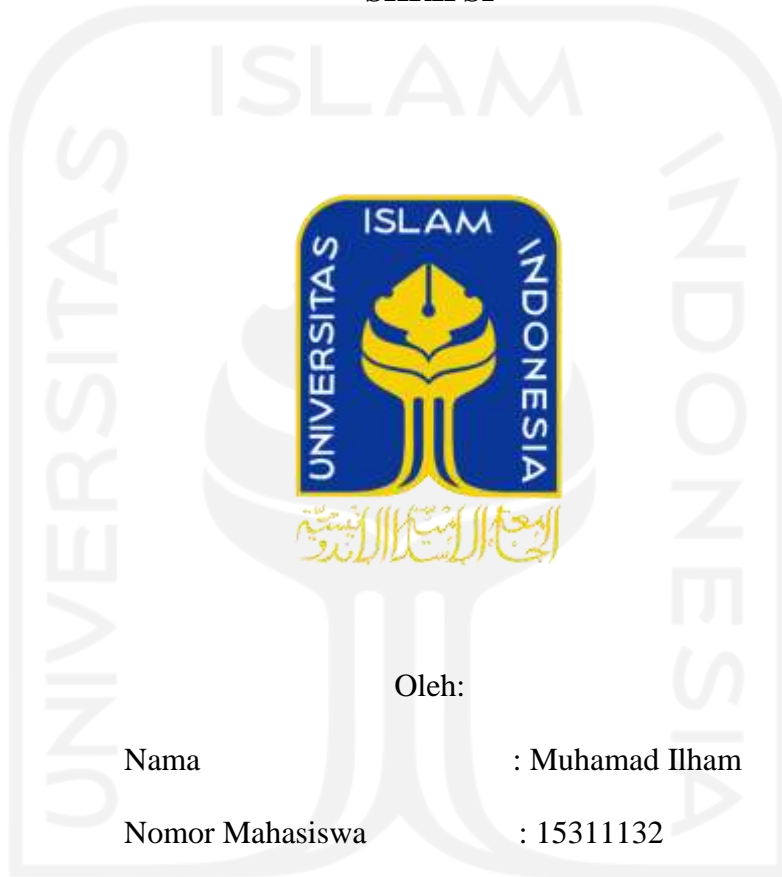


**“ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (STUDI KASUS PADA GARDA  
DEPAN PERUSAHAAN PT. ASELI DAGADU DJOKDJA)”**

**SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Muhamad Ilham

Nomor Mahasiswa : 15311132

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**“ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (STUDI KASUS PADA GARDA  
DEPAN PERUSAHAAN PT. ASELI DAGADU DJOKDJA)”**

**SKRIPSI**

Ditulis untuk Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Muhamad Ilham

Nomor Mahasiswa : 15311132

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

## HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Juli 2021

Penulis,



Muhamad Ilham

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

### ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (STUDI KASUS PADA GARDA DEPAN PERUSAHAAN PT. ASELI DAGADU DJOKDJA)

Nama : Muhamad Ilham  
Nomor Mahasiswa : 15311132  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Juli 2021

Telah disetujui untuk diujikan

Dosen Pembimbing,



Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (STUDI KASUS PADA GARDA DEPAN  
PERUSAHAAN PT. ASELI DAGADU DJOKDJA)**

Disusun Oleh : **MUHAMAD ILHAM**

Nomor Mahasiswa : **15311132**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: **Senin, 30 Agustus 2021**

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : **Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.**



Penguji : **Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.**



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



**Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.**

## HALAMAN MOTTO

*”...Maka ingatlah kamu kepada-Ku, niscaya Aku ingat pula kepadamu,  
dan bersyukurlah kepada-Ku, dan janganlah kamu mengingkari nikmat-  
Ku”*

*(Q.S Al-Baqarah: 152)*

*“...Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka  
bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang  
yang bertawakal (kepada-Nya)”*

*(QS Ali ‘Imraan:159).*

*“Barang siapa yang tidak mensyukuri yang sedikit, maka ia tidak akan  
mampu mensyukuri sesuatu yang banyak.”*

*(Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam)*

## ABSTRAK

### ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (STUDI KASUS PADA GARDA DEPAN PERUSAHAAN PT. ASELI DAGADU DJOKDJA)

Muhamad Ilham

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

m.ilham\_75@yahoo.com

Penelitian ini berlatar belakang bahwa PT. Aseli Dagadu Djokdja sebagai salah satu perusahaan di bidang industri kreatif perlu melakukan rekrutmen karyawan “garda depan”. Salah satu tahapan dalam proses rekrutmen adalah pelatihan atau training. Akan tetapi PT. Aseli Dagadu Djokdja belum memiliki strategi yang tepat dalam pelaksanaannya. Hal ini karena garda depan yang direkrut adalah mahasiswa. Sehingga strategi pelatihan yang tepat perlu disesuaikan dengan tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan desain penelitian studi kasus. Penelitian dilaksanakan di PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan lima narasumber. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dengan reduksi, display dan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) strategi pelatihan dengan menentukan tujuan pelatihan, memilih bahan pertimbangan dan menentukan pihak-pihak yang terlibat. Strategi pelatihan bagi garda depan dengan mempertimbangkan hal-hal seperti: pemahaman gerai, komunikasi *skill*, *produk knowledge*, dan *good looking*. (2) Proses pelatihan yang dilaksanakan untuk para calon garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja dilaksanakan melalui tiga tahapan bentuk pelatihan, yaitu: training, magang, dan pasca training. (3) Hasil dari pelaksanaan pelatatihan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan strategi pelatihan yang tepat adalah para garda depan yang disiplin, fokus, mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan baik dan cepat.

**Kata Kunci :** *strategi pelatihan, garda depan*

## ABSTRACT

### TRAINING NEEDS ANALYSIS (CASE STUDY ON THE FRONT LINE OF THE COMPANY PT. ASELI DAGADU DJOKDJA)

Muhamad Ilham

*Management Study Program, Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia*

m.ilham\_75@yahoo.com

The background of this research is that PT. Aseli Dagadu Djokdja as one of the companies in the creative industry needs to recruit "front line" employees. One of the stages in the recruitment process is training or training. However, PT. Aseli Dagadu Djokdja does not yet have the right strategy for its implementation. This is because the front line recruits are students. So the right training strategy needs to be adjusted to the company's goals to be achieved.

This study uses a qualitative research method with a case study research design. The research was conducted at PT. Aseli Dagadu Djokdja with five resource persons. Data collection techniques using interviews, observation and documentation. Data analysis with reduction, display and conclusion.

The results of the study show that (1) the training strategy is to determine the training objectives, select materials for consideration and determine the parties involved. Training strategy for the vanguard by considering things such as: understanding of outlets, communication skills, product knowledge, and good looking. (2) The training process carried out for the candidates for the vanguard of PT. Aseli Dagadu Djokdja is carried out through three stages of training, namely: training, internship, and post-training. (3) The results of the implementation of the training by PT. Aseli Dagadu Djokdja with the right training strategy are the vanguard who are disciplined, focused, able to adapt to the work environment well and quickly.

**Keywords:** training strategy, Front Line



## **KATA PENGANTAR**

### ***Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

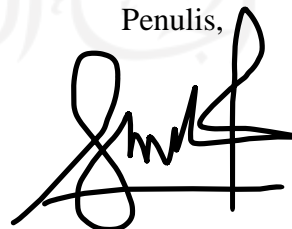
Alhamdulillahirablilaalamiin, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kebutuhan Pelatihan (Studi Kasus pada Garda Depan Perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja)”. Serta sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu A'alaihi Wa Sallam yang kita harapkan syafaatnya di kemudian hari.

Penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak dalam penyelesaian skripsi ini, baik berupa bimbingan, arahan, maupun fasilitas. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala nikmat kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Nabi Muhammad Shallallahu A'alaihi Wa Sallam sebagai teladan dalam menjalani kehidupan.
3. Kedua orang tua yang saya cintai, pak A. Salim dan bu Dasinah dimana kedua orang tua selalu berusaha memberi dukungan, doa, dan pendidikan terbaik.
4. Keluarga besar A. Salim yang terus memberikan dukungan dan memiliki harapan yang terbaik untuk penulis.

5. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
6. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D. yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta nasihat dalam proses menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Seluruh teman dan sahabat penulis yang tidak dapat di sebutkan satu persatu namanya, namun telah menemani dan menyemangati penulis selama kuliah di Yogyakarta.
9. Kepada penulis sendiri yang selalu mengingatkan kepada diri sendiri untuk dapat terus berkembang dan maju dari segi pemikiran, ilmu, wawasan dan pengalaman.

Penulis,



( Muhamad Ilham )

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN.....   | i    |
| HALAMAN SAMPUL SKRIPSI.....   | ii   |
| HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....                              | iii  |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....   | iv   |
| HALAMAN BERITA ACARA.....   | v    |
| HALAMAN MOTTO.....  | vi   |
| ABSTRAK.....  | vii  |
| ABSTRACT.....   | viii |
| KATA PENGANTAR .....  | ix   |
| DAFTAR ISI.....   | xi   |
| DAFTAR TABEL.....   | xiv  |
| DAFTAR GAMBAR .....   | xv   |
| DAFTAR LAMPIRAN.....  | xvi  |
| BAB I .....   | 1    |
| PENDAHULUAN .....   | 1    |
| 1.1. Latar belakang .....   | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 5    |
| 1.3. Batasan Penelitian .....   | 5    |
| 1.4. Tujuan Penelitian.....   | 5    |
| 1.5. Manfaat Penelitian.....  | 6    |
| BAB II.....   | 7    |
| KAJIAN PUSTAKA.....   | 7    |
| 2.1. Penelitian Terdahulu.....  | 7    |
| 2.2. Strategi Pelatihan.....  | 16   |
| 2.3. Implementasi Pelatihan .....                                       | 19   |
| Gambar 2.2: Strategic Model of Training (Bohlander & Snell, 2013) ..... | 19   |
| 2.4. Evaluasi Pelatihan .....   | 26   |
| BAB III .....   | 32   |

|  |    |
|--|----|
| METODE PENELITIAN.....   | 32 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian.....   | 32 |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....  | 33 |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....  | 35 |
| 3.4 Data Penelitian .....  | 37 |
| 3.4.1 Data Primer .....  | 37 |
| 3.4.2 Data Sekunder .....  | 38 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....                                      | 38 |
| 3.5.1 Wawancara (Interview).....                                       | 38 |
| 3.5.2 Observasi.....   | 39 |
| 3.5.3 Dokumentasi .....  | 39 |
| 3.6 Instrumen Penelitian.....  | 40 |
| 3.7 Proses Analisis Data.....  | 42 |
| 3.7.1 Analisis Sebelum Lapangan.....                                   | 42 |
| 3.7.2 Selama di Lapangan .....   | 42 |
| 3.8 Keabsahan Data .....   | 45 |
| BAB IV .....   | 48 |
| STRATEGI PELATIHAN GARDA DEPAN .....                                   | 48 |
| PT. ASELI DAGADU DJOKDJA.....  | 48 |
| 4.1 Pendahuluan .....  | 48 |
| 4.2 Temuan Penelitian .....  | 50 |
| Tabel 4.1 Strategi pelatihan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja..... | 50 |
| 4.2.1 Tujuan Pelatihan ( <i>Training Goal</i> ).....                   | 51 |
| 4.2.2 Bahan Pertimbangan Pelatihan .....                               | 54 |
| 4.2.3 Pihak Yang Berkontribusi .....                                   | 55 |
| 4.3 Ringkasan Penelitian .....   | 57 |
| 4.4 Diskusi Hasil .....  | 59 |
| BAB V.....   | 64 |
| PROSES PELATIHAN GARDA DEPAN .....                                     | 64 |
| PT. ASELI DAGADU DJOKDJA.....  | 64 |
| 5.1 Pendahuluan .....  | 64 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 5.2   | Temuan Penelitian .....                          | 65  |
| Tabel 5.1 Proses Pelatihan Karyawan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja .....    |  | 65  |
| 5.2.1   | Bentuk Pelatihan ( <i>Training Model</i> ) ..... | 66  |
| 5.2.2   | Sumber Pelatihan .....                           | 74  |
| 5.2.3   | Waktu Pelaksanaan .....                          | 77  |
| 5.3   | Ringkasan Penelitian .....                       | 79  |
| 5.4   | Diskusi Hasil .....                              | 82  |
| BAB VI .....  |  | 86  |
| INDIKATOR KEBERHASILAN STRATEGI PELATIHAN .....                                   |  | 86  |
| 6.1   | Pendahuluan .....                                | 86  |
| 6.2   | Temuan Penelitian .....                          | 87  |
| Tabel 6.1 Indikator keberhasilan Strategi Pelatihan .....                         |  | 87  |
| 6.2.1   | Evaluasi Pelatihan .....                         | 88  |
| 6.2.2   | Dampak Pelatihan .....                           | 93  |
| 6.3   | Ringkasan Penelitian .....                       | 96  |
| Gambar 6.2 Indikator Keberhasilan Strategi Pelatihan PT. Aseli Dagadu Djokdja ... |  | 96  |
| 6.4   | Diskusi Hasil .....                              | 98  |
| BAB VII .....   |  | 102 |
| KESIMPULAN DAN SARAN .....  |  | 102 |
| 7.1.  | Kesimpulan .....                                 | 102 |
| 3.2.  | Saran .....                                      | 103 |
| DAFTAR PUSTAKA .....  |  | 104 |
| LAMPIRAN .....  |  | 107 |
| LAMPIRAN I : TRANSKRIP WAWANCARA .....  |  | 107 |
| LAMPIRAN II: TABEL REDUKSI DATA .....   |  | 139 |
| LAMPIRAN III: DATA DISPLAY .....  |  | 148 |
| LAMPIRAN IV: DOKUMENTASI .....  |  | 151 |
| BIODATA PENULIS .....   |  | 154 |

## DAFTAR TABEL

### Contents

|  |    |
|--|----|
| Tabel 5.1 Proses Pelatihan Karyawan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja ..... | 65 |
| Tabel 6.1 Indikator keberhasilan Strategi Pelatihan .....                      | 87 |



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2: Strategic Model of Training (Bohlander & Snell, 2013) ..... 19  
Gambar 6.2 Indikator Keberhasilan Strategi Pelatihan PT. Aseli Dagadu Djokdja...96



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| LAMPIRAN I : TRANSKRIP WAWANCARA..... | 107 |
| LAMPIRAN II: TABEL REDUKSI DATA.....  | 139 |
| LAMPIRAN III: DATA DISPLAY.....       | 148 |
| LAMPIRAN IV: DOKUMENTASI.....         | 151 |
| BIODATA PENULIS.....                  | 154 |





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar belakang**

Organisasi sebagai sebuah wadah dimana sekelompok orang dengan tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan yang sama. Keberadaan organisasi tentunya tidak pernah luput dari permasalahan. Salah satu masalah yang berpengaruh adalah sumber daya manusia perusahaan atau karyawan. Setiap manajer di perusahaan akan menyatakan betapa pentingnya staf mereka. Sayangnya, manajer tersebut sering berkonsentrasi untuk mengurangi anggaran yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Mereka juga tidak ragu untuk mengurangi jumlah karyawan pada saat bersamaan. Terkadang kurangnya pengetahuan bahwa karyawan benar-benar penting dalam organisasi. Hal ini perlu adanya kesadaran bagaimana menginvestasikan sumber daya manusianya sama seperti bagaimana menginvestasikan modal finansial di suatu perusahaan. Namun, organisasi tidak sepenuhnya memahami kepentingan strategis pengembangan sumber daya manusia. Banyak perusahaan terlalu cepat melakukan pemutusan hubungan kerja untuk memotong biaya yang ada.

Bohlander & Snell (2013) mendefinisikan pelatihan adalah upaya yang diprakarsai oleh sebuah organisasi untuk mendorong pembelajaran di antara para anggotanya. Pelatihan sebagai sarana dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan yang mempunyai dampak besar. Dengan adanya pelatihan, perusahaan menjadi beda dengan perusahaan satu dengan lainnya. Dessler (2003)

pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan dalam buku Swart et al.(2005), basis keterampilan adalah salah satu aset utama perusahaan. Sulit bagi para pesaing untuk meniru. Adanya sebuah tuntutan untuk terus mendorong memberikan pembelajaran dan memberi penghargaan atas usaha yang di lakukan dengan menambah pengetahuan di perusahaan. Keterampilan yang sudah lawas, akan membutuhkan *upgrade* secara terus menerus. Dalam rencana jangka panjang yang paling penting bukan keterampilan pada hal tertentu, melainkan kemampuan untuk terus belajar hal - hal yang baru.

PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif. Menurut Depertemen Perdagangan Republik Indonesia, industri kreatif adalah industri yang mengandalkan talenta, keterampilan dan kreativitas. Kreativitas adalah elemen dasar individu. Sehingga potensi kreatif terdapat pada semua orang, semua orang memiliki modal dasar yang sama dan gratis pemberian Sang Pencipta. Bersamaan dengan pembangunan yang berbasis pada sumber daya insani, maka turut serta dalam upaya pembangunan kapasitas sumber daya insani Indonesia.

Perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja memiliki visi yakni komitmen terhadap kualitas produk dan layanan, mengapresiasi budaya, membangun kemitraan yang unggul, memaksimalkan keuntungan jangka panjang, menjadi tempat yang hangat untuk belajar dan berkarya, efektif, efesien serta bertindak dan cekatan. Untuk mewujudkan itu diperlukan adanya misi perusahaan seperti menularkan sifar kreatifitas dan membiakkan jaringan untuk peduli, berbagi dan mereproduksi nilai. Dagadu tetap

memberikan produk yang berkualitas dan merepresentasikan dirinya sebagai *brand* asli kota Yogyakarta.

Dalam kegiatan pemasarannya, PT. Aseli Dagadu Djokdja didukung sejumlah orang yang bertanggungjawab melaksanakan proses layanan konsumen (Lakon) yang disebut Garda Depan (Sales). Menurut KBBI (2018) Garda itu pengawal; Depan itu 1 barisan depan. Garda Depan (Sales) adalah karyawan Dagadu yang masih berstatus mahasiswa aktif. Mereka yang menjadi pengawal atau penjual yang pertama menangani konsumen. Garda Depan tidak seperti *sales promotion person* pada umumnya, namun lebih mengutamakan aspek pelayanan. Selain itu, garda depan berperan sebagai *entertainer* untuk menghidupkan suasana gerai yang riang gembira khas Dagadu Djokdja. Tugas Garda Depan ada tiga hal penting yaitu: penawaran dan pemilihan produk, pemberian informasi baik mengenai produk maupun korporasi dan penanganan komplain serta kritik.

Di dalam proses rekrutmen dan seleksi posisi garda depan, mereka harus melalui sebuah tahap magang sebelum mereka dapat bekerja melayani konsumen secara langsung. Magang merupakan proses akhir dari serangkaian seleksi panjang yang harus dilalui Calon Garda Depan sebelum resmi dilantik menjadi Garda Depan. Dalam proses magang, Calon Garda Depan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan gerai, budaya warga gerai, serta mampu menyerap semua materi yang diberikan oleh Garda Depan *on duty* dalam waktu delapan kali magang. Meskipun cara dan kemampuan setiap orang dalam beradaptasi berbeda-beda. Namun pada akhirnya target

yang harus mereka capai adalah sama, yaitu menjadi Garda Depan yang profesional, berkompeten, berdedikasi dan berbudaya *Smart, Smile, Djokdja*. Hal ini dikarenakan sifat tersebut sangat diperlukan dalam merepresentasikan tugasnya sebagai Garda Depan.

Seiring berjalannya waktu, kegiatan *recruitmen* karyawan baru yang dilakukan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja juga tidak luput dari permasalahan. Masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah menyediakan strategi pelatihan yang tepat sesuai kebutuhan karyawan dan perusahaan. Selain itu, sasaran karyawan merupakan mahasiswa. Menyelaraskan strategi pelatihan tentu sangat sulit dilakukan karena mahasiswa memiliki kegiatan yang padat. Di satu sisi tujuan merekrut para mahasiswa sebagai karyawan karena ingin memberikan peluang kerja bagi mereka. Akan tetapi, perusahaan juga memiliki tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian perlu dilaksanakan strategi pelatihan yang tepat yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul “Analisis Kebutuhan Pelatihan (Studi kasus pada Garda Depan perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja)”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perusahaan menentukan strategi pelatihan untuk karyawan garda depan?
2. Bagaimana proses pelatihan yang di berikan perusahaan kepada karyawan garda depan?
3. Bagaimana hasil dari strategi pelatihan yang di terapkan kepada karyawan garda depan?

## **1.3. Batasan Penelitian**

Batasan penelitian digunakan untuk membatasi permasalahan yang akan dibahas sehingga menjadi lebih efektif, yakni dengan batasan-batasan menganalisa pelatihan berdasarkan kebutuhan perusahaan pada karyawan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja. Objek penelitian akan mengarah kepada manajer sumber daya manusia dan manajer strategi yang terlibat dalam perumusan strategi dalam pelatihan

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana perusahaan merumuskan strategi pelatihan yang mampu menjadikan garda depan mampu melayani dengan eksklusif
2. Untuk mengetahui proses pelatihan seperti apa yang akan di berikan kepada garda depan
3. Untuk mengetahui hasil dari strategi pelatihan yang di terapkan kepada karyawan

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi narasumber penelitian

Untuk memberikan informasi dan memperluas wawasan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan pada perusahaan

2. Bagi penulis

Dengan penelitian ini diharapkan penulis lebih memahami tentang teori pelatihan di organisasi dan menjadi pengalaman nyata terjun kelapangan secara langsung mengamati proses di perusahaan

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai analisis kebutuhan pelatihan pada perusahaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan tema yakni analisis kebutuhan pelatihan sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh penelitian – penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut adalah:

##### **1. Sattar (2011)**

Penelitian di lakukan oleh Sattar (2011) yang berjudul *Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Sampel 100 karyawan dari departemen yang berbeda dari perusahaan multinasional FMCG. Tujuan penelitian ini adalah untuk menciptakan organisasi pembelajaran yang memastikan bahwa karyawan melalui penambahan nilai dapat secara efektif melakukan pekerjaan mereka, mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencari pertumbuhan diri: kinerja terukur ini dihasilkan dari pelatihan dan pengembangan yang baik, akan meningkatkan organisasi kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan besar antara pengetahuan dan keterampilan yang diberikan dan diperoleh dalam institusi dan penerapannya seperti yang terlihat di lingkungan industri. Karena kesenjangan ini, perusahaan sekarang merasa bahwa harus ada hubungan yang erat antara lembaga-lembaga dan industri sehingga program pengembangan karyawan

dibuat lebih berorientasi pada tujuan perusahaan. Persamaan dengan penelitian ini adalah topik penelitian melakukan analisis tujuan pelatihan, dan penelitian dilakukan sama sama di sektor industri produk. Perbedaannya terletak pada metodologi kuantitatif sedangkan peneliti yang penulis lakukan menggunakan metode kualitatif.

## 2. **Miri et al.(2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Miri et al.(2013) dengan judul *Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods*. Penelitian ini menggunakan metode analisis konten aspek-aspek khusus dari pelatihan organisasi staf dalam hal literature. tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan aspek-aspek khusus dari pelatihan organisasi staf yang dilakukan untuk memberikan gambaran umum dari tiga pendekatan termasuk "siklus perancangan kursus", "tahap pelatihan" dan "metode pelatihan".

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuan karyawan dalam melakukan tugas dan adaptasi untuk mengubah lingkungan, tuntutan untuk pengetahuan dan karyawan yang terampil telah meningkat lebih dari sebelumnya. persamaan dengan penelitian ini adalah mempunyai topik penelitian yang sama yaitu tentang pelatihan organisasi. perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode analisis konten, sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.



### **3. Hartoyo (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Hartoyo (2017) dengan judul *Development of Training Needs Analysis in Organization*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber literatur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif untuk menggambarkan dan mendeskripsikan objek yang akan diteliti. tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang mencakup komponen-komponen sistem pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan berguna sebagai dasar untuk membuat keputusan dalam memberikan solusi untuk masalah kinerja. Pelaksanaan pelatihan diharapkan menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi standar atau kompetensi yang sesuai untuk melakukan tugas dan fungsi utama mereka dalam organisasi. persamaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian yaitu kualitatif. perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini lebih mengarah pada proses pengembangan analisis pelatihan dengan menggunakan data dari literatur sedangkan peneliti menggunakan data dari wawancara.

### **4. Polo et al (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Polo et al.(2018) dengan judul *Training culture: a new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations*. Penelitian ini menggunakan metode proses pengembangan skala

deduktif. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperkenalkan dan memvalidasi konsep budaya pelatihan sebagai bagian dari budaya organisasi utama, yang memungkinkan memeriksa makna dan nilai yang dikaitkan dengan pelatihan dalam suatu organisasi oleh manajemen dan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan tentang dimensi budaya memungkinkan pelatih dan pakar pelatihan untuk menyesuaikan kegiatan pelatihan dengan lebih baik sesuai dengan profil budaya pelatihan organisasi. persamaan dengan penelitian ini adalah sama sama membahas tentang pelatihan di perusahaan. perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode skala deduktif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

#### **5. Garcia et al (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh García et al (2014) dengan judul *Strategy, training and performance fit*. Penelitian ini menggunakan kuantitatif metode partial least square (PLS) dengan populasi berjumlah 727 total hotel yang dimiliki di Valencia . tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana orientasi strategis memengaruhi: (1) investasi yang dilakukan perusahaan dalam pelatihan (2) persiapan rencana formal; dan (3) jenis pelatihan yang dikembangkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kebijakan pelatihan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dalam hal hotel mengikuti strategi diferensiasi mengarah pada peningkatan hasil bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung, sementara secara bersamaan

mempengaruhi investasi serta formalitas dalam kegiatan pelatihan. persamaan dengan penelitian ini adalah penelitain sama-sama tentang pelatihan. perbedaan dengan penelitian ini terletak pada metode yang di gunakan kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif, lalu penelitian ini dengan lokasi perhotelan sedangkan peneliti berlokasi pada sektor industri.

#### **6. Rezende (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Rezende (2013) dengan judul *Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go*. Penelitian ini menggunakan metode pada awalnya dilakukan berdasarkan tinjauan literatur tentang TD&E yang diterbitkan dalam Review Tahunan Psikologi oleh Aguinis & Kraiger (2009); Latham (1988); Salas & Cannon-Bowers (2001); Tannenbaum & Yükle (1992); Wexley, (1984) dan ulasan yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah oleh Abbad, Pilati, & Pantoja, (2003); Borges-Andrade & Abbad, (1996), serta ringkasan disertasi dan tesis doktoral. tujuan penelitian ini adalah untuk meninjau secara sistematis literatur ilmiah Pelatihan Needs Assessment (TNA).

Hasil penelitian menunjukkan. Hasilnya menunjukkan bahwa: (a) ada sedikit kesepakatan tentang bagaimana mengukur kebutuhan pelatihan; (B) sebagian besar model dan metode TNA saat ini adalah reaktif dan tidak mempertimbangkan faktor kontekstual dan beberapa tingkat analisis secara proaktif; (c) ada kesenjangan dalam TNA dan kebutuhan akan definisi teoretis; (D) ada sedikit perhatian dengan membangun teori dan konsep yang berkaitan dengan TNA. persamaan dengan penelitian ini adalah sama sama meneliti

tentang analisis kebutuhan pelatihan. perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode review jurnal yang berkaitan dengan analisis kebutuhan pelatihan, sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

#### **7. Anvari (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Anvari (2017) dengan judul *Providing the Applicable Model of Training Needs Assessment in Organizations*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi penelitian terdiri dari 460 karyawan di beberapa organisasi random sampling digunakan dan ukuran sampel diperkirakan 210 orang. tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan model penilaian kebutuhan pelatihan yang dapat diterapkan dalam organisasi. Lalu tujuan sekunder dari penelitian ini melibatkan penentuan indikator kunci untuk menilai kebutuhan pelatihan dalam kompetensi kerja, tujuan organisasi, penyelesaian masalah dan kesenjangan pembangunan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perumusan kebutuhan pelatihan, tujuan dan sasaran organisasi dan mengembangkan kebutuhan berdasarkan pada nilai-nilai inti, kebijakan, dan tujuan strategis dapat menjadi input penting untuk penilaian kebutuhan pelatihan. Persamaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini memiliki topik yang sama dengan peneliti yakni tentang kebutuhan pelatihan. perbedaan dengan penelitian ini adalah memiliki metode kuantitatif dengan sample 210 orang sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

## **8. Kodwani (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Kodwani (2017) dengan judul *Decoding training effectiveness: the role of organisational factors*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan sampel 123 karyawan penuh waktu yang bekerja di salah satu organisasi sektor publik utama yang beroperasi di India. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperluas temuan sebelumnya tentang organisasi berinvestasi dalam inisiatif pelatihan dan pengembangan untuk memeriksa berbagai faktor organisasi, yang belum dipelajari secara memadai, yang mempengaruhi transfer pelatihan.

Hasil penelitian menyarankan bahwa pelatihan mentransfer iklim, kesadaran pelatihan, partisipasi dan keterlibatan dalam keputusan pelatihan dan mekanisme penilaian pelatihan ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan transfer pelatihan yang dirasakan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama sama menganalisa tentang topik pelatihan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

## **9. Sarkar (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Sarkar (2013) dengan judul *Competency based Training Need Assessment – Approach in Indian companies*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif berdasarkan pada unit manufaktur publik dan swasta di India. tujuan penelitian ini adalah membahas proses

pemetaan kompetensi dan berfokus pada bagaimana pemetaan kompetensi dapat digunakan untuk melakukan penilaian kebutuhan pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan semua organisasi harus fokus pada melakukan penilaian kebutuhan pelatihan sebelum menempatkan karyawan untuk pelatihan. Meskipun sebagian besar organisasi menyadari fakta melakukan penilaian kebutuhan untuk melatih karyawan mereka, namun sebagian besar organisasi gagal mempraktikkannya. persamaan dengan penelitian ini adalah mempunyai topik yang sama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan kualitatif.

#### **10. Singh (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Singh (2017) dengan judul *Training Need Analysis Process of Selected Manufacturing Firms in Uttarakhand State: An Empirical Study*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sekitar 1000 karyawan diberikan kuesioner dan 625 menjawab mewakili sekitar (62,5%) menjawab dalam kuesioner. tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari proses analisis kebutuhan pelatihan di organisasi yang berbeda dan juga untuk menganalisis keterkaitan antara proses analisis kebutuhan pelatihan dari berbagai organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata proses analisis kebutuhan pelatihan di seluruh karyawan dari sektor yang berbeda menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam rata-rata berbagai teknik analisis kebutuhan

pelatihan di antara karyawan yang terlibat dalam sektor yang berbeda dengan beberapa pengecualian. Oleh karena itu disarankan bahwa proses yang berbeda harus dimulai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan di seluruh karyawan yang terlibat dalam sektor yang berbeda. persamaan dengan penelitian ini adalah memiliki topik penelitian yang sama yaitu tentang analisis kebutuhan pelatihan. perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 1000 orang sebagai kuesioner sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

**11. Kucherov & Manokhina (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Kucherov & Manokhina (2017) dengan judul *Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner yang diisi oleh profesional SDM dari 24 perusahaan manufaktur Rusia. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji fitur-fitur proses evaluasi pelatihan dalam manufaktur Rusia perusahaan. Atas dasar tiga asumsi mengenai perbedaan dalam kelompok karyawan yang terlibat dalam pelatihan, durasi dan biaya program pelatihan, penulis mencoba untuk mengetahui kekhasan alat evaluasi pelatihan dan tingkat di perusahaan manufaktur Rusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menganggap evaluasi pelatihan sebagai hal yang sangat penting, tetapi tingkat kepuasan mereka terhadap evaluasi yang ada rendah. persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas topik evaluasi kebutuhan pelatihan. perbedaan dengan

penelitian ini adalah penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan wawancara.

## **2.2. Strategi Pelatihan**

Setiap perusahaan mempunyai strategi yang berbeda beda. Setiap strategi mempunyai sesuatu yang ingin dicapai kedepannya. Hal ini seperti yang di jelaskan Armstrong (2011). Strategi memiliki dua makna mendasar. *Pertama*, itu adalah melihat ke depan. Ini adalah tentang memutuskan ke mana ingin pergi dan bagaimana ingin sampai di sana. Ini berkaitan dengan tujuan dan sarana. *Kedua*, strategi adalah pernyataan niat: “ini adalah apa yang ingin dilakukan dan ini adalah bagaimana untuk melakukannya”.

Menurut David (2011) manajemen strategis dapat diartikan sebagai seni dan ilmu yang merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Pada penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Sattar (2011) yang berjudul *Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance*. Menjelaskan bahwa peran SDM adalah untuk membentuk dan mengimplementasikan peta jalan untuk pelatihan dan pengembangan strategis. Posisi strategis pelatihan dan



pengembangan secara langsung mempromosikan tujuan dan sasaran bisnis organisasi, dan dengan demikian meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa ada kesenjangan besar antara pengetahuan dan keterampilan yang diberikan dan diperoleh dalam institusi dan penerapannya dalam lingkungan industri. Akibat kesenjangan ini, perusahaan perlu adanya hubungan yang erat antara lembaga-lembaga dan industri sehingga program pengembangan karyawan dibuat lebih berorientasi pada tujuan strategi perusahaan.

Dalam karangan buku David (2011) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Perumusan strategi. Perumusan strategi termasuk dalam mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar.
2. Implementasi strategi. Mengimplementasikan sebuah strategi yang tepat pada perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan kembali upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

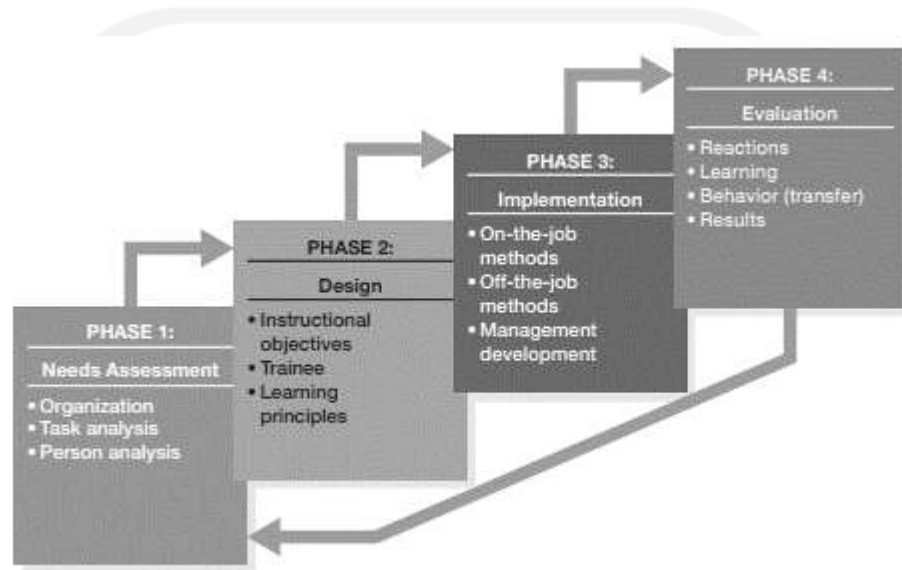
3. Evaluasi strategi. Tahap evaluasi merupakan hal terakhir dalam penerapan strategi. Manajer sangat perlu tahu kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. evaluasi strategi adalah cara utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah.

Dalam sebuah buku yang di buat oleh Rivai & Sagala (2009) menjelaskan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan tugasnya.

Pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari mereka. Agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif, pelatihannya harus melibatkan lebih dari sekadar pengembangan keterampilan dasar. Noe (2010)

### 2.3. Implementasi Pelatihan

Bohlander & Snell (2013) berpendapat pada dasarnya terdapat empat fase dalam pelatihan dan pengembangan SDM strategik:



**Gambar 2.2: Strategic Model of Training (Bohlander & Snell, 2013)**

#### 1. Melakukan Penilaian Kebutuhan

Karena kondisi bisnis berubah dengan cepat, seperti halnya teknologi, mengikuti jenis pelatihan yang dibutuhkan karyawan perusahaan untuk tetap kompetitif dapat menjadi tantangan. Jika karyawan secara konsisten gagal mencapai tujuan produktivitas mereka, ini mungkin merupakan sinyal bahwa pelatihan diperlukan. Demikian juga, jika organisasi menerima terlalu banyak keluhan pelanggan, ini juga, mungkin menyarankan pelatihan perusahaan tidak memadai.

a. Analisis Organisasi

Langkah pertama dalam penilaian kebutuhan adalah mengidentifikasi kekuatan luas yang dapat memengaruhi kebutuhan pelatihan perusahaan. Analisis organisasi adalah pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya yang dihadapi perusahaan untuk menentukan pelatihan apa yang harus ditekankan. pelatihan perusahaan harus berputar di sekitar inisiatif strategis organisasi. Masalah-masalah lain seperti perubahan teknologi, globalisasi, dan peningkatan kualitas semuanya memengaruhi cara kerja dilakukan dan jenis keterampilan yang diperlukan untuk melakukannya.

b. Analisis Tugas

Langkah kedua dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah analisis tugas. Analisis tugas melibatkan peninjauan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi untuk mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu dan KSA yang diperlukan untuk melaksanakannya. Adapun langkah yang dilakukan dengan membuat daftar semua tugas atau tugas yang termasuk dalam pekerjaan. Selain itu mendaftar langkah-langkah yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas

c. Analisis Orang

Seiring dengan analisis organisasi dan tugas, perlu untuk melakukan analisis orang. Analisis seseorang melibatkan penentuan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan mana yang tidak. Analisis menyeluruh membantu organisasi menghindari kesalahan mengirim semua karyawan ke pelatihan ketika

beberapa tidak membutuhkannya. Selain itu, analisis orang membantu manajer menentukan apa yang dapat dilakukan calon peserta pelatihan ketika mereka memasuki pelatihan sehingga program dapat dirancang untuk menekankan bidang-bidang di mana mereka kekurangan.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anvari (2017) yang berjudul *Providing the Applicable Model of Training Needs Assessment in Organizations*. Menjelaskan bahwa indikator utama penilaian kebutuhan pelatihan dalam empat dimensi, yaitu kompetensi kerja, tujuan organisasi, penyelesaian masalah, dan kesenjangan perkembangan. Menurut hasil penelitian, disarankan agar organisasi meninjau pekerjaan organisasi mereka dan melalui analisis pekerjaan berbasis kompetensi, mengembangkan tugas pekerjaan dan dengan itu dalam pikiran, mendefinisikan kompetensi diperlukan untuk memenuhi tugas pekerjaan di bidang pengetahuan, sikap, dan keterampilan dan akhirnya menentukan kebutuhan pelatihan berdasarkan elemen-elemen ini. Kemudian, mereka harus menentukan kesenjangan kompetensi untuk karyawan di setiap posisi. Memperhatikan tujuan organisasi di bidang nilai-nilai inti, kebijakan, dan tujuan strategis adalah yang paling penting.

## 2. Merancang Program Pelatihan

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Miri et al. (2013) yang berjudul *Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods*. Menjelaskan bahwa salah satu manfaat paling penting dari pelatihan untuk suatu organisasi adalah pelatihan memberikan keterampilan di dalam organisasi yang

mengurangi keseluruhan biaya operasi organisasi. Menurut manfaat pelatihan ini, diperlukan berbagai aspek pendidikan karyawan; seperti merancang kursus pelatihan, metode, dan tahapan ditinjau untuk memberikan gambaran tentang pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuan karyawan dalam melakukan tugas dan adaptasi untuk mengubah lingkungan, tuntutan pengetahuan dan karyawan yang terampil telah meningkat lebih dari sebelumnya. Selain itu, peningkatan pendidikan dan sumber daya manusia membantu staf untuk bekerja secara efektif dan meningkatkan produktivitas berkaitan dengan perubahan organisasi dan

Para ahli percaya bahwa desain program pelatihan harus fokus pada setidaknya empat masalah terkait: tujuan pengajaran pelatihan, kesiapan peserta pelatihan dan motivasi mereka, prinsip-prinsip pembelajaran, dan karakteristik dari instruktur.

a. Tujuan Pembelajaran

Setelah melakukan analisis organisasi, tugas, dan orang, manajer harus memiliki gambaran yang lebih lengkap tentang kebutuhan pelatihan perusahaan mereka. Atas dasar informasi ini, mereka dapat secara lebih formal menyatakan hasil pelatihan yang diinginkan melalui tujuan pembelajaran tertulis. Secara umum, tujuan pembelajaran menggambarkan keterampilan atau pengetahuan yang harus diperoleh atau sikap yang harus diubah.

b. Kesiapan dan Motivasi Peserta

Kesiapan peserta pelatihan mengacu pada apakah pengalaman peserta pelatihan telah membuat mereka menerima pelatihan yang akan mereka terima. Calon peserta pelatihan harus disaring untuk memastikan bahwa mereka memiliki latar belakang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyerap apa yang akan disajikan kepada mereka.

Prasyarat lain untuk belajar adalah motivasi peserta pelatihan. Organisasi perlu membantu karyawan memahami hubungan antara upaya yang mereka lakukan dalam pelatihan dan imbalannya. Mengapa pelatihan itu penting? Apa yang akan terjadi jika itu tidak terjadi? Terlebih lagi, apa untungnya bagi individu karyawan? Dengan berfokus pada peserta pelatihan itu sendiri, manajer dapat menciptakan lingkungan pelatihan yang kondusif untuk belajar.

c. Prinsip Pembelajaran

Pada akhirnya, pelatihan harus membangun jembatan antara karyawan dan organisasi. Salah satu langkah penting dalam transisi ini adalah memberikan pertimbangan penuh pada prinsip-prinsip pembelajaran psikologis yaitu, karakteristik program pelatihan yang membantu karyawan memahami materi baru, memahami materi itu dalam kehidupan mereka sendiri, dan mentransfernya kembali ke pekerjaan mereka.

3. Melaksanakan Program Pelatihan

Pertimbangan utama dalam memilih di antara berbagai metode pelatihan adalah menentukan mana yang sesuai untuk dipelajari oleh KSA. Misalnya, jika materi sebagian besar faktual, metode seperti ceramah, ruang kelas, atau

diprogram, mungkin baik-baik saja. Namun, jika pelatihan melibatkan komponen perilaku yang besar, metode lain seperti pelatihan kerja, simulasi, atau pelatihan berbasis web atau komputer (CBT) mungkin bekerja lebih baik. Dalam pelatihan terdapat beberapa metode yang biasa digunakan perusahaan yaitu, *On the Job Training* dan *Off the Job Training* serta Pengembangan Manajemen .

#### 4. Mengevaluasi Program Pelatihan

Pelatihan, seperti fungsi HRM lainnya, harus dievaluasi untuk menentukan efektivitasnya. Berbagai metode tersedia untuk menilai sejauh mana program pelatihan perusahaan meningkatkan pembelajaran, memengaruhi perilaku di pekerjaan, dan memengaruhi kinerja garis bawah sebuah organisasi. Empat kriteria dasar untuk mengevaluasi pelatihan: (1) reaksi, (2) pembelajaran, (3) perilaku, dan (4) hasil.

##### a. Reaksi

Salah satu pendekatan paling sederhana dan paling umum untuk mengevaluasi program pelatihan adalah menilai reaksi peserta. peserta yang bahagia akan lebih cenderung ingin fokus pada prinsip-prinsip pelatihan dan memanfaatkan informasi di tempat kerja.

##### b. Pembelajaran

Menguji pengetahuan dan keterampilan peserta sebelum dan sesudah program pelatihan akan membantu menentukan peningkatan mereka. Tingkat keterampilan dan pengetahuan karyawan yang telah menjalani program pelatihan juga dapat dibandingkan dengan karyawan yang belum.



c. Perilaku

Mengetahui bahwa banyak hal yang dipelajari dalam program pelatihan digunakan di pekerjaan. Peserta pelatihan dapat menunjukkan perubahan perilaku saat kembali bekerja. Transfer pelatihan mengacu pada seberapa baik karyawan menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pekerjaan mereka.

d. Hasil

Manajer SDM bertanggung jawab untuk menghitung dan menyajikan manfaat ini kepada manajer puncak perusahaan. Manfaatnya dapat mencakup pendapatan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas, biaya lebih rendah, pelanggan lebih puas, kepuasan kerja lebih tinggi, dan turnover karyawan lebih rendah.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kucherov & Manokhina (2017) yang berjudul *Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies*. Menjelaskan bahwa alat evaluasi dalam pelatihan yang digunakan di perusahaan manufaktur Rusia berbeda di antara kelompok karyawan dan tingkat evaluasi pelatihan yang berbeda tergantung pada durasi dan biaya program pelatihan. Dalam sudut pandang strategis, pendekatan untuk evaluasi pelatihan memungkinkan untuk menghubungkan prioritas dan tujuan HRD jangka panjang dengan hasil pelatihan. Ini memberikan bukti numerik dampak pelatihan pada kinerja individu, unit bisnis dan organisasi dan menunjukkan hubungan antara inisiatif pelatihan dan HRD dan strategi bisnis. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa responden menganggap evaluasi pelatihan sebagai hal yang sangat penting, tetapi tingkat kepuasan mereka terhadap evaluasi itu rendah.

#### **2.4. Evaluasi Pelatihan**

Pada dasarnya, sebuah pelatihan dapat dikatakan sukses jika dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Hartoyo (2017) Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan perilaku tertentu untuk memenuhi tuntutan tugas pekerjaan sehingga karyawan dapat berfungsi secara optimal di posisi mereka. Pada dasarnya setiap karyawan memiliki beragam keterampilan, pengetahuan dan keterampilan kerja berwujud pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Diharapkan dapat meningkatkan kemampuan karyawan baik secara efektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotor (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan yang muncul dalam pekerjaan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) tujuan pelatihan karyawan adalah:

1. Meningkatkan apresiasi jiwa dan ideologi.
2. Tingkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan penyediaan perencanaan sumber daya manusia
5. Tingkatkan sikap moral dan moral
6. Tingkatkan stimulasi agar karyawan mampu unggul secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.

8. Hindari keusangan.
9. Tingkatkan pengembangan karyawan.

Pada penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Hartoyo (2017) yang berjudul *Development of Training Needs Analysis in Organization*. Menjelaskan bahwa Penilaian kebutuhan pelatihan adalah langkah strategis untuk menemukan program pelatihan yang tepat untuk organisasi dan karyawan. Selain itu, untuk menghasilkan pelatihan yang efektif, pelatihan profesional perlu menekankan melakukan hal-hal yang benar. Hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan berguna sebagai dasar untuk membuat keputusan dalam memberikan solusi untuk masalah kinerja. Pengembangan program pendidikan dan pelatihan sangat bergantung pada identifikasi kebutuhan dan pelatihan pendidikan dengan biaya dan manfaat organisasi.

Dalam bukunya Masram & Mu'ah (2015) menjelaskan bahwa tujuan utama pelatihan pada intinya adalah :

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan organisasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Adapun manfaat nyata yang diperoleh dengan adanya pelatihan dan pengembangan adalah :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

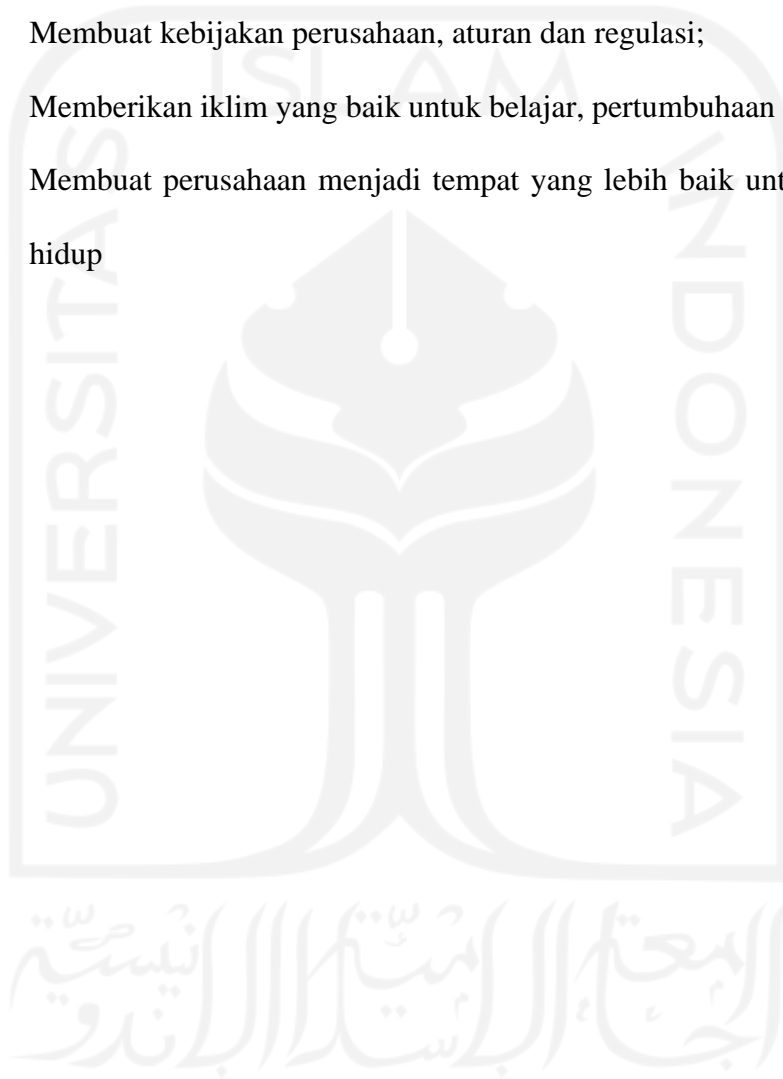
Adapun Rivai & Sagala (2009) pelatihan dilakukan untuk mendapatkan sebuah manfaat dari berbagai pihak yakni:

1. Manfaat pelatihan untuk karyawan
  - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
  - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
  - c. Membantu karyawan mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
  - d. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik;
  - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;

- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
  - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
  - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
  - i. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
  - k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
  - l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
2. Manfaat pelatihan untuk perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
  - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
  - c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
  - d. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
  - e. Mendukung otentisitas, keterbukaan, dan kepercayaan;
  - f. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
  - g. Membantu pengembangan perusahaan;
  - h. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
  - i. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan;

- j. Perusahaan dapat membantu keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
  - k. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja;
  - l. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;
  - m. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan;
  - n. Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen;
  - o. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal;
  - p. Mendorong mengurangi perilaku merugikan;
  - q. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan;
  - r. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi;
  - s. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan;
  - t. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja
3. Manfaat pelatihan dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
- a. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual;
  - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi;

- c. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional;
- d. Meningkatkan keterampilan interpersonal;
- e. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi;
- f. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi;
- g. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah data dalam bentuk kata-kata yang dihasilkan dari jawaban luas untuk pertanyaan dalam wawancara, atau dari tanggapan terhadap pertanyaan terbuka dalam kuesioner, atau melalui pengamatan, atau dari informasi yang sudah tersedia dikumpulkan dari berbagai sumber seperti internet (Sekaran & Bougie, 2013). Proses penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur yang muncul. Analisis data membangun secara induktif dari keterangan ke tema umum. dan peneliti membuat interpretasi tentang makna data. Laporan tertulis akhir memiliki struktur yang fleksibel (Creswel, 2009).

Desain penelitian kualitatif ini menggunakan studi kasus. Penelitian studi kasus adalah strategi penyelidikan di mana peneliti mengeksplorasi secara mendalam suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau satu atau lebih individu. Kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan para peneliti mengumpulkan informasi terperinci menggunakan beragam prosedur pengumpulan data selama periode waktu yang berkelanjutan menurut Creswel (2009). Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian studi kasusnya di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Adapun alasan dari pemilihan sebagai studi kasus dikarenakan PT. Aseli Dagadu Djokdja memiliki keunikan.



Adapun keunikan dari PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah sebagai produk cinderamata alternatif dari Djokdja. Dengan mengusung tema utama: *Everything about Djokdja*. Dari artefaknya, bahasanya, kultur kehidupannya, maupun remeh-temeh keseharian yang terjadi di dalamnya. Terminologi “alternatif” digunakan untuk membedakan produk Dagadu Djokdja dengan cinderamata lain dengan karakteristik : memberi bingkai estetika pada hal-hal keseharian yang dianggap sederhana dan remeh; mengungkapkan gagasan dengan gaya bermain-main yang mudah dipahami; memberi penekanan pada aspek keatraktifan melalui bentuk-bentuk sederhana yang mencolok; memilih fabrika ketimbang citra craft atau kerajinan, baik melalui material yang digunakan maupun unsur-unsur desain dari pemilihan warna hingga finishing. Dagadu Djokdja adalah sebuah ikon pariwisata Jogja setelah gudeg, batik, perak, dan bakpia

### **3.2 Lokasi Penelitian**

PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif. Menurut Departemen Perdagangan Republik Indonesia, industri kreatif adalah industri yang mengandalkan talenta, keterampilan dan kreativitas. Kreativitas adalah elemen dasar individu. Sehingga potensi kreatif terdapat pada semua orang, semua orang memiliki modal dasar yang sama dan gratis pemberian Sang Pencipta. Bersamaan dengan pembangunan yang berbasis pada sumber daya insani, maka turut serta dalam upaya pembangunan kapasitas sumber daya insani Indonesia.

Adapun lokasi penelitian adalah sebagai berikut:

Lokasi : PT. Aseli Dagadu Djokdja

Alamat : Jl. IKIP PGRI No. 50 Sonopakis Yogyakarta 55182

Jenis usaha : Produk Cinderamata

No. Telp : 0274-373441

Fax : 0274-373493

E-mail : pesawat@dagadu.co.id

Sedangkan visi dan misi PT. Aseli Dagadu Djokdja yaitu:

## 1. **Visi**

Visi PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah menjadi perusahaan kreatif terkemuka di Indonesia (yang berorientasi) pada:

- a. **Konsumen** : komitmen terhadap kualitas produk dan layanan
- b. **Lingkungan** : mengapresiasi budaya masa lalu untuk mewarnai budaya masa kini dan menginspirasi kehidupan masa depan
- c. **Mitra** : membangun kemitraan yang unggul dan saling menguntungkan
- d. **Nilai investasi** : memaksimalkan keuntungan jangka panjang bagi pemilik dengan penuh rasa tanggung jawab
- e. **Organisasi** : menjadi sarang yang hangat untuk belajar dan berkarya
- f. **Produktifitas** : efektif, efisien, bertindak cekatan

## 2. **MISI**

Sedangkan misi PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah

- a. Menularkan kuman kreatifitas
- b. Membiakkan jaringan untuk peduli, berbagi dan mereproduksi nilai

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf dan karyawan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah staf yang berkaitan langsung dengan topik penelitian. sampel atau narasumber dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. HRM dan GA Manager

HRM dan GA Manager dari perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja dipilih sebagai narasumber utama karena sebagai selaku HRM dalam menentukan strategi dan bentuk pelatihan yang di berikan kepada Garda Depan mempunyai wewenang yang besar. Posisi HRM dan GA Manager dipegang oleh Bapak Hadi. Hasil wawancara divalidasi oleh :

a. OT (Oblong Training)

OT yang dimana tugasnya sebagai kelompok yang memberikan pelatihan kepada Garda Depan yang baru. Di pilih sebagai narasumber pendukung karena melakukan pelatihan pada bagian pelatihan garda depan. OT yang dipilih dalam penelitian ini OT divisi training dengan Mas Anto sebagai narasumber serta OT divisi seleksi. Divisi training berkaitan dengan program pelatihan apa yang akan diberikan perusahaan kepada garda depan. Divisi seleksi berkaitan dengan seleksi calon garda depan yang sesuai kriteria perusahaan.

b. SPV (Supervisor)

SPV perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja. Di pilih sebagai narasumber pendukung karena memiliki tanggung jawab terhadap garda depan yang akan melakukan training di dalam gerai. Supervisor disini dipegang oleh Mas Anggis.

2. Oblong Training Divisi Training

Divisi training dipilih sebagai narasumber utama karena berkaitan dengan penyelenggara pelatihan dan analisis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hasil wawancara akan divalidasi oleh:

1. HRM dan GA Manager

HRM dan GA Manager dari perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja dipilih sebagai narasumber utama karena sebagai selaku HRM dalam menentukan strategi dan bentuk pelatihan yang di berikan kepada Garda Depan mempunyai wewenang yang besar. Posisi HRM dan GA Manager dipegang oleh Bapak Hadi.

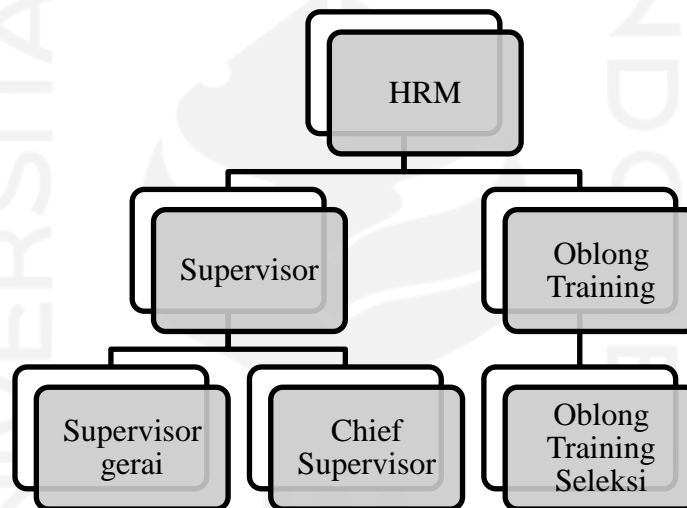
2. OT (Oblong Training)

OT yang dimana tugasnya sebagai kelompok yang memberikan pelatihan kepada Garda Depan yang baru. Di pilih sebagai narasumber pendukung karena melakukan pelatihan pada bagian pelatihan garda depan. OT yang menjadi pendukung disini adalah OT divisi seleksi yang mempersiapkan proses seleksi para calon garda depan.

3. SPV (Supervisor)

SPV perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja. Di pilih sebagai narasumber pendukung karena memiliki tanggung jawab terhadap garda depan yang akan melakukan training di dalam gerai. Supervisor dalam hal ini dipegang oleh Mas Anggis. Sedangkan untuk chief supervisor atau supervisor gerai dipegang oleh Mas Hide.

Berikut adalah bagan hubungan antara narasumber:



Gambar 3.1 Bagan Hubungan Narasumber Dalam Penelitian

### 3.4 Data Penelitian

#### 3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama yang mengetahui permasalahan yang diteliti. Adapun data primer penelitian ini didapat dari proses wawancara kepada narasumber yang telah dipilih serta observasi secara langsung terhadap proses pelatihan yang dilaksanakan di PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Adapun data primer melalui proses wawancara dilakukan kepada HRM, Oblong Training serta Supervisor PT. Aseli Dagadu Djokdja.

### **3.4.2 Data Sekunder**

Beberapa sumber data sekunder adalah yang digunakan adalah dari situs website PT. Aseli Dagadu Djokdja yaitu dagadu.co.id. Selain itu, informasi juga bisa diakses di sosial media di instagram dagadudjokdja. Sumber sumber lain juga didapatkan dari surat kabar, artikel maupun laporan perusahaan tentang pelaksanaan pelatihan bagi karyawannya. Selain itu dokumentasi berupa foto-foto dari proses pelatihan yang telah dijalankan di PT. Aseli Dagadu Djokdja.

## **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

### **3.5.1 Wawancara (Interview)**

Wawancara merupakan suatu proses yang dilakukan oleh peneliti kepada responden untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dengan cara tanya jawab. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara mendalam, yaitu dimana peneliti melakukan tanya jawab dengan responden yang jumlahnya sedikit atau kecil dengan tujuan mendapatkan data yang mendalam dan meluas dari masalah yang ditanyakan oleh peneliti (Creswell, 2009). Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti berasal dari instrumen penelitian dalam bentuk pertanyaan yang dijadikan pedoman dalam wawancara.

Wawancara dilakukan dengan Pak Hadi selaku HR General Manager, Mas Anggis selaku divisi supervisor, Mas Anto selaku oblong training divisi training, Mas Dito selaku oblong training divisi seleksi, dan Mas hide divisi sales dan marketing (chief supervisor gerai) wawancara dilakukan untuk mengetahui bagaimana PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat menganalisis kebutuhan pelatihan yang tepat bagi garda depan dan menentukan strategi pelatihan yang dapat menunjang kinerja para garda depan.

### **3.5.2 Observasi**

Observasi merupakan pengamatan menyangkut rencana menyaksikan, merekam, menganalisis, dan menafsirkan perilaku, tindakan, atau peristiwa (Sekaran & Bougie 2013). Observasi ini dilakukan untuk memperkuat hasil dari wawancara yang diperoleh dengan melakukan pengamatan di lingkungan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

Pada proses pengamatan peneliti berpartisipasi langsung dalam aktivitas perusahaan sesuai dengan data yang dibutuhkan. Pengamatan dilaksanakan pada tanggal 10 Januari 2020 – 10 Febuari 2020. Dalam prosesnya peneliti membuat catatan lapangan serta menganalisis dan menyimpulkan hasil pengamatan terhadap analisis kebutuhan pelatihan.

### **3.5.3 Dokumentasi**

Menurut Creswel (2009) Selama proses penelitian, peneliti dapat mengumpulkan data dokumen. Ini dapat berupa dokumen publik misalnya (surat kabar, risalah rapat, laporan resmi) atau dokumen pribadi misalnya (Jurnal pribadi dan buku

harian, surat, email). Selain itu, peneliti dapat mengumpulkan data terdiri dari materi audio dan visual kualitatif. Data ini dapat berupa foto, benda seni, kaset video, atau bentuk suara apa pun.

Dalam penelitian ini data yang dihimpun berkenaan dengan profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, program pelatihan yang dijalankan, serta dokumen lain yang berkaitan. Data tersebut akan membantu peneliti dalam mengolah dan menganalisis data di lapangan. Dalam mengumpulkan data lewat dokumentasi, peneliti meminta izin dan bantuan kepada staf yang bersangkutan.

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Menurut Creswell (2009) Peneliti sebagai instrumen utama. Peneliti kualitatif mengumpulkan data sendiri melalui pemeriksaan dokumen, mengamati perilaku, atau mewawancarai peserta. Mereka mungkin menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Mereka cenderung tidak menggunakan atau mengandalkan kuesioner atau instrumen yang dikembangkan oleh peneliti lain. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti sebagai sumber utama dalam pengumpulan data. Pertanyaan yang disampaikan oleh peneliti bersifat fleksibel, mengalir sesuai dengan jalannya wawancara dan dapat dikembangkan.

Pengumpulan data berdasarkan pertanyaan yang telah disusun sebagaimana berikut:

#### **1. Menentukan Strategi Pelatihan Garda Depan**



Setiap perusahaan memiliki prinsip dan sistem yang berbeda dalam mengembangkan karyawan. Hal tersebut disesuaikan dengan visi, misi, tujuan dan kebutuhan perusahaan. Beberapa hal yang akan diteliti untuk mengetahui kebutuhan dan strategi pelatihan yang dibutuhkan perusahaan.:

- a. Bagaimana PT. Aseli Dagadu Djokdja menentukan strategi pelatihan untuk garda depan ?
- b. Bagaimana cara proses pembuatan keputusan strategis?
- c. Apa dasar perumusan strategi pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja ?
- d. Mengapa strategi itu dipilih?
- e. Siapa yang merumuskan strategi pelatihan ?

## **2. Bentuk Pelatihan yang di Berikan Perusahaan**

Dalam menetapkan strategi pelatihan yang tepat dapat ditunjukkan dengan bentuk pelatihan yang diberikan perusahaan. Artinya pelatihan tersebut dapat diselenggarakan dengan bentuk yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut informasi yang diambil oleh peneliti:

- a. Bagaimana bentuk strategi pelatihan di PT. Aseli Dagadu Djokdja ?
- b. Siapa yang menerapkan strategi pelatihan di PT. Aseli Dagadu Djokdja?
- c. Kapan pelaksanaan strategi pelatihan ?
- d. Bagaimana tata cara pelaksanaan strategi pelatihan ?
- e. Berapa lama program pelatihan di PT. Aseli Dagadu Djokdja ?

## **3. Hasil dari Strategi Pelatihan yang di Terapkan**

Pelaksanaan strategi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tentu akan memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan. Berikut informasi yang diteliti antara lain:

- a. Bagaimana cara mengevaluasi strategi pelatihan di PT. Aseli Dagadu Djokdja ?
- b. Siapa yang mengevaluasi strategi pelatihan ?
- c. Apa standar keberhasilan pelatihan di PT. Aseli Dagadu Djokdja ?

### **3.7 Proses Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Sebelum Lapangan**

Analisis data yang dilakukan sebelum peneliti terjun di lapangan adalah dengan bersumber pada data sekunder yang telah dikumpulkan sebelumnya. *Pertama*, peneliti mengkaji penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian peneliti. *Kedua*, peneliti mencari sumber yang berkaitan dengan PT. Aseli Dagadu Djokdja dari website dan media sosial. *Ketiga*, mencari sumber lain yang berkaitan dengan analisis kebutuhan pelatihan sebuah perusahaan dari buku dan jurnal. *Keempat*, sumber yang telah diperoleh peneliti dianalisis hingga menemukan beberapa pokok pembahasan yang peneliti tuangkan baik itu dari instrumen penelitian maupun dalam latar belakang.

#### **3.7.2 Selama di Lapangan**

Menurut Miles dan Huberman (1994) umumnya ada tiga langkah dalam analisis data kualitatif data *reduction*, data *display*, dan *conclusion*. Langkah pertama dalam analisis data kualitatif berkaitan dengan data *reduction*. Data *reduction* mengacu pada

proses pemilihan, pengkodean, dan kategorisasi data. Data *display* mengacu pada cara penyajian data. Pilihan kutipan, matriks, grafik, atau bagan yang menggambarkan pola dalam data dapat membantu peneliti untuk memahami data. *Conclusion* berkaitan dengan kesimpulan yang dapat ditarik dari data yang telah direduksi dan disajikan.

## **1. Reduksi Data**

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilah, memfokuskan, membuang, dan mengatur data. Dengan cara itu, kesimpulan akhir dapat diambil dan diverifikasi. Pengumpulan data kualitatif menghasilkan data dalam jumlah besar. Reduksi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dalam catatan lapangan atau transkripsi.

Reduksi data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan memilah hal-hal pokok yang berkaitan dengan strategi pelatihan yang dilaksanakan di PT. Aseli Dagadu Djokdja, proses pelatihan dan hasil penelitian. Kesulitan yang dialami oleh peneliti adalah banyaknya informasi yang didapat dari narasumber. Hal ini membuat peneliti kebingungan dalam pengelompokan data. Selain itu, narasumber dalam menjawab pertanyaan terkadang di luar tema pembicaraan, sehingga peneliti membutuhkan ketelitian dalam memilah data. Hasil dari reduksi data peneliti dapat dilihat di lampiran II

## **2. Penyajian Data**

Penyajian data merupakan langkah untuk menyajikan data sesuai dengan tema atau klasifikasi yang telah tersusun saat reduksi data. Untuk memperoleh gambaran antara keseluruhan dan bagian-bagiannya maka rangkuman akan dituangkan dalam bentuk *display* kasar. Setelah itu data yang telah terhimpun direduksi dan dimasukkan ke dalam penyajian data yang lebih teliti, sesuai dengan tema, dan terdapat persamaan serta perbedaan. Penyajian data dilakukan dengan teks bersifat naratif yang merupakan kumpulan dari rangkuman data yang telah diseleksi.

Penyajian data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggambarannya dalam bentuk bagan yang telah disesuaikan dengan rumusan masalah, yaitu: strategi pelatihan, proses pelatihan dan hasil pelatihan. *Display* data dalam penelitian ini dapat dilihat di lampiran *III*.

### **3. Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi**

Kesimpulan adalah kegiatan analisis akhir dalam proses analisis data kualitatif. Ini adalah esensi dari analisis data pada titik ini di mana peneliti menjawab pertanyaan penelitian dengan menentukan apa yang diidentifikasi dengan memikirkan penjelasan dengan pola dan hubungan, atau dengan membuat kontras dan perbandingan.

Verifikasi data dalam penelitian ini menyesuaikan dengan kondisi di lapangan setelah penelitian. Kesimpulan yang sebelumnya telah dikemukakan oleh peneliti masih bersifat sementara dan dapat berubah sesuai dengan fakta-fakta baru yang di lapangan. Dengan demikian dalam penarikan kesimpulan

peneliti kembali mengumpulkan data di lapangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi pelatihan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

### **3.8 Keabsahan Data**

Menurut Moleong (2005) untuk menetapkan keabsahan data (*trustworthiness*) data di perlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan Teknik pemeriksanaan di dasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada 4 kriteri yang di gunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferbility*), kebergantungan (*dependenbility*), dan kepastian (*confirmability*).

#### **3.8.1 Uji Kredibilitas**

Menurut Moloeng (2005) pada dasarnya uji kredibilitas menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif. Pada kriteria ini digunakan untuk: *pertama*, melakukan penyelidikan dengan sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai. *Kedua*, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Uji kredibilitas data terhadap penelitian kualitatif dilakukan dengan triangulasi:

#### **1. Triangulasi**

Menurut Moleong (2005) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Moleong (2005)

mengelompokkan triangulasi kedalam empat macam yaitu, triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi penyidik, dan triangulasi teori. Namun, pada penelitian ini hanya menggunakan triangulasi sumber. Menurut Moleong (2005) triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi sumber digunakan untuk memvalidasi kebenaran dari informasi yang diberikan oleh narasumber utama dengan cara memperoleh informasi dari narasumber pendukung.

Dalam penelitian ini, triangulasi sumber diperoleh melalui narasumber-narasumber yang telah diwawancarai sebelumnya. Sumber data yang diperoleh dari wawancara dengan Pak Hadi (HRM dan GA Manager) divalidasi oleh dan Mas Anto (OT Divisi Training) dan Mas Anggis (Supervisor). Sedangkan jawaban dari Mas Anto (OT Divisi Training) divalidasi oleh Mas Hide (OT Div. Supervisor), dan Mas Dito.

### **3.8.2 Uji Transferability**

Menurut Moleong (2005) Transferabilitas berbeda dengan validitas eksternal dari nonkualitatif. Konsep ini menyatakan bahwa menggeneralisasi suatu penemuan harus dapat berlaku atau di terapkan pada semua penemuan. Supaya pembaca dapat memahami hasil penelitian kualitatif maka untuk menerapkan hasil penelitian, dalam membuat laporan harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Sehingga pembaca dapat memahami hasil penelitian dengan tepat.

Uji transferability dilakukan dengan menggunakan proses wawancara. Sebelum melakukan wawancara, peneliti melakukan penelitian pendahuluan. Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber utama untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Lalu, peneliti melakukan wawancara kepada narasumber pendukung dengan tujuan untuk memvalidasi kebenaran informasi dari narasumber utama. Terakhir, data dianalisis sebelum dicocokkan dan yang terakhir ditarik kesimpulan.



**BAB IV**  
**STRATEGI PELATIHAN GARDA DEPAN**  
**PT. ASELI DAGADU DJOKDJA**

**4.1 Pendahuluan**

Setiap perusahaan dalam mengelola karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal pasti menggunakan konsep yang berbeda satu sama lain. Salah satu langkah yang ditempuh oleh beberapa perusahaan adalah dengan mengadakan kegiatan pelatihan yang dapat mengasah *skill* para karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan. Strategi pelatihan yang tepat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk dapat mempersiapkan lingkungan perusahaan yang sesuai dengan prinsip perusahaan tersebut. Artinya bahwa semua elemen yang terlibat di dalam perusahaan dapat memahami budaya kerja perusahaan yang tepat dan memajukan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan membuat strategi pelatihan yang sesuai agar dapat mengembangkan potensi yang dimiliki karyawannya dan menciptakan budaya kerja yang baik.

PT. Aseli Dagadu Djokdja merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan strategi pelatihan dalam menyiapkan karyawan dan lingkungan kerja yang baik. Penentuan strategi pelatihan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang berkaitan dengan perusahaan. Hal ini penting dilakukan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja karena strategi pelatihan yang dilaksanakan harus mempertimbangkan tujuan jangka pendek maupun jangka



panjang. Dengan demikian, pelatihan yang dilakukan tidak bersifat sia-sia, akan tetapi dapat memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan. Tujuan yang hendak dicapai oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan pelatihan. Pihak perusahaan juga mempertimbangkan hasil pelatihan dapat digunakan dalam menghadapi permasalahan perusahaan kedepan. Analisa kebutuhan pelatihan bagi karyawan serta perusahaan sebagai hal yang perlu diperhatikan dengan sebaik mungkin. Dengan mempertimbangkan kebutuhan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka potensi yang dimiliki karyawan dapat berkembang dan budaya kerja dalam perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

Dalam menentukan strategi pelatihan, PT. Aseli Dagadu Djokdja menentukan beberapa hal antara lain: *pertama*, PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan strategi pelatihannya bertujuan mempersiapkan karyawan baru dapat menjadi garda depan dan siap melayani konsumen yang ada di gerai dengan waktu yang cepat. Pelatihan dimaksudkan agar garda depan yang baru sudah mampu dan siap terjun di lapangan untuk melayani konsumen dengan baik. *Kedua*, strategi pelatihan yang dijalankan adalah untuk membangun kerjasama antar rekan garda depan. Kerjasama yang baik dalam hal ini bertujuan agar komunikasi antar garda depan dapat maksimal dan dalam melayani konsumen dapat saling membantu satu sama lain.

Strategi pelatihan yang dijalankan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan mempertimbangkan bagaimana garda depan mampu menerima dan memahami

seputar lingkungan gerai. Selain itu garda depan juga diharapkan mampu memiliki komunikasi *skill* yang baik dalam melayani konsumen. Pengetahuan akan produk perusahaan yang akan di tawarkan dan cara berpenampilan menarik di hadapan konsumen juga merupakan poin penting yang diampaikan dalam strategi pelatihan. Hal-hal tersebut adalah poin penting yang dijadikan pertimbangan dalam menyusun strategi pelatihan yang tepat bagi garda depan.

Pada bab ini, pembahasan untuk mengetahui bagaimana perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja menentukan strategi pelatihan untuk karyawan garda depan agar mampu mencapai tujuan dengan aspek pertimbangan yang telah di analisa.

#### 4.2 Temuan Penelitian

**Tabel 4.1 Strategi pelatihan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja**



Konsep strategi pelatihan yang digunakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja sebagai upaya dalam menyiapkan karyawan yang lebih baik dan kompeten. Adapun tujuan, bahan pertimbangan pelatihan dan pihak yang berkontribusi dalam pelatihan antara lain:

**Tujuan Pelatihan:** Tujuan diadakannya pelatihan adalah sebagai persiapan menjadi garda depan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu juga membangun kerja sama tim.

**Bahan Pertimbangan Pelatihan:** pelatihan ini dengan mempertimbangkan pemahaman calon garda depan tentang gerai, kemampuan komunikasi, pengetahuan produk, dan penampilan yang menarik.

**Pihak yang Berkontribusi :** Dalam melaksanakan strategi pelatihan, pihak yang terlibat dalam pelatihan antara lain Oblong Trainning (sales dan marketing), Supervisor dan HRD.

#### **4.2.1 Tujuan Pelatihan (*Training Goal*)**

Pemilihan strategi pelatihan pada perusahaan memperhatikan tujuan pelatihan, bahan pertimbangan pelatihan dan pihak yang ikut terlibat di dalamnya. Pelaksanaan strategi pelatihan yang telah disusun pada dasarnya untuk mencapai tujuan pelatihan yang maksimal. Selain itu hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan strategi pelatihan adalah sebagai acuan bagaimana pelatihan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu strategi pelatihan yang tepat dapat diimplementasikan dalam bentuk pelatihan yang sesuai.

Pelaksanaan pelatihan PT. Aseli Dagadu Djokdja memiliki tujuan pelatihan yang menjadi orientasi strategi. Pelatihan adalah untuk mempersiapkan para calon garda depan menjadi garda depan yang siap dengan tugas dan tanggung jawabnya serta kondisi gerai dan rekan kerja. Hal ini seperti yang di sampaikan oleh pak Hadi saat wawancara di Jl. IKIP PGRI No. 50

“...mereka udah siap menjadi gardep mereka udah siap dengan kondisi gerai, baik siap dengan rekan kerja, siap dengan tugas dan tanggung jawabnya...” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB).

Pernyataan pak Hadi di perjelas oleh mas Anto selaku Oblong Training (OT) dimana bekerja sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap proses pelaksanaan pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja bahwa tujuan pelatihan itu membentuk tim seakan adanya rasa kekeluargaan.

“yang *goalsnya*... lebih...kekeluargaannya, kemudian kerja sama dalam *teamnya*.” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Mas Hide, sebagai narasumber pendukung, dimana tujuan pelatihan adalah mempersiapkan calon garda depan untuk menjadi garda depan yang mampu melayani konsumen dengan baik sehingga konsumen puas dengan pelayanan yang diberikan.

“...untuk mempersiapkan...calon garda depan itu memasuki gerai, ....” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Pernyataan mas Hide juga di dukung oleh pernyataan mas Anggis bahwa tujuan pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan calon garda depan agar mampu dan siap menjadi garda depan yang mampu melayani konsumen.

“...untuk melatih sebagai persiapan calon garda depan ini untuk menjadi garda depan sesungguhnya...” (Mas Anggis 02/03/2020 19.30 WIB)

Selain menjadikan calon garda depan yang mampu dan siap menjadi garda depan berikutnya, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan juga memiliki tujuan untuk membentuk *teamwork* atau kerjasama baik antara atasan maupun dengan rekan kerja yang ada di gerai. Membangun *teamwork* antara rekan kerja berguna agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik. Hal ini karena dalam bekerja sebagai garda depan, mereka akan bekerja secara tim dalam menjalankan pekerjaan yang ada pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja. Sehingga dengan demikian diperlukan *teamwork* yang baik antara satu sama lain di dalam sebuah perusahaan.

Hal demikian disampaikan oleh Pak Hadi selaku HR pada PT. Aseli Dagadu Djokdja bahwa sebenarnya tujuan pelatihan adalah membangun tim yang baik.

“...jadi sifatnya benar benar ya fokusnya adalah membangun tim.” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Pernyataan serupa di sampaikan oleh mas Anggis selaku team supervisor bahwa tujuan dari pelatihan yang di berikan kepada calon garda depan adalah untuk membentuk *teamwork*.

“...kemudian yang kedua adalah yang paling jelas membentuk *teamwork*nya ...” (Mas Anggis 02/03/2020 19.30 WIB)

Dengan demikian tujuan pelatihan adalah untuk mempersiapkan para calon garda depan menjadi garda depan yang siap dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, tujuan pelatihan itu membentuk tm agar memiliki rasa kekeluargaan. Tujuan pelatihan juga untuk membentuk *teamwork* atau kerjasama baik antara atasan maupun dengan rekan kerja yang ada di gerai.

#### 4.2.2 Bahan Pertimbangan Pelatihan

Dalam perumusan strategi pelatihan yang akan di berikan kepada calon garda depan, beberapa faktor yang akan menjadi pertimbangan dalam menentukan pelatihan yang nantinya di berikan kepada calon garda depan yaitu tentang pemahaman di gerai, bagaimana membangun kemampuan komunikasi yang baik, pengetahuan tentang *produk knowledge* yang ada di gerai, serta bagaimana berpenampilan yang *good looking* saat di gerai untuk melayani konsumen.

Hal ini dijelaskan dengan pernyataan dari pak Hadi selaku HR pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja

“harapannya kalo mereka tau mungkin bisa menjelaskan kenapa kita pakai bahan ini....” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Pernyataan ini ditambahi oleh mas Anto selaku Oblong Training, bahwa komunikasi *skill* juga di perlukan untuk mempererat hubungan dengan sesama garda depan.

“...kemudian pelatihan untuk komunikasi skill sama pelatihan ...mengelola temen temen jadi.... kekeluargaannya dapat.” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)

Mas Hide selaku *chief* supervisor gerai PT. Aseli Dagadu Djokdja yang menyatakan bahwa pertimbangan pelatihan yang akan di berikan untuk membantu calon garda depan memahami dan mengetahui *produk knowledge* yang ada di gerai.

“nanti...di lakukan ... pengurangan dan penambahan materi, misal pengurangan terhadap produk knowledge”. (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)  
Pengetahuan tentang *produk knowledge* adalah hal penting bagi garda depan.

Pengetahuan produk yang baik akan memberikan dampak bagi pelayanan garda depan

pada para konsumen. Penjelasan tentang detail produk yang dijual akan membuat konsumen yakin untuk membeli produk yang ditawarkan.

Selain pengetahuan tentang *produk knowledge*, penting bagi seorang calon garda depan mengetahui tentang seputar lingkungan yang ada di gerai serta menjaga penampilan agar terlihat menarik dan rapi. Hal ini menjadi penting, karena dalam pelayanan, pelayanan prima sangat diutamakan. Oleh karena itu seorang garda depan dapat harus juga dapat menjaga penampilan dengan baik. Dengan demikian dalam melayani konsumen dapat maksimal dan prima. Untuk itu memberi pengetahuan kepada calon garda depan tentang menjaga penampilan itu penting. Sehingga dalam pelatihan yang diberikan, salah satu strategi yang dilakukan dengan mempertimbangkan hal tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Mas Anggis selaku supervisor gerai

“..apakah dia bisa memahami gerai...kemudian komunikasi ...lalu ada *performancenya*, penampilannya itu bisa fresh look... kemudian tentang produk *knowledgenya*...” (Mas Anggis 02/03/2020 19.30 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa bahan pertimbangan pelatihan yang dibutuhkan adalah komunikasi skill, mengetahui dan membantu garda depan memahami *produk knowledge* serta dapat menjaga penampilan dengan baik.

#### **4.2.3 Pihak Yang Berkontribusi**

Strategi pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja disusun dan dirumuskan secara bersama sama oleh pihak perusahaan yang berkepentingan. Pihak pihak yang terlibat berasal dari internal perusahaan seperti HR General Manager,

Supervisor (SPV), Oblong Training, dan Marketing. Semua pihak menentukan waktu dan jadwal pelaksanaan pelatihan. Waktu yang tepat diperlukan agar strategi yang telah disusun dapat dijalankan dengan baik.

Pak Hadi selaku HR menjelaskan semua pihak saling terhubung dalam menyusun strategi. Hal yang dibutuhkan marketing, kualifikasi garda depan serta materi yang akan disampaikan harus dipersiapkan dengan baik. Selain itu pihak HR akan menyampaikan jumlah kebutuhan karyawan serta spesifikasi karyawan yang diinginkan. Oblong Training selaku pihak penyelenggara pelatihan akan memberikan masukan tentang penyelenggaraan pelatihan agar dapat berjalan efektif dan efisien sesuai strategi yang telah disiapkan.

“nanti yang memeberikan pelatihan direksi sama HR. kemudian terkait dengan marketing...” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Pernyataan tersebut dijelaskan oleh mas Hide selaku SPV pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja yang menyatakan bahwa team yang terlibat dalam diskusi internal terkait pelatihan bersama sama menentukan jadwal diskusi untuk melakukan pertemuan, agar semua pihak dapat hadir membahas pelatihan yang di butuhkan.

“... temen temen dari marketing dan sales itu ...kita berdiskusi lalu kita samakan jadwalnya dengan temen temen OT atau HR...” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Dari mas Anto selaku Oblong Training dimana pihak penyelenggara pelatihan menyampaikan bahwa dalam merumuskan strategi pelatihan, pihak internal akan membahas dan menyusun strategi pelatihan dan model pelatihan yang akan diberikan kepada garda depan.



“Kalo yang menerapkan proses itu dari oblong training dan juga sama HRnya ...” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa pihak yang berkontribusi dalam pelatihan garda depan dari internal adalah HR General Manager, Supervisor (SPV), Oblong Training, dan Marketing. Sedangkan dari eksternal adalah trainer profesional.

#### **4.3 Ringkasan Penelitian**

Penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan PT. Aseli Dagadu Yogyakarta menentukan strategi pelatihan untuk calon garda depan yang akan masuk menggantikan garda depan yang telah ada di gerai. Dengan tujuan pelatihan untuk mempersiapkan calon garda depan menjadi garda depan selanjutnya dan membangun *teamwork* yang baik sesama rekan kerja yang ada di gerai. Berbagai pertimbangan dalam menentukan tujuan pelatihan menjadi aspek penting dalam menentukan strategi pelatihan. Bersama sama menyusun strategi pelatihan, berdiskusi dalam menentukan pelatihan apa yang akan di berikan kepada calon garda depan agar pelatihan yang di sampaikan dapat di terima dan di aplikasikan dengan mudah dan baik.

| No | Temuan Penelitian            |  | Narasumber Penelitian |          |
|----|------------------------------|--|-----------------------|----------|
|    |                              |  | Pak Hadi              | Mas Anto |
| 1  | Tujuan Pelatihan             | Persiapan menjadi garda depan  | √                     | √        |
|    |                              | <i>Build teamwork</i>  | √                     | √        |
| 2  | Bahan Pertimbangan Pelatihan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemahaman gerai</li> <li>• Produk knowledge</li> <li>• Komunikasi skill</li> <li>• <i>Good looking</i></li> </ul> | √                     |          |
| 3  | Pihak yang Berkontribusi     | Marketing & sales  | √                     | √        |
|    |                              | OT   | √                     | √        |
|    |                              | HR   | √                     | √        |

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua narasumber utama menjelaskan dan memberikan pernyataan yang hampir sama tentang bagaimana perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja menentukan strategi pelatihan untuk calon garda depan. Didukung dengan narasumber pendukung sebagai melengkapi data yang relevan dengan data yang di butuhkan. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa perusahaan PT Aseli Dagadu Djokdja menentukan strategi pelatihan dengan dasar tujuan menjadikan calon garda depan siap menjadi garda depan selanjutnya dan dapat membangun kerjasama tim yang baik kedepan.

Selain itu, dalam mencapai tujuan dari strategi penelitian yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan aspek aspek pendukung. Adapun aspek pendukung yang dijadikan bahan pertimbangan antara lain, bagaimana

memahami gerai, mengetahui *produk knowledge*, mampu berkomunikasi dengan baik dan terlihat *good looking*.

#### **4.4 Diskusi Hasil**

Sesuai dengan analisis SWOT dalam Bohlander & Snell (2013) bahwa dalam merencanakan kebutuhan pelatihan yang tepat sesuai dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, maka dibutuhkan analisis lingkungan maupun analisis internal. Hal ini telah dilakukan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja. Analisis yang dilakukan dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan strategi yang tepat dalam pelaksanaan pelatihan. Dengan mempertimbangkan kondisi karyawan dan kebutuhan perusahaan strategi pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja berorientasi pada pelatihan yang bertahap. Selain itu dalam segi waktu juga disesuaikan dengan kesanggupan karyawan.

Strategi pelatihan yang mengacu pada Bohlander & Snell (2013) yang tergambar pada penelitian ini adalah: pertama, melakukan penilaian kebutuhan. Dalam penilaian kebutuhan ini tergambar pada tujuan dan bahan pertimbangan pelatihan yang telah dijelaskan sebelumnya. Kedua, merancang program pelatihan. Rancangan program pelatihan dibuat dan disusun oleh pihak yang berkontribusi, seperti OT, HRM dan GA Manager, SPV, serta sales dan marketing. Ketiga, melaksanakan program pelatihan. Program pelatihan dilaksanakan dalam bentuk pelatihan yang terdiri dari 3 tahap pelatihan. Selain

itu, dalam pelaksanaan pelatihan di PT. Aseli Dagadu Djokdja juga mengambil sumber pelatihan baik dari internal maupun eksternal. Waktu yang dibutuhkan untuk pelatihan juga berkisar kurang lebih 1 bulan atau 3 minggu. Keempat, evaluasi kegiatan pelatihan dilakukan dengan tujuan agar dapat menganalisis apa saja hal-hal yang dapat mendukung pelaksanaan pelatihan begitupun hal-hal yang dapat menghambat. Selain itu, pihak yang mengevaluasi juga sama dengan pihak yang merancang pelatihan. Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan juga diharapkan mampu meningkatkan kinerja baik secara individu garda depan sendiri sekaligus sebagai tim Dagadu.

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tujuan penelitian adalah untuk mempersiapkan menjadi garda depan dagadu yang baik serta dapat membentuk *teamwork*. Pelatihan dilaksanakan dengan mempertimbangkan bahan pelatihan seperti pemahaman tentang gerai, produk *knowledge*, komunikasi skill dan *good looking*. Pihak yang berkontribusi dalam pelatihan adalah Oblong Training, Marketing Sales dan HRM dan GA Manager.

Temuan sebelumnya dalam penelitian yang disampaikan Oleh Hartoyo (2017) menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki standar kompetensi perusahaan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan dapat memiliki standar kompetensi yang diinginkan setelah mengikuti program yang telah dijalankan perusahaan. Sedangkan penelitian yang saat ini dilakukan menjelaskan garda depan PT. Aseli

Dagadu Djokdja dapat merepresentasikan perusahaan yang bergerak di oleh-oleh khas Jogja ini dengan ciri khas yang selalu terkenang.

Penelitian yang telah dilakukan saat ini tentu memiliki berbagai macam perbedaan, antara lain standar karyawan yang ditetapkan. Jika pada penelitian sebelumnya standar karyawan ditetapkan ketika proses seleksi di awal, maka PT. Aseli Dagadu Djokdja menerapkan standar karyawan pada proses yang dilewati oleh karyawan, dalam hal ini disebut garda depan. Proses yang harus dilewati juga terdiri dari beberapa tahap, yaitu training, magang dan pasca training. Sedangkan pada penelitian sebelumnya tidak ada tahapan demikian. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran bahwa standar seorang karyawan tidak hanya dapat ditentukan ketika awal seleksi saja, akan tetapi dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anvari (2017) menunjukkan bahwa dalam mengembangkan kebutuhan pelatihan berdasarkan pada nilai-nilai inti, kebijakan, dan tujuan strategis perusahaan. Beberapa pertimbangan yang telah disebutkan adalah untuk menentukan model penilaian kebutuhan pelatihan yang dapat diterapkan dalam organisasi. Kebutuhan pelatihan tersebut akan digunakan dalam kompetensi kerja, tujuan organisas, serta penyelesaian masalah. Sedangkan dalam penelitian ini bahan pertimbangan pelatihan didasarkan pada pemahaman tentang gerai, produk *knowledge*, komunikasi skill dan *good looking*.

Pada penelitian Anvari (2017) kebutuhan pelatihan hanya mempertimbangkan kebutuhan perusahaan. Sedangkan pada penelitian yang dilaksanakan selain mempertimbangkan kebutuhan perusahaan juga mencermati hal-hal yang berkaitan dengan masing-masing individu. Penelitian yang dilakukan jelas berbeda dengan penelitian sebelumnya. Jika penelitian sebelumnya lebih fokus pada pelatihan yang berorientasi pada tujuan organisasi, pada penelitian yang dilakukan peneliti lebih mempertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan atau kompetensi masing-masing karyawan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya untuk berkembangnya perusahaan, tapi mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.

Temuan penelitian Garcia et al (2014) yang menjelaskan adanya pelatihan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi mampu mempengaruhi hasil bisnis yang dikeluarkan oleh organisasi tersebut. Pada penelitian ini, hasil dari pelatihan garda depan juga untuk menunjang hasil dari penjualan dagadu. Akan tetapi, tujuan utama adalah memberikan pelayanan yang maksimal. Jika pada penelitian yang dilakukan oleh Garcia et al orientasi dilaksanakan pelatihan adalah meningkatkan hasil bisnis perusahaan, akan tetapi pelatihan yang dilaksanakan PT. Aseli Dagadu Djokdja orientasi adalah kualitas pelayanan. Pada penelitian yang dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja, kualitas pelayanan yang diutamakan adalah garda depan memberikan informasi kepada customer tentang Jogja dan hal hal yang berkaitan. Biasanya hal ini dibutuhkan oleh para wisatawan. Dagadu Djokdja tidak hanya

fokus pada informasi tentang produk yang dijual, akan tetapi ikut serta memberikan informasi tentang wisata Jogja.

Dari beberapa penelitian sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian yang saat ini dilaksanakan memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Jika pada penelitian sebelumnya lebih berorientasi pada tujuan organisasi, akan tetapi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa orientasi pelatihan yaitu untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Jadi hasil yang didapat tidak hanya berkembangnya PT. Aseli Dagadu Djokdja, akan tetapi berdampak juga pada garda depan sendiri. Kegiatan pelatihan juga bukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif, akan tetapi menciptakan lingkungan kerja yang saling bekerjasama satu sama lain. Kerjasama tidak hanya dilaksanakan dengan posisi yang sama akan tetapi juga dengan posisi yang lebih tinggi, baik itu pemimpin, HRD, supervisor, dan marketing.

**BAB V**  
**PROSES PELATIHAN GARDA DEPAN**  
**PT. ASELI DAGADU DJOKDJA**

**5.1 Pendahuluan**

Setelah melalui tahap penentuan strategi pelatihan untuk garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja, tahap selanjutnya adalah proses pelaksanaan pelatihan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pelaksanaan pelatihan adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjalankan rumusan strategi yang terlebih dahulu dirumuskan oleh pihak yang berkepentingan. Proses pelatihan akan menjelaskan bagaimana suatu alur berjalannya praktik pelatihan dari awal pelaksanaan yang diikuti oleh para calon garda depan sampai tahap akhir dari pelatihan.

Pada proses pelatihan, semua proses dijalankan harus sesuai dengan proses yang telah direncanakan. Hal ini bertujuan agar hasil akhir yang diharapkan sesuai dengan yang telah dirumuskan sebelumnya. Proses pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dijalankan dengan melihat beberapa aspek pertimbangan yang telah ditentukan sebelumnya. Aspek tersebut juga akan menentukan pelaksanaan dan model pelatihan yang dijalankan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja. Model pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja terdiri dari beberapa fase pelatihan, yaitu *training*, magang dan pasca magang. Semua proses pelatihan yang akan dijalani oleh peserta terdiri atas materi maupun praktik lapangan secara langsung. Pelaksanaan model pelatihan

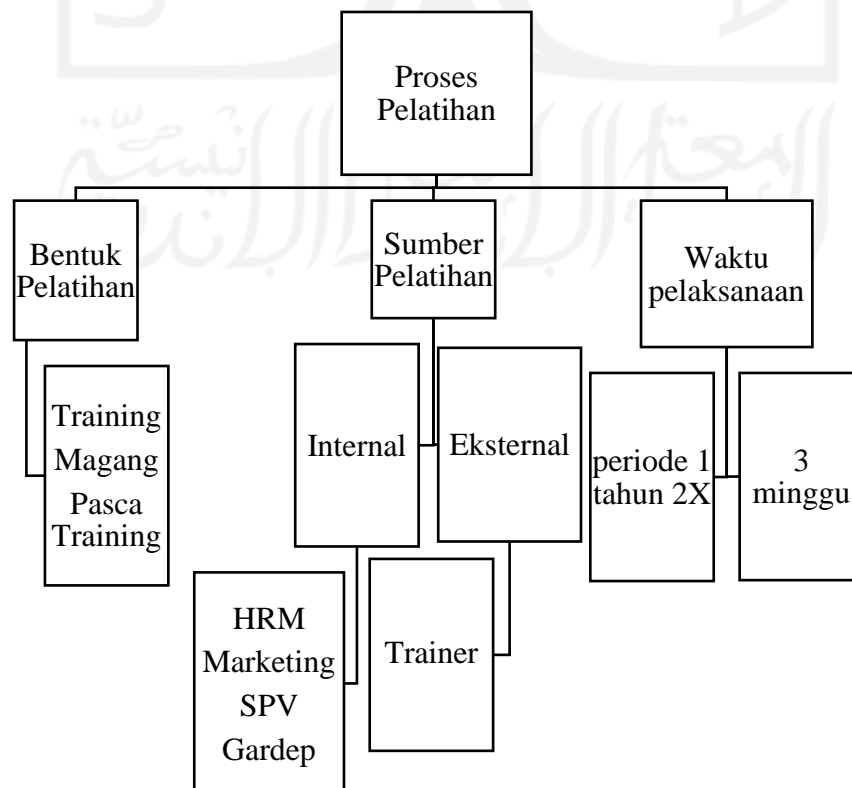


demikian tidak lain untuk mencetak para garda depan yang siap bekerja dengan baik.

Pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan melibatkan semua elemen atau pihak yang yang berkompeten pada bidangnya. Hal ini tidak hanya melibatkan pihak pihak internal di dalam perusahaan, akan tetapi pihak eksternal juga ikut dilibatkan. Tentu hal ini dilakukan dengan penuh tanggung jawab bersama dengan semua elemen yang terlibat demi kelancaran suatu proses pelatihan pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja. Semua pelatihan telah termanajemen baik dari segi waktu maupun materi. Terjadwalnya program pelatihan berguna untuk mengendalikan proses pelatihan dari awal hingga akhir dalam setiap periodenya. Sehingga hasil pelatihan segera dapat diketahui dan dirasakan dan menjadi bahan pembelajaran di masa pelatihan berikutnya.

## 5.2 Temuan Penelitian

**Tabel 5.1 Proses Pelatihan Karyawan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja**



Proses pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dibedakan menjadi 3 elemen, yaitu:

**Bentuk Pelatihan:** kegiatan pelatihan yang dilaksanakan terdiri dari 3 kegiatan yaitu *training* (pelatihan), magang dan pasca *training* (pasca pelatihan).

**Sumber Pelatihan:** sumber pelatihan yang dipakai dalam pelaksanaan *training* bersumber baik secara internal maupun eksternal. Internal dilaksanakan oleh HRM, marketing, supervisor dan garda depan. Sedangkan eksternal dilaksanakan oleh trainer.

**Waktu Pelatihan:** kegiatan pelatihan dilaksanakan 1 periode 2 kali dengan waktu kurang lebih 3 minggu.

### **5.2.1 Bentuk Pelatihan (*Training Model*)**

Bentuk Pelatihan (*Training model*) adalah bentuk bentuk pelatihan yang akan diberikan kepada calon garda depan yang diberikan pelatihan sebagai bekal menjadi garda depan yang baru. Bentuk pelatihan dapat meningkatkan pemahaman dan penguasaan materi serta praktik menjadi lebih baik lagi untuk dapat diterapkan di gerai. Beberapa bentuk pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja ada 3 macam, *pertama* adalah *indoor training*, *kedua* adalah magang, dan *ketiga* adalah pasca *training*. Semua bentuk pelatihan tersebut bertujuan untuk mempersiapkan calon garda depan menjadi garda depan yang baru. Garda depan yang diharapkan adalah tidak hanya paham akan bagaimana menjual barang, akan tetapi memiliki *skill* komunikasi yang baik serta dapat bekerjasama secara tim.

Seperti yang telah dijelaskan oleh Mas Dito, kegiatan pelatihan dimulai dengan *training*. Pada kegiatan *training* ini, seluruh peserta akan dibekali dengan materi yang berkaitan dengan hal internal dan eksternal perusahaan. Internal berkaitan dengan struktur Dagadu, produk, cara menjual, gerai dan lain-lain. Berkaitan dengan eksternal adalah kondisi tentang Dagadu Jogja dan lingkungannya. Seluruh materi akan disampaikan oleh orang-orang yang kompeten dalam bidangnya masing-masing.

“proses pelatihannya kalo dari awalnya kita mulai ditraining, ... materi tentang internal maupun nanti tentang eksternal. Eksternal itu bisa kondisi di sekitar dagadu ... Kalo yang dari internalnya mungkin itu pemahaman tentang struktur dagadu sendiri...” (Mas Dito 12/01/2020 09.30 WIB)

Seperti yang disampaikan oleh Mas Anto, selaku Oblong Training divisi training, pada awal pelatihan akan dimulai dengan kontrak belajar, kemudian diisi dengan materi yang berkaitan dengan perusahaan. Kemudian pada hari kedua materi tentang garda depan, kemampuan komunikasi dan pemahaman tentang apa yang harus dilakukan ketika bekerja. Hari ketiga diisi dengan materi kerjasama tim.

“...kontrak belajar kemudian ada beberapa materi materi yang biasanya kalo untuk susunannya..., kemudian kedua itu kita lebih ke mengarah masalah gardepnya ini, ... Kemudian di hari ketiga lebih ke masalah teamworknya...” (Mas Anto 10/01/2020 13.30 WIB)

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Mas Hide, menurutnya dalam kegiatan pelatihan hal utama yang disampaikan adalah berkaitan dengan standar pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen. Termasuk di dalam pelatihan adalah bagaimana cara menghadapi komplain konsumen, baik itu kepada produk maupun pelayanan.

“pelatihan itu dari excellent service...jadi gimana sih standar standar pelayanan yang akan diterapkan dagadu kepada konsumennya... selain itu ada materi tambahan complaint handling...”(Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Setelah itu, materi tentang produk *knowledge* juga menjadi materi penting yang disampaikan dalam *training*. Produk *knowledge* adalah materi tentang produk dagadu itu sendiri, baik makna desain, brand maupun harga barang.

“selain materi tentang excellent service juga ada tentang *product knowledge* jadi temen temen gardep akan di beritahu produk knowledge tentang makna desain, brand, terus juga pengetahuan tentang harga *pricelist*...” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Pelaksanaan kegiatan pelatihan pada awalnya akan dijadwalkan saat awal *recruitment* calon garda depan baru. Satu bulan sebelum pelaksanaan pelatihan tim sudah memiliki konsep yang akan diajukan untuk disetujui. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Mas Anto.

“Kalo pengajuan pelatihan biasanya kita untuk jadwalnya itu sudah diajukan bareng saat pertama kali mau recruitment...tahapannya di training itu kita lebih ke sekitar 1 bulan sebelum training itu kita sudah harus sudah siap dengan konsepnya” (Mas Anto 10/01/2020 13.30 WIB)

Sasaran calon garda depan adalah para mahasiswa. Dengan demikian, kegiatan pelatihan yang diselenggarakan juga disesuaikan dengan aktivitas mereka sebagai mahasiswa. Oleh karena itu, pelatihan diberikan kepada calon garda depan secara periode dilakukan dalam setahun berlangsung dua kali atau selama enam bulan sekali. Ini sesuai dengan pernyataan pak Hadi selaku HR pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja.

“... itu yang terbaik menurut saya...satu tadi. masa kerja cuma 1 tahun” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

“...kalo dulu kan 1 tahun 3x kalo sekarang 1 tahun 2x” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

“kalo sekarang per enam bulan sekali.” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Mas Dito selaku Oblong Training yang bertugas sebagai pelaksana pelatihan yang ada di perusahaan. Mas Dito menambahkan bahwa pelatihan ini dilakukan apabila akan diadakan *recruitment* garda depan.

“... sekarang 1 tahun cuma 2 kali *recruitment*, berarti kita juga trainingnya 2 kali juga. menyesuaikan dengan angkatan garda depan yang juga.” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)

Waktu yang diperlukan untuk pelatihan secara keseluruhan adalah selama 21 hari atau 3 minggu. Waktu tersebut dibagi 3 hari untuk *indoor training*, 14 hari untuk magang, dan 2 hari untuk pasca *training*.

Standar pelatihan yang diberikan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dari tahun ke tahun pada umumnya sama. Akan tetapi, materi disesuaikan dengan dinamika lingkungan yang sedang berjalan. Artinya, tidak menutup kemungkinan terdapat materi yang ditambah maupun dikurangi dalam pelaksanaannya.

“...itu disampaikan pasti sama semua, nanti kalo perubahan yang apa ya ee yang dilakukan itu cuma ee apa ya pengurangan dan penambahan materi...” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Dengan demikian keseluruhan tim yang bertanggung jawab sebagai pelaksana merencanakan strategi pelatihan yang tidak monoton dan berkembang mengikuti kebutuhan perusahaan.

### 5.2.1.1 *Indoor training*

*Indoor training* adalah tahapan pelatihan yang akan diberikan pada calon garda depan terlebih dahulu. Pelatihan ini awalnya terdiri dari dari *outdoor training* dan *indoor training*. Akan tetapi fokus pelatihan yang diberikan saat ini hanya *indoor training* saja. Hal ini telah dijelaskan oleh mas Anto dari Oblong Training yang bertugas sebagai pelaksanaan pelatihan dan bertanggung jawab terhadap pelatihan tersebut.

“... bentuk latihannya itu dimulainya lebih ke saat *training indoor*...” (Mas Anto 10/01/2020 13.30 WIB)

Pernyataan mas Anto juga ditambah dengan pernyataan pak Hadi selaku HR pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja yang menyatakan bahwa hal paling penting dalam pembentukan garda depan yang sesuai dengan tujuan pelatihan adalah masa masa pelatihan *indoor training*.

“krusial pelatihannya mereka waktu di pelatihan itu waktu *indoor*...” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh mas Anggis selaku supervisor sebagai narasumber pendukung yang menyatakan bahwa pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja yang pertama adalah jenis *indoor training*.

“...pertama proses *training*. *training* itu ada di *indoor training* namanya...” (Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)

Selama pelatihan *indoor training* diselenggarakan, para calon garda depan akan mendapatkan pelatihan berupa bekal bagaimana persiapan menjadi garda depan. Selain itu, materi yang diberikan selanjutnya untuk persiapan pada kegiatan magang. Pada

tahap ini, mereka akan fokus tentang pemberian materi seputar lingkungan gerai. Hal ini dijelaskan oleh mas Anggis selaku supervisor gerai PT. Aseli Dagadu Djokdja.

“...kita lebih menjelaskan...untuk persiapan mereka ketika magang, apa saja yang perlu dipersiapkan, nanti kita jelaskan disitu.” (Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)

Selain itu, Mas Hide juga menambahkan bahwa dalam pelatihan indoor adalah mempersiapkan para calon garda depan untuk memasuki gerai. Tujuannya adalah sebagai pembiasaan. Pembiasaan ini sangat penting agar para garda depan mengerti dan paham tentang lingkungan gerai dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam bekerja.

“...kalo indoor pertimbangannya harus ada untuk mempersiapkan temen temen calon garda depan itu memasuki gerai, jadi untuk pembiasaan mereka...” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan di PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah *Indoor training*. Pelatihan diberikan untuk memberikan bekal kepada garda depan tentang gerai, adaptasi lingkungan gerai, dan paham pada keadaan gerai.

#### **5.2.1.2 Pelaksanaan Magang**

Setelah melewati tahap *indoor training* selama 3 hari 2 malam, tahap selanjutnya adalah tahapan magang. Hal ini dijelaskan oleh pernyataan pak Hadi selaku HR.

“ke tahapan awal kalo mereka udah tahapan itu, masuk ke tahapan magang” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Pernyataan serupa dijelaskan oleh mas Dito selaku Oblong Training. Setelah mengikuti *indoor training*, kegiatan selanjutnya yang diikuti adalah magang,

“nah abis di training itu nanti...ada tahapan magang...di magang kalo pelatihnnya lebih ke dari gardep ya...” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)

Pelaksanaan magang merupakan waktu untuk para calon garda depan mengimplementasikan dengan apa yang didapatkan saat mengikuti masa training. Dalam masa magang, kasus yang ditemui adalah secara nyata, artinya para calon garda depan sudah mampu merepresentasikan tentang apa itu dagadu dalam arti yang lebih luas setelah mendapatkan pengalaman kerja secara langsung.

Pada tahapan magang, calon garda depan akan diberikan pelatihan bagaimana melakukan praktik langsung menjadi garda depan. Mereka akan diberikan materi sambil praktek di gerai secara langsung. Calon garda depan akan diberikan buku panduan agar mereka mengerti dan memahami apa yang harus dilakukan ketika tahap magang berlangsung. Hal ini sesuai pernyataan mas Dito tentang kegiatan apa saja yang akan mereka lakukan pada tahap magang ini.

“...memberikan pelatihan kepada mereka tentang bagaimana menjadi gardep itu sendiri. nanti kita bekali sebuah buku bagaimana mereka harus menguasai materi materi itu...” (Mas Dito 12/01/2020 9.30WIB)

Selain itu, Mas Hide juga menambahkan bahwa terdapat pelatihan yang disebut dengan 3K, Kenali Keadaan Konsumen. Jadi setelah mendapat materi pada *indoor training*, pada proses magang calon garda depan akan praktek dalam kondisi tertentu dimana akan melayani konsumen secara langsung di gerai. Tentunya hal ini dengan menggunakan pedoman yang telah diberikan selama pelatihan.

“...pelatihan namanya 3K, kenali keadaan konsumenmu. jadi di situ langsung praktek dalam kondisi tertentu...” Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB



Pelaksanaan Magang akan disupervisi oleh supervisor dan garda depan. Pelaksanaan supervisi ini untuk mengetahui bagaimana sikap kerja yang ditunjukkan oleh para calon garda depan. Hal ini sebagai bahan pertimbangan untuk tanda tangan kontrak ke depan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mas Dito.

“...ya kita juga mantau sih, mantau mereka si calon garda depan ini, magang dia gimana, kita juga tanya tanya ke gardepnya. ... jadi bahan pertimbangan nanti untuk naik kontrak” (Mas Dito 12/01/2020 09.30 WIB)

Tahapan magang merupakan waktu dimana para calon garda depan dapat mengimplementasikan apa yang didapatkan pada waktu training. Magang adalah pra kerja bagi para calon garda depan. Magang dapat digunakan para calon garda depan untuk memahami aktivitas apa saja yang ada di gerai.

### **5.2.1.3 Pasca training**

Setelah melewati kedua tahap pada pelatihan, yakni *indoor training* dan magang, tahap akhir yang harus diikuti oleh calon garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja yang adalah pasca *training*. Sesuai pernyataan dari mas Anggis selaku supervisor gerai, setelah magang selanjutnya proses terakhir adalah pasca *training*.

“setelah di magang 1 bulan kemudian baru di training...pasca training itu.” (Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)

Dijelaskan oleh mas Dito selaku Oblong Training pihak pelaksanaan pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja, bahwa tujuan dilakukan pasca *training* tersebut untuk membantu calon garda depan mengingat kembali materi bahan latihan yang sebelumnya mereka jalani seperti pada tahap *indoor training* dan magang. Hal ini berupaya membantu mereview apa yang sekiranya masih menjadi kekurangan mereka

dalam memahami materi yang diberikan agar mereka siap secara matang menjadi pengganti garda depan yang baru di gerai.

“mengapa pasca training ini kita buat itu alasannya karena .... ya fungsinya untuk mereview sih. mereview kembali apa yang magang itu sudah mereka lakukan itu kita review lagi.” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)

Untuk waktu pelaksanaannya juga terbilang singkat dibandingkan 2 pelatihan sebelumnya, dimana pelatihan ini hanya berlangsung selama 1 atau 2 kali pada hari sabtu dan minggu. Mengingat pelatihan ini hanya untuk mereview materi yang sebelumnya telah mereka pelajari, jadi tidak perlu membutuhkan waktu yang Panjang.

Pasca *training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan setelah tanda tangan kontrak. Tujuannya adalah untuk mempertajam materi dan *skill* yang sebelumnya didapatkan pada proses indoor training dan magang. Hal ini karena, biasanya di awal melayani konsumen akan terjadi hal-hal seperti gugup maupun bingung. Oleh karena itu kegiatan pasca training ini sangat diperlukan.

“...kalo pertimbangannya kenapa harus ada ee pelatihan setelah tanda tangan kontrak itu untuk mempertajam skill mereka gitu.” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa pasca training merupakan evaluasi dari kegiatan training yang dilakukan. Bagaimana hasil yang didapatkan dan apakah garda depan sudah dapat terbentuk sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

### **5.2.2 Sumber Pelatihan**

Semua pelatihan yang dilakukan perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja dari proses *indoor training*, magang, hingga yang terakhir pasca *training* melibatkan pihak

internal yang ada di perusahaan, dan juga pihak eksternal membantu memberikan beberapa bantuan dalam menyelenggarakan pelatihan untuk calon garda depan.

#### **5.2.2.1 Internal**

Pihak internal yang ada di perusahaan dalam memberikan pelatihan itu meliputi HR, Marketing, Supervisor, dan Oblong Training. Mereka bersama sama memberikan materi, masukan, dan praktik bagaimana agar calon garda depan siap dan matang untuk dapat menggantikan garda depan yang telah selesai masa kerjanya di gerai. hal ini juga dijelaskan oleh mas Anggis selaku supervisor. Menurutnya bahwa pada tahap indoor, pihak yang terlibat dalam menyampaikan materi itu seperti supervisor, Oblong Training, HR, dan marketing.

“nah kalo untuk di indoor akan banyak, kalo di indoor. akan ada dari team marketing juga, team SPV, dan team OT, team HR juga termasuk” (Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)

Hal tersebut juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Mas Anto. Marketing dan supervisor biasanya memberikan materi dengan metode ceramah.

“kemudian ada juga dari marketing sama supervisor itu juga biasanya ceramah” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)

“kalo pas magang internal semua” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Setiap pihak internal yang terlibat juga memiliki pembagian waktu dan porsi yang berbeda beda. Hal ini berdasarkan pernyataan mas Dito bahwa pelatihan telah dibagi sesuai porsi masing masing dalam menyampaikan materi dan praktik.

“kalo yang memberikan pelatihan itu, internalnya ada dari marketing, supervisor, sama gardep mungkin berperan juga ya dalam pelatihan, tapi tidak sebesar marketing dan supervisor kita juga dari OT” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)

Pihak-pihak internal yang terlibat dalam pelatihan tersebut memiliki peran yang besar, baik sebelum pelaksanaan kegiatan maupun setelahnya. Sebelum pelaksanaan, mereka akan mencari jadwal yang tepat dan saling berdiskusi untuk dapat menyelenggarakan pelatihan yang memang dibutuhkan oleh perusahaan. Mas Hide menjelaskan dalam wawancara sebagaimana berikut.

“kalo dari proses *recruitment* itu ... kita berdiskusi lalu kita samakan jadwalnya dengan temen temen OT atau HR. Panjang tangannya OT itu ada HR. nah kita berdiskusi di situ. temen temen marketing dan sales itu pengen ada pelatihan seperti ini yang tujuannya ke garda depan tujuannya seperti ini.” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Masing-masing pihak yang terlibat menjadi penanggung jawab pada masing-masing pelaksanaan kegiatan. Seperti oblong training akan menjadi penanggung jawab pada pelaksanaan *indoor training*. Penyiapan materi akan disiapkan oleh supervisor dan marketing, begitupun dengan hal lainnya.

“Jadi kalo indoor, indoor itu kalo punya OT...kalo untuk yang pengisi materinya terutama untuk yang pelatihan temen temen cagardep itu dari team SPV dan marketing. jadi kita punya team, team khusus yang akan menghandle ee apa ya menjadi penanggung jawab dari sesi itu. ...team khusus di indoor training” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Dengan demikian dapat diketahui bahwa pihak internal adalah keseluruhan struktur organisasi dan personalianya yang terlibat pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.

#### **5.2.2.2 Eksternal**

Selain pihak internal perusahaan yang terlibat dalam pelatihan untuk calon garda depan. Pihak eksternal seperti trainer juga diikutsertakan untuk membantu mengembangkan bentuk pelatihan dengan pemberian materi yang dapat dipahami para calon garda depan itu sendiri. Ini dijelaskan oleh pak Hadi selaku HR bahwa PT. Aseli

Dagadu Djokdja menggunakan pihak eksternal untuk membantu melaksanakan pelatihan.

“kalo di pas indoor, di teamwork itu menggunakan pihak luar itu, siapa namanya, trainer dari luar” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Trainer yang diundang untuk membantu melaksanakan pelatihan, nantinya akan diberi arahan dari perusahaan terkait materi apa yang harus disampaikan. Agar pelatihan yang akan dilaksanakan sejalan dengan strategi pelatihan yang telah dirumuskan. Ini sesuai dengan pernyataan mas Anto selaku Oblong training bahwa trainer tersebut akan memberi materi berdasarkan saran yang diberikan perusahaan.

“...itu kita cari trainer dari luar” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)

Kebutuhan trainer dari luar jika dalam pelatihan diperlukan orang yang kompeten dalam bidang tertentu yang tidak dimiliki oleh pihak PT. Aseli Dagadu Djokdja. Contohnya adalah psikolog. Seperti yang disampaikan oleh Mas Dito.

“.... kalo dari eksternalnya mungkin kita mengundang pihak psikologi ...itu kayak dari eksternal” (Mas Dito 12/01/2020 09.30 WIB)

Pihak eksternal memang tidak terlalu banyak terlibat dalam kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja. Hal ini karena strategi pelatihan yang digunakan lebih banyak membutuhkan tenaga dari dalam perusahaan yang lebih memahami tentang perusahaan itu sendiri.

### **5.2.3 Waktu Pelaksanaan**

Pelaksanaan kegiatan pelatihan baik *indoor training*, magang maupun pasca *training* telah terjadwal dengan baik. Menurut pak Hadi selaku HR, lamanya waktu

pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berlangsung selama 3 hari. Jadi *indoor training* berlangsung selama 3 hari.

“indoor itu 2 hari ya, 3 hari...” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Hal serupa juga diungkapkan oleh mas Anto bahwa lamanya proses indoor training berlangsung selama 3 hari 2 malam. Sedangkan dalam 1 periodenya terdapat 2 kali pelaksanaan *indoor training* yang diselenggarakan.

“Waktu pelaksanaannya itu 3 hari 2 malam...” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)

Pelatihan selama 3 hari 2 malam tersebut dibagi dalam beberapa sesi kegiatan atau materi. Hari pertama diisi dengan teori, hari kedua dengan praktik, dan hari ketiga dengan outbond atau kegiatan keakraban. Hal tersebut disampaikan oleh Mas Hide sebagai chief supervisor gerai.

“kalo untuk pelatihannya sendiri itu 2 hari jadi kalo di total itu ada 3 hari. di hari pertama itu materi ... apa ya ... teorinya. di hari keduanya itu prakteknya. terus yang ketiga itu sama temen temen OT diisi dengan ee apa ya kek outbound untuk keakraban” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)

Pada tahap magang, menurut pernyataan pak Hadi selaku HR PT. Aseli Dagadu Djokdja, berlangsung selama 16 hari. Waktu tersebut dengan ketentuan mereka dapat menjalankan proses magang sebanyak 8 kali pada 16 hari. Jadi selama 16 hari tersebut, calon garda depan dapat memilih hari apa saja yang akan dipilih untuk magang. Yang perlu diperhatikan adalah hitungan waktu tersebut 8 kali dari waktu magang yang telah ditentukan.

“8 kali magang itu biasa kita berikan waktu sampai 16 hari ya 12-16 hari. katakan semua gardep itu harus merasakan shift di semua gerai” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)

Sedangkan untuk tahap akhir pasca *training* waktu yang dibutuhkan lebih singkat, yaitu satu atau 2 kali pertemuan. Ini sesuai dengan pernyataan Mas Dito selaku Oblong Training pihak pelaksana pelatihan yang ada di perusahaan.

“biasanya kita cuman 1 atau 2 kali setiap hari Sabtu atau Minggu. itu nanti menyesuaikan sih pasca training” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa waktu pelaksanaan pelatihan yang dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja cenderung fleksibel. Hal ini karena disesuaikan dengan karyawan. Waktu yang dibutuhkan dalam 1 kali pelatihan dari tahap awal sampai akhir kurang lebih selama 3 Minggu.

### **5.3 Ringkasan Penelitian**

Penelitian ini menjelaskan bahwa proses pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja memiliki tahapan beberapa bentuk pelatihan. Ada beberapa bentuk pelatihan yang ada seperti *indoor training*, magang, dan pasca *training*. Setiap pelatihan memiliki waktu pelaksanaan yang berbeda beda. Total durasi penyelenggara pelatihan itu berlangsung selama 3 minggu atau 21 hari dengan pembagian seperti untuk indoor training berlangsung selama 3 hari 2 malam, magang berlangsung selama 16 hari dengan calon garda depan memilih 8 kali magang dalam kurung waktu 16 hari tersebut.

Waktu pasca magang berlangsung singkat selama 1 atau 2 kali tergantung seberapa pemahaman calon garda depan mereview kembali materi yang telah dipelajari saat di tahap sebelumnya. Pelatihan yang diberikan pada calon garda depan berupa materi materi yang harus mereka persiapkan untuk menjadi garda depan selanjutnya.

Selain penjelasan materi yang akan disampaikan, praktik di lapangan juga sangat diperlukan agar mengetahui cara praktik dan kerja di gerai yang sebenarnya. Semua kegiatan pelaksanaan dilakukan dengan melibatkan pihak internal seperti HR, Marketing, Oblong Training, dan Supervisor. Sedangkan adanya pihak eksternal juga turut membantu menyukseskan pelatihan ini dengan mengundang trainer untuk membantu membuat materi yang rileks dan santai agar calon garda depan tidak merasa tegang dan kaku. Semua pihak saling bekerja sama dengan pembagian waktu yang berbeda beda. Hal ini dilakukan untuk memberikan kemudahan pemahaman para calon garda depan untuk mengerti tentang lingkungan perusahaan, pekerjaan apa yang akan mereka lakukan, dan tanggung jawab sebagai seorang garda depan.



| NO | Temuan Penelitian |                 | Narasumber Penelitian |          |
|----|-------------------|-----------------|-----------------------|----------|
|    |                   |                 | Pak Hadi              | Mas Anto |
| 1  | Bentuk Pelatihan  | Indoor Training | √                     | √        |
|    |                   | Magang          | √                     |          |
|    |                   | Pasca Training  |                       |          |
| 2  | Sumber Pelatihan  | Internal        | √                     | √        |
|    |                   | Eksternal       | √                     | √        |
| 3  | Waktu Pelaksanaan | 1 tahun 2x      | √                     |          |
|    |                   | 3 Minggu        | √                     |          |

Hasil penelitian dari kedua narasumber utama menunjukkan adanya kesamaan dan setuju terkait proses pelatihan yang ada. Proses pelatihan yang ada di perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja memiliki tahapan dengan berbagai macam proses pelatihan yang harus dilalui sebelum menjadi garda depan. Dengan adanya pelatihan ini berguna agar calon garda depan siap secara mental dan kondisi menjalankan tanggung jawab menjadi garda depan. Dampak yang dihasilkan adanya pelatihan ini calon garda depan memahami secara materi dan praktik yang telah diajarkan pada pelatihan pelatihan yang ada.

Pada proses indoor training, calon garda depan diberikan materi materi seputar pemahaman gerai sehingga mereka mengetahui seluk beluk yang ada pada gerai tempat mereka bekerja. Lalu pada tahap magang, calon garda depan diberikan praktik agar

mereka mampu membiasakan diri dan mengerti bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab gardep yang ada di gerai. selama mereka praktik, mereka akan dipandu dan dibimbing oleh rekan rekan gardep dan supervisor yang ada di gerai. dan pada tahap terakhir, yakni tahap pasca training, calon garda depan akan diajak untuk mereview kembali proses belajar yang telah mereka lewati selama proses training. Sehingga, adanya review ini menjadikan calon garda depan siap dan matang untuk menjadi garda depan.

#### **5.4 Diskusi Hasil**

Penelitian ini menemukan proses pelatihan dibagi menjadi 3 elemen yaitu bentuk pelatihan, sumber pelatihan dan waktu pelatihan. Bentuk pelatihan yang diberikan terdiri dari tiga tahap yaitu: *pertama* adalah *indoor training*, *kedua* adalah magang, dan *ketiga* adalah *pasca training*. Tujuan tiga tahap tersebut adalah membentuk dan mempersiapkan calon garda depan yang baru sesuai dengan lingkungan dan budaya perusahaan.

Teori yang dijelaskan oleh David (2011) tentang proses manajemen strategi berkaitan dengan implementasi strategi, dalam penelitian ini sesuai. Karena dalam implementasi strategi terdapat tahapan tahapan yang perlu dilalui agar dapat menciptakan bentuk strategi yang sesuai. Teori David menjelaskan proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu: perumusan, implementasi dan evaluasi. Seperti yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja, dimana bentuk pelatihan dijadikan menjadi tiga tahap. Perumusan strategi adalah menentukan tujuan pelatihan untuk apa

dan bagaimana konsepnya. Dalam perumusan strategi, divisi oblong training memiliki peran penting. Implementasi strategi adalah pelaksanaan dari apa yang telah dirumuskan, sedangkan evaluasi berkaitan dengan hasil dari perumusan dan pelaksanaan yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Polo et al (2018) untuk memperkenalkan budaya organisasi kepada karyawan dalam suatu proses pelatihan. Hal ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Dimana dalam bentuk pelatihan yang dilaksanakan PT. Aseli Dagadu Djokdja, tujuannya adalah menyampaikan budaya yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuannya adalah agar calon garda depan memiliki rasa memiliki akan perusahaan. Akan tetapi pada penelitian ini, peneliti lebih spesifik menjelaskan proses pelaksanaan dengan tahapan-tahapan pelatihan. Jika pada penelitian sebelumnya budaya organisasi hanya disampaikan kepada karyawan, akan tetapi PT. Aseli Dagadu Djokdja berusaha menunjukkan budaya organisasinya kepada customer lewat para garda depan yang dimiliki.

Temuan penelitian sebelumnya oleh Sarkar (2013) pada unit manufaktur publik dan swasta di India. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semua organisasi harus fokus melakukan penilaian kebutuhan pelatihan sebelum menempatkan karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan, bahwa tahap pelatihan sangat penting agar perusahaan dapat menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akan tetapi penelitian yang dilakukan saat ini penempatan karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja tidak hanya dengan satu kali proses, akan tetapi beberapa tahapan yang harus dilewati. Hal menarik dari penelitian ini karena proses perekrutan garda depan tidak

hanya dilakukan dengan tahapan yang sederhana saja, akan tetapi melewati proses pelatihan, magang, dan pasca pelatihan.

Jika pada penelitian sebelumnya sumber pelatihan hanya pada sumber eksternal saja maupun internal saja, akan tetapi sumber pelatihan yang digunakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah dari internal maupun eksternal perusahaan. Sumber internal menyangkut hal hal yang berkaitan dengan bagaimana dan apa perusahaan itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Sattar (2011) menjelaskan bahwa karyawan harus mengetahui sumber sumber lain diluar dari perusahaannya, agar mampu menciptakan daya saing pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa Pihak PT. Aseli Dagadu Djokdja menggunakan sumber eksternal seperti seorang psikolog atau mentor dari luar sesuai dengan kebutuhan. Waktu pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja yaitu dalam satu periode terdapat 2 kali pelatihan. Waktu pelatihan diselenggarakan 3 minggu atau kurun waktu 1 bulan.

Pada penelitian yang dilaksanakan di PT. Aseli Dagadu Djokdja, proses pelatihan mencakup 3 elemen pelatihan, yaitu bentuk pelatihan, sumber pelatihan, dan waktu pelatiha, tiga elemen penting tersebut berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Jika pada penelitian sebelumnya bentuk pelatihan hanya satu jenis pelatihan, akan tetapi pada penelitian ini terdapat tiga bentuk pelatihan yang dilakukan. Masing-masing pelatihan memiliki tujuannya sendiri yang disesuaikan dengan tingkat pelatihan. Sumber pelatihan internal maupun eksternal adalah untuk mendapatkan pengalaman yang baru bagi garda depan agar menambah wawasan dalam bekerja.

Waktu pelatihan juga disesuaikan dengan waktu garda depan itu sendiri. Hal ini sangat menarik karena hal demikian jarang ditemui dalam pelatihan organisasi yang lain.



**BAB VI**  
**INDIKATOR KEBERHASILAN STRATEGI PELATIHAN**  
**PT. ASELI DAGADU DJOKDJA**

**6.1 Pendahuluan**

Dengan adanya indikator keberhasilan pada strategi pelatihan, bertujuan agar dapat menentukan penilaian seberapa berhasilnya dari strategi pelatihan. Tujuan dari adanya indikator penilaian adalah untuk membantu menetapkan pelatihan berikutnya dengan mempertimbangkan hasil penilaian pada keberhasilan penerapan strategi pelatihan. Dengan pertimbangan dan tolak ukur keberhasilan, menilai apakah hasil pelatihan yang diterapkan sesuai komponen komponen yang menjadi pertimbangan keberhasilan pelatihan.

Pada bab ini, indikator keberhasilan yang disampaikan terdiri dari dua hal penting. *Pertama*, evaluasi pelaksanaan pelatihan. Evaluasi adalah hal utama setelah melaksanakan sebuah kegiatan. Evaluasi yang dilakukan adalah untuk mengetahui apakah yang telah dilaksanakan telah mampu memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Evaluasi pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dilaksanakan oleh pihak yang berwenang, yaitu internal perusahaan. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang sekiranya sudah, cukup atau kurang sesuai dengan pelaksanaan kegiatan.

Indikator keberhasilan yang *kedua*, dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan/organisasi. Setelah pelaksanaan pelatihan, hal lain yang penting adalah dampak yang dirasakan. Dampak adalah efek atau manfaat yang bisa diambil dari

kegiatan pelatihan tersebut. Artinya bahwa pelatihan apapun yang diberikan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat memberikan sesuatu yang berarti, baik untuk pribadi karyawan itu sendiri maupun organisasi atau perusahaan.

## 6.2 Temuan Penelitian

**Tabel 6.1 Indikator keberhasilan Strategi Pelatihan**



Indikator keberhasilan PT. Aseli Dagadu Djokdja dalam penerapan strategi pelatihan dibedakan menjadi dua:

**Evaluasi Pelatihan:** evaluasi pelatihan merupakan indikator keberhasilan strategi pelatihan dilihat dari faktor yang mendukung serta kendala yang dihadapi.

**Dampak Pelatihan:** dampak kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

## 6.2.1 Evaluasi Pelatihan

### 6.2.1.1 Faktor Pendukung Keberhasilan Strategi Pelatihan

Strategi pelatihan yang dilakukan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat berjalan dengan baik tentunya didukung oleh faktor-faktor yang menunjang. Menurut Pak Hadi, salah satu faktor yang menentukan sebuah pelatihan tersebut karena para calon garda depan disiplin.

“ Presensisnya banyak. Tidak terlambat.. tapi *so far* mereka bagus...’ (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

Pernyataan ini didukung oleh Mas Anggis, bahwa dalam pelaksanaan pelatihan, tingkat kedisiplinan sangat penting.

“ ... kemudian disiplin itu sangat penting juga...” (Mas Anggis, 02/03/2020, 19.30 WIB)

Selain kedisiplinan, faktor lain yang mendukung adalah tingkat kefokuskan para calon garda depan. Calon garda depan yang fokus dengan adanya kegiatan pelatihan ini menunjukkan bahwa dia bersungguh-sungguh dan siap menjadi calon garda depan berikutnya.

“...kita lihat fokusnya garda depan, bisa atau tidak ketika nant di dunia kerja...” (Mas Anto, 10/01/2020, 13.30 WIB)

Tingkat fokus para calon garda depan dapat dilihat dari *progress* yang mereka berikan. Dengan adanya kemauan mereka untuk dapat memberikan yang terbaik dengan menyerap materi pelatihan sebaik mungkin. Hal demikian disampaikan oleh Mas Dito selaku OT divisi seleksi.



“...bagaimana cara mereka menyerap materi sama progres mereka...” (Mas Dito, 12/01/2020 09.30 WIB)

Selain itu, Mas Hide menambahkan bahwa pelatihan dapat berjalan dengan baik karena para calon garda depan dapat beradaptasi cepat dengan sistem yang ada.

“ ... adanya pelatihan itu bisa beradaptasi cepatlh ...” (Mas Hide, 29/02/2020, 13.21 WIB)

Dengan demikian terdapat 4 faktor pendukung yang dapat menentukan tingkat keberhasilan pelatihan, yaitu: kedisiplinan, fokus, *progress*, dan adaptasi.

#### **6.2.1.2 Kendala Pelaksanaan Strategi Pelatihan**

Pelaksanaan sebuah strategi tidak terlepas dari kendala. Kendala tersebut tidak semata mata untuk menggagalkan apa yang telah direncanakan, akan tetapi sebagai tantangan sebuah perusahaan dalam menjalankan strategi yang telah ditentukan. Bagaimana sebuah perusahaan dapat mencari solusi dari kendala-kendala yang dihadapi.

PT. Aseli Dagadu dalam penerapan strategi pelatihan tentunya tidak dapat berjalan mulus. Kendala besar yang dihadapi oleh perusahaan menurut Pak Hadi adalah karena para calon garda depan merupakan mahasiswa. Penyesuaian waktu pelaksanaan *training* harus menunggu para mahasiswa ini bisa.

“ ... karena selama ini mahasiswa itu tantangan juga. Apalagi mereka memiliki tanggung jawab kuliah, tugas kuliah, belum lagi organisasi...” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

“... inikan part time, kemudian mahasiswa, jadi nyari waktu mereka yang selo itu susahny minta ampun...” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

Pernyataan ini didukung oleh Mas Hide yang menyatakan bahwa menyesuaikan waktu pelatihan dengan jadwal mahasiswa merupakan tantangan tersendiri.

“... terus menyesuaikan, mengkondisikan para calon garda depan itu yang susah...” ( Mas Hide, 29/02/2020, 13.21 WIB)

Akan tetapi, hal demikian telah menjadi resiko yang harus dijalani perusahaan. Hal ini karena kriteria garda depan yang merupakan mahasiswa yang ingin dipersiapkan masuk di dunia kerja.

Kendala lain yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi pelatihan yaitu para garda depan kurang memahami apa yang disampaikan saat pelatihan. Hal ini berakibat pada pelayanan yang kurang maksimal.

“ ... itu mungkin ada beberapa yang gagal karena mereka kurang respect, kurang memahami...” (Mas Anto, 10/01/2020, 13.30 WIB)

Mas Anto juga menambahkan tidak adanya *respect* atau komunikasi dengan rekan kerja juga berpengaruh pada kinerja.

“ ... kepengennya ada teamwork, saling kenal, saling akrab, nah disitu mereka kurang kenal, kurang akrab...” (Mas Anto, 10/01/2020, 13.30 WIB)

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Mas Anggis yang menyatakan bahwa *teamwork* merupakan tantangan besar yang harus dapat dihadapi, baik secara personal maupun organisasi.

“ ... yang menonjol itu teamworknya, mereka bisa bekerja sama atau tidak...” (Mas Anggis, 02/03/2020, 19.30 WIB)

Dengan demikian dapat diketahui bahwa kendala yang dihadapi PT. Aseli Dagadu Djokdja berkaitan dengan penyesuaian waktu pelatihan dan kurang *respect* dalam pelatihan.

### 6.2.1.3 Pihak Yang Melakukan Evaluasi

Kegiatan evaluasi yang dilakukan sebuah perusahaan perlu dilaksanakan agar dapat dijadikan bahan pertimbangan sehingga ke depan dapat lebih baik. Pelaksanaan strategi pelatihan yang dijalankan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja juga dievaluasi oleh pihak pihak yang memiliki wewenang.

Mas Anto menjelaskan bahwa pihak yang terlibat dalam evaluasi adalah OT, Supervisor serta HRM dan GA Manager.

“...pihak pihak seperti supervisor, manajer, HRM Juga pasti akan memberkan masukan yang bagus bagaimana dan perlu bagaimana” (Mas Anto, 10/01/2020, 13.30 WIB).

Sejalan dengan Mas Anto, Pak Hadi juga menambahkan bahwa evaluasi para calon garda depan dilakukan oleh HR, SPV dan OT. Evaluasi yang dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja mereka yang dilakukan seara rutin. Penilaian dilakukan harian, mingguan atau bulanan.

“HR juga ada. Kalau SPV kegeraian setiap hari. Nanti ada penentuan siapa yang dapat best setiap bulan, seperti kehadiran dan lainnya” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

Pernyataan tersebut didukung oleh Mas Anggis yang menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan perusahaan sesuai dengan penanggung jawabnya. Supervisor sebagai penanggung jawab utama akan memberikan evaluasi terlebih dahulu, lalu diteruskan kepada pihak atasan yang berangkutan.

“yang jelas pertama dari supervisor terlebih dahulu, terus nanti ada penilaian lainnya juga...” (Mas Anggis, 17/01/2020 13.30 WIB)

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh Mas Hide yang menyatakan teman marketing dan sales memiliki andil setelah supervisor. Karena para garda depan berjualan di galeri, maka tim marketing dan sales memiliki andil dalam melakukan evaluasi.

“...nah, untuk evaluasi dari team marketing dan sales ya, kaitannya dengan penjualan...” (Mas Hide, 29/02/2020 13.21 WIB)

Selain itu, calon garda depan juga memiliki andil dalam memberikan evaluasi kepada pelaksanaan kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja. Hal tersebut juga disampaikan oleh Mas Anto bahwa calon garda depan akan dimintai *feedback* terkait dengan proses pelatihan yang diikuti. Apakah ada hal-hal yang belum terlaksana atau yang belum sesuai.

“...kita meminta calon gardep untuk memberikan feedback dan evaluasi kedepan. Jadi kita akan memilih apa yang kurang dan kita berusaha membuatnya lebih baik lagi...” (Mas Anto, 10/01/2020, 13.30 WIB).

Pernyataan tersebut didukung oleh Mas Dito yang menjelaskan bahwa calon garda depan akan memberikan evaluasi dari kegiatan pelatihan yang diikuti. Menurutnya, calon garda depan memiliki peran utama dalam evaluasi. Hal demikian karena para garda depan ini yang mengikuti kegiatan pelatihan sehingga yang bisa merasakan pelatihan tersebut berjalan dengan baik atau tidak adalah garda depan itu sendiri.

“...biasanya dari gardep itu sendiri, kita kasih form lalu diisi sama mereka..” (Mas Dito, 12/01/2020 09.30 WIB)

“...Misalnya kemarin membosankan, terlalu banyak materi, .... kebanyakan mereka memberi evaluasi di training sih..” (Mas Dito, 12/01/2020, 09.30 WIB).

Setelah hal tersebut dilakukan, hasil evaluasi akan dibawa ke rapat internal PT. Aseli Dagadu Djokdja yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Pak Hadi.

“...kemudian kita ada rapat evaluasi..., kita bawa masalahnya, biasanya sekali dalam sebulan,... minta masukan dan pendapat” (Mas Anto, 10/01/2020, 13.30 WIB).

Sejalan dengan Pak Hadi, Mas Anggis juga menambahkan bahwa proses evaluasi dilaksanakan 1 bulan setelah semua kegiatan pelatihan selesai maupun 1 bulan setelah mereka bekerja. Evaluasi yang penting adalah di bulan pertama untuk dapat melanjutkan langkah yang tepat ke depan.

“biasanya keseluruhan mas, setelah 1 bulan training dan 1 bulan kerja...” (Mas Anggis, 02/03/2020 19.30 WIB)

Dengan demikian, pihak yang mengevaluasi adalah tim supervisor, oblong training, sales dan marketing, HRM dan GA Manager, serta garda depan itu sendiri. Waktu yang digunakan yaitu setelah proses pelatihan selesai atau sekitar 1 bulan.

## **6.2.2 Dampak Pelatihan**

### **6.2.2.1 Peningkatan Kinerja Individu**

Pelaksanaan strategi pelatihan yang tepat tentu akan memberikan efek yang cukup berarti bagi perusahaan, sama halnya dengan PT. Aseli Dagadu Djokdja. Dampak pelatihan yang pertama tentu meningkatnya kinerja secara individu. Peningkatan kinerja yang dimaksud bukan hanya mampu menjual barang dengan target sekian, akan tetapi *attitude* seorang garda depan di sini dapat terbentuk dengan baik. Hal ini bisa terlihat dari indikator bahwa komplain yang diberikan oleh pelanggan

menurun atau bahkan sama sekali tidak ada. Sebagaimana yang disampaikan oleh pak Hadi.

“...indikator saya adalah komplain. Kalau komplain sedikit maka attitude atau pelayanan ke konsumen bagus...” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

Pernyataan ini didukung oleh mas Hide bahwa indikator pelatihan dapat dikatakan berhasil adalah komplain yang menurun.

“jadi, menaikkan sales dan menurunkan komplain” (Mas Hide, 29/02/2020 13.21 WIB)

Selain itu pak Hadi juga menyatakan bahwa keterampilan atau skill yang diberikan selama pelatihan dapat dipraktikkan dengan baik dan optimal. Meskipun terkesan sepele, akan tetapi hal demikian juga menjadi bukti bahwa pelatihan yang diberikan memberikan peningkatan kinerja kepada para garda depan.

“... seperti cara melipat baju kembali, mengambil dan meletakkan stok, dan sebagainya, tentu beda setelah kita persiapkan di pelatihan. Sepele tapi sangat diperlukan...” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

Pernyataan ini didukung oleh Mas Anggis yang menyatakan bahwa cara menilai apakah ada peningkatan kinerja secara individu dengan melakukan inspeksi mendadak atau sidak. Sejauh ini sidak yang dilakukan selalu membawa hasil yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan dapat memberikan dampak yang signifikan.

“... tiba-tiba datang, terus nanya produk, disitu juga kita lihat pelayanannya bagaimana, sejauh ini memuaskan. Itu kenapa pelatihan penting”(Mas Anggis, 17/01/2020 13.30 WIB)

Dengan demikian peningkatan kinerja secara individu adalah bagaimana seorang garda depan dapat melayani *customer* dengan baik yang dibuktikan dengan menurunnya komplain konsumen kepada pihak Dagadu.

#### **6.2.2.2 Peningkatan Kinerja Organisasi (*teamwork*)**

Pada dasarnya, kinerja garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah secara tim atau kelompok. Dengan demikian, kekuatan *teamwork* sangat diperlukan dalam hal ini. Kegiatan pelatihan yang lebih banyak berorientasi pada kegiatan kelompok bertujuan agar setelah adanya pelatihan, kinerja sebagai sebuah tim akan meningkat. Oleh karena itu peningkatan kinerja baik secara individu maupun organisasi dapat seimbang.

Pak Hadi menjelaskan bahwa *teamwork* ini juga berkaitan dengan skill menjual kepada *customer*. Diperlukan strategi penjualan yang tepat. Tidak hanya melibatkan garda depan sebagai individu akan tetapi sebagai sebuah tim.

“...penjualan semisal sebulan 10x lalu, mereka sama sama meningkatkan daya jual sehingga jadi 14x, itu prestasi. Semisal ada peningkatan tapi hanya satu orang yang berkembang, itu bukan prestasi” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

“semakin tinggi komisi yang didapat, maka penjualan makin bagus, itu semua karena tim..” (Pak Hadi, 20/01/2020 11.00 WB).

Pernyataan ini didukung oleh Mas Hide, bahwa karena garda depan kerjanya adalah kerja seara tim, maka peningkatan kinerja juga secara tim. Setelah adanya

pelatihan maka kinerja tim diharapkan meningkat sebagaimana yang telah disampaikan dalam penelitian.

“...karena gardep itu kerjanya kerja tim, maka yang dilihat kerja tim, bukan individu” (Mas Hide, 29/02/2020, 13.21 WIB)

Peningkatan kinerja organisasi PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah antar rekan kerja saling memberi dukungan dan belajar bersama. Hal ini untuk dengan menciptakan keakraban lewat kegiatan *outbond* maupun kegiatan pelatihan lain.

### 6.3 Ringkasan Penelitian

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Aseli Dagadu Djokdja melihat indikator keberhasilan penerapan strategi pelatihan dari dua hal. *Pertama* adalah hasil evaluasi kegiatan. Evaluasi ini digunakan untuk menganalisis temuan-temuan yang mendukung strategi pelatihan tersebut dapat berjalan baik dengan adanya faktor-faktor yang mendukung. Selain itu, analisis juga untuk mencari kendala apa saja yang dihadapi perusahaan untuk mencapai keberhasilan dalam menerapkan strategi tersebut. Pihak yang melakukan evaluasi juga harus dapat dipetakan dengan baik. *Kedua*, dampak pelatihan. Dampak pelatihan ini tentunya berfokus pada peningkatan kinerja karyawan baik secara individu maupun organisasi.

**Gambar 6.2 Indikator Keberhasilan Strategi Pelatihan PT. Aseli Dagadu Djokdja**

| No | Temuan Penelitian  | Narasumber Penelitian |          |
|----|--------------------|-----------------------|----------|
|    |                    | Pak Hadi              | Mas Anto |
|    | Evaluasi Pelatihan |                       |          |



|                  |                                |  |   |   |
|------------------|--------------------------------|--|---|---|
| 1                | Faktor Pendukung               | 1. Kedisiplinan<br>2. Fokus<br>3. Progres<br>4. Adaptasi                           | √ | √ |
| 2                | Kendala yang dihadapi          | 1. Penyesuaian waktu pelatihan<br>2. Kurang <i>respect</i>                         | √ | √ |
| 3                | Pihak Pengevaluasi             | 1. Supervisor<br>2. HRM dan GA Manager<br>3. Sales dan Marketing<br>4. Garda depan | √ | √ |
| Dampak Pelatihan |                                |  |   |   |
| 1                | Peningkatan kinerja individu   |  | √ | √ |
| 2                | Peningkatan kinerja organisasi |  | √ | √ |

Pada kedua narasumber utama yakni pak Hadi dan mas Anto didukung dengan pernyataan narasumber pendukung, sepakat bahwa untuk menilai keberhasilan pelatihan yang ada di PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat dilihat dari dua hal, yaitu evaluasi pelatihan dan dampak pelatihan. Evaluasi pelatihan adalah dengan melihat beberapa hal, seperti faktor pendukung pelatihan. Kedua narasumber utama menyatakan bahwa tingkat kedisiplinan menjadi faktor utama. Selain itu narasumber pendukung memberikan pernyataan tambahan bahwa selain kedisiplinan fokus seorang garda depan juga menjadi faktor pendukung yang lain. Narasumber utama menyampaikan bahwa *progress* dan adaptasi calon garda depan juga menjadi penentu keberhasilan pelatihan. Hal ini didukung dengan pernyataan narasumber pendukung yang sependapat.

Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan pelatihan antara lain penyesuaian waktu pelatihan yang disesuaikan dengan jadwal kuliah para mahasiswa. Selain itu, calon garda depan yang kurang *respect* terhadap materi yang disampaikan serta kurang dapat memahami. Sedangkan pihak yang mengevaluasi adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan seperti supervisor, HRM dan GA Manager, Sales dan Marketing serta Garda Depan itu sendiri. Pihak yang mengevaluasi merupakan pihak yang berkaitan langsung dengan Pelatihan Garda Depan.

Adapun dampak pelatihan yang diharapkan adalah berkontribusi secara langsung untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu maupun organisasi. Secara individu yang dimaksud adalah *attitude* dalam memberikan pelayanan kepada *customer* meningkat. Selain itu, konsep garda depan yang mengusung kerja sama tim berarti bahwa peningkatan kinerja secara individu tidak berarti apabila kinerja secara tim tidak meningkat pula.

#### **6.4 Diskusi Hasil**

Hasil penelitian menemukan bahwa dalam mengungkap keberhasilan strategi pelatihan, dapat ditinjau dari hasil evaluasi pelatihan dan dampak pelatihan. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa strategi pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009). Teori yang diungkapkan menjelaskan bahwa adanya pelatihan adalah untuk membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif. Hal tersebut sesuai dengan dampak pelatihan yang telah diteliti oleh peneliti, bahwa

karyawan telah mampu melayani konsumen dengan *attitude* yang baik. Selain itu, dapat mengatasi komplain dari konsumen dengan baik. Sedangkan secara teori, dampak pelatihan bagi perusahaan adalah dapat meningkatkan hubungan yang baik antar karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan karena *teamwork* pada PT. Aseli Dagadu Djokdja ini dapat terjalin dengan baik. Baik *teamwork* secara vertikal (antar karyawan dan pimpinan) maupun horizontal (antar karyawan).

Penelitian yang dilakukan oleh Kurcherov dan Manokhina (2017) yang menjelaskan bahwa evaluasi penelitian merupakan hal yang sangat penting, akan tetapi tingkat kepuasan konsumen tetap rendah. Tentu hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Di mana penelitian yang dilakukan dengan adanya evaluasi perusahaan melakukan perbaikan sehingga konsumen merasa puas. Hal ini dibuktikan dengan tingkat komplain yang semakin menurun setelah adanya pelatihan kepada garda depan. Hal itu bisa menjadi indikator bahwa pelayanan yang diberikan oleh para garda depan telah maksimal.

Pada penelitian ini, indikator keberhasilan strategi pelatihan yang disusun oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah tanggapan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Jika tanggapan yang diberikan oleh konsumen positif, dengan indikator menurunnya ketidakpuasan konsumen terhadap pelayanan garda depan. Adanya pelatihan yang diberikan sebelumnya membuat garda depan lebih siap dalam menghadapi konsumen. Pelayanan yang diberikan oleh masing-masing garda depan juga dapat seragam dan satu suara, artinya konsumen dapat puas dengan pelayanan yang telah diberikan.

Temuan yang lain pada penelitian Kodwani (2017) yang memakai 123 karyawan sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat nilai positif dan signifikan terkait dengan transfer pelatihan yang dirasakan. Hal ini sama dengan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, bahwa dalam hasil pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat meningkatkan kinerja karyawan yang positif akan tetapi dengan menggunakan metode yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil dari pelatihan yang diberikan kepada para calon garda depan tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan, akan tetapi kepada karyawan juga. Kinerja karyawan ditingkatkan bersamaan dengan meningkatnya *skill* atau kemampuan karyawan tersebut. Kemampuan yang dimaksudkan dalam penelitian ini, tidak hanya kemampuan menjual produk Dagadu, akan tetapi juga kemampuan berkomunikasi, pelayanan pelanggan, dan kemampuan dalam manajemen serta berorganisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Miri et.al (2013) sebelumnya menjelaskan bahwa hasil pelatihan dapat membawa dampak yang positif tergantung karyawan dalam melaksanakan tugas dapat beradaptasi dengan baik atau tidak. Hal ini memiliki persamaan dengan penelitian di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Di mana pelaksanaan disertai dengan faktor pendukung yaitu adaptasi yang baik dari karyawannya. Akan tetapi perbedaannya adalah agar karyawan dapat beradaptasi dengan baik, maka semua elemen memiliki peranan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. PT. Asli Dagadu Djokdja dalam memberikan pelayanan kepada konsumen tidak hanya bergantung pada garda depan yang bertugas di *store*

saja. Akan tetapi kinerja pimpinan, baik itu manajer, supervisor, bahkan setiap devisa memiliki peranan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja semua yang terlibat. PT. Aseli Dagadu Djokdja dapat memberikan contoh lingkungan kerja yang baik kepada perusahaan lain. Tujuan dan langkah tepat yang telah disusun oleh perusahaan membuat karyawan yang terlibat di dalamnya memiliki semangat untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, PT. Aseli Dagadu Djokdja dalam pemimplementasian strategi memiliki banyak kesamaan. Akan tetapi hal menarik yang berbeda dengan penelitian lain adalah evaluasi yang telah dilakukan dilaksanakan dari organisasi yang paling bawah, yaitu rekan kerja. Antara teman kerja akan melaksanakan evaluasi yang nantinya akan disampaikan kepada atasan masing-masing atau supervisor. Hasil evaluasi supervisor juga akan dievaluasi kembali oleh atasan dengan demikian hasil evaluasi tidak salah sasaran dan tepat. Hal menarik lain adalah bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan tidak hanya fokus pada hasil yang didapat PT. Aseli Dagadu Djokdja itu sendiri, akan tetapi garda depan yang terlibat juga mendapat hasil, yaitu peningkatan kemampuan yang dimiliki.

## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pelatihan yang dilaksanakan bagi garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja dimulai dengan menentukan tujuan pelatihan, memilih bahan pertimbangan pelatihan, dan menentukan pihak-pihak yang terlibat. Adapun tujuan yang hendak dicapai adalah mempersiapkan garda depan yang ideal menurut perusahaan dan membentuk kerja sama tim yang baik. Strategi pelatihan bagi garda depan dengan mempertimbangkan hal-hal seperti: pemahaman gerai, komunikasi *skill*, *produk knowledge*, dan *good looking*. Pihak yang berkontribusi dalam pelaksanaan pelatihan adalah marketing dan sales, oblong training serta HRM.
2. Proses pelatihan yang dilaksanakan untuk para calon garda depan PT. Aseli Dagadu Djokdja dilaksanakan melalui tiga tahapan bentuk pelatihan, yaitu: training, magang, dan pasca training. Pelaksanaan pelatihan menggunakan narasumber, baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Pelatihan internal menggunakan HRM, Marketing, Supervisor dan garda depan senior untuk membantu para calon

garda depan baru. Sedangkan eksternal menggunakan bantuan para trainer profesional. Pelaksanaan training yang dijalankan dalam satu periode atau satu tahun yaitu dua kali. Sedangkan untuk satu kali training membutuhkan waktu selama tiga minggu.

3. Hasil dari pelaksanaan pelatihan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan strategi pelatihan yang tepat adalah para garda depan yang disiplin, fokus, mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan baik dan cepat. Selain kemampuan pribadi, garda depan juga saling respect dengan sesama rekan kerjanya. Berdasarkan pelatihan yang didapat para garda depan dapat melayani pembeli dengan baik dan dapat merepresentasikan citra perusahaan dengan baik.

### **3.2. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan PT. Aseli Dagadu Djokdja lebih optimal dalam melakukan proses pengembangan strategi pelatihan yang tepat dengan penilaian yang terukur sehingga dapat selesai sesuai target yang perusahaan inginkan. Selain itu, Dagadu dapat merancang strategi pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan zaman yang ada.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan selanjutnya peneliti dapat menyempurnakan penelitian dengan meninjau konsep strategi pelatihan yang lebih luas dan lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa [Training evaluation: literature review and research agenda.] *Revista de Administração da USP*
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*
- Anvari, Ahmadreza, Fazel (2017) Providing the Applicable Model of Training Needs Assessment in Organizations. *Marketing and Branding Research* 4(2017) 322-335
- Anwar Prabu Mangkunegara (2009) *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Armstrong, Michael. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5th ed. London: Kogan Page Limited
- Bohlander, G. and Snell, S. (2013). *Managing Human Resource*. South-Western; Cengage Learning International ed of 16th revised ed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração da USP*
- Miles, M. B. & Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approaches*. USA: SAGE Publications. Inc.
- David, Fred R., (2011), *Strategic Management Concepts and Cases*, thirteen edition, Pearson Prentice Hall Inc
- Dessler, Gary (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Indeks Upper Saddle River- New jersey
- Garcia, M, Úbeda, Cortés, E, Claver, Lajara, B, Marco, & Sáez, P, Zaragoza (2014) Strategy, training and performance fit. *International Journal of Hospitality Management* 42 (2014) 100–116
- Hartoyo, Rachmat (2017) Development of Training Needs Analysis in Organization, *Journal of Management Research*



- KBBI (2018), Garda di akses pada 14 Desember 2018 pukul 15.00 WIB  
<https://kbbi.web.id/garda>
- Kodwani, Amitabh, Deo, (2017) "Decoding training effectiveness: the role of organisational factors", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Issue: 3, pp.200-216
- Kuchеров, Dmitry & Manokhina, Daria (2017) Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Issue: 2, pp.119-143
- Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*
- Masram & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya:Zifatama Publisher
- Miri, Seyyed, Abolfazl, Mansor, Nur, Naha, Abu, Chasempour, Zahra, & Anvari, Roya (2013) *Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods*. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*
- Moleong, Lexy. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan kedua puluh satu, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Noe, Raymond A. (2010). *Employee Training & Development*, 5th ed. Mc Graw Hill. New York
- Polo, Federica, Cervai, Sara, & Kantola, Jussi (2018) *Training culture: a new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations*. *Journal of Workplace Learning*
- Rezende, Rodrigo (2013) *Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go*.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta. Rosdakarya.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*
- Sarkar, Shulgna (2013) *Competency based Training Need Assessment – Approach in Indian companies*

- Sattar, Abdus (2011) *Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance*. Journal of Public Administration and Governance
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2013). *Research Methods For Business A Skill-Building Approach Fourth Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, Nina (2017) Training Need Analysis Process of Selected Manufacturing Firms in Uttarakhand State: An Empirical Study, *Splint International Journal of Professionals*
- Swart, Juani, Clare Mann, Steve Brown and Alan Price, (2005), *Human Resource Development: Strategy and Tactics*: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Tannenbaum, S. I., & Yulk, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*
- Wexley, K. N. (1984). Personal training. *Annual Review of Psychology*

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN I : TRANSKRIP WAWANCARA

#### Narasumber Pertama

Narasumber : Pak Hadi  
Jabatan : HRM  
Tanggal : 20 Januari 2020  
Jam : 11.00 WIB  
Lokasi : Jl. IKIP PGRI No. 50 Sonopakis Yogyakarta

Ilham : oke perkenalkan nama saya Ilham, saya dari UII. saat ini saya sedang wawancara dengan pak ?

pak hadi : saya hadi

Ilham : pak hadi, pak hadi jabatannya sebagai apa ?

pak hadi : ee di dagadu sebagai HR GM manager

Ilham : nah, saya langsung aja. yang saya tanyakan itu pak, ee bagaimana sih cara dagadu menentukan strategi pelatihan ?

pak hadi : cara dagadu menentukan strategi pelatihan. jadi.. hmm macam macam sih, karena kita itu ada karyawan di kantor, ada karyawan di gerai. kalo karyawan di gerai itu seperti supervisor, kasir, sama garda depan. nah ini strategi berbeda dengan karyawan yang di kantor. kalo kantor kan untuk 1 tahun, 1 tahun maksudnya ee kita bisa melihat kebutuhan pelatihan mereka itu menjadi penilaian prestasi kerja yang telah kita lakukan sebelumnya. kemudian ada standar kompetensi yang akan di penuhi juga ya. apa namanya itu muncul di awal tahun, lalu muncul lagi. dalam setahun seorang karyawan harus punya pelatihan ini ini ini. kemudian kita punya target jam biasanya, jam pelatihan karyawan pertahun. untuk karyawan gerai ee kembali kepada kompetensi masing masing ya, kalo untuk temen temen gardep itu dasar dasar kompetensi yang harus di penuhi oleh mereka. nah pelatihan mereka di arahkan kesana. jadi memenuhi standar kompetensi tadi yang hardskill maupun softskill ya, seperti itu sih apa namanya. kemudian ee beda sama temen temen kantor ya, temen temen kantor itu tidak seperti gardep yang punya masa kerja selama 1 tahun, kalo temen kantorkan sebisa mungkin dia akan terus di sini. jadi akan di pakai terus menerus. bisa bicara orientasi, pelatihan pengembangan karier dan sebagainya itu semacam itu juga ada. kalo gardep dia cuma 1 tahun ini semua di polkan di depan pelatihannya.

Ilham : begitu.

pak hadi : iya.

Ilham : nah, pelatihan untuk gardep itu apa aja pak, pelatihannya ?

pak hadi : umh, kalo dari korporat ada ya mas, dari korporat dulu, kalo sekarang ada istilah pra, tentang visi misi perusahaan, terkait dengan organisasi, terkait dengan values kalo itu berkaitan dengan apa namanya HR. Hr itu masih berhubung dengan Values tadi, organisasi juga itu nanti yang memeberikan pelatihan direksi sama HR. kemudian terkait dengan marketing, marketing secara keseluruhan ee marketing trade juga seperti apa. kemudian kreatif juga bagaimana cara berpikir kreatif ada dagadu itu juga di sampaikan saat pelatihan, kemudian mengenal desain itu juga di sampaikan saat pelatihan, emh apa lagi ya. dari supply chain juga ada lebih ke pengenalan bahan sebenarnya, pengenalan bahan, proses produksinya seperti apa. harapannya kalo mereka tau mungkin bisa menjelaskan kenapa kita pakai bahan ini, harapannya begitu sih. saya juga gak tau kalo di lapangan gardep sering di tanyain begitu. mungkin kenapa pakai katun sih, katun itu karakternya bagaimana itu mungkin di berikan pada saat ee pelatihan dengan supply chain atau dulu PPIC. kemudian apa lagi ya, ada ee kalo temen temen sesi presentasi ya. presentasi itu dulu kalo zamannya gardep angkatan 40 atau angkatan mu ya, 50an masih ada outdoor temen temen di berikan tugas presentasikan apa namanya manajemen. sebenarnya itu tentang bagaimana teman teman untuk melihat kemampuan gardep pada saat dia apa ya, kemampuan dia berkomunikasi, bernegosiasi, kemampuan teman teman menghadapi tekanan itu sengaja di berikan tekanan berbeda ya, teman teman di hadapkan pada gardep sebagai mentoring yang mempunyai karakter berbeda. itu bermain peran sebenarnya mereka di sana. ada emang dia ee sifatnya mengkritisi kan ya, ada yang cukup keras tentang bicara kontennya sperti itu ya. harapannya temen temen gardep, oh saya akan mneghadapi tekanan ya, menghadapi pertanyaan dan sebagainya bagaimana menjawab pertanyaan yang tidak di duga. harapannya sih begitu. manajemen dalam satu sisi melihat, kira kira gardep yang bagus yang mana sih, udah boleh dari sana. itu dari manajemen, dari supervisor juga ada ada supersory, eh kalo dari supervisor itu 3K juga ya ?

Ilham : K3 pak ?

pak hadi : K3 dari supervisor ya ? atau dari OT dulu ? angkatanmu ?

Ilham : K3 itu di OT ada pak. itu hari terakhir. 3K

pak hadi : 3K ? oh iya 3K sayaingatnya K3. k3 itu beda. 3K ya

Ilham : yah, 3K

pak hadi : kemudian tentang kegeraian semuanya, make over sebagainya itu dari supervisor juga toh ?

Ilham : OT ada, lebih ke pagardepan ikut gabung dalam 3K

pak hadi : enggak, kalo make over ?

Ilham : oh, kalo make over supervisor,

pak hadi : tentang pelayanan prima ?

Ilham : supervisor ama gardep.

pak hadi : kalo layanan prima, kalo yang sekarang itu kita bagi tugas ya. itu ada dari marketing juga memberikan. di awal, lalu di supervisor di tambah lagi. tentang kegeraian semua pasti dari supervisor. itu masa orientasilah masa perkenalan. kemudian sengaja sampai saat ini masih ya, jadi sebelum on duty, pelatihannya harus bener bener di jadikan satu, kemudian mereka di kondisikan dalam apa namanya, tempat iya, dulu pernah kita coba ya dari bisa pulang pergi, ya hasilnya juga ee masih perlu di uji sih sebenarnya, kita masih membandingkan bagaimana kalau gardep itu... indoor itu tidak namanya konsepnya bukan menetap, stay gitu maksudnya. mereka di jadikan satu dalam beberapa hari. atau gardep itu kita bisa latihan apa namanya.. tidak harus ke tempat tertentu jogja saja. mereka bisa pulang pergi dampaknya seperti apa, namun ya kita harapkan saat mereka berkumpul ya kita bisa membentuk tim disitu ya, mereka akan fokus pada materi yang di berikan tidak tertanggu aktivitas di luar meski pun pada kenyataannya juga tetap meskipun kadang mereka butuh sesuatu mereka di atas akan turun. intinya dengan mengumpulkan mereka di suatu tempat, apa namanya mereka fokus mungkin benar benar materi yang kita berikan terserap.

Ilham : jadi pelatihan itu dia di kumpulkan dalam satu tempat gitu ya pak ?

pak hadi : iya

Ilham : di perusahaan atau di mana pak ?

pak hadi : kita gak pernah di perusahaan, mesti di tempat yang berbeda. kita sewa, sewa hotel yang menyiapkan apa.. yang pasti kamarnya harus banyak, punya aula khusus untuk itu. itu spesifik sekali ya. dan cari tempatnya yang nyaman buat mereka. dan kita berikan tempat yang nyaman mereka akan nyaman. dulu kita pernah coba, kalo itu dulu kepepet sih, kepepet pas Merapi sedang bermasalah dan akhirnya kita coba di jogja. tempatnya, tempat untuk pelatihannya ada, apa namanya aulanya ada, tapi ternyata hotelnya itu, ya namanya hotel bergabung dengan tamu yang lain

Ilham : ehm.

pak hadi : ya kesulitan kita

Ilham : karena rame ya pak ?

pak hadi : ramai, mana gardepnya mana konsumennya apa mana orang luar kita gak tau, ya mengkondisikan mereka untuk ..ee apa namanya .. ikut pada aturan pelatihan itu agak susah. tapi tetap kita sudah konsepnya seperti itu kita masukkan dapat satu tempat, kita sewa tempat khusus, kalo misalkan terpencil, ya bukan terpencil ya.

Ilham : haha

pak hadi : yang nyaman buat mereka,

Ilham : yang penting bisa backup semuanya ya pak ?

pak hadi : seperti itu sih, ke tahapan awal kalo mereka udah tahapan itu, masuk ke tahapan magang. sebenarnya gardep itu sampai dengan tahap wawancara

- akhir itu sebenarnya bisa di katakan 90% di terima jadi gardep. krusial pelatihannya mereka waktu di pelatihan itu waktu indoor, waktu magang
- Ilham : tahap pertama berarti ya pak ?
- pak hadi : yakan kita ada recruitmen, seleksi itu selesainya pada tahapan saat mereka wawancara dengan user sebenarnya. ya kita bisa ambil dari situ. tapi kita kan tidak tau sebenarnya ini benar benar siap jadi gardep atau tidak. kemudian tahapan krusialnya itu indoor training lalu tahapan magang. ya training... ehm.. pengaruhnya sih, harapan kami gede karena kan presentasinya 80%-90% namun pada kenyataannya mungkin ee teman teman eforia recruitmen terasa di sana, antusias aja mengikuti tapi lupa bahwa itu sebenarnya training itu kita gunakan untuk magang. ngerasain gk itu ?
- Ilham : ngerasain sedikit
- pak hadi : soalnya ada temen temen yang pada saat dia magang malah bingung mau ngapain, malah gak tau
- Ilham : soalnya kan saat training itu mungkin sekedar liburan segala macam, sedang kan di magang itu kek benar benar terasa seperti oh jadi tau dunia kerja yang sebenarnya seperti apa
- pak hadi : iya. ya begitulah ya pasa saat ini, kita mencoba mengfokuskan indoor itu lebih ke skill mereka terhadap gerai dan sebagainya, lalu saat masuk gerai mereka gak kaget, udah tau tugas dan tanggung jawabnya apa, jobdesknya apa itu sih sebenarnya. di magang ini magang emang tahap krusial, dimana mereka kan menghadapi konsumen langsung, eh belum ada konsumen ya
- Ilham : kalo di magang, ada beberapa, di tahapan akhir.
- pak hadi : ya di tahapan akhir di berikan kesempatan untuk layani konsumen. tapi di awal awal kan emang belum. ya itu nervousnya juga banyak gitu ya. ada yang tidak siap dengan metode belajar dari senior mereka, macam macam sih. karena kita bisa berharap, kita berharap senior memberikan cara yang sama tapi orang juga mempunyai karakter yang berberda beda. si A dengan metode si A itu bisa dia melakukan dengan baik. tapi si B dengan metode A, mungkin si B mempunyai karakter yang berbeda cara penyampaian tadi, itu bisa berbeda. itu pun dengan metode bisa berbeda. jadi tuntutan gardep itu adalah komitmen, daya tahannya mereka
- Ilham : kesiapan,
- pak hadi : ini baru ketemu sama rekan kerja loh, nanti ketemu sama konsumen bagaimana.
- Ilham : umh, konsumennya random dari karakternya
- pak hadi : itukan lebih parah, mereka bukan orang yang kita kenal dan berhadapan dengan mereka seperti apa. di tahapan magang ini yang kalo di ee di recruitmen gardep krusial karena apa itu kita banyak kehilangan cagardep dari situ ya.
- Ilham : berarti membentuk gardep itu di magang itu ya pak ?
- pak hadi : iya

Ilham : seperti apa gambaran yang di gerai itu..

pak hadi : terbentuknya pada saat magang itu. artinya mereka yang benar benar keluar, tersaring itu pada saat magang itu, mereka udah siap menjadi gardep mereka udah siap dengan kondisi gerai, baik siap dengan rekan kerja, siap dengan tugas dan tanggung jawabnya, ya tanggung jawabnya macam macam ya

Ilham : iya

pak hadi : bukan tentang kegeraian saja, tentang non gerai juga. ada mungkin, ada yang harus... apa.... todays misalkan, harus cuci piring dan sebagainya itu hal hal seperti itu juga akan mereka hadapi di gerai. selain hafal pricelist yang luar biasa banyaknya itu. jadi magang itu apa namanya krusial. kita juga senang hati sih, moga moga tersaring di sana yang mempunyai komitmen, yang mempunyai daya tahan dia akan lolos. orang yang gak kuat, sudah selesai di situ saja

Ilham : apa pertimbangannya itu sehingga harus ada tadi outdoor, magang apa pertimbangannya pak ? kenapa harus menggunakan pelatihan seperti itu ? atau apakah ada pelatihan yang lain ? apakah itu yang terbaik atau gimana pak ?

pak hadi : so far, itu yang terbaik menurut saya. ee satu tadi. masa kerja cuma 1 tahun

Ilham : yah

pak hadi : kalo kita berikan setelah mereka masuk waktunya itu tidak mencukupi untuk itu. mengkondisikan mereka hadir itu susah. sharing bulanan aja susah toh, tidak 100% hadir. suruh pelatihan aja, itu kendala kita. inikan parttime, kemudian mahasiswa, pada saat kita memberikan pelatihan itu mencari waktu mereka yang selo. yang selo pada saat mereka sudah menjadi gardep ya, itu susah minta ampun. jadi mengumpulkan itu tak mungkin bisa 100%. jadi dari sisi jumlah, sebelum dilakukan tanda tangan kontrak paling memungkinkan karena 100% ikut. mau tidak mau harus ikut toh ? ha itu, kemudian kenapa harus ada outdoor kalo itu outbond namanya. kalo outdoor sudah, ee apa ya. mengalami berbagai macam perubahan ya. dulu bukan outdoor namanya tu, dulu namanya jalan jalan malioboro

Ilham : oh gitu pak.

pak hadi : iya, JJM. jalan jalan malioboro itu tujuannya emang sebagai strategi marketing juga untuk membedakan yang asli dan palsu

Ilham : oh gitu

pak hadi : selain teman teman harus mengetahui juga tentang jogja. tentang jogja, kemudian produk yang asli dengan yang palsu seperti apa, membentuk tim juga iya di berikan tugas sebagainya jalan jalan malioboro (JJM). kemudian berubah karena kita sudah tidak dalam ranah memberantas kejahatan, akhirnya jalan jalan jogja. dulu 3JMoveon kalo gk salah namanya.

Ilham : iya he eh.

pak hadi : masih ingat toh. itu zamannya OT dulu. kalo gak salah bermacam macam ya. kalo gk salah ada yang bersepeda.

- Ilham : sepeda? belum pak
- pak hadi : mungkin lupa. tapi yang pasti mereka dari titik dari gerai ke gerai ada yang jalan kaki dan sebagainya. sama konsepnya sama. bukan sekedar produk asli palsu tapi tentang yang ada di jogja mereka harus tau. jalan jalan di jogja seperti itu. kemudian di ganti ee outdoor. jadi sifatnya benar benar ya fokusnya adalah membangun team. di setiap titik ada games toh ? ada games di sana. harapan kita bisa mengetahui tentang jogja itu. semakin ke sini, outdoor udah gk ada ya ?
- Ilham : udah gak ada pak
- pak hadi : sudah gak ada. karena tujuan kita membangun tim gitu ya. kenapa itu tidak di lakukan indoor aja. karena setelah materi, di kumpulkan pada sisi outbound itu di berikan games dan sebagainya, tujuannya untuk membangun tim. itu di lakukan di awal semuanya. harapannya ketika mereka masuk, harus solid. memang harus solid sih pada tim. karena model recruitmennya gardep kan beda sama tempat lain ya ?
- Ilham : beberapa ada yang tidak
- pak hadi : tempat lain tidak bergelombang toh ? jadi masuknya bisa kapan kapan
- Ilham : lebih simple, praktis dan tidak terlalu banyak model pelatihannya.
- pak hadi : hmm ya kalau di sinikan selesai, langsung masuk games baru seperti itu.
- Ilham : runtutannya lebih Panjang ya pak untuk yang ada di dagadu ?
- pak hadi : harusnya sih lebih pendek kalo kita bisa buat. namun saat ini nyatanya belum bisa di buat pendek untuk menyaring dari ratusan orang yang mendaftar, tinggal 50an orang itu kan tidak hal yang mudah. dan kita tidak menyediakan jasa psikologi apa namanya yang professional banget juga tidak, ini berkaitan dengan culture kita. yang ingin di sampaikan ke temen temen cagardep cuma ngttest aja sih culturenya dagadu seperti apa. kenapa kita pakai OT. salah satunya itu sih. meskipun kita beri pengetahuan tentang wawancara dan sebagainya ya itu ya tetap tujuannya tetap Smart Smile And Djogja. itu sih, magang tahap terbaik sih, magang bekal untuk mengenal gerai
- Ilham : tadi bapak bilang, it.. outdoor itu kalo saya artikan itu salah bentuk merespon pihak eskternal seperti pesaing ya pak ? sehingga dagadu itu menjadi pembeda mana yang asli sama yang palsu karena adanya pelatihan itu. nah terus terjadi perubahan outdoornya udah gak ada di ganti indoor. nah bentuk pelatihan yang sekarang respon, untuk merespon eskternal itu apa pak ? sekarang ini ?
- pak hadi : kalo, bukan ya bukan merespon terhadap apa ya. ini lebih ke kebutuhan temen temen marketing dengan apa yang terjadi di luar.
- Ilham : oh gitu
- pak hadi : tapi di lakukan dengan teman teman ca gardep. andaikan tidak di gunakan dengan metode itu juga bisa. temen temen marketing tu yang harus bicara sendiri, cuman apa namanya, cara mereka melakukan Analisa pasar ee survey pasar. dengan survey pasar itu mereka bisa berjalan sendiri gak



harus dengan cara gardep. jadi dua hal yang berbeda sih. paham maksudnya ?

Ilham : jadi kaya gardep yang awalnya outdoor itu untuk membedakan antara palsu mana asli sekarang di pisah dimana marketing itu yang mengurus marketing.

pak hadi : iya

Ilham : sekarang gardep fokus ke gerai aja.

pak hadi : kalo gardep, apa pun yang terjadi di luar itu sekedar pengetahuan di atas knowledge aja. tidak perlu mereka jadi orang yang mencari itu

Ilham : hmm.

pak hadi : oh yang palsu begini, yang asli begini itu knowledge. nanti temen temen bisa sampein ini loh yang palsu, yang asli seperti ini. kemudian kita punya produk asli di sini. kalo temen temen cari yang palsu bisa di temukan di sana. seperti itu, seperti itu saja. supaya tidak harus gardep, kamu kesana cari yang asli atau tidak, itu bukan.

Ilham : oh gitu ya pak.

pak hadi : jadi bukan seperti itu. di pilih di pilah biar fokus, itu sih

Ilham : terus yang terlibat ikut dalam merumuskan strategi tadi yang ada indoor, ada yang magang. itu siapa aja yang terlibat pak ?

pak hadi : kalo itu saya dan OT. jadi HR dan OT. kemudian kalo marketing itu. kalo marketing itu kan dia user ya ?

Ilham : ya

pak hadi : dia butuhnya gardep seperti apa, bakal dia sampein di awal itu sih. untuk menentukan, kita strategi kita mau ada JJM, 3Jmoveon kemudian outdoor sekarang indoor itu saya sama OT.

Ilham : berarti kalo yang strategi HR sama OT ya pak ?

pak hadi : sama OT

Ilham : nah kalo di proses pelatihan itu pak, tadi ada outdoor, magang, nah di anantara outdoor dan magang, yang nerapkan sama atau beda pak ? atau ada pihak dari luar juga yang terlibat ?

pak hadi : kalo yang outdoor, eh di outdoor ?

Ilham : di outdoor, indoor selama pelatihan itu ada pihak eksternal gak yang terlibat ?

pak hadi : kalo di pas indoor, di teamwork itu menggunakan pihak luar itu, siapa namanya, trainer dari luar

Ilham : menggunakan jasa trainer ya pak ?

pak hadi : menggunakan jasa trainer dari luar, karena itu kan di lala teman tidak bisa melakukan itu sendiri ya kita menggunakan jasa dari luar. itu sih, kalo pas magang gk, kalo pas magang internal semua

Ilham : nah terus ee berapa lama pak, waktu pelatihan itu sendiri, indoor berapa lama ? magang ?

pak hadi : indoor itu 2 hari ya, 3 hari ding.

Ilham : indoor 3 hari, ya

pak hadi : jumat, sabtu, sama ahad itu. magang itu, masing masing orang 8x shift minimal  
 Ilham : ya 8x magang  
 pak hadi : 8x magang itu biasa kita berikan waktu sampai 16 hari ya 12-16 hari. katakana semua gardep itu harus merasakan shift di semua gerai  
 Ilham : seluruh gerai ya.  
 pak hadi : sekarang kita punya 4 gerai  
 Ilham : 4 gerai ya pak ? itu dimana aja itu sekarang ?  
 pak hadi : itu tambah di tugu toh ?  
 Ilham : oh sekarang tambah di tugu ? PSY masih ya pak ? PSY ? eh PSY ya ? oh iya, Posyandu, Soboharsono,  
 pak hadi : posyandu mall, posyandu uatara, posyandu tugu ?  
 Ilham : iya, PSY, Posyandau di mall, sobo sama Tugu, di yogyatarium (PSY)  
 pak hadi : sama di tugu  
 Ilham : sama di tugu ya ? ee ada tambahannya satu lagi. nah kalo untuk priode pelatihannya sendiri itu berapa lama pak ? atau pertahunnya berapa kali  
 pak hadi : 1 tahun 2x, 1 tahun 2x. kalo dulukan 1 tahun 3x kalo sekarang 1 tahun 2x  
 Ilham : soalnya dulu kan, ee 4 bulan, pertahun...  
 pak hadi : perempat bulan kalo sekarang perenam bulan sekali.  
 Ilham : awalnya saya piker, wah ini pelatihannya ee turn overnya tinggi berarti ya pak ka nee pelatihan sebelumnya, karena yang keluar berapa banyak  
 pak hadi : kalau turn over itukan tinggi. saya piker itu bukan turn over ya, tapi itu kebijakan. kebijakan kalo gardep harus selesai di situ, tap. turn over itu kecuali turn over itu kita tidak mengkhendaki karyawan keluar tapi dia keluar  
 Ilham : oh gitu. kenapa terjadinya perubahan pak, yang awalnya 4 bulan sekali menjadi 6 bulan sekali ?  
 pak hadi : iyalah mas, kalo cuma 8 bulan teman teman bisa full, full fill apa lagi saat temen temen masuk gardep yang terisi penuh 60 ya adalah. mau jadi gardep 50%-60%. bulan pertama naik. 60, bulan kedua 70, bulan ke tiga 80 bulan ke empat baru teman teman bisa 100% menjadi gardep. kenapa karena setelah seniornya pergi  
 Ilham : iya iya.  
 pak hadi : wah saya jadi menjadi gardep, merasa kalo saya menjadi gardep paling bagus. itu rata rata di bulan ketiga di bulan ke empat baru mereka bisa fokus. ya kita kejar target mereka di awal harus udah full. tapi realitanya di bualn ke tiga bulan keempat dan setelah di bulan ketiga bulan keempat temen temen 4 bulan kemudian dia off. sopo seng rugi koyo ngono kui. dagadu yang rugilah yakan. perusahaan yang rugi. kita dapatnya mereka benar benar bagus kan cuma 4 bulan.  
 Ilham : iya makannya saya pikir, kalo sering sering ganti kan susah juga apa lagi kita tau kalo secara teori biaya pelatihan itu gede, makannya gak semua perusahaan menerapkan pelatihan .

pak hadi : iya, biaya pelatihan biaya recruitmennya juga  
 Ilham : iya, apalagi udah di bentuk, udah bagus  
 pak hadi : kemudian 4 bulan mereka off  
 Ilham : pergi...  
 pak hadi : jadi kita buat setahun ya. setahun pun kalo mereka mau memperpanjang boleh. gardep itu boleh sekarang  
 Ilham : karena dulu waktu di angkatan saya ada kebijakan baru ekstend, tapi menurut saya mungkin belum secara ... maksudnya belum, masih awal awal untuk ekstend  
 pak hadi : sekarang udah boleh, kalo mau ekstend ya ekstend aja  
 Ilham : nah, ketika pelatihan udah di bentuk dari strategi, terus di implementasikan. tahap terakhir itu pak, gimana mengetahui oh ini berhasil, oh pelatihan ini memuaskan dengan strategi itu. itu gimana cara Taunya ?  
 pak hadi : ee ini emang yang agak berat ya. agak berat dengan kondisi di lapangan tergantung dengan konsumen juga. tapi yang menjadi indikator saya adalah komplek. komplek terhadap pelayanan yang di berikan gardep. kalo komplek itu sedikit itu berarti kita bagus memberikan pelatihan ke mereka. so far tidak banyak saya bukan tidak ada tapi itu di bilang sedikit palingan itu bisa di hitung dengan jari. untuk pelayanan ya. terus yang kedua terkait dengan teamworknya. teamwork kedisiplinan dan sebagainya. gardep itu bisa di bilang sangat sangat disiplin. ya mungkin ada satu dua angkatan yang dablek gitu yakan  
 Ilham : iya.  
 pak hadi : presensinya banyak. tidak terlambatnya.. tapi so far mereka bagus. itu bagian dari kita mengamati juga. kemudian teamwork mereka bisa di lihat dari bagaimana cara mereka berinteraksi sesama dengan tim mereka, berjalan atau tidak. ada yang angkatannya yang bagus ada juga agkatan yang...  
 Ilham : masih menentukan teamwork  
 pak hadi : kelompok kelompok. saya pikir itu tidak masalah. kalo saya prinsipnya selama kamu di gerai kamu bisa menjual dengan bagus, its no problem gitu yah. yang susah kita ukur adalah kinerja mereka saat mereka menjual, gitu. karena memang ... ya rata rata stabil. stabil itu maksudnya gini, stabil itu bukan prestasi ya, memang dalam sebulan rata rata mereka tembus banter 10x. itu kalo konsumennya banyak itu bukan prestasi, kalo konsumennya banyak eh kalo konsumennya sedikit itu baru bisa jadi prestasi. kalo konsumennya banyak, itu bukan prestasi. sehingga mereka, skill mereka menjual bisa mereka dapatkan seharusnya bisa lebih bagus ya. ada yang sampe tembus 14x, ya itu sebuah prestasi. ya mengukurnya dari sana sih  
 Ilham : jadi mengukurnya dari kepuasan...  
 pak hadi : kepuasan  
 Ilham : sama pendapatan ya pak ...

- pak hadi : dari apa penjualan itu. kepuasan sama ini, tingkat pendapatan mereka sendiri, komisi yang mereka dapatkan. semakin tinggi komisi ya itu artinya kinerja mereka makin bagus. tapi kalo semakin banyak punishmen, berarti ada haha kesalahan.
- Ilham : kesalahan ya pak, kalo misalnya ada terjadi permasalahan atau strateginya kurang sesuai apakah terjadinya perubahan pak ? memungkinkan terjadinya perubahan gak pak ? perubahan strategi dari awal sampe implementasi
- pak hadi : bisa saja sih, bisa saja. mungkin saja itu berubah. mungkin saya belum ahli di bidang situ kan mungkin dengan orang yang lebih paham. kalo misalkan mendapatkan orang orang yang berkualitas langsung bagaimana caranya. tapi so far cukup bagus, mungkin setahun dua tahun kita banyak meriview lagi, masih kah tepat menggunakan cara seperti itu mungkin ya banyak hal ya. apakah, apakah gardep sekarang harus mahasiswa.
- Ilham : iya heh eh. karena, selama ini mahasiswa dan itu tantangan juga. apa lagi mereka mempunyai tanggung jawab kuliah, tugas kuliah, belum lagi organisasi, dan mereka harus di tuntutan buat tanggung jawab mereka kerja , karena memilih untuk bekerja.
- pak hadi : iya. mahasiswa apa lagi mahasiswa kan otomatis punya kegiatan, pindah kuliah, itukan punya kegiatan berbeda paketnya
- Ilham : apa lagi sekarang tantangannya tekhnologi ya pak ? itu...
- pak hadi : teknologi itu kan pada saat proses recruitmen dan seleksi membantu, tapi untuk membentuk culture teknologi membantu juga. tapi tetap kita harus bertemu langsung sama calon karyawan gitu ya. maksudnya ee dengan budaya kita bisa tau seseorang, saat di lapangan mereka bisa kerja atau tidak
- Ilham : soalnya beberapa perusahaan seperti perusahaan bank yang besar besar mengPHK dan dia beralih ke tekhnologi. karena bank udah gak ada lagi yang konvensional. kalo di dagadu seandainya terjadi perubahan teknologi sehingga penjualannya lebih ke online
- pak hadi : kalo online sih, itu strategi ya.
- Ilham : oh gitu.
- pak hadi : tapi ya masih jauh jauh kedepan
- Ilham : tetap mempertahankan yang...
- pak hadi : bukan berarti hilang terus di ganti ini, bukan ini hanya strategi, kita ada channelnya offline ada channelnya online. channel online tetap jalan, yang offline juga tetap jalan. selama masih bisa di optimalkan. di optimalkan itu mungkin kita melatih mereka bukan fokusnya mereka lamis dan sebagainya tapi memberikan pelayanan lebih ke ini loh cara dagadu melayani, kalian bisa mendapati pelayanan seperti ini. bukan pak ayo beli bukan bukan, mungkin kondumen bisa memilih sendiri, tinggal ngambil, mungkin tinggal meletakkan tempatnya di mana dan sebagai macamnya,

- bagaimana cara dia melipat dengan cepat dan sebagainya. berbeda tentu ya, mungkin gardep akan di perisapkan dengan apa namanya pada gitu kan ya
- Ilham : haha
- pak hadi : jadi kalo misalnya pesannya apa tinggal centang centang bisa langsung ke kasir. bisa aja kaya gitu.
- Ilham : jadi untuk tahap ini tetap mempertahankan adanya pelatihan tanpa harus memikirkan oh harus ikut perkembangan teknologi yang harus online
- pak hadi : kita akan kesana, karena ini sekarang link 2020 perusahaannya arahnya ke O2O ya. jadi offline to online ya. kita akan siap, siap begitu. ya bertahap sih gardep, proses dan kegeraiannya tidak di tahun ini, mungkin di tahun depan. tapi secara keseluruhan akan di arahkan ke sana. offline to online
- Ilham : nah tadi penilaian hasil, yang menilai hasil itu siapa pak ? apakah cuma HR atau ada pihak yang lain seperti OT atau marketing
- pak hadi : kalo HR ada, kalo SPV kan kegeraian di setiap hari ya, nanti mereka ada penentuan seperti dapat best gitu ya yang di lakukan setiap bulan kok, seperti kehadiran mereka, penahluh pagi dan sebagai macamnya
- Ilham : jadi SPV sebagai penilai dan yang memberikan reward ya pak, hasil dari pencapaian mereka ?
- pak hadi : iya he eh

## **Narasumber Kedua**

Narasumber : Mas Hide  
Jabatan : Supervisor  
Tanggal : 29 Februari 2020  
Jam : 13.21 WIB  
Lokasi : Yogyakarta Gedung Kuning

Ilham : ok, perkenalkan nama saya Ilham, saya dari UII. saat ini saya sedang wawancara dengan mas ?

Mas Hide : hide

Ilham : mas hide

Mas Hide : iya

Ilham : mas hide dari devisi

Mas Hide : saya dari devisi sales dan marketing khususnya dari devisi Supervisor Gerai, chief supervisor gerai.

Ilham : baiklah saya langsung saja ya mas

Mas Hide : iya.

Ilham : saya ingin bertanya tentang strategi pelatihan yang ada di dagadu. ee untuk pelatihannya sendiri itu ee bagaimana sih cara merumuskan pelatihan yang ada di dagadu dan ini khususnya untuk calon garda depan.

Mas Hide : kalo untuk proses calon garda depan kita mulai dengan proses recruitmen. jadi di recruitmen nanti di akhiri dengan magang. jadi magang itu ee sudah belajar ee apa ya ee apa aja yang di lakukan oleh garda depan. telah di lakukan oleh garda depan jadi untuk pembekalannya kita sudah melakukan proses training dari ee apa namanya ee seleksinya. nah untuk proses apa ee apa tadi... proses pelatihan

Ilham : pelatihan he eh

Mas Hide : pelatihan itu dari ee excellent service. di mulai dari excellent service. nanti untuk excellent service di sampaikan oleh babe, pak fafa selaku manajer marketingnya. jadi gimana sih standar standar ee pelayanan yang akan di terapkan dagadu kepada konsumennya akan ada di excellent service. selain itu ada materi tambahan complaint handling di situ. selama indoor training 3 hari, 1 hari pertama itu di isi oleh babe, pak fafa tadi itu kan berkaitan dengan excellent service, complaint handling itu oleh babe. lalu setelah itu di lanjutkan oleh temen temen SPV. jadi pembagiannya di sini kalo babe itu lebih ke kek excellent service itu tadi, complaint handling kaya gitu. istilahnya kaya teorinya. terus di hari selanjutnya di hari kedua, itu di handle oleh teman teman supervisor, team supervisor itu untuk berkaitan dengan kegeraiannya jadi langsung ke prakteknya. misal kaya pelatihan tentang excellent service tapi dari sudut pandang konsumennya. jadi langsung penerapan dari gerai itu seperti apa gitu kan. terus lebih banyak praktikumnya sih kalo di pelatihannya itu bareng sama temen temen supervisor, tapi kalo sama marketing, itu teorinya tadi. selain materi

tentang apa ee itu excellent service juga ada tentang product knowledge jadi temen temen gardep akan di beritahu produk knowledge tentang makna desain, brand, terus juga pengetahuan tentang harga pricelist, gitukan. terus di situ juga ee complain handling juga di lakukan di situ, tapi lebih ke praktek juga. lewat ee pelatihan namanya 3K, kenali keadaan konsumenmu. jadi di situ langsung praktek dalam kondisi tertentu, misal situasi terjadi dimana ee ada rombongan bis yang datang ke gerai jadi orang yang datang langsung dalam jumlah yang besar bukan satu, dua dan tiga orang tapi langsung dalam puluhan sampai ratusan orang yang masuk itu gimana caranya menanganinya kalo ada yang complain, kalo ada yang membutuhkan produk gimana caranya gitu. itu kalo sebelum ee teman teman jadi garda depan, atau masih dalam tahapan magang, gitu.

Ilham : itu yang tahap indoor ya mas, setelah tahap indoor ada lagi gak mas ?

Mas Hide : kalo setelah tahap indoor kalo untuk pelatihan sebelum tanda tangan kontrak itu gak ada. tapi kalo temen temen telah jadi gardep itu ada. jadi kalo setelah temen temen tanda tangan kontrak calon garda depan sudah tangan kontrak sudah menjadi garda depan itu lebih banyak ke praktikalnya, kalo untuk pelatihannya. jadi pelatihan itu biasanya ee idealnya di lakukan setelah temen teman menemukan case langsung dari ee gerai jadi temen temen gardep itu udah punya bayangan berkaitan dengan apa yang mau di tanyakan, terus juga punya bayangan apa yang perlu di sampaikan terus penanganannya seperti apa yang pas begitu. biasanya itu lebih banyak tentang sharing sih setelah masa ee on duty ee apa ya gimna cara menjawab pertanyaan konsumen seputar ee brand. kaya misal bagaimana cara mendeskripsikan dagadu. walaupun di indoor sudah di jelaskan tapi kalo di indoor di jelaskan masih secara umum, tapi kalo sudah on duty kita akan mempersingkat itu. jadi kalo biasanya itu dagadu adalah produk cendramata, oleh oleh khas jogja dan lain lainnya gitu kan. itu kalo di indoor, tapi pas apa ee sudah on duty ya kita akan meringkas itu dagadu itu ya produk apa ya produk yang ee brand dagadu itu adalah produk dari PT. ADD ya itukan yang dia berbicara tentang jogja, desain desainnya atau produk produknya. ya salah satu contohnya

Ilham : nah tadi, yang mas jelasin yang indoor, kalo indoor sendiri berlangsung berapa lama ?

Mas Hide : kalo indoor untuk pelatihannya sendiri apa ?

Ilham : pelatihannya sendiri

Mas Hide : kalo untuk pelatihannya sendiri itu 2 hari jadi kalo di total itu ada 3 hari. di hari pertama itu materi ... apaya ... teorinya. di hari keduanya itu prakteknya. terus yang ke tig aitu sama temen temen OT di isi dengan ee apa ya kek outbound untuk ke akraban

Ilham : kalo priodenya sendiri kaya pelatihan indoor itu berapa lama ? perbulan kah, pertahun ?

Mas Hide : kalo indoor sendiri mkasudnya ?

- Ilham : iya, priodenya berapa kali ? atau ada...
- Mas Hide : oh sesuai dengan system recruitmennya kalo indoor. kalo soal ini ka nee gardep itu dia 12 bulan.
- Ilham : 12 bulan
- Mas Hide : jadi satu tahun ada 2 kali proses recruitmen. jadi 1 tahun kita ada 2 kali indoor .
- Ilham : nah, karyawan yang di butuhkan itu pasti punya kriteria, dan kriteria itu di analisis dari lingkungan sekitar kaya lingkungan sekitar perubahan dari ekonomi pokoknya dari lingkungan sekitar lah mas. nah gimana cara dagadu menganalisa lingkungan sekitar sehingga oh pelatihannya harus seperti ini. kan pelatihannya setiap tahun pasti ada yang berbeda ya mas, mungkin. kalo misalnya berbeda apakah pengaruhnya, maksudnya apakah karena perubahan lingkungan, karena konsumennya pengen seperti ini sehingga pelatihannya berubah ada gak mas kaya gitu ?
- Mas Hide : kalo untuk standar pelatihannya itu sesuai standar pelatihan apa yang kita berikan kepada konsumen. kaya pelatihan ekselent service standar apa ya.. ee standar performa yang akan kita berikan kepada konsumen itu seperti apa yang akan di sampaikan ketika indoor training. jadi kalo faktor faktor dari luar yang mempengaruhi ee apa ya ee ada tidaknya perubahan pelatihan itu kan, itu biasanya tidak terjadi tiap tahun. jadi indoor itu di sampaikan pasti sama semua, nanti kalo perubahan yang apa ya ee yang di lakukan itu cuma ee apa ya pengurangan dan penambahan materi, berkaitan dengan apa yang sudah di sampaikan. kaya misal pengurangan terhadap produk knowledge gitu. jadi berkaitan dengan produk kita sendiri. misal ee di beberapa tahun lalu, brand DGD itu belum masuk. jadi untuk brand DGD itu di gantikan oleh brand omus. kita menyampaikannya dengan semua yang berkaitan dengan brand omus. jadi itu yang di ubah, terus yang baru omusnya sudah gak ada di ganti dengan brand DGD, jadi perubahannya seputar itu. tapi kalo tentang masalah ee apa ya trand di konsumen ee di konsumen dia pelayanannya seperti ini, seperti itu dan seterusnya itu selama ini belum di lakukan karena masih relevan dari apa yang di inginkan konsumen seperti itu. tapi kalo perubahan itu terjadi karena dari internal kita sendiri.
- Ilham : jadi lebih ke internalnya ya. kalo di eksternal belum terlalu..
- Mas Hide : belum ada.
- Ilham : nah, kalo alur pembuatan pelatihan itu dari mana kemana mas ? maksudnya dari HR lantas kemana lagi gitu ? jadi urutannya seperti apa mas ?
- Mas Hide : kalo dari proses recruitmen itu ee apa namanya temen temen dari marketing dan sales itu kita berdiskusi gitu kan, kita berdiskusi lalu kita samakan jadwalnya dengan temen temen OT atau HR Panjang tangannya OT itu ada Hr. nah kita berdiskusi di situ. temen temen marketing dan sales itu pengen ada pelatihan seperti ini yang tujuannya ke garda depan tujuannya seperti



ini. jadi temen temen Hr itu akan ee apa ya.. menyediakan waktu selama dala rentang 3 harinya. jadi kurang lebih seperti itu.

Ilham : tadikan pelatihan ada di indoor, nah kenapa harus memilih indoor, apakah tidak ada jenis pelatihan lain mas ? ee kan yang saya tau dari teori itu pelatihan bermacam macam. ada pelatihan yang sifatnya internet, ada yang hanya magang, atau pelatihannya seperti ee seminar. nah kenapa pelatihannya hanya indoor ?

Mas Hide : enggak ini, kita bahas ini sesudah dia jadi gardep atau sebelum ? kalo sebelum itu hanya ada indoor saja. tapi kalo setelah itu ada pelatihan pelatihan lain.

Ilham : oh gitu, pelatihan sebelum gak apa, sesudah boleh di bahas juga

Mas Hide : soalnya kan dari tadi kamu lebih mengarahkannya ke sebelum. kalo emang sebelum jadi garda depan itu tidak ada pelatihan lagi selain indoor. kenapa ? kenapa kita hire orang kalo dia tidak bekerja untuk kita istilahnya mubazir

Ilham : oh gitu

Mas Hide : tapi setelah dia jadi karyawan, setelah dia jadi garda depan itu masih ada pelatihan pelatihan yang lain. pelatihan tidak cuma dari kita yang memberikan tapi dari teman teman gardep itu sendiri juga akan memberikan apa ya istilahnya dia ikut belajar juga. jadi kalo setelah temen temen .... ee jadi pelatihan setelah dari tanda tangan kontrak hingga jadi gardep itu masih ada pelatihannya. kaya tadi yang aku bilang, idealnya adalah sebulan setelah mereka on duty karena mereka udah menemukan case masalah langsungnya jadi apa yang akan di tanyakan ketika ee apa yang akan di tanyakan temen temen gardep ketika diadakan pelatihan itu akan lebih relevan, lebih nyambunglah istilahnya. jadi pelatihan itu kalo dari kita inginnya itu dua arah. jadi bukan pelatihan pelatihan yang kaya seminar mereka duduk, terus mendengarkan kaya gitu kan dapat materi dan seterusnya ya kan. jadi pelatihannya itu dua arah, karena apa ? ya karena ingin lebih, lebih ke prakteknya. jadi bukan oh ini ada teori seperti ini, nanti kamu sendiri yang nyari kegunaannya apa di gerai. tapi kita di situ nyari solusi bareng bareng. kita ya ee nyari teorinya seperti apa, terus pengaplikasiannya seperti apa jadi langsung real. jadi sebenarnya pelatihan di sini bukan ee apa ya kalo di gardep sendiri itu bukan ee gak cuma kita kumpul jadi ee apa namanya terjadwal namanya pelatihan gitu. tapi bimbingan dalam suatu kelompok kecil itu juga di sebut pelatihan.

Ilham : kalo pelatihan setelah indoor berapa lama durasinya ?

Mas Hide : kalo pelatihan setelah..

Ilham : ee tanda tangan? eh tanda tangan ya

Mas Hide : ehm. kalo setelah mereka menjadi gardep gitukan, berapa lama jangka waktunya apa berapa kali ?

Ilham : berapa lama jangka,

Mas Hide : satu kali.

Ilham : kalo indoor kan 3 hari ya, kalo setelah tanda tangan kontrak itu 1 kali ?

- Mas Hide : biasanya kita split, kita bagi bagi gitu. jadi biasanya kalo ada pelatihan itu bisa 4-5 hari. selain agar apa ya, selain mengakordir temen temen gardep biar dia gak bisa di hari ini, di jam ini bisa ganti ke hari yang lain gitu. biar pelatihan juga lebih efektif gitu, karena jumlah orangnya lebih sedikit. karena prinsipnya di awal ee apa ya praktikal jadi dua arah jadi gak malu malu dengan cara mengurangi jumlah orangnya gitu.
- Ilham : kalo yang, setelah tanda tangan kontrak. apakah yang memeberikan pelatihannya sama atau beda orang ? kalo yang pertama tadi ada marketing, kedua SPV, ketiga OT ya ? kalo yang hari ke tiga ?
- Mas Hide : kalo hari ketiga, gk tau sih itu gak tau dari siapa.
- Ilham : kalo untuk yang setelah tanda tangan kontrak yang setelah empat sampai lima hari itu, siapa yang memberikan pelatihannya mas ?
- Mas Hide : dari teman teman sales dan marketing tetapi tidak menutup kemungkinan dari pihak luar juga kan. ee apa namanya ee ngisi materi
- Ilham : gitu ? jadi gak cuma internal aja ?
- Mas Hide : iya
- Ilham : kalo di indoor internal semua ?
- Mas Hide : internal semua
- Ilham : apa pertimbangannya sehingga harus ada indoor dan segala macamnya tadi mas ?
- Mas Hide : kalo indoor ? kalo indoor pertimbangannya harus ada untuk mempersiapkan temen temen calon garda depan itu memasuki gerai, jadi untuk pembiasaan mereka. kenapa gak langsung magang di kasih materi aja sih mas ? karena jumlah apa ya jumlah orang yang magang dengan jumlah gardep atau karyawan kita tidak sesuai. akan ada banyak jumlah orang yang magang. dan dalam satukali shift pun sama dalam hal ini. kalo misal temen temen cagardep itu tidak mempunyai bekal, maka yang kesusahan adalah temen temen garda depan. kenapa ? karena istilahnya mereka belum kenal tentang keadaan gerainya, belum tau ee apa ya kebiasaan yang di lakukan temen temen gardep atau jobdesk gardep gitu kan itu lebih susah. kenapa karena indoor training temen temen calon garda depan sudah di berikan berkaitan dengan kegeraian agar akselerasi mereka cepat. salah satu poinnya itu.
- Ilham : kalo misalnya pertimbangannya kenapa harus ada pelatihan setelah tanda tangan kontrak ?
- Mas Hide : kalo pertimbangannya kenapa harus ada ee pelatihan setelah tanda tangan kontrak itu untuk mempertajam skill mereka gitu. jadi pas indoor training itu kan tidak semua materi di sampaikan di situ. jadi materi yang di sampaikan di situ adalah materi materi pendukung aja untuk magang. di proses magang pun sama halnya, jadi proses magang itu tidak hanya apa ya ee tidak mungkin calon garda depan itu sudah benar benar siap 100% menggantikan garda depan yang akan keluar. jadi istilahnya mereka masih sekitar 80-90% lah, masih belum tajam istilahnya

Ilham : lebih memantapkannya ?

Mas Hide : he eh. jadi di ee pelatihan setelah mereka tanda tangan kontrak tujuannya untuk mempertajam itu. awalnya dia masih kebingungan untuk memulai pembicaraan dengan konsumen, atau melayani konsumen kaya gitu. ketika pelatihan itu di berikan bagaimana cara cara cepatnya istilahnya gitu.

Ilham : nah untuk proses pelatihan sendiri, siapa sih yang melakukannya mas ?

Mas Hide : proses pelatihan ...

Ilham : iya yang indoor, itukan apakah ada devisi khusus, atau emang bareng bareng semua ?

Mas Hide : jadi kalo indoor, indoor itu kalo Pjnya OT. karena itu masih tahap recruitmen. jadi kalo masih masuk tahapan recruitmen itu masih tanggung jawabnya adalah temen temen OT. jadi temen temen Ot itu yang membikin jadwal, terus ee menyesuaikan ee bukan ee bisa mengkondisikan temen temen ee calon garda depan. kalo untuk yang pengisi materinya terutama untuk yang pelatihan temen temen cagardep itu dari team SPV dan marketing. jadi kita punya team, team khusus yang akan handle ee apa ya menjadi penanggung jawab dari sesi itu. jadi kaya sesi excellent service mempunyai penanggung jawabnya sendiri. terus sesi team supervisi ada penanggung jawabnya sendiri, tapi itu dalam satu team. team khusus di indoor training.

Ilham : nah, kalo yang setelah, setelah tanda tangan kontrak. apakah masih OT juga apa pihak lain ?

Mas Hide : kalo setelah tanda tangan kontrak itu sudah lepas dari OT. jadi tanggung jawab itu sudah bergeser ke supervisor. jadi kalo sebelum tanda tangan kontrak itu OT, kalo sesudah tanda tangan kontrak itu tanggung jawab supervisor. selama ada pelatihan pelatihan yang di butuhkan temen temen ee gardep itu yang menanggung jawabnya adalah team supervisor.

Ilham : nah, setelah sudah di rumuskan pelatihannya berdasarkan dari internalkan tadi ya mas. terus di terapkan oleh OT, sekarang ke hasil. ee garda depan itu selama pelatihan ini, memuaskan atau tidak memuaskan dan apa pertimbangannya sehingga oh ini di katakana puas, oh ini ini kurang. itu bagaimana pertimbangannya ?

Mas Hide : kalo parameternya puas atau tidak puas setelah adanya pelatihan, jelas puas. kenapa? karena ee yang awalnya gardep itu gak bisa ee apa ya istilahnya misalnya masih kurang dalam komunikasi skill tapi setelah adanya pelatihan itu dia dapat beradaptasi cepatlh.

Ilham : jadi pertimbangannya, adanya pelatihan ini sehingga garda depan jadi cepat ya mas?

Mas Hide : iya

Ilham : apakah cuma itu ? apakah ada pertimbangan lain seperti oh dengan pelatihan ini jumlah pemasukan bertambah, atau faktor lainnya

Mas Hide : oh kalo sales bisa

Ilham : iya kan kalo pelatihan bisa meningkatkan apa aja.

Mas Hide : kalo sales bisa, terus bisa juga menurunkan komplain juga.

Ilham : komplain ya

Mas Hide : menaikkan sales, menurunkan komplain

Ilham : nah kalo untuk mengevaluasi sendiri, siapa pihak yang mengevaluasi sehingga kita tau kalo oh ini hasilnya memuaskan

Mas Hide : kalo evaluasinya itu berkaitan dengan hasil sebenarnya. karena gardep itukan kerjanya kerja team, yang dilihat nilai kerja teamnya ee bukan perindividuanya. jadi penilaian kinerjanya berdasarkan kerja team. kaya misal sales, pencapaian. setelah adanya pelatihan akan sedikit lebih naik bisa atau bisa lebih banyak naiknya atau flat sama sekali, evaluasi kinerjanya di lihat dari situ. kalo misal di bulan ini ada pelatihan tentang ee closing sales seperti apa, jadi di lihat setelah sebulan atau sebulan ini berjalan bagaimana, oh ternyata setelah adanya pelatihan closing sales itu penjualannya jadi naik, flat atau sama saja. nah itu untuk evaluasi dari teman teman marketing dan sales juga dari team itu. seberapa efektifkah ee apa namanya ee palatihan itu ada. kalo pun pelatihannya itu tidak efektif kita akan merumuskan pelatihan lagi, mungkin akan lebih jauh efektif lagi kalo menghapuskan oh ya udah ini gak usah menggantikan pelatihan ini di gantikan pelatihan yang lain atau ee apa ya ee mengalihkan pelatihan ini akan seperti apa besoknya

### **Narasumber Ketiga**

Narasumber : Mas Anto  
Jabatan : Oblong Training  
Tanggal : 10 Januari 2020  
Jam : 13.30 WIB  
Lokasi : Kedai Oak

- Ilham : Oke kita mulai aja ya, perkenalkan nama saya Ilham. Saya dari UII. Saat ini saya ingin mewawancarai dengan siapa ?
- Mas Anto : Saya Anto
- Ilham : Mas Anto,
- Mas Anto : Iya,
- Ilham : Mas Anto dari ?
- Mas Anto : Saya dari Oblong training dagadu jogja
- Ilham : Ok, mas anto OT devisi apa ?
- Mas Anto : Saya sebagai devisi training
- Ilham : Ok, Saya mulai aja ee pertanyaannya, saya ingin tau mas, bagaimana sih bentuk pelatihan yang ada di dagadu. Ini pelatihan ini yang berhubungan dengan Garda Depan ?
- Mas Anto : Kalo untuk bentuk pelatihannya itu di mulainya lebih ke saat training indoor aja, kalo sekarang adanya training indoor gk ada training outdoor. Dan itu lebih ke pelatihan untuk, ee temen temen calon garda depan ini biar lebih paham terkait dengan jobdesknya kemudian pelatihan untuk komunikasi skill sama pelatihan ee lebih ke mengelola temen temen jadi ee kekeluargaannya dapat.
- Ilham : Kalo di dari tadikan ee segala prosesnya kan mas, nah, yang menerapkan proses alur tersebut siapa mas ?
- Mas Anto : Kalo yang menerapkan proses itu dari oblong training dan juga sama HRnya itu kita bareng bareng untuk ee mencari tau bagaimana sih proses yang mau di lakukan seperti itu, tapi ada beberapa case yang di situ kaya oblong training sendiri yang merencanakan yang nantinya di ajukan pada HRnya, nah misalkan dii training, di training itu kan kita ada 3 hari 2 malam. Nah di situ kita lebih ke mau di melakukan apa saja selama 3 hari 2 malam itu kira kira tidak ada sebelumnya atau mau di ganti itu kita ajukan dulu ke HRnya misalkan HRnya setuju baru kita ee ganti.
- Ilham : Jadi waktunya itu, waktu pelatihannya itu 3 hari 3malam ?
- Mas Anto : 3 hari 2 malam
- Ilham : 3 hari 2 malam ?
- Mas Anto : Iya
- Ilham : Nah itutu kalo ee waktu pelatihannya itu kan ada recruiter, terus itu jarak antara ee jarak antara recruiter ke pelatihannya itu berapa lama mas? membutuhkan berapa lama?

- Mas Anto : Kalo jaraknya itu dari proses awal sampai dengan ke pelatihan itu bisa sekitar 1 bulanan, 1 ½ bulanan. Iya, karenakan sebelumnya ada tahap tahap yang cukup banyak karena ada ee wawancara, kemudian ada FGD, tes tertulis dan juga wawancara dengan User kaya gitu, jadi cukup panjang juga
- Ilham : Jadi kalo misalkan mau mengajukan pelatihannya, pelatihannya mau di bulan besok itu ngajukannya berapa bulan sebelum pelatihan itu ?
- Mas Anto : Kalo pengajuan pelatihan biasanya kita untuk jadwalnya itu udah di ajukan bareng saat pertama kali mau recruiter, kemudian kalo ee apa aja tahapannya di training itu kita lebih ke sekitar 1 bulan sebelum training itu kita udah harus udah siap dengan konsepnya
- Ilham : Nah, kalo setelah di tentukan, lalu di setuju, nah waktu pelaksanaannya itu berapa lama ?
- Mas Anto : Waktu pelaksanaannya itu 3 hari 2 malam itu
- Ilham : 3 hari 2 malam, nah itu ngapain aja selama pelatihan. Model model pelatihannya itu ee seperti apa di 3 hari 2 malam itu ?
- Mas Anto : Kalo selama 3 hari 2 malam itu lebih ke diskusi kemudian ada ceramah, presentasi kemudian ada outbound juga
- Ilham : Outboundnya itu ada hubungannya atau liburan atau gimana mas outboundnya itu?
- Mas Anto : Kalo outboundnya itu biasa ada di hari terakhir dan itu kita cari trainer dari luar. kemudian trainer itu yang bakal ngasih ee materi untuk outboundnya, dan itu sebelum itu trainer, biasanya kita konsultasi dengan trainer kaya trainernya itu kita minta untuk akan ada yang goalsnya dari outbound itu mau apa aja, misalkan biasanya kita lebih ke kaya kekeluargaannya, kemudian kerja sama dalam teamnya kaya gitu. Kita kasih tau ke trainernya, kemudian trainernya ngasih beberapa list gamesnya mau seperti apa.
- Ilham : Nah, kalo tadi katanya ada ceramah, ceramah yang ini yang ngisi siapa mas?
- Mas Anto : Kalo untuk ceramah yang ngisi biasanya kita ada trainernya itu juga, kalo waktu itu biasanya kita ada yang mengolah stress, kemudian ada juga dari marketing sama supervisor itu juga biasanya ceramah
- Ilham : Terus ee tata cara pelaksanaannya tu seperti apa mas, ee kan itu tadi mas kan udah jelasin ee alurnya, nah tata cara pelaksanaannya itu seperti apa ? dari awal sampai akhir
- Mas Anto : Dari awal sampai akhir, kalo untuk tata caranya, berarti ini di jelaskan step by stepnya.
- Ilham : Iya
- Mas Anto : Kalo itu biasanya kita dari awal ketika calon garda depan ini masuk kita biasanya ada kontak, kontrak belajar kemudian ada beberapa materi materi yang biasanya kalo untuk susunannya, biasanya kalo susunan materi itu dari korporasi kemudian dari HR kemudian ee lebih ke

marketing terus, itu kayanya dari pertama lebih seperti itu lebih ke seputar masalah dari perusahaan dulu, kemudian kedua itu kita lebih ke mengarah masalah gardepnya ini, calon garda depan ini mau buat seperti apa atau mereka bakal melakukan apa sih ketika mereka udah di tempat kerja, jadi kaya materi materi mengenai specking, komuniasi skill, kemudian tentang pemahaman mereka terkait bakal apa yang akan mereka lakukan, apa yang bakal mereka jual kemudian mereka selama bekerja mereka harus melakukan apa saja seperti itu. Kemudian di hari ketiga lebih ke masalah ee teamworknya kaya gitu sekalian outboundnya.

Ilham : Tadikan mas jelasin alurnya dari hari pertama lebih ke ceramah, atau informasi seputar perusahaan ya, kemudian hari kedua bagaimana untuk , ee apa cara garda depan, di hari ketiganya itu lebih ke outboundnya. Nah setelah udah melewati tahap proses pelatihan, gimana cara agar perusahaan itu mengetahui evaluasi pelatihan itu berhasil atau tidak mas ?

Mas Anto : Biasanya kalo kita, biasanya ini setiap kali setelah selesai materi itu akan ada ee form evaluasi, jadi kalo form evaluasi itu kita bagikan kepada garda depan ini apasih yang mereka dapet, mereka tau sejauh mana apa yang mereka dapet, kemudian dari pemateri sendiri juga di kasih feedback kurang apa atau suka di bagian mananya seperti itu, itu di setiap materi. Kemudian di setiap harinya juga ada seperti itu juga. Jadi setiap hari di hari pertama ini mereka dapat apa, kaya gitu, kemudian di hari terakhir juga ketika udah selesai biasanya dari caga ini akan memberikan feedback untuk oblong training , seperti itu.

Ilham : Nah, kalo indikator keberhasilan suatu pelatihan itu di anggap berhasil atau gagal itu, apa indikator penliaiannya mas ?

Mas Anto : Kalo kita lebih ke disini ee garda depan ini sejauh mana, dikarenakan kita di pelatihan ini kan lebih fokusnya ke garda depan tentang bisa atau tidaknya ketika nanti di dunia kerja atau ketika sudah bekerja, nah seperti itu. Kita lihat di mulai dari saat magangnya. Ketika magang ini sejauh mana mereka udah memahami sedikit atau banyaknya ee materi tentang ee apa yang bakal mereka lakukan setelah garda depan. Kemudian ee mereka kayak ee misalkan saya kasih case contoh saja seperti perecruitan sebelumnya, itu kan mungkin ada beberapa hal yang gagal karena merka kurang respect atau kurang memahami satu sama lain, bahkan sampai nama aja mereka sampai gak hapal itu kan bisa di bilang itu kekurangannya, kegagalannya dikarenakan harusnyakan di outboundnya kita kepengennya ada teamwork yang mereka saling kenal, saling akrab nah di situ mereka kurang akrab atau kurang kenal dengan teman temennya.

Ilham : Nah kalo seandainya ada masukan dari ee cagardepnya misal terkait proses pelatihan itu ada yang kurang atau ada yang gk sesuai dengan gk

cocok dengan mereka, apakah memungkinkan buat terjadinya perbaikan di ee oprec selanjutnya

Mas Anto : Kalo itu udah pasti, karenakan kita meminta dari caga ini untuk memberikan feedback untuk evaluasi kedepannya, jadi pasti kita akan mencoba untuk memilih kira kira apasih yang salah kemudian kurangnya di bagian mana ketika itu masih di ubah atau bisa untuk di perbaiki kita pasti akan berusaha untuk membuatnya menjadi lebih baik, karena kita kan pada intinya pelatihan ini untuk calon garda depan

Ilham : Nah, kalo untuk yang memberikan evaluasi itu siapa ?

Mas Anto : Kalo yang memberikan evaluasi biasanya selain kita, biasanya bisa dari caga itu memberikan feedback kemudian kita ada rapat evaluasi di akhir setiap kali kita ee abis ada rapat evaluasi dan itu masing masing kita akan mengevaluasi kegiatan kegiatan kita, kemudian akan di berikan masukan dari pihak pihak seperti supervisor, manajer, HRM juga pasti akan memeberikan masukan masukan yang kira bagusnya gimana sih atau kira kira yang gk perlu di gimanain

Ilham : Berarti, ada OT juga yang terlibat ya ?

Mas Anto : Iya

Ilham : jadi ada OT, Supervisor, Marketing sama HRM



### **Narasumber Keempat**

Narasumber : Mas Dito  
Jabatan : Oblong training div. seleksi  
Tanggal : 12 Januari 2020  
Jam : 09.30 WIB  
Lokasi : Gor Klebengan

Ilham : Ee oke perkenalkan nama saya Ilham, saya dari UII saat ini saya ingin wawancara dengan mas ?

Mas Dito : Dito

Ilham : Mas di

Mas Dito : Dito

Ilham : Mas dito ini dari ?

Mas Dito : Ee dari OT

Ilham : Devisi apa ?

Mas Dito : Saya dari devisi seleksi,

Ilham : saya langsung aja. Yang ingin saya tanyakan itu, gmna sih proses awal mula pelatihan itu, dari alur awal hingga tahap akhir itu seperti apa ?

Mas Dito : oke proses pelatihannya kalo dari awalnya kita mulai di training, nanti di training itu kita mulai memberikan materi kemereka baik dari materi tentang internal maupun nanti tentang eksternal. Eksternal itu bisa seperti ee kondisi di sekitar dagadu itu ada apa aja nanti kalo harus upselling, ada yang menanyakan tentang bakpia harus kemana nanti itu juga kita ajarkan di training. Kalo yang dari internalnya mungkin itu pemahaman tentang struktur dagadu sendiri ya, kaya dari ada ee pak arif, nanti ada HRD semacam itu bakal kita jelaskan di situ juga. Nanti juga pak hadi datang yang menjelaskan tentang bagian HRD ya. Terus nanti untuk masalah ee gerai terus penjualan, bagaimana cara menjual ee gimana cara membuat konsumen tertarik membeli barang nanti itu biasanya dari team supervisor dan marketing yang akan memberikan pelatihan.

Ilham : terus tadi pertama training, terus selanjutnya apa lagi ?

Mas Dito : nah abis di training itu nanti ee ada tahapan magang, magang. di magang kalo pelatihannya lebih ke dari gardep ya. gardep ee memberikan pelatihan kepada mereka tentang bagaimana menjadi gardep itu sendiri. nanti kita bekalin mereka ee sebuah buku bagaimana mereka harus menguasai materi materi itu, missal magang pertama hari pertama itu ee apa sih yang harus mereka pelajari misalnya menghafal pricelist terus ee menghafal tempat stock itu nanti itu kita bekalin ke mereka. dan biasanya melatihnya itu lebih ke gardep dan supervisor nanti berfungsi untuk mengecek atau meriview apa yang sudah di ajarkan oleh gardepnya itu ee berhasil atau tidak masuk atau tidak ke cagardepnya ini. calon garda depan ini.

Ilham : ini tahap pertama training, kedua magang,

Mas Dito : mungkin yang terakhir itu ada pascatraining

Ilham : pascatraining ?

Mas Dito : mengapa pascatraining ini kita buat itu alasannya karena kan itu abis magang mereka off dulu berapa 1 sampai 2 minggu lah baru kita panggil mereka untuk tanda tangan kontrak dan akhirnya on duty. itukan pasti mereka kala kita di sebut jetlag ya mungkin karena lama 2 minggu gak bertemu dengan toko dan bagaimana cara melayani konsumen itu kita ajari lagi kemereka. ya fungsinya untuk meriview sih. meriview kembali apa yang magang itu udah mereka lakukan itu kita review lagi. biasanya itu nanti dari marketing sama supervisor, sama gardep juga. gardepnya tu biasanya sebagai contoh sih kalo misal marketing jelaskan ee cara menjual yang baik nanti gardepnya contohin, supervisor jelaskan bagaimana cara askas asakas nanti gardepnya yang jelaskan, apa memperagakan gimana askas asakas itu.

Ilham : nah, tadikan tahapnya training, magang, pascatraining. nah yang memeberikan pelatihan itu siapa aja mas ?

Mas Dito : kalo yang memberikan pelatihan itu, internalnya ada dari marketing, supervisor, sama gardep mungkin berperan juga ya dalam pelatihan, tapi tidak sebesar marketing dan supervisor kita juga dari OT memeberikan pelatihan ee kalo dari eksternalnya mungkin kita mengundang pihak psikolog ee ya tergantung sih, nanti kalo semisalkan kemarin kita membuat pelatihan tentang ee bagaimana cara mengatur diri ee itu kita menggunakan psikolog, biar mereka waktu di pressure di magang itu tidak terlalu apa namanya ee takut dan akhirnya mundur. akhirnya kita bekali mereka. itu kayak dari eksternal

Ilham : nah kalo di magangnya itu SPV sama gardep ya

Mas Dito : iya, karena kan kalo di magang OT fungsinya hanya untuk mengawasi aja ya, kita cuma ngecek aja ee semisal ni hari minggu shift 1 di gerai mana itu datang semua atau enggak, ya kita juga mantau sih, mantau mereka si calon garda depan ini ee waktu magang dia gimana, kita juga tanya tanya ke gardepnya. semisal si A. Si A ini ee gimana ya hari ini magangnya, terus kita nanya nanya. kita ulas si A ini sama gardepnya itu. baru kita cocokkan hasil dari gardep dengan hasil obeservasi kita, obesrvasi OT. jadi bahan pertimbangan nanti untuk naik ke teken kontrak

Ilham : terakhir tadi pascatraining itu, tadikan dalam bentuk meriview. itu riviewnya itu siapa yang memberikan ?

Mas Dito : kalo riviewnya itu lebih ke gardep, SPV sama marketing.

Ilham : oh gitu, nah dari 3 tahap itu, itu pelaksanaannya kapan mas ? dari segi berapa lama atau priodenya setiap kapan ?

Mas Dito : ee kalo dari training sampai magang itu sekitar 3 minggu, kalo pascatraining kan habis tanda tangan kontrak ya

Ilham : iya

Mas Dito : itu biasanya kita cuman 1x atau 2x setiap hari sabtu atau minggu. itu nanti menyesuaikan sih pascatraining

Ilham : nah kalo training magang 3 minggu

Mas Dito : iya

Ilham : ee prosesnya, pasca 2x ?

Mas Dito : pasca itu bisa 2x bisa 1x itu nanti menyesuaikan dengan ee Ot dan pihak yang lain.

Ilham : nah kalo untuk priodenya sendiri, trainingnya di lakukan setiap berapa kali dalam setahun ? atau sebulan ?

Mas Dito : ee masalah priodenya karena kita sekarang 1 tahun cuma 2x recruitmen, berarti kita juga trainingnya 2x juga. menyesuaikan dengan angkatan gardep yang juga. pokoknya kita melakukan pelatihan setiap kali kita melakukan recruitmen gardep.

Ilham : 2x dalam setahun ya ?

Mas Dito : iya

Ilham : nah untuk di hasil pelatihan mas, ee tau keberhasilannya atau gagalnya suatu pelatihan itu di lihat dari apanya mas ?

Mas Dito : ee kalo dari aku berhasil atau tidaknya itu dari bagaimana cara mereka bisa menyerap materinya sama bagaimana progress mereka. berprogres atau tidak. itu menurutku, karena kalo kita udah melakukan sebuah training kemudian mereka gk ada progresnya, ya itu berarti ada yang kurang di training kita, ya itu nanti kita tanyakan pada mereka

Ilham : nah, yang memberi itukan evaluasi ya kalo hasil. yang memberikan evaluasi tersebut siapa mas ?

Mas Dito : ok. kalau ee kita biasanya itu dari gardepnya yang udah diterima itu nanti kita semacam bikin form sih. biasanya kita bikin form terus nanti kita minta mereka mengisi ee apa sih yang mereka rasakan kemaren saat ee mengikuti proses alur menjadi calon garda depan, terus kritikan terkait tahapannya atau pun masukan terkait tahapannya. seperti itu. misal kaya, trainingnya kemaren terlalu banyak materinya mas terus jadinya kita boring dan ngantuk nah itu salah satu kemaren menjadi evaluasi untuk kita. itu, terus ee kaya magang mungkin mereka susah mengatur jadwalnya, mungkin evaluasi juga. kebanyakan mereka kemaren banyak memberikan evaluasi di training sih karena kita kemaren nyoba di trainingnya itu ee lebih banyak materinya di banding dengan ee di luar materinya. ketika sehari materi terus besoknya, mungkin ya itu yang mereka rasakan bosan. kalo dulu angkatanku kan yang sebelum sebelumnya, materi terus ada non materi kaya itulah seperti ada proposal, nanti mereka akan presentasi itukan di luar materi. kemaren full materi dari pembekalan materi itu dan mereka boring.

Ilham : begitu, jadi pelatihan itu bisa berubah itu tergantung pengalaman di pelatihan sebelumnya gitu ya ?

Mas Dito : iya.

Ilham : nah, kalo misal yang terlibat siapa aja yang memberikan evaluasi, apakah cuma hanya gardep aja atau ada pihak lain yang memberikan atau meminta atau yang mengevaluasi ?

Mas Dito : ee lebih banyak gardepnya sih, kalo pak hadi mungkin cuma nanya yang naik berapa, yang diterima berapa sih kalo pak hadi. supervisor juga gak begitu terlalu evaluasi. mungkin kalo ada yang semisal kemaren ada istilahnya 3K yang gardep apa, pagardepan kemarin datang terus kemudian dari kita gk ada itu mungkin mereka akan nanya, kalo gk ada kenapa.

Ilham : gitu ya, berarti yang terlibat itu HRM, SPV

Mas Dito : gardep

Ilham : Gardep juga ya. kalo yang memberikan masukan kalo misalnya kira kira kedepannya seperti apa ?

Mas Dito : ya itu gardep juga



### **Narasumber Kelima**

Narasumber : Mas Anggis  
Jabatan : Devisi Supervisor  
Tanggal : 17 Januari 2020  
Jam : 03.30 WIB  
Lokasi : Malioboro Mall

Ilham : oke, perkenalkan nama saya Ilham. saya dari UII. saat ini saya sedang mewancarai dengan ?

Mas Anggis : mas Anggis

Ilham : mas anggis. mas anggis dari devisi

Mas Anggis : dari devisi Supervisor

Ilham : saya langsung aja bertanya ya mas. ee yang saya tanyakan tentang proses pelatihan. nah saya pengen tau mas, gimana sih proses pelatihan yang ada di dagadu ? nah proses pelatihan ini yang melibatkan pelatihan pada gardep ?

Mas Anggis : ee.. oke mas, baik untuk proses pelatihan di dagadu sendiri, untuk gardep sendiri ya, itu pelatihan di bagi 3. pertama proses training. training itu ada di indoor training namanya kalo di kita, kemudian setelah di training indoor itu kemudian masuk ke tahap magang. nah setelah magang itu kita bakal di cutting, setelah di cutting ada proses ee pra magang. disana nanti lebih di jelasin lebih.

Ilham : nah untuk, tadi ada 3 proses ya mas, training, magang sama pra

Mas Anggis : pra magang

Ilham : pra magang

Mas Anggis : setelah magang.

Ilham : ya terus, ini mas ee pelaksanaannya itu kapan mas ? antara ee di mulainya maksudnya dari training, terus magang sama pra. itu kapan pelaksanaannya itu ?

Mas Anggis : kalo untuk pelaksanaannya, biasanya dalam waktu 3 bulan ya mas, jadi nanti 1 bulan apa, di bulan pertama bakal di indoor dulu, setelah indoor satu bulan kemudian di magang, setelah di magang 1 bulan kemudian baru di training, ee pasca training itu.

Ilham : nah kalo priodenya sendiri ini berapa lama

Mas Anggis : priodenya ee..

Ilham : seminggu, sebulan atau setahun

Mas Anggis : kalo untuk priodenya biasanya 1 tahun 2x

Ilham : 1 tahun 2x ?

Mas Anggis : 1 tahun 2x

Ilham : kalo yang menerapkannya itu siapa ?

Mas Anggis : kalo yang menerapkan kita ada 3 devisi. yang pertama ada di oblong training namanya OT. OT itu yang menerima pendaftaran. kemudian

- ada supervisor sama gardep. nah supervisor sama gardep ini bertugas ketika waktu magang.
- Ilham : nah di magang atau di training itu ngapain aja, terus di magang ngapain aja dan di pra training ngapain aja sih mas ?
- Mas Anggis : mungkin dari indoor training aja mas
- Ilham : oke
- Mas Anggis : nah, kalo di indoor training di devisi kita, di supervisor nanti kita lebih menjelaskan ke untuk persiapan mereka ketika magang, apa aja yang perlu di persiapan, nanti kita jelaskan di situ. kalo ketemu siapa aja di magang, kita sampaikan di situ semuanya. terus apa, kaya jobdesk itu mungkin sedikit bakal di sampaikan di sana juga kaya ee proses kita mau make up, persiapan untuk ngshift. kita sampaikan di sana sedikit sedikit. jadi nanti full total magangnya tetap, proses magangnya materi materinya di magang. jadi lebih ke persiapan untuk magang pas di indoor.
- Ilham : terus, tadi ini kan yang training
- Mas Anggis : ehe yang training indoor.
- Ilham : terus yang magangnya ?
- Mas Anggis : nah di magangnya, kita untuk gardepnya di laksanakan selama 14 hari. 14 hari tapi untuk gardepnya, hanya cuma ee 8 hari aja. 8 kali magang, mohon maaf. nah 8x magang itu apa aja. ee mereka di training secara jobdesk, kemudian secara pelayanan terhadap konsumen, kemudian kegiatan kegiatan apa aja yang di lakuin gardep selama mereka bekerja. itu mas kalo untuk magang. nanti di nilai, ketika magang sesuai atau belum sama jobdesk jobdesknya sama sesuai apa, sesuai dengan apa yang di lakukan gardep selayaknya gardep apa belum, di situ di nilai.
- Ilham : nah terakhir yang pra training itu gmna mas ?
- Mas Anggis : nah, untuk yang pra training.. kalo untuk pra training biasanya kita lebih mengenalkan apa aja seluk beluk dagadu. kalo misal kan masih training, itu kan masih kek masih seputar perusahaan, nah di pasca training nanti di jelaskan ee di dalam dagadu itu sebenarnya ada apa aja sih. nah di situ di jelaskan di pasca training.
- Ilham : nah kalo misalnya, yang melaksanakan atau yang menerapkan itu ada pihak luar atau pihak internal aja gk mas ?
- Mas Anggis : kalo untuk di dagadu, semuanya kebanyakan kalo untuk gardep gardep sendiri ya. itu dari internal semuanya.
- Ilham : oh gitu, jadi kalo misalnya di training. di training, di magang, atau di pranya itu siapa siapa aja yang terlibat mas. yang memberilan pelatihan ?
- Mas Anggis : untuk yang di pelatihan ?
- Ilham : he eh
- Mas Anggis : nah kalo untuk di indoor akan banyak, kalo di indoor. akan ada dari team marketing juga, team SPV, dan team OT, team HR juga termasuk. dari

- team HR juga termasuk sama bahkan director juga terlibat. kalo di indoor, eh kalo di magang mohon maaf itu akan ada 3. OT, SPV sama gardep. itu mas.
- Ilham : nah kalo yang di ...
- Mas Anggis : nah kalo untuk yang pra, director juga ee akan memberikan pelatihan sama marketing juga, sama SPV gitu. untuk yang membuka juga OT, jadi ada 4. hampir sama kaya yang di Indoor, cuma lebih ee mengenalkan lebih dalam dari pada di indoor. kalo di indoor cuma pengenalan yang di pasca training lebih melengkapi waktu di indoor.
- Ilham : jadi kalo ee pihak eksternal sendiri gk ada terlibat atau gk ada mencoba untuk ee mengajak pihak eksternal. ntah sperti trainer, atau psikologi atau sifatnya eksternal gitu.
- Mas Anggis : kalo itu gk ada mas,
- Ilham : gk ada ya. berarti emang dari
- Mas Anggis : dari murni dari dalam semuanya
- Ilham : nah kalo, tadikan prosesnya dari training, magang sampai pra itu berapa lama untuk ininya.
- Mas Anggis : ee sekitar 17 hari. 17-18 hari
- Ilham : 17 hari ya mas
- Mas Anggis : kalo misalkan di persempit ya mas. kalo misalkan di luasin ada recuritnya berarti ada 3 bulan. tapi kalo di persempit, cuma ada 18 hari
- Ilham : ada 18 hari. nah untuk pelatihannya sendiri itu lokasinya dimana mas ?
- Mas Anggis : kalo untuk lokasi, biasanya kalo indoor itu kita nyewa seperti kaya wisma. itu tempatnya di kaliurang biasanya. terus kalo untuk magangnya itu kita di gerai. karena harus interaksi langsung sama konsumennya juga. terus untuk yang pra nanti di kantor sama di gerai. nanti di kenalkan pihak pihak kantor ada apa aja.
- Ilham : nah kalo nginapnya itu, berarti gardep....calon gardepnya itu nginapnya juga selama ?
- Mas Anggis : selama yang di indoor aja untuk 3 hari 2 malam.
- Ilham : kalo di magang itu tadi
- Mas Anggis : selama 14 hari
- Ilham : 14 hari ya
- Mas Anggis : 14 hari
- Ilham : nah kalo pekasanaan yang pra, pra training itu berapa lama ?
- Mas Anggis : paling setengah hari mas
- Ilham : setengah hari
- Mas Anggis : hoooh mas. paling dari sekitar jam 8 pagi sampai 12 siang atau kalo gk bisa nanti kita gk bisa itu paling setelah zuhur saiang dari jam 2 sampai jam 4.
- Ilham : untuk waktunya itu, ada hari tertentu atau gimana mas ?
- Mas Anggis : kalo untuk hari tertentu itu cuma yang di indoor, indoor training. itu cuma jumat sabtu minggu biasanya.

Ilham : jumat sabtu minggu.

Mas Anggis : tapi kalo yang hari lain, itu flexible nanti tinggal menyesuaikan aja setelah indoornya, menyesuaikan setelah indoor dan pra inter.eh pra magangnya juga sama, menyesuaikan setelah proses cutting selesai.....

Ilham : nah, setelah udah di lakukan proses di terapkan kita harus tau tuh, berhasil atau enggak pelatihannya. kita tau berhasil atau enggaknya itu apa indikator penilaiannya ? pencapaiannya itu apa mas ?

Mas Anggis : kalo kita sih dari standar pelayanan gardepnya, sebentar ya mas

Ilham : ya

Mas Anggis : mohon maaf ya mas, atas gangguannya.

Ilham : ya gak papa, lanjutkan aja

Mas Anggis : ee tadi hasilnya ya mas ?

Ilham : iya

Mas Anggis : hasil yang di capai setelah proses pelatihannya. nah yang pertama kita lihat ee kalo dari Supervisornya sendiri kita lihat dari standarnya itu udah standarnya belum standar pelayanannya. nah kita lihat, biasanya kita ee tunggu dulu 1 minggu, 2 minggu kita lihat. itu udah sesuai apa belum. karena kalo misalnya masa awalnya itu masih kaget. nah kita tunggu dulu 1 minggu, 2 minggu, nah di situ kita lihat prosesnya mereka belajar dari waktu magang sudah di terapkan semuanya apa belum. nah ketika sudah berhasil, biasanya kita lihat dari konsumennya juga. kalo konsumennya juga sudah merasa puas dengan pelayanan kita, berarti sudah bisa di bilang berhasil. mungkin kalo di hitung persentase, misalnya di bulan awal mereka pertama kali bekerja, mungkin sekitar hampir 80%lah biasanya sudah bisa di bilang berhasil.

Ilham : nah, tadikan ee yang saya dengar tadi, itu indikator penilaiannya itu dari pelayanan, bagaimana cara dia melayani. sama

Mas Anggis : kepuasan konsumen.

Ilham : selain dari itu, ada yang lain lagi gak ?

Mas Anggis : iya kalo untuk yang lainnya, mungkin di bulan bulan berikutnya ya mas. ketika mungkin, kita ada namanya seperti kaya penghargaan untuk mereka. nah kalo mungkin mereka bisa mencapai itu, berarti kan pelatihan kita bisa di bilang berhasil. mungkin tiap bulan ada penghargaan penghargaan untuk gardep kita biasanya.

Ilham : dari pencapaian penjualannya ada gk ?

Mas Anggis : kalo misalkan flow gerainya lagi ramekan mereka kalo lagi jualan, pasti jelas banyak ya mas. tapi kalo misalkan flownya lagi sedikit, tapi kita bisa menjualnya banyak berartikan pelayanan kita berhasil, pelatihan kita juga di bilang berhasil.

Ilham : nah, ee tau berhasilnya itu pasti dengan evaluasi. biasanya kalo evaluasi itu menggunakan apa mas ? apakah pakai bentuk penilaian individu,



- atau kuesioner, atau ada bentuk form atau gimana mas ? kalo penilaiannya itu sendiri ? seseorang itu berhasil atau enggak.
- Mas Anggis : hmm. kalo kita mungkin ee evaluasi bentuk form, kita gk ada sih mas. tapi mungkin apa namanya ee kita lihat tiap bulannya, kaya gitu aja sih mas. mereka udah seperti apa seperti awal tadi mas. nanti mungkin kita rundingin juga sama HR, sama OT juga di bilang berhasil apa enggak. karena punya indikator masing masing
- Ilham : oh gitu, jadi ketika ee yang dikatakan berhasil ketika dia berhasil di gerai dan itu yang berdasarkan pengamatan aja ya mas, gak ada dalam bentuk form.
- Mas Anggis : kalo bentuk form, mungkin ada 1 seperti kertas kritik dan saran.
- Ilham : oh gitu.
- Mas Anggis : ho oh. itu nanti biasanya itu kertas kritik dan saran ada untuk produk sama untuk pelayanan. nah, nah tapi kita jarang banget mendapatkan kritik saran dari pelayanan, lebih banyak ke produk
- Ilham : nah itu yang memberikan itu siapa ?
- Mas Anggis : konsumen
- Ilham : konsumen ke ?
- Mas Anggis : ke dagadu
- Ilham : oh dagadu
- Mas Anggis : iya,
- Ilham : jadi gk ada yang penilaian dari atasan ke calon ke pegawai baru.
- Mas Anggis : kalo itu ada, kalo itu dari atas,
- Ilham : oh gitu, yang memberikan itu siapa ?
- Mas Anggis : yang jelas pertama itu pasti dari supervisor, terus atasnya ada marketing juga peniliannya. jadi suatu ketika biasanya itu, kaya ada semacam kaya inspeksi. nah itu pasti ada. kaya ada kadang kadang pemegang saham juga ada, tiba tiba datang, terus tiba tiba nanya soal produk, nanya nanya produk kepada gardep. di situ biasa jadi bahan evaluasi. terkait denga pelayanan
- Ilham : jadi yang terlibat, SPV, pemegang saham,
- Mas Anggis : marketing, pemegang saham, sama OT juga terlibat. OT kadang sesekali. pas awal awal biasanya mereka datang. seminggu sekali dua minggu. kalo pas waktu awal awal, karena untuk OT, proses recruitmen mereka cuma sampai di magang, lalu setelah itu. evaluasinya di bulan bulan pertama
- Ilham : nah, waktu pelaksanaan evaluasi untuk mengetahui hasil itu kapan di laksanakan mas ? apakah pas di pertama tadikan ada training, abis tu magang, abis tu pra ? apakah di lakukan perselesai training, selesai magang atau....
- Mas Anggis : biasanya setelah keseluruhan mas, dan di bahasnya setelah 1 bulan. setelah 1 bulan mereka bekerja. kek gitu. evaluasi untuk proses selanjutnya harus bagaimana

Ilham : jadi pelaksanaan evaluasi hasil itu di ketahui atau di buat setelah mereka bekerja ?  
Mas Anggis : he eh, iya

### **Wawancara Kedua**

Ilham : oke perkenalkan nama saya Ilham, saya dari UII. ee langsung aja ya mas. nah, saya mau nanya mas, tentang ee strategi pelatihan. di dalam strategi pelatihan itu, apa saja sih bahan pertimbangan yang ada di dagadu untuk gardep ?

Mas Anggis : untuk pertimbangannya ya mas ?

Ilham : iya

Mas Anggis : untuk pertimbangannya menjadi gardep sendiri yang pertama apakah dia bisa memahami gerai, memahami apa apa aja isinya, kemudian komunikasi skillnya bagaimana, kita di latih di sana. lalu ada performancenya, penampilannya itu bisa fresh look gk, good looking gak, itu juga akan di latih. terus kemudian tentang produk knowledgenya, dia bisa memahami itu atau enggak. dan kemudian yang paling terakhir adalah pelayanannya. gimana pelayanannya kepada konsumen seperti apa itu di nilai. itu mas

Ilham : oh gitu ya mas, nah kalo misalnya, ee tadi kan sudah di jelaskan tentang strategi, kalo misalnya kita bertanya tentang indikator keberhasilan strategi pelatihan itu, apa aja sih mas. indikator keberhasilannya ?

Mas Anggis : yang pertama dari internalnya, yang kedua dari eksternal. dan dari internalnya sendiri yang paling menonjol itu teamworknya. ee teamworknya bisa terbentuk atau tidak. kemudian fase kedua ada kekeluargaannya. bisa memahami satu sama lain atau enggak, kemudian ee disiplin dalam bekerja, di dalam kerja juga bisa di hubungkan dengan manajemen waktunya, bisa mengatur waktunya atau enggak. terutama kan di sini gardepnya masih mahasiswa mas, jadi mereka bisa mengatur waktu kuliah dengan waktu kerjanya atau enggak, gitu.

Ilham : tadikan dari internal. kalo dari eksternalnya?

Mas Anggis : kalo dari eksternal itu kita lihat dari konsumennya itu puas atau enggak terus kemudian ada kritik yang masuk atau enggak, terus penjualannya bisa di lihat juga naik atau turun gitu mas. terus ada konsumennya bisa mungkin beli lagi di hari hari berikutnya itu juga bisa di lihat jadi indikator keberhasilan pada pelatihan gardep itu, gitu.

Ilham : saya mau nanya nih, terakhir. kalo dalam tujuan pelatihan itu apa aja sih tujuan pelatihannya ?

Mas Anggis : kalo untuk tujuan sederhananya itu untuk melatih sebagai persiapan calon garda depan ini untuk menjadi garda depan sesungguhnya, dan kemudian yang kedua adalah yang paling jelas membentuk teamworknya mas, dia bekerja harus ada teamworknya di situ salah satu tujuannya.

LAMPIRAN II: TABEL REDUKSI DATA

**A. Strategi Pelatihan**

| Strategi Pelatihan | Temuan                        | Quotation   |  | Analisa   |
|--------------------|-------------------------------|---|--|---|
|                    |                               | Pak hadi  | Mas Anto   |   |
| Tujuan Pelatihan   | persiapan menjadi garda depan | <p>“...mereka udah siap menjadi gardep mereka udah siap dengan kondisi gerai, baik siap dengan rekan kerja, siap dengan tugas dan tanggung jawabnya, ya tanggung jawabnya macam macam ya” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p> | <p>“...untuk mempersiapkan temen temen calon garda depan itu memasuki gerai, jadi untuk pembiasaan mereka.” (Mas Hide 29/02/2020 13.21 WIB)</p>                    | <p>Tujuan dari pelatihan yang di lakukan Pt. Aseli Dagadu Djokdja adalah untuk mempersiapkan calon garda depan mampu dan siap menjadi penerus garda depan yang ada di gerai selanjutnya dan mampu melayani konsumen dengan maksimal. selain itu pelatihan ini bertujuan agar dapat menciptakan kerja sama dalam team yang saling bantu membantu dalam melayani.</p> |
|                    | Build teamwork                | <p>“..kemudian di ganti ee outdoor. jadi sifatnya benar benar ya fokusnya adalah membangun team.” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p>   | <p>“...yang goalsnya ..misalkan biasanya kita lebih ke kaya kekeluargaannya, kemudian kerja sama dalam teamnya kaya gitu.” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)</p> |   |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p>Bahan<br/>Pertimbangan<br/>Pelatihan</p> | <p>Pemahaman<br/>gerai<br/>komunikasi<br/>skill<br/>produk<br/>knowladge<br/>good<br/>looking</p> | <p>“harapannya<br/>kalo mereka<br/>tau mungkin<br/>bisa<br/>menjelaskan<br/>kenapa kita<br/>pakai bahan<br/>ini,<br/>harapannya<br/>begitu sih.<br/>saya juga gak<br/>tau kalo di<br/>lapangan<br/>gardep sering<br/>di tanyain<br/>begitu” (Pak<br/>Hadi<br/>20/01/2020<br/>11.00 WIB)</p> | <p>“nanti kalo<br/>perubahan yang<br/>apa ya ee yang di<br/>lakukan itu cuma<br/>ee apa ya<br/>pengurangan dan<br/>penambahan<br/>materi, misal<br/>pengurangan<br/>terhadap produk<br/>knowledge gitu”.<br/>(Mas Hide<br/>29/02/2020 13.21<br/>WIB)<br/>“..apakah dia bisa<br/>memahami<br/>gerai....kemudian<br/>komunikasi<br/>...lalu ada<br/>performancenya,<br/>penampilannya<br/>itu bisa fresh look<br/>gk... kemudian<br/>tentang produk<br/>knowledgenya,<br/>dia bisa<br/>memahami itu<br/>atau enggak.”<br/>(Mas Anggis<br/>02/03/2020 19.30<br/>WIB)</p> | <p>Bahan<br/>pertimbangan<br/>di lakukan<br/>pelatihan itu<br/>sendiri<br/>berhubungan<br/>dengan internal<br/>perusahaan<br/>saja. yaitu<br/>bagaimana cara<br/>calon garda<br/>depan mampu<br/>memahami dan<br/>menguasai<br/>seputar gerai,<br/>mengasah<br/>komunikasi<br/>skill yang baik,<br/>mengerti<br/>seputar produk<br/>knowledge, dan<br/>membuat<br/>penampilan<br/>yang menarik<br/>pada gardep<br/>yang ada di PT.<br/>Aseli Dagadu<br/>Djokdja.</p> |
| <p>Pihak yang<br/>terlibat</p>              | <p>marketing &amp;<br/>sales<br/>Oblong<br/>Training<br/>HR</p>                                   | <p>“nanti yang<br/>memeberikan<br/>pelatihan<br/>direksi sama<br/>HR.<br/>kemudian<br/>terkait<br/>dengan<br/>marketing,<br/>marketing</p>  | <p>“Kalo yang<br/>menerapkan<br/>proses itu dari<br/>oblong training<br/>dan juga sama<br/>HRnya itu kita<br/>bareng bareng<br/>untuk ee mencari<br/>tau bagaimana<br/>sih proses yang</p>  | <p>Dalam<br/>menentukan<br/>strategi<br/>pelatihan yang<br/>yanga da pada<br/>PT. Aseli<br/>Dagadu<br/>Djokdja. pihak<br/>yang terlibat<br/>adalah dari</p>  |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  |  | secara keseluruhan ee marketing trade juga seperti apa.” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB) | mau di lakukan seperti itu” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB) | bagian marketing & sales, oblong training, dan HR Bersama sama membahas pelatihan yang akan di lakukan. |
|--|--|--|---|---|

### B. Proses Pelatihan

| Proses Pelatihan | Temuan          | Quotation   |  | Analisa   |
|------------------|-----------------|---|--|---|
|                  |                 | Pak hadi  | Mas Anto   |   |
| Bentuk pelatihan | Indoor Training | “krusial pelatihannya mereka waktu di pelatihan itu waktu indoor...” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)    | “... bentuk pelatihannya itu di mulainya lebih ke saat training indoor aja, kalo sekarang adanya training indoor gk ada training outdoor.” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB) | Bentuk pelatihan yang ada di perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja mempunyai 3 bentuk pelatihan yang di berikan kepada karyawan Garda Depan:<br>1. tahapan Indoor Training di lakukan dengan pada awal mula pelatihan di mana pelatihan ini berisi materi materi, ceramah untuk pembekalan kepada garda depan |
|                  | Magang          | “ke tahapan awal kalo mereka udah tahapan itu, masuk ke tahapan magang” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB) | “nah abis di training itu nanti ee ada tahapan magang, magang. di magang kalo pelatihannya lebih ke dari gardep ya...” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)                          |   |

|  |                       |  |   |  |
|--|-----------------------|--|---|--|
|  | <p>Pasca Training</p> | <p>“setelah di magang 1 bulan kemudian baru di training, ee pasca training itu.” (Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)</p> | <p>“mengapa pascatraining ini kita buat itu alasannya karena .... ya fungsinya untuk meriview sih. meriview kembali apa yang magang itu udah mereka lakukan itu kita review lagi.” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)</p> | <p>2. tahapan magang. proses magang di berikan setelah melalui tahapan indoor training dimana proses ini adalah sebuah praktek dalam membentuk gardep dan siap menghadapi konsumen.</p> <p>3. tahapan pasca training. tahapan akhir dari pelatihan yang ada di perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja. tahapan ini berisi tentang review materi materi yang sudah di pelajari di tahap sebelumnya seperti tahapan indoor training dan magang. tujuannya agar gardep benar benar siap untuk bekerja.</p> |
|--|-----------------------|--|---|--|

|                  |           |  |   |   |
|------------------|-----------|--|---|---|
| Sumber Pelatihan | Internal  | <p>“kalo pas magang gk, kalo pas magang internal semua” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p> <p>“nah kalo untuk di indoor akan banyak, kalo di indoor. akan ada dari team marketing juga, team SPV, dan team OT, team HR juga termasuk” (Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)</p> | <p>“kemudian ada juga dari marketing sama supervisor itu juga biasanya ceramah” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)</p> <p>“kalo yang memberikan pelatihan itu, internalnya ada dari marketing, supervisor, sama gardep mungkin berperan juga ya dalam pelatihan, tapi tidak sebesar marketing dan supervisor kita juga dari OT” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)</p> | <p>Untuk sumber pelatihan pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdo sendiri terdiri dari 2 sumber :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sumber Internal. Sumber internal ini sendiri berasal dari dalam perusahaan sendiri meliputi supervisor, team marketing, HR dan team OT.</li> <li>2. sumber eksternal sumber eksternal pada perusahaan PT. Aseli Dagadu Djokdja bersal dari trainer yang di ambil untuk memberikan materi yang di luar kemampuan pihak internal</li> </ol> |
|                  | Eksternal | <p>“kalo di pas indoor, di teamwork itu menggunakan pihak luar itu, siapa namanya, trainer dari luar” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p>  | <p>“...itu kita cari trainer dari luar kemudian trainer itu yang bakal ngasih ee materi...” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)</p>   |   |
| Waktu Pelatihan  | Priode    | “1 tahun 2x, 1 tahun 2x. kalo  | “ee masalah priodenyakan  | Lamanya proses pelatihan di bagi  |

|  |        |   |  |  |
|--|--------|---|--|--|
|  |        | <p>dulukan 1 tahun 3x kalo sekarang 1 tahun 2x” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p> <p>“kalo sekarang perenam bulan sekali.” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p>  | <p>karena kita sekarang 1 tahun cuma 2x recruitmen, berarti kita juga trainingnya 2x juga.</p> <p>menyesuaikan dengan angkatan gardep yang juga. pokoknya kita melakukan pelatihan setiap kali kita melakukan recruitmen gardep.” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)</p> | <p>menjadi secara priode dan lamanya pelatihan yang di berikan selama proses berlangsung.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. untuk lamanya priode yang terapkan itu selama 1 tahun 2x proses pelatihan untuk garda depan .</li> <li>2. sedangkan untuk lamanya proses pelatihan itu sendiri berlangsung selama total 21 hari dengan pembagian. indoor training selama 3 hari, magang 16 hari, dan pasca training selama 2 hari</li> </ol> |
|  | Durasi | <p>“indoor itu 2 hari ya, 3 hari ding” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p> <p>“8x magang itu biasa kita berikan waktu sampai 16 hari ya 12-16 hari. katakana semua gardep itu harus merasakan shift di semua gerai” (Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p> | <p>“Waktu pelaksanaannya itu 3 hari 2 malam itu” (Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)</p> <p>“itu biasanya kita cuman 1x atau 2x setiap hari sabtu atau minggu. itu nanti menyesuaikan sih pascatraining” (Mas Dito 12/01/2020 9.30 WIB)</p>                          |  |

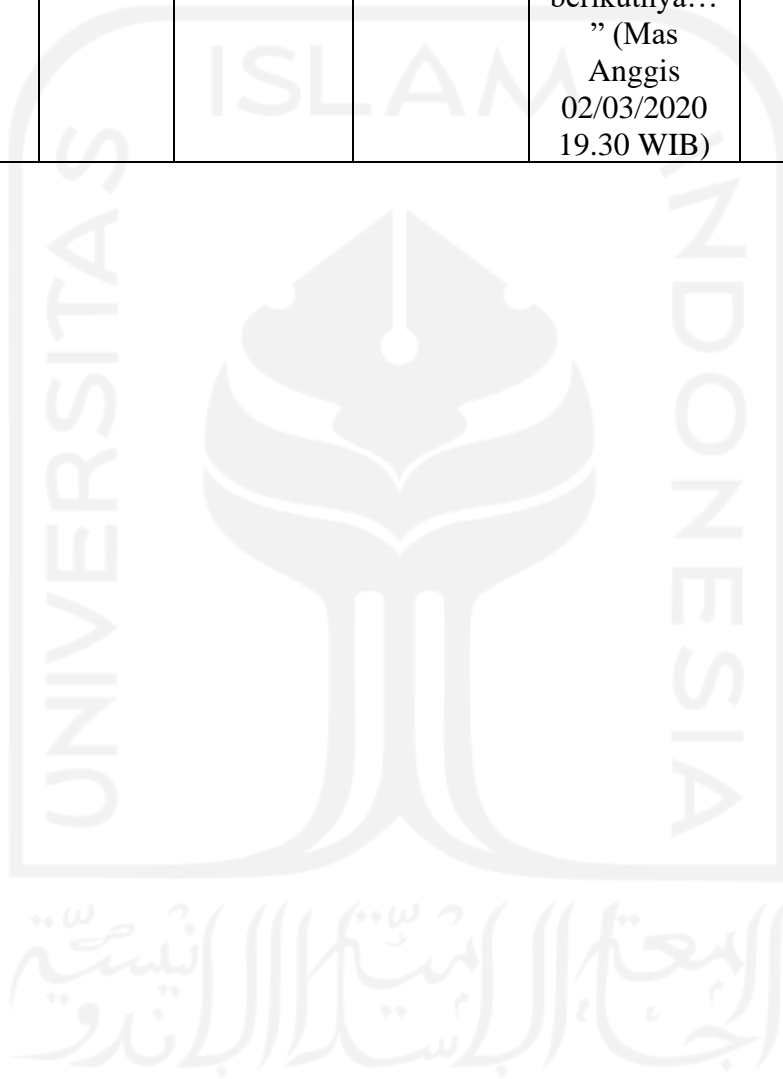


### C. Indikator Keberhasilan Penelitian

| Hasil                  | Temuan   |  | Quotation   |  | Analisa  |
|------------------------|----------|--|---|--|--|
|                        |          |  | Pak hadi  | Mas Anto   |  |
| Indikator keberhasilan | teamwork | 1. disiplin dalam bekerja<br>2. saling mengenal dengan rekan<br>3. rasa kekeluargaan<br>4. manajemen waktu | “terus yang kedua terkait dengan teamworknya. teamwork kedisiplinan dan sebagainya . gardep itu bisa di bilang sangat disiplin. ya mungkin ada satu dua angkatan yang dablek gitu yakan”<br>(Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB) | “kita kepengennya ada teamwork yang mereka saling kenal, saling akrab nah di situ mereka kurang akrab atau kurang kenal dengan teman temennya.”<br>(Mas Anto 10/01/2020 jam 13.30 WIB)<br><br>“...dari internalnya sendiri yang paling menonjol itu teamworknya . ee teamworknya bisa terbentuk atau tidak. kemudian fase kedua ada kekeluargaannya. bisa memahami satu sama lain, kemudian ee | Dalam mengamati keberhasilan suatu pelatihan yang di terapkan, perusahaan memberikan dua acuan sebagai keberhasilan dalam pelatihan yang di terapkan.<br><br>1. keberhasilan suatu pelatihan di ukur dari teamwork yang di bangun. di lihat dari mampu disiplin dalam bekerja, saling mengenal sesama rekan kerja, mempunyai rasa kekeluargaan, dan manajemen waktu. |

|  |                   |  |   |  |   |
|--|-------------------|--|---|--|---|
|  |                   |  |   | <p>disiplin dalam bekerja, di dalam kerja juga bisa di hubungkan dengan manajemen waktunya..”<br/>(Mas Anggis 02/03/2020 19.30 WIB)</p>  | <p>2. mengukur keberhasilan dari kritikan konsumen yang dilayani garda depan. di lihat dari jumlah form kritikan yang masuk berkurang, meningkatnya kepuasan konsumen, penjualan naik, tidak ada complain masuk, dan konsumen membeli produk terus menerus.</p> |
|  | Kritikan konsumen | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. form kritikan berkurang</li> <li>2. kepuasan konsumen meningkat</li> <li>3. penjualan naik</li> <li>4. tidak ada complain secara langsung</li> <li>5. pembelian terus menerus</li> </ol> | <p>“tapi yang menjadi indikator saya adalah komplek. komplek terhadap pelayanan yang diberikan gardep. kalo komplek itu sedikit itu berarti kita bagus memberikan pelatihan ke mereka.”<br/>(Pak Hadi 20/01/2020 11.00 WIB)</p> | <p>“biasanya kita lihat dari konsumennya juga. kalo konsumennya juga sudah merasa puas dengan pelayanan kita, berarti sudah bisa di bilang berhasil.”<br/>(Mas Anggis 17/01/2020 13.30 WIB)</p> <p>“...lihat dari konsumennya itu puas atau enggak terus kemudian ada kritik yang masuk atau enggak, terus penjualannya bisa di lihat juga naik atau turun gitu mas. terus</p> |   |

|  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  | ada konsumennya bisa mungkin beli lagi di hari hari berikutnya... ” (Mas Anggis 02/03/2020 19.30 WIB) |  |
|--|--|--|--|---|--|

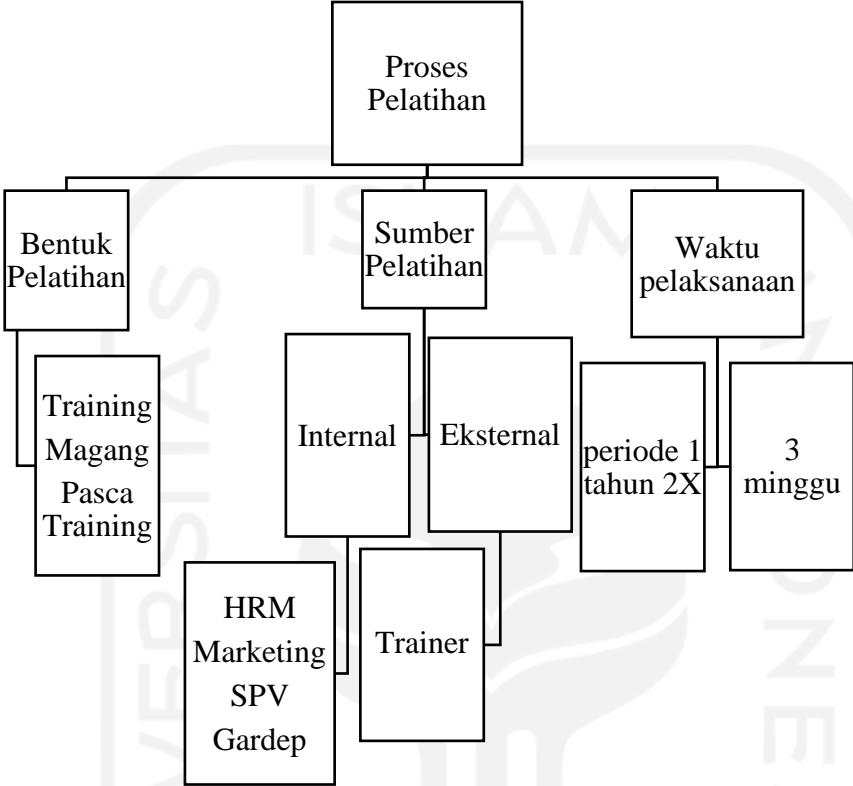


### LAMPIRAN III: DATA DISPLAY

Display Data Strategi Pelatihan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja



Display Data Proses Pelatihan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja



Display Data Indikator Keberhasilan Pelatihan Garda Depan PT. Aseli Dagadu Djokdja



#### LAMPIRAN IV: DOKUMENTASI



Wawancara dengan Mas Anto (Oblong Training)  
Sumber: Dokumentasi Penelitian



Wawancara dengan Mas Hide (Supervisor)  
Sumber: Dokumentasi Penelitian



Gambar 4.3  
Wawancara dengan Mas Dito (Oblong Training)  
Sumber: Dokumentasi Penelitian



Wawancara dengan Mas Anggis (Supervisor)  
Sumber: Dokumentasi Penelitian





Gambar 4.5  
Wawancara dengan Pak Hadi (HRM)  
Sumber: Dokumentasi Penelitian

الجمهورية الإسلامية اندونيسية

## BIODATA PENULIS

Nama lengkap : Muhamad Ilham  
Jenis kelamin : Laki-laki  
Tempat & Tgl. Lahir : Duri, 25 Maret 1996  
NIM : 15311132  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Jl. Damai, Gajah Sakti, Mandau, Bengkalis, Riau  
Email : [m.ilham\\_75@yahoo.com](mailto:m.ilham_75@yahoo.com)



### PENDIDIKAN

2001-2002 : TK Aisyah Duri 1  
2003-2009 : SDN 29 Mandau  
2010-2012 : SMPN 4 Mandau  
2013-2015 : SMAN 1 Mandau