

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki perkembangan pesat di sektor industri. Dikutip dari kemenperin.go.id tahun 2021, industri otomotif merupakan salah satu sektor yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap perekonomian nasional. Dimana industri otomotif telah menyumbangkan nilai investasi sebesar Rp. 99,16 triliun. Saat ini di Indonesia, terdapat 22 perusahaan industri kendaraan roda empat atau lebih dengan total produksi mencapai 2,35 juta unit per tahun dan menyerap lebih dari 30 ribu tenaga kerja (Kemenperin, 2021).

Industri otomotif memasarkan produk melalui perusahaan *dealer*. PT. XYZ merupakan perusahaan *dealer* resmi dari salah satu *brand* kendaraan mobil asal Jepang yaitu Honda. PT. XYZ memiliki visi untuk memberikan pengalaman berkesan dalam membeli dan memiliki kendaraan Honda. Dalam bisnisnya, PT. XYZ memiliki *showroom dealer* di beberapa lokasi yaitu Bandung, Cimahi, Subang, dan Karawang. Objek dalam penelitian ini adalah PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang. Kabupaten Karawang merupakan salah satu kota industri terbesar di Indonesia yang memiliki beberapa kawasan industri seperti *Karawang International Industrial City (KIIC)*, Surya Cipta, Kawasan Industri Mitra (KIM), maupun Kota Bukit Indah. Hal tersebut yang menjadikan Karawang sebagai daerah dengan pasar potensial bagi PT. XYZ dikarenakan banyaknya fasilitas maupun penduduk atau pendatang yang menetap di Kabupaten Karawang.



Gambar I. 1 Salah Satu Unit Mobil Honda PT. XYZ

Entitas dalam struktur organisasi di PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang memiliki peranan penting dalam mengelola perusahaan. Divisi *sales* merupakan salah satu divisi yang berkontribusi dalam pertumbuhan profit PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang. Berdasarkan pengumpulan data, divisi *sales* menjadi 2 tim yang terdiri dari 2 *supervisor* dan 13 karyawan. Karyawan *sales* PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang juga terbagi menjadi 3 *grade* yaitu *gold*, *silver*, dan *rookie* yang merupakan level berapa target unit mobil yang harus berhasil dijual oleh karyawan. Penetapan level *grade* diperoleh berdasarkan hasil penilaian kinerja serta evaluasi kinerja karyawan dalam 1 *season* (6 bulan). Evaluasi kinerja adalah evaluasi formal atau non formal terhadap prestasi karyawan (Rachmawati, 2007). Data tingkatan *grade* karyawan *sales* adalah sebagai berikut.

Tabel I. 1 Tingkatan *Grade* Karyawan *Sales*

<i>Grade</i>	Jumlah Karyawan				Target Penjualan per Bulan	Jam Kerja
	Tim A	Status	Tim B	Status		
<i>Gold</i>	1 orang	PKWTT	-	-	3 unit	8 Jam (08:00 – 16:00)
<i>Silver</i>	2 orang	PKWTT	-	-	2 unit	8 Jam (08:00 – 16:00)
<i>Rookie</i>	4 orang	PKWTT	6 orang	PKWTT	1 unit (untuk tim A) dan 2 unit (untuk tim B)	8 Jam (08:00 – 16:00)

Sumber: PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang, 2021

Dari tabel I.1, diketahui bahwa terdapat total 1 karyawan di *grade gold*, 2 karyawan di *grade silver*, dan 10 karyawan di *grade rookie*. Adapun data mengenai *job requirement*, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama masa kerja karyawan *sales* di PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang adalah sebagai berikut.

Tabel I. 2 Profil Karyawan *Sales*

No.	Keterangan
1.	Job Requirement
	<ul style="list-style-type: none"> • Pria/wanita usia maksimal 35 tahun • Pendidikan minimal SMA semua jurusan • Pengalaman di bidang sales lebih diutamakan • Memiliki kendaraan pribadi (SIM A dan SIM C) • Berpenampilan rapi dan menarik • Mampu berkomunikasi dan bekerjasama dengan tim • Siap bekerja dengan target dan di bawah tekanan
2.	Gender
	<ul style="list-style-type: none"> • Pria: 10 orang • Wanita: 3 orang
3.	Tingkat Pendidikan
	<ul style="list-style-type: none"> • SMA/SMK: 8 orang • D1 – D4: 3 orang • S1: 2 orang
4.	Masa kerja
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 – 3 tahun: 10 orang • 3 – 5 tahun: 2 orang • > 5 tahun: 1 orang

Sumber: PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang, 2021

Berdasarkan hasil observasi, strategi pemasaran dan promosi produk saat ini masih menggunakan model tradisional yaitu dengan menyebarkan brosur, pameran di pusat keramaian, dan *person to person*. Sedangkan promosi secara *online* hanya menggunakan *platform* media sosial pribadi dari karyawan *sales* karena perusahaan tidak memiliki media sosial resmi sehingga jangkauan pasar ke konsumen tidak luas karena hanya bisa dijangkau oleh konsumen yang berkoneksi dengan karyawan.

Hasil wawancara bersama *sales supervisor* juga mengungkapkan bahwa terdapat beberapa hambatan perusahaan dalam memasarkan dan menjual unit mobil yaitu

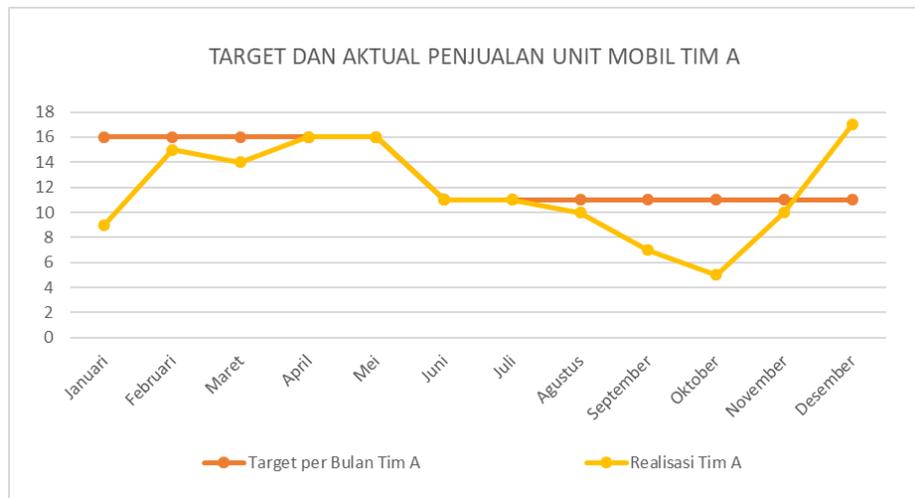
persaingan *brand* dengan kompetitor. Hal tersebut didukung oleh data dari data dari *The Assosiation of Indonesia Automotive Industries* tahun 2021, *retail sales* kendaraan mobil dari Januari – Desember 2021 menempatkan *brand* Toyota di posisi pertama dengan penjualan tertinggi di Indonesia. Sedangkan *brand* Honda hanya menempati posisi ke – 4 seperti pada tabel berikut.

Tabel I. 3 *Retail Sales* Unit Mobil di Indonesia 2021

No	<i>Brand</i>	<i>Retail</i>	<i>Share</i>
1	Toyota	290,499	33,6%
2	Daihatsu	151,107	17,5%
3	Mitsubishi	104,407	12,1%
4	Honda	91,393	10,6%
5	Suzuki	89,596	10,4%

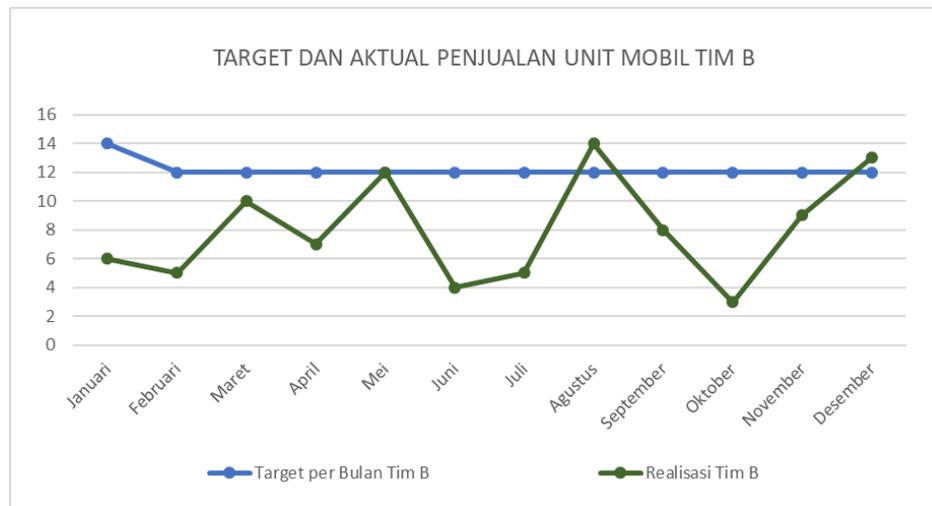
Sumber: *The Assosiation of Indonesia Automotive Industries*, 2021

Untuk pasar di Kabupaten Karawang khususnya di wilayah perkotaan dengan jarak ± 5 km dari *sub dealer*, sudah terdapat lebih dari 5 perusahaan *dealer* mobil yang khusus menjual unit mobil dari *brand* Toyota, Honda, Suzuki, Mitsubishi, maupun Hyundai. Sehingga, persaingan industri yang dihadapi oleh PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang adalah kekuatan adanya persaingan antar perusahaan sejenis dan tersedianya produk pengganti (Porter dalam Riky dkk., 2014). Selain itu, terdapat faktor kinerja karyawan divisi *sales* yang menunjukkan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Tingkat seberapa baik kinerja dalam level individu, departemen, maupun organisasi dapat dinilai melalui penilaian kinerja (Payaman Simanjuntak dalam Tsauri, 2014). Adapun realisasi penjualan unit mobil PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang dalam rentang tahun 2021 adalah sebagai berikut.



Gambar I. 2 Diagram Jumlah Penjualan Mobil PT. XYZ Sub Dealer Karawang Tim A

Sumber: PT. XYZ Sub Dealer Karawang, 2021



Gambar I. 3 Diagram Jumlah Penjualan Mobil PT. XYZ Sub Dealer Karawang Tim B

Sumber: PT. XYZ Sub Dealer Karawang, 2021

Dalam keterangan di atas, diketahui bahwa di tahun 2021 target normal tiap bulan penjualan unit mobil untuk kedua tim adalah sebanyak 16 unit dan 14 unit. Tetapi mulai di Bulan Mei 2021, terdapat perubahan target dimana tim A memiliki target 11 unit per bulan dan tim B sebanyak 12 unit per bulan. Hal tersebut terjadi karena terdapat pengurangan jumlah 3 karyawan di tim A dan 1 karyawan di tim B dikarenakan

punishment akibat kinerja. Dalam kurun waktu Januari – Desember 2021, tim A tidak mencapai target selama 7 kali. Sedangkan tim B tidak mencapai target selama 9 kali. Pola tersebut merupakan siklus perilaku konsumen yang dipengaruhi oleh promosi, harga, dan kualitas produk mobil (Heliawan dan Wisnu, 2017). Dimana berdasarkan data wawancara, penjualan unit mobil cenderung meningkat di akhir tahun karena adanya promo harga yang ditawarkan.

Permasalahan ketidakcapaian target penjualan didukung dengan data hasil penilaian kinerja karyawan selama tahun 2021. Dessler (2013) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses evaluasi kinerja karyawan masa kini atau kinerja di masa lampau terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut. Data penilaian kinerja menunjukkan bahwa terdapat beberapa karyawan *sales* yang tidak mampu mencapai target individu dan bahkan hanya memperoleh 0 penjualan. Berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan *sales* tim A dan tim B PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang.

NO	SALES	GRADE	TANGGAL MASUK	PER BULAN	DO												ACTUAL PER SALES	TARGET	DO	KURANG TARGET	%
					JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGU	SEP	OKT	NOV	DES					
1	KARYAWAN A	GOLD	1/6/2015	3	3	3	2	3	2	0	1	3	0	1	1	4	23	36	23	-13	64%
2	KARYAWAN B	SILVER	1/6/2019	2	2	1	1	2	2	2	0	1	1	1	1	3	17	24	17	-7	71%
3	KARYAWAN C	SILVER	15/7/17	2	2	0	1	2	3	1	2	1	2	0	3	3	20	24	20	-4	83%
4	KARYAWAN D	ROOKIE	15/9/17	1	3	4	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	27	12	27	15	225%
5	KARYAWAN E	ROOKIE	1/6/2019	1	1	2	2	1	1	0	1	2	0	0	1	1	12	12	12	0	100%
6	KARYAWAN F	ROOKIE	1/8/2019	1	1	1	2	1	0	2	3	0	1	1	2	3	17	12	17	5	142%
7	KARYAWAN G	ROOKIE	15/9/20	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	1	0	1	18	12	18	6	125%
TOTAL				11	9	15	14	16	16	11	11	10	7	5	10	17	141				

Gambar I. 4 Penilaian Kinerja Tim A

(Sumber: PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang, 2021)

NO	SALES	GRADE	TANGGAL MASUK	PER BULAN	DO												ACTUAL PER SALES	TARGET	DO	KURANG TARGET	%
					JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGU	SEP	OKT	NOV	DES					
1	KARYAWAN H	ROOKIE	15/12/19	2	1	0	1	0	2	2	1	3	1	1	0	2	14	24	14	-10	58%
2	KARYAWAN I	ROOKIE	15/12/19	2	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	4	10	24	10	-14	42%
3	KARYAWAN J	ROOKIE	15/9/20	2	4	1	4	3	1	1	0	2	3	1	1	1	22	24	22	-2	92%
4	KARYAWAN K	ROOKIE	15/8/19	2	1	1	3	2	3	0	2	2	1	1	4	1	21	24	21	-3	88%
5	KARYAWAN L	ROOKIE	1/5/2021	2					1	0	1	1	0	0	0	0	3	16	3	-13	19%
6	KARYAWAN M	ROOKIE	1/7/2021	2							1	2	3	0	4	5	15	12	15	3	125%
TOTAL				12	9	5	10	7	12	4	6	14	8	3	9	13	98				

Gambar I. 5 Penilaian Kinerja Tim B

(Sumber: PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang, 2021)

Berdasarkan gambar I.4. dan I.5., dapat dilihat bahwa perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja tradisional karena hanya menilai indikator hasil kerja dan atasan memberi penilaian langsung terhadap bawahan. Amstrong (2009) menjelaskan bahwa ukuran dari kinerja tim atau individu dapat dilihat dari *result* atau hasil kerja. Dari tabel tersebut juga diketahui terdapat kasus 6 dari 7 karyawan tim A dan seluruh karyawan tim B pernah mengalami 0 penjualan unit. Serta 3 dari 7 karyawan tim A dan 5 dari 6 karyawan tim B mengalami kekurangan target dalam hitungan per tahun. Hal tersebut berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan. Realisasi penjualan unit dari karyawan *sales* juga menjadi pertimbangan perusahaan untuk memberi *reward* dan *punishment* yang diberikan setelah melihat realisasi kinerja (Tsauri, 2014).

Efektivitas kinerja yang diharapkan berkaitan dengan kompetensi yang mendasari karakteristik seseorang dalam pekerjaannya (Sari, 2009). Kohli dkk. (dalam Sasongko, 2008) menyatakan bahwa penjualan efektif jika dilakukan oleh karyawan yang memiliki kompetensi dan berpengalaman. Keahlian yang diperlukan seorang karyawan *sales* dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu *interpersonal skill* yang merupakan keahlian seseorang menghadapi konflik, *salesmanship skill* merupakan keahlian bagaimana melakukan strategi pemasaran maupun penjualan, dan *technical skill* merupakan keahlian pengetahuan seorang karyawan dalam rangka mendukung pekerjaan serta tugas yang diberikan (Retz dkk. dalam Wachner dkk., 2009). Adapun langkah perusahaan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia guna pemenuhan dari *job requirement* untuk karyawan *sales* adalah sebagai berikut.

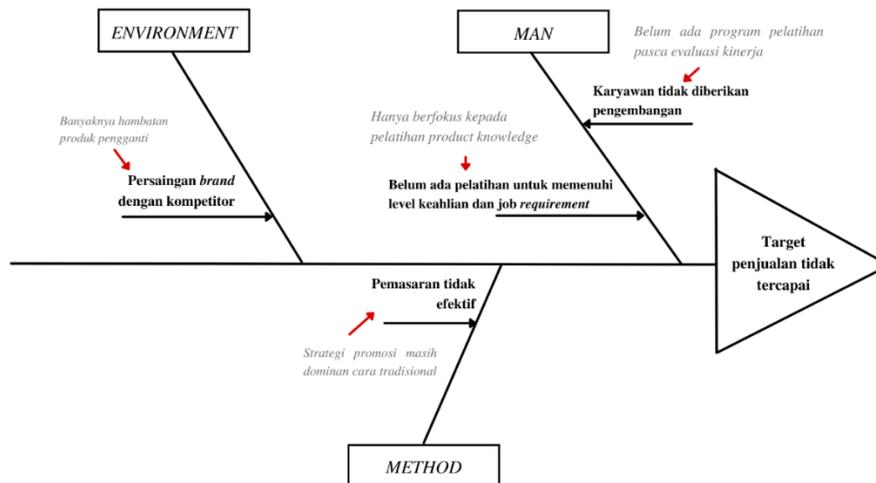
Tabel I. 4 Pemenuhan *Job Requirement*

<i>Job Requirement</i>	Pemenuhan
Komunikasi	Belum dilakukan pengembangan di bidang komunikasi
Kerja sama tim	Belum dilakukan pengembangan di bidang kerja sama tim
Bekerja sesuai target	Belum dilakukan pengembangan di bidang bekerja sesuai target

Dari tabel I.4, diketahui bahwa perusahaan belum melakukan upaya pengembangan agar karyawan *sales* mampu memenuhi *job requirement* maupun *selling skills*. Data wawancara bersama *sales supervisor* menyatakan bahwa pengembangan karyawan *sales* hanya dilakukan ketika *on boarding* dan *launching* jenis mobil terbaru serta berfokus terhadap pengembangan di bidang *product knowledge* yang masuk ke salah satu *technical skill*. Sehingga hal tersebut berakibat kepada munculnya potensi *gap* kinerja.

Menurut Haryono (2018), penerapan fungsi personalia setelah evaluasi kinerja antara lain *reward*, pelatihan, pengalihan tugas, dan prosedur disiplin. Evaluasi kinerja yang dilakukan perusahaan dalam respon kegagalan kinerja karyawan *sales* untuk meraih target penjualan adalah memberikan *punishment* berdasarkan data penjualan per karyawan selama satu season (6 bulan). Diantaranya adalah penurunan *grade*, non insentif, hingga pengunduran diri. Data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan hanya berfokus terhadap prosedur disiplin dan belum melaksanakan upaya pengembangan sumber daya manusia.

Adapun permasalahan divisi *sales* PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang yang melatarbelakangi penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram *fishbone* berikut.



Gambar I. 6 *Fishbone Diagram* Permasalahan

Berdasarkan gambar I.6., diketahui terdapat 4 faktor utama mengapa target penjualan dari perusahaan tidak tercapai. Diantaranya adalah faktor *man* terdiri dari karyawan tidak diberikan program pengembangan yang berdampak kepada kualitas kerja (Decenzo dkk., 2016). Kemudian faktor *method* yaitu pemasaran tidak efektif karena masih dominan menggunakan metode tradisional sehingga perusahaan kurang meraih pangsa pasar lebih luas (Jobber dkk.,2019). Terakhir adalah faktor *environment* yaitu persaingan kompetitor dan minimnya beli minat konsumen berdampak kepada fluktuasi target penjualan karena konsumen memiliki banyak alternatif lain untuk membeli produk sejenis (Porter dalam Riky dkk., 2014).

I.2 Alternatif Solusi

Dari hasil identifikasi masalah menggunakan diagram *fishbone*, dapat diketahui bahwa target penjualan tidak tercapai disebabkan oleh faktor *man*, *method*, dan *environment*. Adapun rancangan solusi dari akar permasalahan di PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang adalah sebagai berikut.

Tabel I. 5 Pembangkitan Alternatif Solusi

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Karyawan tidak diberikan pengembangan	Perancangan kebutuhan pelatihan dan program pelatihan
2	Belum ada pelatihan untuk memenuhi level keahlian dan <i>job requirement</i>	
3	Pemasaran tidak efektif	<ul style="list-style-type: none"> • Perancangan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan unit • Perancangan kebutuhan pelatihan dan program pelatihan
4	Persaingan <i>brand</i> dengan kompetitor	Perancangan model bisnis dan strategi bersaing

Berdasarkan tabel 1.4, terdapat 4 akar masalah dan 3 potensi solusi untuk menanggulangi masalah di PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang. Dari ketiga alternatif solusi, dipilihlah solusi alternatif yang benar – benar dibutuhkan oleh perusahaan berdasarkan hasil penilaian dari kriteria kemudahan implementasi, estimasi waktu, dan dampak solusi. Ketiga kriteria tersebut kemudian diberikan skor berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya untuk menjawab permasalahan. Penilaian dilakukan berdasarkan diskusi bersama *stakeholder* PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang serta indikator dan rumus berasal dari panduan *capstone design* penelitian sebagai berikut.

Tabel I. 6 Indikator Skor Setiap Kriteria

Indikator	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4
Kemudahan implementasi	Sangat sulit	Sulit	Mudah	Sangat mudah
Estimasi waktu	Mebutuhkan waktu sangat lama	Mebutuhkan waktu lama	Mebutuhkan waktu pendek	Mebutuhkan waktu sangat pendek
Dampak solusi	Sangat kecil	Kecil	Besar	Sangat besar

Pengisian skor kriteria untuk setiap potensi solusi menggunakan rumus:

$$\left(\frac{\text{Total skor potensi solusi } n}{\text{Total skor seluruh potensi solusi}} \right) \times 100\%$$

Berikut merupakan hasil dari pembobotan skor alternatif solusi.

Tabel I. 7 Hasil Penilaian Skor Alternatif Solusi

Alternatif Solusi	Kemudahan implementasi	Estimasi waktu	Dampak solusi	Total skor (%)
Perancangan kebutuhan program pelatihan	3	2	4	41%
Perancangan strategi pemasaran	2	2	3	32%
Perancangan model bisnis	1	1	4	27%

Berdasarkan tabel I.6, alternatif solusi terpilih dalam penelitian ini adalah perancangan kebutuhan dan program pelatihan dengan skor terbesar yaitu 41%. Dessler (2013) menyatakan bahwa pelatihan berarti memberi keterampilan yang karyawan butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Urgensi alternatif solusi juga dapat menjawab 3 akar masalah serta data menunjukkan bahwa pelatihan karyawan *sales* di PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang hanya dilaksanakan ketika *on boarding* karyawan baru dan *launching* unit mobil Honda terbaru dengan topik pelatihan *product knowledge* yang termasuk ke dalam *technical skill* (Retz dkk., dalam Wachner dkk., 2009).

Pemilihan alternatif solusi didukung oleh beberapa teori. Hasil penilaian kinerja karyawan membantu identifikasi kebutuhan pengembangan untuk mencapai tujuan (Amstrong, 2009). Data di latar belakang menunjukkan bahwa kinerja karyawan *sales* masih belum mencapai standar target penjualan. Menurut Rachmawati (2007), pelatihan seharusnya tidak hanya diberikan kepada karyawan baru, akan tetapi karyawan lama juga perlu dikembangkan melalui pelatihan agar kompetensinya sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang berubah serta mempertahankan prestasi kerja. Sehingga, pelatihan mampu berdampak dan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja maupun kompetensi karyawan (Mangkunegara dan Waris, 2015).

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan permasalahan yang telah di jelaskan pada latar belakang, maka rumusan permasalahan untuk Tugas Akhir ini adalah “Bagaimana perancangan kebutuhan pelatihan dan program pelatihan karyawan *sales* PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang?”

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Untuk menjawab rumusan masalah, maka tujuan tugas akhir ini adalah merancang kebutuhan pelatihan dan program pelatihan karyawan *sales* PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat dari penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Memberi usulan kepada perusahaan tentang kebutuhan pelatihan serta perancangan program pelatihan untuk karyawan *sales* PT. XYZ *Sub Dealer* Karawang.
2. Memberi masukan kepada perusahaan tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan keahlian karyawan guna mencapai tujuan.

I.6 Sistematika Penulisan

Rencana penulisan dalam penelitian tugas akhir ini antara lain sebagai berikut.

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi latar belakang tentang gambaran umum serta permasalahan pada objek penelitian, rancangan solusi dari akar masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dari rumusan masalah, manfaat tugas akhir bagi objek penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang kajian pustaka atau literatur yang relevan dengan pemecahan masalah, identifikasi model pendekatan, perbandingan dengan penelitian terdahulu, dan alasan pemilihan metode yang digunakan dalam tugas akhir.

BAB III Metodologi Perancangan

Pada bab ini berisi tentang identifikasi komponen sistem integral, model konseptual, sistem perancangan, batasan maupun asumsi penelitian, dan rencana waktu penyelesaian tugas akhir.

BAB IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini berisi tentang hasil pengumpulan dan pengolahan data untuk proses penelitian serta perancangan sistem terintegrasi serta verifikasi rancangan.

BAB V Validasi dan Evaluasi Hasil Rancangan

Pada bab ini berisi tentang analisis hasil pengolahan data sistem terintegrasi yang telah dilakukan serta validasi hasil rancangan dalam penelitian ini.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang rangkuman dari keseluruhan hasil dan pengolahan data serta saran untuk penelitian selanjutnya.