

BAB 1 PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Saat ini khususnya di Indonesia, meningkatnya jumlah penduduk akan semakin berdampak terhadap meningkatnya kesejahteraan serta kesadaran masyarakat dan pemerintah mengenai mutu pangan berdasarkan perkembangan regulasi yang ada. Oleh karena itu berdasar perkembangan tersebut, memberikan peluang usaha yang sangat besar terhadap perusahaan yang bergerak pada industri jasa laboratorium pengujian pangan di Indonesia. Banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang laboratorium analisis atau sejenisnya menjadikan adanya persaingan yang semakin meningkat dan semakin dinamis dengan jaminan mutu serta validasi dan regulasi yang tinggi. Saat ini Laboratorium lokal yang ditata oleh pemerintah ataupun swasta harus terjamin dan mengedepankan mutu barang sesuai dengan hasil pengujian laboratorium.

Berbagai faktor yang mendukung perubahan dalam industri laboratorium yaitu diantaranya mengenai perkembangan teknologi sarana dan prasarana globalisasi, kebijakan politik, serta regulasi pemerintahan dan perundang-undangan yang ada di Indonesia saat ini. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi peluang bahkan juga bisa menjadi ancaman terhadap perusahaan lokal kecil maupun besar, yang baru berdiri maupun sudah lama berdiri. Menurut data dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) sampai tahun 2022 ini menunjukkan terdapat laboratorium uji yang terdaftar dan mendapatkan sertifikat akreditasi sebanyak 1.705 laboratorium yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta nasional. Hal tersebut mengakibatkan persaingan antar laboratorium semakin ketat dan kompetitif untuk memberikan pelayanan terbaiknya.

Dalam menunjang penulisan Tugas Akhir ini, PT XYZ Surabaya digunakan sebagai objek penelitian, perusahaan yang tepatnya berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. PT XYZ Surabaya merupakan laboratorium pertama di Indonesia yang terakreditasi Komite Akreditasi Nasional (KAN) dengan nomor LP-184-IDN untuk ruang lingkup uji analisis produk hasil rekayasa genetika atau lebih dikenal sebagai *transgenik* atau GMO. Khusus untuk produk makanan dan minuman (*consumer goods*), proses produksi yang dilakukan harus mendasarkan pada kaidah baku *system HACCP* dan

pola pengelolaan proses produksi yang baik. Berbagai terobosan untuk meningkatkan kompetensinya dengan memperluas ruang lingkup akreditasi terus dilakukan. Selain berfokus pada analisa di bidang keamanan pangan, PT XYZ Surabaya juga melayani analisa di bidang kosmetik, farmasi, perikanan, mainan, tekstil, otomotif, hingga kelistrikan. Untuk mengembangkan layanannya, PT XYZ sepenuhnya menggunakan mesin dan teknologi terbaik seperti *Real Time* PCR, HPLC, UPLC, GC, HS-GC, AAS, ICP-OES, ICP MS, LC-ICP-MS, GCMS, GCMSMS, LCMS, LCMSMS, bahkan LCMSMS Qtof.



Gambar I.1 PT XYZ Surabaya melakukan analisis *Bacterial Filtration Efficiency* (BFE) masker medis dengan menggunakan BFE tester

Dalam perjalanan usahanya selama ini, perusahaan dihadapkan terhadap satu masalah yaitu mengenai rendahnya tingkat kualitas sumber daya manusia terutama pada bagian *sales* untuk mendorong dan mengembangkan penjualan perusahaan sesuai dengan tuntutan jaman sekarang di era banyaknya persaingan di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Tujuannya yaitu agar sumber daya manusia dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan membutuhkan kinerja yang maksimal dari semua karyawan.

Faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kinerja karyawan. Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan harus melakukan

segala usaha agar dapat menunjang tujuan dan kesuksesan perusahaan. Kinerja karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu lingkungan kerja dan kedisiplinan karyawannya.

Pada kasus ini, kinerja karyawan yang sangat diutamakan yaitu pada divisi *sales*. Divisi *sales* merupakan salah satu divisi yang memiliki kontribusi sangat penting dalam pertumbuhan penjualan atau dalam artian divisi ini merupakan bagian yang sangat penting untuk menghasilkan profit perusahaan. Hal ini berlaku ke dalam konteks *personal selling* dimana tenaga penjual atau karyawan *sales* merupakan kunci sukses dalam menghasilkan proses pembelian. *Personal selling* merupakan sarana efektif untuk membangun preferensi, keyakinan, dan tindakan pembelian (Kotler, 2019). Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, divisi *sales* pada perusahaan PT XYZ terdapat total 10 karyawan. Data peranan atau target yang diberikan untuk masing-masing karyawan divisi *sales* yaitu:

Tabel I.1 Target Penjualan Karyawan Sales

| Jumlah Karyawan | | Target Penjualan Tim / Bulan | Jam Kerja |
|-----------------|----------------|---------------------------------|-------------------------|
| Jumlah | Status | | |
| 10 orang | Karyawan Tetap | 40 unit | 8 Jam (08:00- 17:00) |

Sumber: PT XYZ Surabaya, 2022

Dari Tabel I.1, diketahui bahwa terdapat total karyawan yang bekerja di PT XYZ yaitu berjumlah 10 orang dimana target penjualan yang diberikan perusahaan terhadap tiga karyawan tersebut yaitu 40 unit per bulan dengan jam kerja per harinya yaitu 8 jam. Adapun data mengenai persyaratan kerja, jenis kelamin dan masa kerja karyawan *sales* PT XYZ yaitu:

Tabel I.2 Profil Karyawan Sales tahun 2022

| No. | Keterangan |
|-----|---|
| 1 | Persyaratan Kerja |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Berusia maksimal 40 tahun • Pendidikan minimal D3 atau S1 segala jurusan • Berpengalaman kerja menjadi <i>sales</i> minimal 1 tahun • Memiliki SIM A atau SIM C • Memiliki kemampuan komunikasi pelayanan yang baik • Mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan tim • Jujur dan Bertanggung Jawab |
| 2 | Masa Kerja |
| | <ul style="list-style-type: none"> • 1-5 tahun : 10 orang |
| 3 | Gender |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pria : 6 orang • Wanita : 4 orang |

Sumber: PT XYZ Surabaya, 2022

Dari Tabel I.2 diketahui bahwa terdapat beberapa persyaratan kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan *sales*. Persyaratan kerja meliputi berusia maksimal 40 tahun, berpendidikan minimal D3 atau S1 segala jurusan, berpengalaman kerja menjadi *sales* minimal 1 tahun, memiliki SIM A atau SIM C, memiliki kemampuan komunikasi pelayanan yang baik, mampu berkomunikasi dan bekerja sama dalam tim, dan jujur dan bertanggung Jawab. Berdasarkan pengamatan, seluruh *sales* yang bekerja pada PT XYZ telah mampu mengikuti persyaratan-persyaratan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan observasi di lapangan, strategi pemasaran dan promosi penjualan perusahaan sampai saat ini masih menggunakan model yang relatif tradisional atau kuno yaitu dengan pameran di pusat keramaian (*event* dan lainnya) dan *person to person*. Sementara itu, promosi secara *online* hanya menggunakan *platform* media sosial pribadi karyawan, karena perusahaan tidak memiliki jejaring sosial resmi guna

menarik konsumen. Hal tersebut menyebabkan jangkauan pasar ke konsumen tidak luas karena hanya bisa dijangkau oleh konsumen yang memiliki koneksi media sosial dengan karyawan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Cao et al. (2016) mengenai faktor pendukung kinerja, bahwa media sosial juga memiliki peran penting terhadap kinerja. Media sosial dapat mendukung kinerja karyawan guna mencapai tujuan dari perusahaan.

Hasil wawancara bersama koordinator *sales* mengungkapkan bahwa adanya hambatan lain yang dialami perusahaan dalam memasarkan dan menjual jasanya yaitu persaingan dengan kompetitor. Berdasarkan data yang ada, terdapat beberapa perbedaan harga yang diberikan oleh PT XYZ Surabaya dengan perusahaan lainnya dalam menjual produknya. Data perbandingan harga produk PT XYZ Surabaya dengan perusahaan lainnya yaitu.

Tabel I.3 Perbandingan Harga Jual PT XYZ Surabaya dan BBSPJIA

| No | Jenis Uji | Harga | |
|----|--|-----------------|---------------------------|
| | | XYZ | Perusahaan Lain (BBSPJIA) |
| 1 | GMO Qualitative | Rp 1,500,000.00 | Rp 1,750,000.00 |
| | GMO Quantitative | Rp 2,500,000.00 | Rp 2,650,000.00 |
| 2 | Proksimat (Kadar air, abu, protein, lemak, karbohidrat,energi) | Rp 385,000.00 | Rp 400,000.00 |
| 3 | Logam & Mineral | Rp 110,000.00 | Rp 165,000.00 |
| 4 | Vitamin A,B1,B2,B6,B12,C,D,E,K,B9,B3,B5,Kolin,Biotin, Beta Karoten | Rp 385,000.00 | Rp 365,000.00 |
| 5 | Mikrobiologi: | | |
| | ALT / TPC, E.coli, Pseudomonas aeruginosa | Rp 110,000.00 | Rp 185,000.00 |
| | Coliform , Salmonella, Kapang khamir, Shigella | Rp 110,000.00 | Rp 180,000.00 |
| | S.aureus, Enterobacter, Enterococci, Vibrio sp | Rp 110,000.00 | Rp 200,000.00 |
| 6 | Aflatoxin B1,B2,G1,G2,Total | Rp 500,000.00 | Rp 680,000.00 |
| 7 | Lemak & Minyak | Rp 55,000.00 | Rp 200,000.00 |
| 8 | Pewarna | Rp 110,000.00 | Rp 130,000.00 |
| 9 | Gula | Rp 220,000.00 | Rp 220,000.00 |
| 10 | Alkohol (ethanol, methanol) | Rp 220,000.00 | Rp 400,000.00 |
| 11 | Bahan Asing | Rp 10,000.00 | Rp 45,000.00 |
| 12 | Kedaaan | Rp 10,000.00 | Rp 30,000.00 |
| 13 | Kekeruhan | Rp 165,000.00 | Rp 135,000.00 |
| 14 | Dan Lainnya | | |

Sumber: PT XYZ Surabaya dan Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Agro, 2022

Dari Tabel I.3 dapat dilihat terdapat perbedaan harga dari masing-masing produk yang diujikan. Sehingga, persaingan industri yang dilakukan oleh PT XYZ adalah kekuatan adanya persaingan antar perusahaan sejenis dan tersedianya produk pengganti

Berdasarkan paparan permasalahan yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar industri atau perusahaan memiliki teknologi dan sumber daya manusianya masing-masing sebagai upaya dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor dan mencapai tujuannya. Kinerja *sales* dalam meningkatkan penjualan tentu tidak mudah dan dalam praktiknya mengalami berbagai hambatan. Tingkat seberapa baik kinerja dalam level individu maupun organisasi dapat dinilai melalui penilaian kinerja.

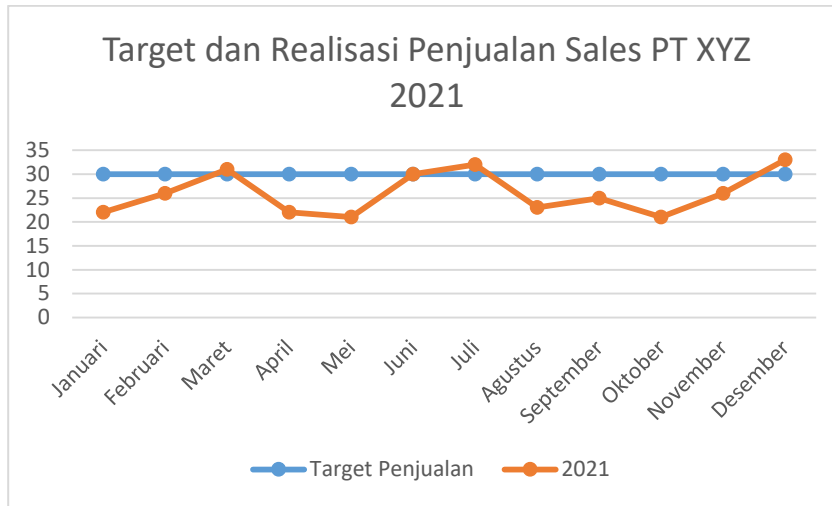
Seperti yang dijelaskan pada tabel target penjualan, perusahaan memberikan target kepada seluruh karyawannya yaitu sejumlah 40 dalam satu bulan. Target yang diberikan oleh perusahaan berasal dari hasil pertimbangan pihak manajemen perusahaan. Pertimbangan manajemen dalam memberikan target didasarkan pada hasil *Key Performance Indicators*. Data *Key Performance Indicators* yang menjadi pertimbangan perusahaan memberikan target kepada karyawan *sales* nya yaitu:

Tabel I.4 *Key Performance Indicators* PT XYZ

| No. | Key Performance Indicators | Unit Pengukuran | Realisasi |
|-----|--|-----------------|-------------|
| 1 | Kemampuan perusahaan melakukan uji lab per bulan | Angka | ≥ 40 |
| 2 | Penambahan Jumlah Karyawan <i>Sales</i> | Angka | 3 orang |
| 3 | Rata-rata jam untuk menyelesaikan komplain pelanggan secara tuntas | Jam | Maks 24 jam |

Sumber: PT XYZ Surabaya, 2022

Hasil wawancara bersama koordinator *sales* juga mengungkapkan jika penjualan relatif mengalami penurunan dari tahun 2021 menuju 2022. Adapun realisasi penjualan yang dilakukan oleh karyawan *sales* dalam rentang tahun 2021 dan 2022 adalah sebagai berikut:



Gambar I.2 Diagram Jumlah Target dan Realisasi Penjualan PT XYZ tahun 2021

Sumber: PT XYZ, 2021



Gambar I.3 Diagram Jumlah Target dan Realisasi Penjualan PT XYZ tahun 2022

Sumber: PT XYZ, 2022

Dari Gambar I.2 dan I.3, diketahui bahwa pada tahun 2021 target penjualan yang diberikan perusahaan yaitu sebesar 30 unit, sedangkan pada tahun 2022 sebesar 40 unit. Faktor yang membedakan dari target yang diberikan yaitu dikarenakan pada tahun 2021, *sales* yang bekerja pada PT XYZ hanya berjumlah 7 orang dan pada tahun 2022 menjadi 10 orang. Jumlah target yang diberikan didasarkan pada hasil *key performance indicators* yang telah dijelaskan sebelumnya. Pada tahun 2021, karyawan *sales* tidak

mencapai target sebanyak 8 kali. Sedangkan pada tahun 2022 tidak mencapai target sebanyak 9 kali.

Permasalahan ketidakcapaian target tersebut didukung oleh data rekapitulasi laporan penjualan karyawan *sales* selama tahun 2021 dan 2022. Rekapitulasi laporan penjualan menunjukkan bahwa terdapat karyawan *sales* yang tidak mencapai target individu. Rekapitulasi laporan penjualan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel I.5 Rekapitulasi Laporan Penjualan Sales PT XYZ Tahun 2021

| NO | SALES | Target / Bulan | BULAN | | | | | | | | | | | | ACTUAL SALES | TARGET/ TAHUN | TARGET KURANG | Achievment |
|-------|---------|----------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|---------------|---------------|------------|
| | | | JAN | FEB | MAR | APR | MEI | JUN | JUL | AGU | SEP | OKT | NOV | DES | | | | |
| 1 | Sales A | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 7 | 4 | 5 | 5 | 4 | 7 | 64 | 72 | 8 | 89% |
| 2 | Sales B | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 39 | 48 | 9 | 81% |
| 3 | Sales C | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 40 | 48 | 8 | 83% |
| 4 | Sales D | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 43 | 48 | 5 | 90% |
| 5 | Sales E | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | 6 | 4 | 3 | 2 | 5 | 6 | 44 | 48 | 4 | 92% |
| 6 | Sales F | 4 | 3 | 4 | 6 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 45 | 48 | 3 | 94% |
| 7 | Sales G | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 37 | 48 | 11 | 77% |
| TOTAL | | | 30 | 22 | 26 | 31 | 22 | 21 | 30 | 32 | 23 | 25 | 21 | 26 | 33 | 312 | | 87% |

Sumber: PT XYZ Surabaya, 2022

Tabel I.6 Rekapitulasi Laporan Penjualan Sales PT XYZ Tahun 2022

| NO | SALES | Target / Bulan | BULAN | | | | | | | | | | | | ACTUAL SALES | TARGET/ TAHUN | TARGET KURANG | Achievment |
|-------|---------|----------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|---------------|---------------|------------|
| | | | JAN | FEB | MAR | APR | MEI | JUN | JUL | AGU | SEP | OKT | NOV | DES | | | | |
| 1 | Sales A | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 6 | 3 | 2 | 4 | 7 | 7 | 53 | 60 | 7 | 88% |
| 2 | Sales B | 4 | 2 | 3 | 6 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 38 | 48 | 10 | 79% |
| 3 | Sales C | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 6 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 42 | 48 | 6 | 88% |
| 4 | Sales D | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 35 | 48 | 13 | 73% |
| 5 | Sales E | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 6 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 7 | 46 | 48 | 2 | 96% |
| 6 | Sales F | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 6 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 44 | 48 | 4 | 92% |
| 7 | Sales G | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 6 | 4 | 3 | 2 | 8 | 41 | 48 | 7 | 85% |
| 8 | Sales H | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 6 | 3 | 2 | 40 | 48 | 8 | 83% |
| 9 | Sales I | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 7 | 5 | 43 | 48 | 5 | 90% |
| 10 | Sales J | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 29 | 36 | 7 | 81% |
| TOTAL | | | 40 | 27 | 31 | 33 | 36 | 31 | 30 | 29 | 41 | 28 | 34 | 40 | 51 | 411 | | 85% |

Sumber: PT XYZ Surabaya, 2022

Berdasarkan Tabel I.5 dan I.6, diketahui bahwa koordinator *sales* mendapatkan target penjualan paling tinggi dibandingkan dengan karyawan lain. Pada tahun 2022, target yang diberikan terhadap koordinator *sales* sebesar 5 penjualan, sedangkan karyawan lainnya mendapatkan target penjualan sebesar 4 dan 3 penjualan untuk masing-masing karyawan. *Sales A* atau koordinator pernah mencapai penjualan target sebanyak 7 penjualan atau dalam arti lain melebihi target sebanyak dua kali, namun juga pernah

mengalami penjualan terendah sebesar 2 penjualan sebanyak sekali. Jika dilihat, sepuluh karyawan tersebut tidak mencapai target keseluruhan dalam satu tahun. Dengan pencapaian tertinggi sebesar 96% dan terendah sebesar 73%. Hal tersebut yang menjadi kendala utama terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan.

Bekerja sebagai *sales* bukanlah pekerjaan yang mudah, mengingat *sales* harus memiliki kemampuan dalam memengaruhi calon konsumen atas produk yang ditawarkan. Oleh karena itu, *sales* dituntut memiliki kinerja yang baik sehingga penjualan akan selalu meningkat. Keahlian yang diperlukan seorang *sales* yaitu *interpersonal skill* yaitu keahlian dalam menghadapi permasalahan, kemudian *salesmanship skill* yaitu keahlian melakukan strategi pemasaran maupun penjualan, dan *technical skill* yaitu keahlian pengetahuan seorang karyawan dalam mendukung tugas yang diberikan. Data hasil penilaian kinerja rata-rata sepuluh karyawan *sales* PT XYZ guna mengetahui tingkat keterampilannya yaitu:

Tabel I.7 Rataan Penilaian Kinerja Karyawan Sales PT XYZ

| Faktor Penilaian | Skala Rating | | | | | Nilai |
|--------------------------|--|---|--|---|--|-------|
| | A 90-100 | B 80-89 | C 70-79 | D 50-69 | E < 40 | |
| <i>Product Knowledge</i> | Mengetahui produk yang dijual dan mengetahui beberapa produk pengganti, sangat terampil dalam menjelaskan produk | Mengetahui produk yang dijual secara rinci dan mengetahui beberapa produk pengganti | Kurang mengetahui produk pengganti namun mengetahui produk yang dijual dengan baik | Kurang memahami produk yang dijual dan kurang mengetahui produk pengganti | Tidak memahami produk yang dijual beserta produk pengganti dan tidak berkeinginan mempelajarinya | 88 |
| <i>Quality</i> | Mengetahui bidang pekerjaannya, profesional dan mampu serta mengetahui beberapa bidang pekerjaan lain, | Mengetahui bidang pekerjaannya / profesional dan mampu serta mengetahui bidang-bidang | Mengetahui bidang pekerjaannya/ profesional dan mampu tetapi tidak cukup mahir | Kurang mengetahui/ kurang profesional, tetapi mampu dalam bidang pekerjaannya | Kurang mengetahui bidang pekerjaannya, kurang mampu/ mahir berkoordinasi | 75 |

Tabel I.8 Rataan Penilaian Kinerja Karyawan Sales PT XYZ (Lanjutan)

| Faktor Penilaian | Skala Rating | | | | | Nilai |
|---------------------|---|--|---|---|---|-------|
| | A 90-100 | B 80-89 | C 70-79 | D 50-69 | E < 40 | |
| | sangat terampil di dalam menjalankan tugas/memimpin proyek yang ditugaskan | pekerjaan lainnya yang berkaitan dengan bidangnya pekerjaannya | mengkoordinasikan dengan rekan kerja/stafnya | dan mampu mengkoordinasikan dengan rekan kerja/stafnya | dengan rekan kerja/ stafnya | |
| <i>Productivity</i> | Instruksi dilaksanakan dengan cepat dan tepat | Instruksi langsung dilaksanakan meskipun kadang-kadang dengan kesalahan kecil | Instruksi dilaksanakan tetapi belum sepenuh hati | Seringkali tidak mengikuti instruksi, selalu saja menunda-nunda tugas pekerjaan | Bekerja tanpa mengikuti instruksi | 75 |
| <i>Creativity</i> | Selalu melihat persoalan dari berbagai segi. Banyak memberikan gagasan baru | Umumnya melihat persoalan dari berbagai segi. Cukup banyak gagasan yang dihasilkan | Berusaha melihat persoalan dari berbagai segi. Ada beberapa | Jarang sekali menghasilkan gagasan baru dan kualitasnya kurang memadai | Tidak pernah menghasilkan gagasan baru dan selalu melihat | 65 |

Tabel I.9 Rataan Penilaian Kinerja Karyawan Sales PT XYZ (Lanjutan)

| Faktor Penilaian | Skala Rating | | | | | Nilai |
|------------------|---|--|--|--|--|-------|
| | A 90-100 | B 80-89 | C 70-79 | D 50-69 | E < 40 | |
| | | | gagasan baru yang dihasilkan | | persoalan dari satu segi saja | |
| <i>Team Work</i> | Sangat istimewa dalam kerja sama kelompok, lebih mengutamakan kelompok daripada kepentingan pribadi | Hampir selalu menonjolkan hubungan kerja yang menyenangkan dan giat melibatkan diri demi tercapainya tujuan kelompok | Umunya hubungan dengan rekan/ atasan baik, jarang terlihat ada masalah | Biasanya dapat bekerja dalam kelompok tapi terkadang lebih menonjolkan kepentingan pribadi | Sikap terhadap rekan kerja acuh tak acuh, sulit diajak bekerja sama dalam kelompok | 70 |

Sumber: PT XYZ Surabaya, 2022

Keterangan:

- *Product Knowledge* : Kemampuan karyawan dalam mengetahui produk yang dijual/dihasilkan perusahaan
- *Quality* : Kemampuan karyawan dalam memahami bidang pekerjaannya
- *Productivity* : Kemampuan karyawan dalam melaksanakan intruksi atasannya
- *Creativity* : Kemampuan karyawan dalam menguraikan persoalan dari berbagai segi dan cara menyelesaikannya
- *Team Work* : Kemampuan karyawan dalam memadukan diri secara berkelompok

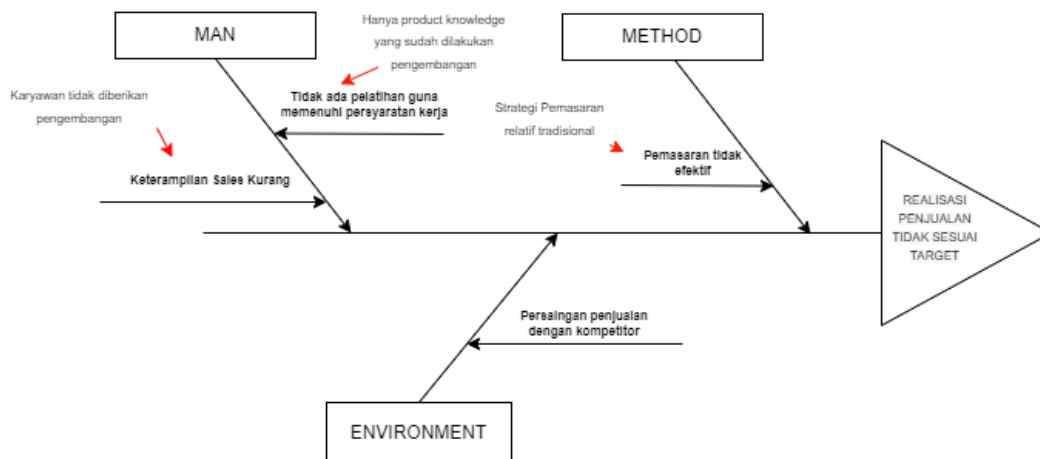
Adapun langkah perusahaan sebagai upaya pengembangan SDM guna pemenuhan dari persyaratan kerja untuk karyawan *sales* PT XYZ Surabaya adalah sebagai berikut.

Tabel I.10 Pemenuhan Hasil Penilaian Kinerja

| Faktor | Pemenuhan |
|--------------------------|------------------------------|
| <i>Product Knowledge</i> | Sudah dilakukan pengembangan |
| <i>Quality</i> | Belum dilakukan pengembangan |
| <i>Productivity</i> | Belum dilakukan pengembangan |
| <i>Creativity</i> | Belum dilakukan pengembangan |
| <i>Team Work</i> | Belum dilakukan pengembangan |

Dari Tabel I.10, didapatkan bahwa perusahaan sepenuhnya belum melakukan upaya pengembangan agar *sales* mampu memenuhi persyaratan kerja maupun *selling skills*. Berdasar wawancara bersama koordinator *sales* menyatakan bahwa pengembangan dilakukan ketika *on boarding* dan hanya berfokus pada bagian *product knowledge* yang dimana bagian tersebut hanya masuk ke dalam salah satu *technical skill*. Penilaian kinerja karyawan merupakan analisis dari keberhasilan dan kegagalan dari kinerja karyawan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan, serta kesesuaian karyawan untuk promosi atau perlu mengikuti pelatihan lebih lanjut

Adapun permasalahan karyawan divisi *sales* PT XYZ yang melatarbelakangi penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram *fishbone* dibawah ini:



Gambar I.4 *Fishbone* Diagram Permasalahan

Berdasarkan Gambar I.4, diketahui bahwa terdapat 3 faktor utama mengapa target penjualan dari perusahaan terhadap karyawan *sales* tidak tercapai. Diantaranya yaitu dari faktor *man* atau pekerjanya, dimana karyawan tidak diberikan program pengembangan yang berdampak kepada kualitas kerja. Kemudian ada faktor *method* yaitu pemasaran yang masih menggunakan metode kuno atau tradisional sehingga pasar yang diraih perusahaan tidak luas. Dan yang terakhir yaitu faktor *environment* yaitu mengenai lingkungan persaingan dengan kompetitor. Dimana semakin meningkatnya kesempatan usaha di industri ini, mengakibatkan persaingan juga semakin ketat.

I.2 Alternatif Solusi

Dari hasil identifikasi masalah menggunakan diagram *fishbone* di atas, dapat diketahui bahwa realisasi penjualan tidak sesuai dengan target dikarenakan oleh beberapa faktor yaitu faktor *man*, *method* dan *environment*. Oleh karena itu peneliti mengusulkan rancangan solusi dari akar permasalahan yang berada di PT XYZ ini sebagai berikut:

Tabel I.11 Potensi Alternatif Solusi

| No | Akar Masalah | Potensi Solusi |
|----|---|---|
| 1 | Pemasaran tidak efektif | Perancangan strategi pemasaran guna peningkatan penjualan |
| 2 | Persaingan dengan kompetitor | Perancangan model dan strategi bisnis |
| 3 | Keterampilan sales kurang | Perancangan program pelatihan |
| 4 | Tidak ada pelatihan guna memenuhi persyaratan kerja | |

Berdasarkan Tabel I.11, didapatkan 4 akar masalah dan 3 potensi solusi yang dapat digunakan untuk menanggulangi permasalahan yang ada di PT XYZ. Dari ketiga potensi solusi tersebut dicarilah solusi alternatif yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan. Penyaringan dapat dilakukan berdasarkan beberapa kriteria yaitu tingkat keberhasilan, kemudahan dan estimasi waktu penyelenggaraannya. Dari kriteria-kriteria tersebut akan diberikan masing-masing skor yang nantinya akan disaring untuk

mendapatkan mana potensi solusi utama yang dapat diutamakan oleh perusahaan. Penilaian dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan *stakeholder* internal PT XYZ Surabaya serta indikator dan rumus didapatkan dari panduan *capstone design*. Adapun indikator yang dapat dilakukan yaitu:

Tabel I.12 Indikator Skor Potensi Solusi Berdasarkan Kriteria

| Indikator | Skor | | |
|----------------------|------------|--------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Tingkat Keberhasilan | Kecil | Besar | Sangat Besar |
| Kemudahan | Sulit | Mudah | Sangat Mudah |
| Estimasi Waktu | Waktu Lama | Waktu Pendek | Waktu sangat Pendek |

Rumus pengisian skor kriteria untuk setiap Alternatif Solusi yaitu:

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

Berikut merupakan hasil dari jumlah skor yang didapatkan masing-masing indikator:

Tabel I.13 Hasil Penilaian Potensi Solusi

| Potensi Solusi | Tingkat Keberhasilan | Kemudahan | Estimasi Waktu | Total Skor | Presentase Skor (%) |
|---------------------------------------|----------------------|-----------|----------------|------------|---------------------|
| Perancangan Strategi Pemasaran | 2 | 1 | 1 | 4 | 44% |
| Perancangan Model dan Strategi Bisnis | 3 | 1 | 1 | 5 | 56% |

Tabel I.14 Hasil Penilaian Potensi Solusi (Lanjutan)

| Potensi Solusi | Tingkat Keberhasilan | Kemudahan | Estimasi Waktu | Total Skor | Presentase Skor (%) |
|-------------------------------|----------------------|-----------|----------------|------------|---------------------|
| Perancangan program pelatihan | 3 | 2 | 1 | 6 | 67% |

Berdasarkan hasil analisis dari akar masalah pada Tabel I.13 dan tabel I.14, potensi solusi utama yang dapat diselesaikan yaitu dengan merancang program pelatihan dengan skor 67%. Urgensi potensi solusi dipilih guna menjawab empat akar masalah yang ada. Data yang dijelaskan di latar belakang menunjukkan bahwa pemenuhan hasil penilaian kinerja saat ini hanya dilaksanakan ketika *on boarding* dan berfokus pada *product knowledge* sehingga faktor-faktor lainnya belum dilakukan pemenuhan. Oleh karena itu pemilihan potensi solusi dilakukan agar karyawan divisi *sales* dapat melakukan pengembangan dan meningkatkan level keahlian penjualannya.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan pada pembahasan diatas, maka rumusan permasalahan untuk Tugas Akhir ini adalah “Bagaimana rancangan program pelatihan karyawan *sales* pada PT XYZ Surabaya?”

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk merancang program pelatihan karyawan *sales* PT XYZ Surabaya.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Adapun penulisan dan hasil dari Penelitian Tugas Akhir ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Memberi usulan terhadap Perusahaan tentang kebutuhan pelatihan terhadap karyawan *sales* di PT XYZ Surabaya.

2. Memungkinkan terjalinnya hubungan yang teratur, sehat dan dinamis antara Perusahaan dan Perguruan Tinggi.
3. Memberi masukan atau saran terhadap perusahaan akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia agar dapat lebih efisien dan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

BAB I Pendahuluan

Pada bab pendahuluan berisikan penjelasan mengenai permasalahan secara umum yang meliputi latar belakang penelitian, alternatif solusi, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

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

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bab ini berisi tentang Sistematika Perancangan, Batasan dan asumsi tugas akhir, identifikasi sistim terintegrasi dan rencana waktu penyelesaian tugas akhir

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi tentang pengolahan data untuk proses penelitian serta verifikasi rancangan

BAB V Analisis dan Evaluasi

Pada bab ini berisi tentang analisis hasil pengolahan data yang telah dilakukan kemudian divalidasi serta melakukan evaluasi terhadap rancangan yang telah diajukan

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang rangkuman dari seluruh hasil pengolahan data dan saran untuk peneliti selanjutnya