*

Kompensasi mencakup total semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pelayanan yang telah diberikan. Penghargaan dapat berupa satu atau kombinasi dari hal berikut :

- a. Kompensasi Keuangan Langsung (Kompensasi Inti) : Pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
- b. Kompensasi Keuangan tidak langsung (manfaat yang didapat karyawan) : Semua imbalan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung, seperti liburan berbayar, cuti sakit, liburan, dan asuransi kesehatan
- c. Kompensasi non finansial: Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja

## 5. *Safety and Health*

Keselamatan mencakup melindungi karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan terkait pekerjaan. Sedangkan, kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional.

## 6. *Employee and Labor Relation*

Ketika serikat pekerja mewakili karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia sering disebut sebagai hubungan kerja, yang menangani pekerjaan perundingan bersama. Hubungan karyawan internal terdiri dari kegiatan SDM yang terkait dengan perpindahan karyawan dalam organisasi seperti promosi, penurunan pangkat, pemutusan hubungan kerja, dan pengunduran diri.

### **2.5.3 Training**

Pengertian *training* menurut Dessler (2015) adalah proses yang bertujuan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru maupun karyawan yang lama dalam melakukan pekerjaannya.

### **2.5.4 Tujuan dan Manfaat Training**

#### **2.5.4.1 Tujuan Training**

Tujuan umum dilakukannya pelatihan dan pengembangan bagi karyawan menurut Cahyani (2017) adalah :

A. Meningkatkan kinerja (*improve performance*).

Karyawan yang memiliki kinerja yang kurang akibat dari minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.

B. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*).

Manajer harus terus memperbaharui pengetahuannya mengenai perkembangan teknologi yang ada. Pengembangan teknologi akan membuat fungsi organisasi lebih efektif.

C. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*).

Sekarang ini banyak ditemukan karyawan yang gagal dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berubah akan

berpengaruh pada kinerja. Karyawan yang gagal dalam menyesuaikan diri maka keterampilan atau kemampuan yang dimiliki sebelumnya menjadi ‘usang’.

D. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*).

Di setiap organisasi memiliki banyak konflik yang terjadi dan bisa diselesaikan dengan berbagai macam cara. Pelatihan dan pengembangan dapat memberikan keterampilan kepada karyawan untuk mengatasi konflik yang terjadi.

E. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*).

Program pengembangan karir dapat digunakan untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam proses tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.

F. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Karyawan perlu berorientasi kepada prestasi yang dicapai dan membutuhkan tantangan baru pada pekerjaannya.

#### **2.5.4.2 Manfaat *Training***

Berdasarkan Simamora (2012) menyampaikan manfaat dari pelatihan dan pengembangan yaitu :

- A. Memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan
- B. Menyamakan keahlian para karyawan agar sejalan dengan kemajuan teknologi.
- C. Menghemat waktu belajar bagi karyawan baru agar kompeten.
- D. Membantu memecahkan masalah operasional.
- E. Mempersiapkan karyawan untuk mendapatkan promosi.
- F. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

#### **2.5.4.3 Metode Training**

Menurut Dessler (2015) metode *training* dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

A. ***On The Job Training***

***On The Job Training*** adalah proses seorang karyawan belajar dengan cara langsung ditempatkan di pekerjaan tersebut secara langsung.

B. ***Apprenticeship Training***

***Apprenticeship Training*** adalah proses seorang belajar dengan menggabungkan kedua metode yaitu *formal learning* (teori) dan *on the job training* secara bersamaan

C. ***Informal Training***

Karyawan tidak hanya belajar dari pelatihan formal saja tetapi juga akan belajar melalui pelatihan informal. Pelatihan informal bisa didapatkan dengan belajar dari rekan-kerja, atasan, atau teman

D. ***Job Instruction Training***

***Job Instruction Training*** adalah pelatihan yang bertujuan untuk memberitahukan daftar pekerjaan atau langkah-langkah dalam melakukan sebuah pekerjaan.

E. ***Lectures***

***Lectures*** adalah proses pembelajaran dengan memberikan pengetahuan kepada kelompok peserta pelatihan.

F. ***Audiovisual Based Training***

***Audiovisual Based Training*** adalah metode *training* yang menggunakan bantuan peralatan seperti DVD, *films*, *powerpoint*, *videoconferencing*, *audiotapes*, dan *videotape* yang sangat efektif dan banyak digunakan dalam pelatihan.

G. ***Programmed Learning***

***Programmed Learning*** adalah *metode training* yang sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja dengan menyajikan pertanyaan atau fakta sehingga memungkinkan orang untuk merespon, dan memberikan *feedback* secara langsung.

#### H. *Simulated Training*

*Simulated Training* adalah pelatihan dalam pekerjaan yang khusus dengan juga menggunakan peralatan khusus seperti pilot pesawat sehingga biaya bisa berkurang dan bahaya dapat dihindarkan

#### I. *Computer Based Training*

*Training* yang dilakukan dengan menggunakan sistem komputer atau DVD sebagai alat bantu untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan

#### J. *Electronic Performance Support System* (EPSS)

*Electronic Performance Support System* (EPSS) adalah seperangkat alat komputer yang menampilkan pelatihan secara otomatis, dokumentasi dan dukungan telepon. Mengintegrasikan ke dalam aplikasi secara otomatis dan memberikan dukungan yang lebih cepat, murah, dan lebih efektif daripada metode *training* tradisional.

### 2.5.4.4 Proses *Training*

Proses *training* menurut Dessler (2015) terdapat 5 tahapan yaitu :

#### A. *Need Analysis*

Kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi secara spesifik keterampilan kerja seperti apa yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, menilai kemampuan calon *trainer*, mengukur pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Dan juga mengembangkan pengetahuan yang kurang untuk mencapai tujuan dari pelatihan.

#### B. *Instructional Design*

Menentukan dan menyiapkan isi dari program *training* dalam bentuk modul dan alat bantu apa yang akan digunakan

#### C. *Validation*

Kegiatan untuk menguji program pelatihan yang telah disiapkan pada sekelompok orang atau peserta pelatihan

#### D. *Implement*

Menyampaikan program pelatihan yang sudah disiapkan kepada peserta *training* yang sudah ditetapkan

## E. *Evaluation*

Melakukan evaluasi penilaian dari *training* yang dijalankan apakah sudah sesuai apa belum. Evaluasi bisa dilakukan oleh peserta pelatihan maupun pihak manajemen.

### 2.5.4.5 *Evaluasi Training*

Evaluasi *Training* menurut Donald Kirkpatrick (1959) dalam Wirotama (2017)

yaitu :

#### 1) *Reaction*

Mengukur bagaimana para peserta memberikan tanggapan terhadap training yang diberikan, mengenai topik yang dibawakan, instruktur, materi presentasi, tujuan pelatihan, kemampuan fasilitator, saran pengembangan serta lokasi training. Pada tahap ini evaluasi bisa dilakukan dengan menggunakan kuesioner agar peserta dapat memberikan rating terhadap poin-poin penilaian yang ada.

#### 2) *Learning*

Berikutnya yang dilakukan adalah mengukur apa saja yang telah dipelajari atau diserap para peserta. Hal yang sebaiknya dilakukan sebelum memulai sesi *training* adalah menyiapkan daftar tujuan pembelajaran, yang juga digunakan sebagai bahan dalam menganalisa pembelajaran dan perilaku peserta. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan *pre test* dan *post-test* kepada peserta pelatihan.

#### 3) *Behaviour*

Dalam tahap ini hal yang dievaluasi adalah seberapa jauh perubahan sikap dan perilaku para peserta setelah menerima pelatihan. Evaluasi bisa didapatkan dari peserta pelatihan, rekan kerja, atasan, atau teman dari peserta pelatihan.

#### 4) *Result*

Pada tahap ini hasil akhir dari sesi training dapat dianalisa dan diukur untuk melihat apakah terdapat peningkatan terhadap aspek bisnis atau proses bisnis perusahaan.

## 2.6 Development

Pengertian *development* menurut Noe (2017) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan bekerja secara efektif dalam pekerjaan di perusahaan mereka saat ini atau di masa depan. Perbandingan antara *training* dan *development* dapat dijelaskan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 2.1 Perbandingan *Training* dengan *Development***

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
<i>Focus</i>	<i>Current</i>	<i>Future</i>
<i>Use of Work Experiences</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Goal</i>	<i>Preparation for current job</i>	<i>Preparation for changes</i>
<i>Participation</i>	<i>Required</i>	<i>Voluntary</i>

Sumber : Noe (2017)

Berdasarkan tabel 2.1 di atas penulis dapat simpulkan bahwa perbedaan *Training* dan *Development* adalah *training* merupakan pelatihan yang diberikan dengan menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan menjadi lebih baik lagi. Sedangkan *development* lebih berfokus kepada jangka panjang untuk mempersiapkan karyawan mengambil tanggung jawab yang lebih besar pada pekerjaan di masa depan dan juga juga dapat meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka pada saat ini.