

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan manufaktur ini berdiri sejak tahun 1951 dengan memproduksi ban sepeda. Sejak itu perusahaan bertumbuh menjadi produsen ban terpadu terbesar di Asia Tenggara. Perusahaan memperluas produksi ban dengan membuat variasi produk melalui produksi ban sepeda motor pada tahun 1971, diikuti oleh ban bias untuk mobil penumpang dan komersial pada tahun 1981. Pada awal tahun 90-an, perusahaan mulai memproduksi ban radial untuk mobil penumpang dan truk.

Tak berhenti sampai disitu saja, perkembangan perusahaan terlihat sangat signifikan dengan tercatatnya saham perusahaan untuk pertama kalinya di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya pada tahun 1990. Setahun kemudian, PT X ini mengakuisisi salah satu industri yang merupakan produsen kain ban dan benang nilon. Produksi perusahaan menjadi semakin meningkat, tercatat pada tahun 1993 perusahaan mulai melakukan produksi secara komersial ban radial untuk mobil penumpang dan truk ringan.

Dengan diterimanya sertifikasi mutu, seperti *E-mark* dari Komunitas Eropa dan memenuhi syarat dan peraturan Departemen Transportasi yang diperlukan untuk pasar Amerika Serikat pada tahun 1994 semakin memperkuat kedudukan perusahaan ini dalam pasar domestik dan internasional. Selain itu PT X juga melakukan akuisisi terhadap perusahaan lainnya, seperti produsen kawat baja pada tahun 1995, lalu produsen velg aluminium pada tahun 1996. Hasil kerja keras perusahaan terbayar saat diterimanya sertifikasi mutu internasional ISO 9002 untuk sistem kendali mutu produksi ban radial, dan juga menerima TUV CERT, sertifikasi mutu dari Jerman.

PT X juga melakukan perluasan produksi dengan mendirikan anak perusahaan yang telah memproduksi karet sintetis, etilen glikol, benang polyester dan serat poliester. Perusahaan juga membuat perjanjian dengan salah satu perusahaan asing dalam produksi internasionalnya. Dengan perusahaan tersebut, PT X memproduksi ban radial untuk mobil penumpang yang dirancang untuk wilayah Amerika Utara dan Eropa. Dengan ini perusahaan juga memperoleh sertifikasi ISO 9001 untuk sistem mutu desain, pengembangan dan instalasi.

Tak hanya berhenti sampai di sana, pada tahun 2001 perusahaan juga menjalin kemitraan dengan sebuah perusahaan ban terkemuka di Finlandia untuk memproduksi

beberapa jenis ban mobil penumpang untuk pasaran di luar Indonesia. Pada tahun 2005 perusahaan menerbitkan Obligasi Global senilai US\$ 325 juta guna membiayai ekspansi perusahaan. Selain itu perusahaan juga berhasil menyabet beberapa penghargaan kembali, di antaranya sertifikasi mutu QS 9000, satu dari syarat-syarat yang dibutuhkan untuk mendistribusikan produk di Amerika Serikat (2002), sertifikasi mutu ISO/TS 16949 (2005), “Best managed Company in Indonesia” dari Euromoney Magazine (2006), penghargaan Primaniyarta dari Presiden Republik Indonesia dan beberapa penghargaan lainnya. Dengan raihan prestasinya, perusahaan menjadi salah satu produsen ban terkemuka di Indonesia.

Perusahaan tersebut mempunyai visi menjadi *Good Corporate Citizen* dengan posisi keuangan yang kuat, pemimpin pasar di Indonesia, dan perusahaan dengan reputasi global sebagai produsen ban yang berkualitas. Adapun misi dari perusahaan tersebut adalah menjadi produsen yang memimpin dan terpercaya sebuah portfolio produk ban yang optimal, dengan harga yang kompetitif dan kualitas yang unggul di saat yang sama terus meningkatkan ekuitas merek produk kami, melaksanakan tanggung jawab sosial kami, dan memberikan profitabilitas/hasil investasi kepada para pemegang saham serta nilai tambah untuk semua *stakeholder* perusahaan.

Perusahaan ini mempunyai nilai perusahaan yang dijadikan pedoman bagi seluruh karyawan untuk dapat mencapai tujuan bersama, diantaranya:

1. **Service:** Kita melakukan sesuatu yang diharapkan untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan kita baik internal maupun eksternal dengan berusaha keras memenuhi ekspektasi para *stakeholder*, berkomunikasi dan saling memahami, dan membangun rasa saling percaya.
2. **Passion:** Kita berusaha meraih yang terbaik karena hati dan pikiran kita terlibat dalam bekerja. Ini memberikan hasil yang luar biasa dan membangun martabat dalam diri kita dengan menginspirasi melalui semangat kerja, mendorong tindakan untuk berprestasi, dan berusaha keras menjadi yang terbaik dalam bekerja.
3. **Integrity:** Hubungan kita dibangun atas dasar rasa percaya, kejujuran, dan tanggung jawab dengan menepati janji, menunjukkan kejujuran dan etika yang baik dalam bekerja, dan bertanggung jawab atas tindakan kita.
4. **Respect:** Kita peduli dan mendukung lingkungan setempat dimana kita bekerja dengan peduli dan penuh perhatian terhadap sesama; peduli terhadap alam dan lingkungan; patuh terhadap hukum dan peraturan.
5. **Innovation:** Inovasi adalah kunci dari pertumbuhan dan kemampuan menghasilkan laba yang berkesinambungan bagi perusahaan dengan perbaikan berkelanjutan,

berwawasan ke depan dan mengeksplorasi setiap kemungkinan, menentang batas kemampuan, memiliki rasa ingin tahu, kreatif dan mengembangkan ide baru untuk lebih efisien di masa mendatang.

6. **Teamwork:** Kita menikmati lingkungan kerja kolaboratif (bergotong royong) yang mendorong komunikasi terbuka, belajar, saling berbagi ide, pendapat dan sudut pandang dengan berkomitmen untuk tujuan yang sama, aktif berpartisipasi, dan komunikasi terbuka.

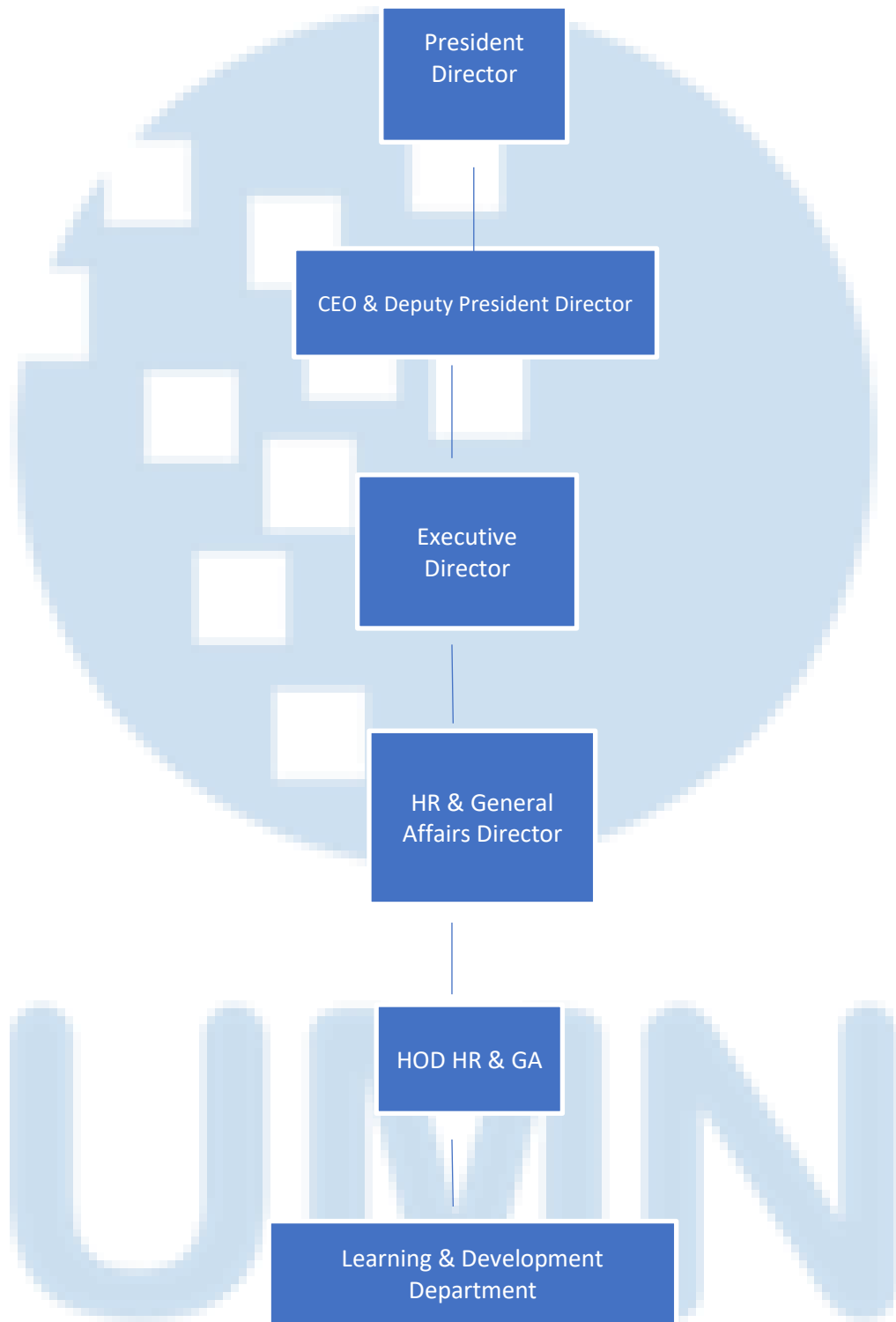
Adapula produk-produk yang dihasilkan oleh PT X sebagai berikut:

1. Ban mobil penumpang
2. Ban SUV's/ Truk ringan
3. Ban off-road/ mobil JEEP
4. Ban industry/ Container
5. Ban sepeda motor

2.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi suatu perusahaan dapat dipahami sebagai rangkaian dari hubungan antar individu dalam suatu organisasi atau perusahaan bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam memaksimalkan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut, struktur organisasi dirancang untuk memungkinkan semua pihak mampu bekerja secara normal dan bertanggung jawab. Berikut struktur organisasi pada PT X:

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Bagan 2.1. Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: Penulis (2022)

mengkoordinasikan dan mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Karena dengan menerapkan ilmu manajemen diharapkan sesuatu yang dikerjakan akan selesai tepat waktu, sehingga tidak ada yang terbuang sia-sia.

Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni dalam menyelesaikan tugas melalui perantara. Dalam hal ini, manajemen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang manager untuk mengarahkan bawahan atau orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya sebuah tujuan. Adapun menurut Ricky W. Griffin, manajemen adalah proses perencanaan, organisasi, koordinasi, dan kontrol pada sumber daya agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Efektif di sini maksudnya tujuan tercapai sesuai rencana, dan efisien berarti bahwa manajemen dilakukan secara cermat, terorganisir, dan tepat waktu. Intinya, manajemen tidak jauh dari usaha mencapai sebuah tujuan dengan efisien dan dengan cara mengelola serta mengawasi.

Untuk meningkatkan sistem manajerial dan juga tercapainya target dan tujuan, terdapat beberapa unsur penting yang perlu diperhatikan karena masing-masing unsur manajemen saling melengkapi dan harus diposisikan setara agar kinerja manajemen dalam kegiatan berbisnis dapat berjalan dengan lancar. Secara umum, terdapat 6 unsur pada kegiatan manajemen, diantaranya:

UMMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Gambar 2.2 Unsur Manajemen

Sumber: simplynotes.in

- **Market (Pasar):** pada organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang industri tentunya menjadikan pasar sebagai salah satu unsur penting bagi hasil produksi mereka. Karena salah satu faktor ketika ingin membangun suatu industri maka harus memperhatikan pasarnya terlebih dahulu. Jika pasar sudah ada dan prosesnya telah berjalan, maka langkah selanjutnya yang harus diperhatikan adalah bagaimana caranya untuk mempertahankan dan meningkatkan potensi pasar yang ada.
- **Money (Uang):** Uang adalah alat tukar dan ukuran nilai. Besar kecilnya hasil usaha dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Itu sebabnya uang menjadi alat penting untuk mencapai tujuan, karena segala sesuatu harus dihitung secara rasional. Ini mengacu pada berapa banyak uang yang harus disisihkan untuk mendanai gaji karyawan, alat yang dibutuhkan dan diperoleh, dan hasil yang akan dicapai organisasi. Cara suatu perusahaan mengelola keuangannya pasti mempengaruhi kelancaran jalannya perusahaan.

- **Method (Metode):** pada saat melaksanakan kerja secara maksimal tentunya diperlukan metode-metode kerja karena suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya suatu pekerjaan. Metode dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan kepada sasaran, fasilitas, waktu yang digunakan, serta usaha dan uang yang dikeluarkan. tetapi agar metode yang ditetapkan dapat berjalan dengan lancar, diperlukan orang yang mengerti dan mempunyai pengalaman dalam hal yang bersangkutan agar hasilnya memuaskan. Dengan demikian, manusia tetap mempunyai peran utama dalam manajemen.
- **Machine (Mesin):** dengan adanya mesin dalam proses manajemen akan membawa kemudahan hingga menciptakan efisiensi dalam bekerja terlebih lagi bagi perusahaan di bidang industri karena berperan penting dalam peningkatan jumlah produksi barang dan lebih efektif. Bahkan, saat ini sudah banyak mesin yang bekerja lebih cepat dengan kualitas bagus yang lebih dari manusia.
- **Material (Bahan):** untuk membuat sesuatu dengan hasil yang baik selain prosesnya yang harus diperhatikan, hal lain yang penting adalah bahan atau materi yang bagus juga. Sebagai proses dasar dari semua proses manajemen, material atau bahan mempunyai peran penting dan tidak dapat dipisahkan oleh manusia dalam manajemen sebagai pengembangan dan proses untuk mencapai suatu tujuan.
- **Man (Sumber Daya Manusia):** unsur ini merupakan unsur yang paling penting dalam penerapan ilmu manajemen. Manusia merupakan pusat utama yang dapat menentukan baik atau tidaknya output dari manajemen itu sendiri, karena manusia yang membuat suatu tujuan dan manusia pula yang melakukan proses tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Jika tidak ada manusia, maka tidak akan ada proses kerja dan ke-5 unsur manajemen lainnya akan sia-sia.

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara maksimal, selain harus ada unsur-unsur dari manajemen, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen. Menurut Henry Fayol dan GR Terry, terdapat 4 fungsi manajemen, diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.



Gambar 2.3 Fungsi Manajemen

Sumber: buzzle.com

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dalam manajemen, karena tanpa adanya perencanaan fungsi lain tidak dapat berjalan dengan baik. Fungsi perencanaan berfungsi untuk menyusun strategi awal dalam ingin mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Dengan perencanaan yang baik manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Seorang manajer akan melakukan evaluasi sebuah rencana sebelum mengambil tindakan dan akan memilih rencana mana yang paling cocok untuk digunakan.

Perencanaan adalah kegiatan strategis pengorganisasian hal-hal yang dilakukan dengan sarana yang memungkinkan Anda untuk menentukan tujuan bisnis secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga merupakan proses terpenting dari setiap fungsi manajemen yang ada, karena fungsi manajemen lainnya tidak dapat berfungsi tanpa adanya perencanaan. Perencanaan yang baik harus memiliki tujuan yang jelas, masuk akal dan mudah dilaksanakan, analisis kerja, fleksibilitas, keseimbangan dan efisiensi sumber daya. dalam perspektif manajemen terdapat 3 level jenjang perencanaan, diantaranya:

- *Top Level Planning*, perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis dengan memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh.
- *Middle Level Planning*, jenjang perencanaan ini sifatnya lebih administratif meliputi berbagai cara menempuh tujuan dari sebuah perencanaan dijalankan. tanggung jawab pada level ini berada pada level mid-management atau manajemen pada tiap divisi.
- *Low Level Planning*, perencanaan ini memfokuskan diri dalam menghasilkan sehingga planing ini mengarah kepada aktivitas operasional. dan perencanaan ini menjadi tanggung jawab manajemen pelaksana.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Tujuan dari pengorganisasian adalah membagi suatu tugas besar menjadi lebih kecil dan dapat dilakukan dengan cara menentukan apa saja yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan hal tersebut, bagaimana pengelompokkan hal tersebut, dan siapa yang bertanggung jawab atas hal tersebut. Setelah melakukan pengorganisasian, hal yang selanjutnya dilakukan adalah penempatan karena dengan fungsi ini seorang manajer harus mengetahui minat dan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

3. *Directing* (Pengarahan)

Fungsi pengarahan bertujuan sebagai upaya agar rencana yang sudah dibuat dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, pengarahan juga berfungsi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Pengarahan perlu dilakukan agar semua yang direncanakan dapat berjalan dengan baik.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan atau controlling wajib dilakukan supaya pekerjaan bisa berjalan sinkron menggunakan visi, misi, & peraturan perusahaan. dilakukan sesudah proses kerja dilakukan. Pada proses ini, kinerja dievaluasi apakah sinkron menggunakan planning. Pada termin ini manajemen mengevaluasi keberhasilan & efektivitas kinerja, melakukan penjelasan & koreksi, & pula menaruh cara lain solusi perkara yg terjadi

selama proses kerja berlangsung. Pengawasan bertujuan buat mengukur aplikasi supaya sinkron menggunakan tujuan, memilih karena-karena defleksi & merogoh tindakan yg diperlukan. Selain itu, fungsi supervisi pula bisa dipakai buat menilai kinerja menggunakan menyesuaikan baku yg sudah dibentuk dan melakukan pemugaran bila diperlukan. Bentuk supervisi yang baik merupakan supervisi yg sinkron menggunakan kebutuhan & ciri suatu perusahaan.

Jenis keilmuan manajemen sangat beraneka ragam diantaranya manajemen strategi, administrasi, organisasi, pemasaran, produksi, waktu, sumber daya manusia, risiko, dan lain sebagainya. Tanpa kita sadari, manusia juga secara tidak langsung menerapkan ilmu manajemen di kehidupan sehari-hari seperti dengan mengatur keuangan diri sendiri dan bagaimana kita dapat mengatur aktivitas yang akan dikerjakan pada satu hari agar tidak bertabrakan juga merupakan implementasi dari ilmu manajemen. Dengan begitu, ilmu manajemen merupakan sebuah bidang keilmuan yang penting dalam kehidupan manusia agar dapat mengelola segala sesuatu dengan efektif dan efisien.

2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 2.4 Human Resources Management

Sumber: sumihai.co.id

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang biasa disebut dengan *Human Resource Management* (HRM) adalah satu dari beberapa jenis ilmu manajemen yang merupakan suatu divisi yang berperan dalam mengembangkan potensi karyawan di suatu perusahaan dimana karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Dengan mengelola aset yang baik serta didukung oleh sistem aplikasi HR yang baik juga akan menciptakan produktivitas karyawan yang semakin efektif yang nantinya dapat memaksimalkan profit perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan gabungan antara dua frasa yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah aktivitas merencanakan, mengorganisasi, memimpin, serta mengontrol sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi secara efektif dan efisien (Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W., 2000). Menurut Dessler, G. (2000), sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, dan mengorganisasikan hubungan relasi, kesehatan dan keselamatan, serta isu keadilan yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi. Manajemen memiliki suatu konsep yaitu yang dinamakan proses manajemen. Proses manajemen terdiri atas planning, organizing, staffing, leading, dan controlling. Manajemen Sumber Daya Manusia berfokus kepada fungsi manajemen Staffing dimana bertugas untuk menentukan kualifikasi calon pekerja, melakukan rekrutmen karyawan, seleksi kandidat, menyelenggarakan *training and development*, melakukan assessment terhadap karyawan, dan memberikan kompensasi pada karyawan.

Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting untuk mengelola para karyawan di tempat kerja untuk mencapai misi organisasi dan memperkuat budaya kerja di suatu perusahaan. Sebab, jika sumber daya manusia dikelola dengan efektif maka akan memudahkan bagi Manajemen SDM untuk mencari kandidat yang memiliki keterampilan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, manajemen SDM juga berperan penting dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan pada suatu perusahaan karena ketika perusahaan sudah mendapatkan kandidat atau karyawan yang sesuai, maka perusahaan juga harus tau bagaimana untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja karyawan

N U S A N T A R A

tersebut, salah satunya dengan mengadakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki 7 fungsi, diantaranya:

- Pengadaan (*Procurement*), merupakan proses pencarian, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Pengembangan (*Development*), merupakan proses peningkatan keterampilan suatu karyawan baik dari segi teknis, teori, konseptual, dan moral melalui pendidikan dan pelatihan.
- Kompensasi (*Compensation*), merupakan fungsi pemberian balas jasa karyawan yang sudah mencapai target atau menyelesaikan sesuatu lebih cepat dan sukses. Kompensasi dapat berupa secara langsung (*direct*) atau tidak langsung (*indirect*).
- Pengintegrasian (*Integration*), merupakan proses atau kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga dapat tercipta sebuah kerja sama yang serelas dan saling menguntungkan antara kedua belah pihak.
- Pemeliharaan (*Maintenance*), merupakan kegiatan untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap bersama dengan perusahaan tersebut hingga masa pensiun.
- Kedisiplinan, merupakan fungsi yang paling penting karena dengan adanya kedisiplinan yang baik akan mewujudkan tujuan perusahaan yang maksimal.
- Pemberhentian (*Separation*), merupakan proses pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dari perusahaan tersebut yang dikarenakan pelanggaran atau kebijakan tertentu sesuai dengan peraturan yang terdapat di suatu perusahaan.

Pada intinya, manajemen SDM merupakan fungsi yang penting dalam setiap organisasi atau perusahaan karena tanpa adanya manajemen sumber daya manusia, perusahaan tidak akan bisa merekrut dan mempertahankan karyawan secara efektif. Selain itu, perusahaan juga tidak dapat meningkatkan organisasi dan budaya kerja yang sehat.

2.3.3 Pelatihan dan Pengembangan

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung kepada kinerja karyawan di dalamnya, sehingga perusahaan perlu melakukan pengembangan sumber daya manusia secara berkala. Kompetisi antar perusahaan dalam berbagai industri semakin ketat persaingannya, salah satu faktor penentu keberlangsungan suatu perusahaan diantaranya produktivitas, kualitas, dan keterampilan karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat melakukan produktivitas secara maksimal. Terdapat banyak cara untuk meningkatkan kualitas karyawan salah satunya dengan mengadakan program pelatihan dan pengembangan yang diperuntukkan bagi karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.



Gambar 2.5 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sumber: hris.kursus-komputer.net

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan sebuah subsistem yang ada didalam suatu perusahaan yang berfokus kepada perbaikan kinerja individu. Subsistem ini merupakan hal yang penting karena ketika menjadi perusahaan yang besar dan berkelanjutan tentunya membutuhkan karyawan dengan kinerja yang bagus. Menurut William G. Scott, pelatihan karyawan merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan

mengembangkan pemimpin untuk mencapai keefektifan pekerjaan individual yang lebih besar dan hubungan antarpribadi dalam organisasi yang lebih baik, serta menyesuaikan pemimpin kepada konteks seluruh lingkungannya. Selain itu, Andrew E. Sikula mengatakan bahwa pelatihan karyawan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek, menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personal non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Sedangkan, pengembangan karyawan merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan konseptual karyawan seperti bagaimana kemampuan suatu karyawan dalam mengambil suatu keputusan dan memperluas hubungan masyarakat.

Pelatihan dibedakan menurut kegunaan dan targetnya dan terdapat banyak pendekatan dan pelatihan. Menurut Simamora (2006), terdapat lima jenis jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan, diantaranya:

- *Skill Training*, yang biasanya ditemui dalam organisasi dan memiliki program yang relatif sederhana. Kriteria penilaian efektivitas pada pelatihan ini berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahapan penilaian yang jeli dalam mengidentifikasi kebutuhan atau kekurangannya.
- *Retraining*, merupakan subset dari *skill training* yang bertujuan untuk memberikan keahlian-keahlian yang karyawan butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah seiring dengan berjalannya waktu.
- *Cross Functional Training*, merupakan pelatihan yang melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang karyawan lakukan pada umumnya.
- *Team Training*, merupakan pelatihan yang terdiri dari sekelompok individu yang bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan dalam sebuah tim
- *Creative Training*, merupakan pelatihan yang berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari dan bermanfaat dalam beberapa jenis pekerjaan. Jadi, dalam *training* ini pesertanya diberikan kesempatan untuk berpendapat yang berdasar pada penilaian rasional dan kebijakan tertentu lainnya.

Dalam melaksanakan suatu pelatihan untuk menyempurnakan hasil akhirnya, terdapat hal yang harus diperhatikan bahwa proses selama pelatihan harus jelas bagi peserta pelatihan seperti penjelasan tentang job specification agar dapat dijalankan

dengan baik. Menurut Mangkunegara (2013:51), segala bentuk pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan harus memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

- Tujuan dan sasaran pelatihan yang jelas dan terukur

Setiap perusahaan mengupayakan adanya pelatihan untuk mendukung dan mengembangkan skill dan knowledge para karyawannya agar nantinya karyawan dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga tiap perusahaan mewajibkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar dalam pengerjaan tugas dapat lebih efisien.

- Memiliki trainers yang ahli dan berkualifikasi memadai

Untuk menghasilkan pelatihan yang baik dan maksimal membutuhkan pelatih yang profesional dibidangnya karena pekerja adalah aset utama yang dimiliki oleh perusahaan yang harus dilengkapi dengan keterampilan. Untuk itu tentunya dibutuhkan pelatih yang berkualifikasi atau kemampuan yang lebih dari karyawannya, agar karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut mendapatkan wawasan yang lebih.

- Menyesuaikan materi pelatihan dengan tujuan yang ingin dicapai

Untuk melaksanakan berbagai macam topik *training*, maka membutuhkan berbagai macam materi *training* yang akan digunakan. Model pelatihan yang diutamakan oleh perusahaan bagi karyawannya harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari suatu pelatihan sehingga pelatihan yang diselenggarakan akan efisien dan efektif.

- Menyesuaikan metode pelatihan dengan kemampuan karyawan yang akan menjadi peserta

Dalam melaksanakan suatu *training* juga harus menyesuaikan dengan kemampuan karyawan yang akan menjadi target suatu pelatihan agar tepat sasaran. Perusahaan harus dapat menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan karyawannya, dan perusahaan juga harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan karyawannya agar dapat meningkatkan kemampuan dan wawasan.

Untuk dapat membangun suatu *training*, tahapan- tahapan yang harus dilakukan dalam penyusunan pelatihan dan pengembangan diantaranya:

1. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Suatu kebutuhan pelatihan dapat muncul dikarenakan adanya tuntutan yang akan dihadapi atau dari masalah yang muncul. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah dengan menganalisis terlebih dahulu masalah dari suatu pelatihan lalu kemudian tentukan prioritas. Terdapat tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang harus dilakukan, yaitu:

- Analisis Organisasi
- Analisis Pekerjaan dan Tugas
- Analisis Karyawan

2. Menetapkan Tujuan dan Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Sasaran pelatihan merupakan perilaku yang diharapkan dari para peserta. Menurut Timothy dkk (Chomsin S. Widodo & Jasmadi, 2004), tujuan rancangan yang dibuat dipakai sebagai panduan dan acuan kegiatan dalam menjelaskan tentang hal-hal yang hendak dicapai oleh sistem tersebut. Tujuan tersebut dibagi menjadi tiga bagian kawasan, yaitu Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik. Selain itu, sasaran dapat digunakan untuk mengidentifikasi hasil dari sebuah proses pembelajaran, memberikan arah bagi pengembangan materi atau konten pembelajaran, dan untuk menentukan bagaimana kegiatan pelatihan dapat berlangsung dengan efektif.

3. Menetapkan Kriteria Keberhasilan dengan Alat Ukur

Tidak hanya sekedar menyampaikan materi pelatihan, harus diketahui apakah peserta yang mengikuti pelatihan tersebut sudah mengerti akan materi yang disampaikan, jika sebagian besar peserta menunjukkan adanya penguasaan materi yang disampaikan maka dapat disimpulkan bahwa proses pelatihan yang dilakukan berjalan dengan efektif. Hal tersebut juga harus diukur dengan metode tertentu seperti diadakannya Pre-test dan Post-test agar dapat mengetahui tingkat keefektifan materi yang disampaikan.

4. Memilih Metode Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan sesuai dengan keterampilan trainer dan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan, diantaranya:

- Self Learning dengan menggunakan video learning sehingga karyawan dapat mengaksesnya sendiri
- *On The Job Training*, dimana peserta melakukan pelatihan langsung di tempat bekerjanya untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan yang didampingi oleh pengawas di areanya.
- *Lecturing*, merupakan metode tradisional dalam suatu pelatihan dimana peserta hanya perlu mendengarkan penjelasan yang diberikan oleh trainer.
- *Task Assignment* dimana karyawan diminta untuk melakukan tugas sesuai dengan apa yang diperintahkan dengan batas waktu tertentu
- *Project Assignment* dimana suatu karyawan diminta untuk membuat suatu proyek yang biasanya dikerjakan secara berkelompok
- *Job Rotation*, merupakan metode yang dilakukan dimana peserta atau karyawan diberi tugas untuk berpindah dari satu bagian ke bagian yang sudah direncanakan sehingga peserta mempunyai pengalaman kerja yang luas
- *Coaching*, merupakan proses pengajaran dari seorang atasan ke bawahannya dari segi pengembangan diri, keterampilan manajerial, dan masalah yang berkaitan dengan kinerja yang berkaitan dengan keterampilan atau kompetensi teknik

5. Mengadakan *trial* dan revisi

Setelah menganalisis kebutuhan pelatihan, menetapkan sasaran, alat ukur keberhasilan, serta materi untuk pelatihan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah uji coba terlebih dahulu dengan menyajikan kepada beberapa orang yang bisa mewakili agar dapat mengetahui manfaat dan bagaimana terlaksananya sebelum diberikan kepada peserta. Selain itu, dengan adanya uji coba dapat mengetahui kelemahan yang masih ada dan dapat direvisi terlebih dahulu sebelum digunakan.

6. Implementasi dan Evaluasi

Setelah proses uji coba dan revisi telah dilakukan, maka rancangan tersebut dapat diterapkan kepada karyawan atau peserta. Dalam penyelenggaraan pelatihan terdapat 2 hal penting yang perlu dilakukan oleh penyelenggara yaitu tahap persiapan dari segi operasional seperti pemberitahuan kepada peserta dengan undangan, pemberitahuan kegiatan pelatihan kepada fasilitator, menetapkan tempat diselenggarakannya pelatihan, mempersiapkan kelengkapan bahan pelatihan, dan menyiapkan konsumsi jika dibutuhkan. Selain itu, pada tahapan pelaksanaan pelatihan yang harus disiapkan adalah tentang pembukaan pelatihan, pencairan suasana, pembahasan materi pelatihan, dan rangkuman serta evaluasi pada pelatihan yang telah diselenggarakan.

2.3.2 On the Job Training

Salah satu dari beberapa metode *training* dalam *On the Job Training* yang diperuntukkan bagi karyawan oleh pihak perusahaan yang bersangkutan, merupakan metode pelatihan yang mengajarkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Umumnya, karyawan yang mengikuti OJT biasanya karyawan baru, namun saat seseorang mengalami pergantian divisi, mereka juga menggunakan metode pelatihan OJT karena dilakukan sekaligus mempraktekan langsung dalam suatu bidang pekerjaan. Dengan diterapkannya pelatihan OJT, maka kita dapat mengetahui sejauh mana suatu karyawan menyerap ilmu yang diberikan, dan juga agar kita tau bahwa terdapat peningkatan kemampuan karyawan terhadap pekerjaannya,

Metode pelatihan OJT mempunyai beberapa bentuk yang bisa digunakan sesuai target dan kebutuhannya. Berikut beberapa bentuk pelatihan metode *On the Job Training* yang dilansir dari Business Jargons.

a. Coaching

Pada metode ini biasanya melibatkan atasan dan bawahan dimana biasanya seorang atasan atau karyawan yang sudah memiliki pengalaman tentang pekerjaan tersebut memberikan instruksi atau pengarahan kepada karyawan baru yang sedang

melaksanakan pelatihan melalui instruksi yang diberikan. Metode pelatihan ini biasanya dilakukan dua orang dengan one-to-one yang bertujuan agar karyawan dapat langsung menemukan jawaban tentang pertanyaan mereka oleh atasan karyawan tersebut yang ikuti melalui instruksi yang diberikan oleh atasan karyawan tersebut.

b. Mentoring

Metode *On the Job Training* ini biasanya diberikan kepada karyawan yang sudah memasuki jenjang manajerial, dimana metode ini dilakukan ketika seorang manajer atau karyawan yang sudah senior memberikan instruksi kepada bawahannya atau karyawan yang masih junior terkait pemberian tugas sehari-hari, metode ini dilakukan secara one-to-one seperti metode coaching dimana selain memberikan tugas kepada bawahan dan membimbing karyawan tersebut ketika mengalami kesulitan.

c. Job Rotation

Metode ini biasanya ditemukan di banyak perusahaan, yang bertujuan agar seorang karyawan memahami bagaimana cara kerja karyawan lain dari segi tugas yang dilaksanakan. Dengan adanya metode ini juga dapat membantu karyawan keluar dari zona nyaman sehingga suatu karyawan tidak akan merasa jenuh dengan pekerjaan yang itu-itu saja. Metode ini juga dapat meningkatkan pengalaman dan skill seorang karyawan serta dapat memperluas relasi dengan orang lain dalam suatu perusahaan.

d. Instruksional Pekerjaan

Metode ini memiliki tujuan akhir agar karyawan dapat melakukan pekerjaan yang diinstruksikan serta memberikan umpan balik terkait pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pelatihan ini adalah sebagai berikut:

- Penjelasan umum mengenai gambaran suatu pekerjaan dengan hasil yang ingin dicapai dengan memberi tahu mengenai keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- Peserta akan diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sudah dijelaskan sesuai dengan keterampilan yang peserta miliki
- Peserta diminta untuk memberikan umpan balik dan pertanyaan tentang apapun yang ada dan timbul dari program pelatihan.

e. *Understudy*

Pelatihan dengan metode ini biasanya digunakan ketika terdapat seorang karyawan yang akan naik jabatan atau mendapatkan promosi dikarenakan atasan tersebut yang akan memasuki masa pensiun. Pelatihan ini dilakukan dengan karyawan yang akan mendapatkan promosi menjadi asisten dari atasannya tersebut.

f. *Apprenticeship*

Metode pelatihan ini biasanya ditemukan pada usaha perdagangan, kerajinan, dan bidang teknis dimana pelatihan ini merupakan pelatihan penggabungan teori dan praktik yang memerlukan jangka panjang dengan hasil akhir membentuk tenaga profesional.

Setelah mengetahui tentang metode apa saja yang dapat digunakan dalam pelaksanaan OJT, tentunya disesuaikan dengan apa hasil akhir yang diinginkan. Hal lain yang perlu diketahui dalam ilmu OJT adalah apa saja tujuan dari pelaksanaannya OJT. Secara objektif, terdapat beberapa aspek yang menjadi tujuan dari diadakannya OJT dalam suatu perusahaan, diantaranya:

- Pengetahuan (*Knowledge*)

Kegiatan OJT ini bertujuan untuk memberikan ilmu bagi karyawan terkait tugas dan tanggung jawab yang dimiliki, karena dengan memiliki ilmu yang cukup dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan akan menciptakan kinerja yang optimal bagi suatu perusahaan.

- Perilaku (*Attitude*)

Selain mendapatkan pengetahuan, dengan mengikuti OJT perusahaan berharap karyawan juga memiliki motivasi dan inovasi dalam bekerja. Sederhananya, cara perusahaan menilai motivasi kerja yang dimiliki oleh suatu karyawan adalah dengan pencatatan presensi dari suatu karyawan.

- Kemampuan (*Skill*)

Dengan mengikuti kegiatan OJT, tujuan lainnya adalah dengan diharapkan seorang karyawan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut sesuai dengan bidangnya

Jika dilihat secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa *On the Job Training* dilaksanakan dengan tujuan untuk mempermudah seorang karyawan dalam beradaptasi dari segi teknis maupun sosial atas jabatan yang dimiliki.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA