Journal of Economics
AND MANAGEMENT SCIENTIES
https://jems.ink
ISSN 2655-1934 (print), 2655-6685 (online)

Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan dan Pengembangan Keahlian PT Mitra Andal Sejati

Ni Wayan Ratmi Giarini[1], Nengah Sukendri[2], dan I Gede Bayu Wijaya[3]*

[1,2,3] *Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram, Indonesia*

Journal of Economics and Management Scienties is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.

ARTICLE HISTORY
Received: 11 April 26
Final Revision: 12 May 26
Accepted: 29 May 26
Online Publication: 30 June 26

KEYWORDS
Employee Performance, Training, Skill Development, Human Resource Management, Sales Performance

A B S T R A C T

This study aims to analyze training and skill development strategies in improving employee performance at PT Mitra Andal Sejati Lombok, as well as to identify the constraints and the efforts to overcome them. This research uses a descriptive qualitative approach to understand phenomena occurring in the field. Data were collected through observation, interviews with four SPG/SPB employees and one supervisor (leader), and documentation. The data were analyzed using qualitative analysis techniques, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that training and skill development have a positive impact on improving employee capabilities, as indicated by the increase in post-test results compared to pre-test results. However, employee performance in the field is still not optimal in achieving sales targets. This is due to several constraints, such as training that is still predominantly conducted online, limited communication between trainers and participants, shift work systems, and the limited number of trainers. Efforts to overcome these constraints include increasing face-to-face training, adding more trainers, and strengthening coordination with store management. Therefore, continuous training and development are expected to improve employee performance optimally.

KATA KUNCI
Kinerja Karyawan, Pelatihan, Pengembangan Keahlian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Penjualan

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pelatihan dan pengembangan keahlian dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Mitra Andal Sejati Lombok, serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dan upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini terdiri dari 4 orang karyawan SPG/SPB dan 1 orang atasan (*leader*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan keahlian memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan karyawan, yang ditunjukkan melalui peningkatan hasil *post-test* dibandingkan *pre-test*. Namun demikian, kinerja karyawan di lapangan masih belum optimal dalam mencapai target penjualan, yang disebabkan oleh ketidaksesuaian implementasi *jobdesc*, keterbatasan pelatihan yang masih didominasi secara *online*, sistem kerja *shift*, serta keterbatasan jumlah *trainer*. Kendala tersebut berdampak pada kurang efektifnya proses pelatihan, terutama dalam hal komunikasi, pengawasan, dan pemahaman materi oleh karyawan. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut antara lain dengan melakukan pelatihan secara tatap muka, menambah jumlah *trainer*, serta meningkatkan koordinasi dengan pihak toko. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan keahlian yang dilakukan secara berkelanjutan dan optimal diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

CORRESPONDING AUTHOR
ratmigiarini97@gmail.com

DOI
10.37034/jems.v8i3.434

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan pada dasarnya sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia sebagai elemen utama penggerak organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga sebagai subjek strategis yang menentukan arah kebijakan serta pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks ini, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan [1].

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang harus dipelihara dan dikembangkan secara berkelanjutan. Berbeda dengan aset lainnya, sumber

daya manusia memiliki potensi untuk terus berkembang melalui proses pembelajaran, pelatihan, serta pengalaman kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang terarah guna meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan efisiensi kerja serta memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan [2].

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, terdapat dua aspek utama yang perlu diperhatikan, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas berkaitan dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki, sedangkan kualitas berkaitan dengan tingkat kemampuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan. Keseimbangan antara kedua aspek ini sangat penting untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Penelitian empiris membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap produktivitas kerja dibandingkan dengan kuantitas tenaga kerja itu sendiri [3].

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, program pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan serta mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja [4]. Selain itu, pelatihan juga berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan diri serta kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Tidak hanya keterampilan, faktor motivasi kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki tanggung jawab yang tinggi, serta mampu bekerja secara optimal dalam mencapai target perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja, seperti pemberian penghargaan, lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan untuk berkembang [5].

Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat perusahaan yang kurang memperhatikan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Banyak perusahaan yang menganggap bahwa pelatihan di awal masa kerja sudah cukup untuk membekali karyawan. Padahal, tanpa adanya pelatihan lanjutan, kemampuan karyawan cenderung stagnan bahkan mengalami penurunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan berkelanjutan dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, rendahnya kualitas pelayanan, serta menurunnya kepuasan pelanggan. Kondisi ini tentu akan berdampak pada citra perusahaan serta keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Lebih lanjut, perusahaan yang tidak memperhatikan kualitas sumber daya manusia juga berisiko kehilangan daya saing di pasar. Dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas produk maupun layanan. Hal ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan harus menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen perusahaan [6].

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan yang mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan dengan perusahaan yang mengabaikan aspek tersebut. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang kuat dari manajemen perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mencapai kinerja yang optimal dan keberlanjutan usaha [7].

Untuk mengatasi hal tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan memberikan solusi konkrit bagi Perusahaan PT Mitra Andal Sejati dalam menghadapi permasalahan kinerja karyawan. Sebagai program studi yang peduli terhadap manajemen sumber daya manusia, Program Studi Ekonomi Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram melihat penelitian ini sebagai kesempatan strategis untuk menerapkan pengetahuan akademis dalam lingkungan bisnis nyata. Pilihan lokasi PT Mitra Andal Sejati yang beralamat di Jalan Songket No 7x Paneraga Cakranegara, menjadi tepat karena merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *Frontliners service* (SPG/*Beauty Advisor*/MD/Sales), dimana salah satu klien yang bekerja sama adalah PT Unilever Indonesia Tbk. Kegiatan ini berkomitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan kinerja karyawan guna meningkatkan pencapaian perusahaan.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk menemukan solusi atas kendala yang terjadi selama operasional kerja di Perusahaan PT Mitra Andal Sejati, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih maksimal. Berdasarkan tujuan dan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

a) Apa strategi pelatihan dan pengembangan keahlian dapat meningkatkan kinerja karyawan (PT Mitra Andal Sejati)?

b) Kendala apa yang dihadapi saat melakukan pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan (PT Mitra Andal Sejati)?

c) Apa upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala kinerja karyawan selama operasional (PT Mitra Andal Sejati)?

1.2. Tinjauan Pustaka

1.2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan [7]. Penelitian berbeda menambahkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja didefinisikan sebagai pemenuhan tugas atau keterampilan terkait pekerjaan oleh seorang karyawan [6]. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemauan dan keterbukaan individu dalam menjalankan pekerjaannya, baik terhadap dirinya sendiri maupun dalam berinteraksi dengan orang lain [3]. Kemauan dan keterbukaan tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat dinilai melalui berbagai indikator yang mencerminkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator tersebut meliputi kualitas kerja karyawan, yaitu sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar yang telah ditetapkan; kuantitas kerja atau pencapaian target yang menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan volume pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi; serta ketepatan dalam penyelesaian tugas yang telah ditentukan, baik dari segi waktu maupun prosedur. Selain itu, tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan juga menjadi aspek penting dalam menilai kinerja, termasuk komitmen dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas. Tidak kalah penting, kemampuan karyawan dalam memelihara dirinya sendiri, seperti menjaga disiplin, kesehatan, dan sikap profesional, turut berkontribusi dalam mendukung kinerja yang optimal secara keseluruhan [8], [9], [10].

1.2.2. Pelatihan

Pelatihan pada hakikatnya merupakan suatu proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif [11]. Oleh karena itu, dalam melaksanakan pelatihan, diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana individu belajar, termasuk prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa, gaya belajar, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses belajar itu sendiri. Dengan memahami hal tersebut, program pelatihan dapat disusun secara lebih tepat sasaran, menarik, dan mudah dipahami, sehingga mampu menghasilkan perubahan perilaku kerja yang diharapkan. Selain itu, pelatihan yang didasarkan pada konsep pembelajaran yang baik juga akan membantu karyawan dalam menginternalisasi materi, meningkatkan kinerja, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Latihan *(training)* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan tertentu secara rutin Dalam hal ini, latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang [12].

Pelatihan merupakan upaya terencana perusahaan untuk memberikan fasilitas pembelajaran, pengetahuan, perilaku yang erat hubungannya dengan pekerjaan karyawan dengan pelatihan yang dilakukan secara rutin dan terstruktur dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan juga individu [13]. Pelatihan memiliki tujuan utama yakni dalam waktu dekat dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam kompetensi tertentu [14]. Dengan pelatihan yang dilakukan secara rutin dan terstruktur dapat memberikan manfaat bagi Perusahaan dan juga individu. Pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performa pekerja karena sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Fokus yang ingin dicapai pada pelatihan adalah peningkatan kinerja karyawan [15].

1.2.3. Pengembangan

Pengembangan pada dasarnya tertuju pada peningkatan kualitas individu melalui berbagai pengalaman kerja, penilaian kepribadian, serta penguatan kemampuan yang dimiliki karyawan. Proses ini tidak hanya berfokus pada kebutuhan pekerjaan saat ini, tetapi juga diarahkan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tuntutan dan tantangan pekerjaan di masa depan. Melalui pengembangan, karyawan diberikan kesempatan untuk memperluas wawasan, meningkatkan kompetensi, serta membentuk sikap dan pola pikir yang lebih adaptif terhadap perubahan [16]. Oleh karena itu, pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karier atau pengembangan kepemimpinan. Dalam pengembangan kemampuan, didalamnya juga terdapat keahlian yang dimiliki setiap individu.

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan kepada sumber daya manusia harus memiliki beberapa unsur-unsur. Pertama, tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus jelas dan dapat terukur, hal ini perlu agar sumber daya manusia tahu kompetensi apa yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh organisasi. Kedua, para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai, hal ini perlu agar

sumber daya manusia bisa memahami materi latihan. Ketiga, materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, sehingga pelatihan dilakukan atas tujuan dan dasar yang kuat, tidak asal-asalan melakukan pelatihan. Keempat, metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tersebut bisa menyerap materi yang diberikan oleh pelatih. Kelima, peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan [7].

Berdasarkan penelitian terdahulu, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu [7]:

a) Perbedaan individu setiap sumber daya manusia. Setiap sumber daya manusia tentu memiliki kemampuan yang berbeda, kepandaian yang berbeda dan juga motivasi yang berbeda dalam mengikuti pelatihan. Hal ini bisa menjadi penghambat dalam penyampaian materi latihan, sehingga pelatih perlu mendesain materi latihan yang bisa mencakup semua sumber daya manusia yang menjadi subjek pelatihan;

b) Hubungan dengan analisa jabatan, materi dan metode pelatihan yang dilakukan harus berguna bagi sumber daya manusia tersebut agar pelatihan yang diterima bisa menunjang pekerjaan yang dilakukan;

c) Motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan, sehingga penerimaan materi latihan bisa maksimal;

d) Partisipasi aktif, sumber daya manusia harus ikut berpartisipasi sehingga ada pelatihan dua arah dengan pelatih, dengan partisipasi semisal bertanya apabila materi belum jelas, maka akan membantu sumber daya manusia itu sendiri dalam proses pengertian dan pemahaman akan materi latihan;

e) Seleksi peserta pelatihan, tentu tak semua sumber daya manusia bisa mengikuti program pelatihan, harus ada seleksi sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi yang bisa mengikuti pelatihan;

f) Metode pelatihan dan pengembangan, harus sesuai dengan tujuan pelatihan dan juga selaras dengan visi misi perusahaan.

1.2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil dimana pelatihan, penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado [17]. Selain itu, pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [18]. Pelatihan merupakan variabel terendah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan merupakan variabel kedua tertinggi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam strategi peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan keahlian di PT Mitra Andal Sejati Lombok. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas kerja SPG/SPB di lapangan, khususnya terkait pelaksanaan tugas, interaksi dengan konsumen, serta implementasi teknik penjualan. Selain itu, wawancara dilakukan kepada 4 orang karyawan SPG/SPB dan 1 orang atasan *(leader*) untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai pelaksanaan pelatihan, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung berupa data penjualan perusahaan yang digunakan untuk memperkuat hasil penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Informasi Objek Penelitian

3.1.1. Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan di PT Mitra Andal Sejati Lombok, Jl Songket No.7x, Paneraga Kec Cakranegara Kota Mataram Nusa Tenggara Barat.

3.1.2. Sejarah Lokasi Penelitian

PT Mitra Andal Sejati berdiri sejak 1997 berpusat di Ciracas Jakarta dan merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang Frontliners Service (SPG/Beauty Advisor/MD/Sales), *Marketing Activity*, *Brand Activation*, dan *Event Organizer*. PT Mitra Andal Sejati bekerja sama dengan salah satu Perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terkemuka di Indonesia yaitu PT Unilever Indonesia Tbk dalam menyediakan jasa SPG/MD/BA (*Beauty Advisor*) untuk produk – produk yang dipasarkan di masyarakat seperti Pepsodent, Ponds, Lux, Sunlight, Lifebuoy, Rinso, Molto, Sariwangi, Bango, Royco dan masih banyak lagi. Hingga saat ini PT Mitra Andal Sejati sudah memiliki 9 kantor cabang yakni Jakarta,

Bandung, Medan, Nusa Tenggara, Purwokerto, Semarang, Solo, Surabaya, Yogyakarta.

3.1.3. Visi dan Misi Lokasi

Visi perusahaan ini yaitu menjadi bisnis partner terpercaya dan profesional. Selain itu, misinya yaitu berkomitmen menciptakan dan menegakkan *safety* dalam setiap proses kegiatan, mengembangkan SDM berkualitas dan membangun budaya perusahaan berkinerja tinggi, dan mendorong pertumbuhan bisnis yang saling menguntungkan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan selaras spiritual.

3.2. Hasil Penelitian

Tabel distribusi nilai *pre-test* dan *post-test* pada Tabel 1 menunjukkan adanya perubahan kemampuan karyawan setelah mengikuti pelatihan. Pada kondisi awal (*pre-test*), sebagian besar karyawan masih berada pada kategori nilai rendah hingga sedang, yaitu sebanyak 124 karyawan pada rentang nilai 0–40 dan 116 karyawan pada rentang nilai 41–60. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan awal karyawan masih belum optimal.

Tabel 1. Distribusi Nilai *Pre-Test* dan *Post-Test* Karyawan

Rentang Nilai	*Pre-Test*	*Post-Test*
0 – 40	124	1
41 – 60	116	1
61 – 80	100	59
81 – 100	23	302
Total	363	363

Namun setelah pelatihan dilaksanakan, terjadi peningkatan yang sangat signifikan. Hal ini terlihat dari jumlah karyawan pada kategori nilai tinggi (81–100) yang meningkat drastis menjadi 302 orang. Sementara itu, jumlah karyawan pada kategori nilai rendah (0–40 dan 41–60) mengalami penurunan yang sangat signifikan, masing-masing hanya tersisa 1 orang. Pergeseran distribusi nilai ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan keahlian yang dilakukan oleh PT Mitra Andal Sejati memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan karyawan.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil observasi, kinerja karyawan di lapangan masih belum sepenuhnya optimal dalam mencapai target penjualan. Hal ini disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian dalam implementasi *jobdesc*, seperti kurang optimalnya penataan produk, kelengkapan *display*, serta pelaksanaan program promosi. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan belum sepenuhnya efektif karena masih didominasi metode *online* serta adanya kendala sistem kerja *shift* yang menyebabkan tidak semua karyawan dapat mengikuti pelatihan secara maksimal. Dengan demikian, meskipun data menunjukkan adanya peningkatan kemampuan karyawan setelah pelatihan, namun dalam implementasinya di lapangan masih diperlukan pengembangan lebih lanjut agar peningkatan tersebut dapat berdampak langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Mitra Andal Sejati Lombok, khususnya SPG/SPB, belum sepenuhnya optimal dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Hal ini diperoleh berdasarkan hasil observasi selama kegiatan, dimana peneliti secara langsung terlibat sebagai *leader* yang bertugas mengawasi, mengevaluasi, serta melakukan pembinaan terhadap kinerja karyawan di wilayah Mataram, Lombok Tengah, dan Lombok Timur. Dalam pelaksanaannya, kegiatan kerja dimulai dari *briefing* pagi bersama tim distributor untuk membahas target, pencapaian, serta kendala di lapangan, kemudian dilanjutkan dengan kunjungan ke toko guna memantau aktivitas SPG/SPB secara langsung.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, ditemukan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian dalam implementasi *jobdesc* oleh beberapa karyawan, seperti kurang optimalnya penataan produk, kurangnya kelengkapan *display*, serta belum maksimalnya pelaksanaan program promosi. Selain itu, kemampuan karyawan dalam melakukan teknik penjualan, pemahaman produk, serta interaksi dengan konsumen juga masih bervariasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja antar karyawan belum merata, sehingga diperlukan evaluasi dan pembinaan lebih lanjut. Hasil wawancara dengan 4 orang SPG/SPB dan 1 orang atasan (*leader*) menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang dilakukan selama ini belum berjalan secara efektif. Pelatihan lebih banyak dilakukan secara *online*, sehingga kurang mampu meningkatkan pemahaman karyawan secara maksimal. Selain itu, sistem kerja *shift* menjadi kendala utama dalam pelaksanaan pelatihan, karena karyawan memiliki jadwal kerja yang berbeda-beda dan harus tetap memenuhi kebutuhan operasional toko selama jam kerja berlangsung.

Selanjutnya, berdasarkan hasil *assessment* yang dilakukan terhadap seluruh SPG/SPB, diketahui bahwa terdapat karyawan dengan performa rendah yang membutuhkan pelatihan lebih intensif. Proses penilaian dilakukan dengan memberikan skor terhadap kinerja karyawan, kemudian diurutkan dari nilai terendah hingga tertinggi sebagai dasar dalam penentuan jadwal pelatihan. Namun, keterbatasan jumlah *trainer* yang hanya satu orang menyebabkan pelaksanaan pelatihan tidak dapat dilakukan secara optimal dan merata kepada seluruh karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam peningkatan kinerja karyawan terletak pada belum optimalnya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan keahlian, yang dipengaruhi oleh faktor waktu, sistem kerja, serta keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelatih.

3.3. Pembahasan

3.3.1. Metode Kerja

Selama melakukan penelitian di PT Mitra Andal Sejati Lombok, saya ditempatkan diposisi *Leader* untuk tim SPG/SPB di daerah Mataram, Lombok Tengah dan Lombok Timur. Adapun tugas yang menjadi pekerjaan selama menjalani penelitian yaitu:

a) mengikuti brifing pagi dengan Team Distributor. Setiap pagi sebelum memulai pekerjaan biasanya dilakukan brifing di kantor Distributor Bersama Bapak/Ibu Manajer, *Sales*, SPG/SPB membahas target yang harus dicapai, pencapaian sampai dengan hari terakhir, rencana pekerjaan yang akan dilakukan, serta menyampaikan kendala atau isu di toko.

Gambar 1. Rapat Pagi Tim

b) Melakukan kunjungan ke toko. Kegiatan selanjutnya yaitu melakukan kunjungan ke toko yang dicover oleh SPG/SPB diwilayah Mataram, Lombok Tengah, Lombok Timur sesuai jadwal yang sudah ditentukan. Kegiatan kunjungan ini dilakukan pagi sampai sore hari.

c) Melakukan Pengecekan Pajangan di toko. Kegiatan di toko diawali dengan melakukan absensi kemudian masuk toko menemui SPG/SPB yang bertugas dihari itu, kemudian brifing singkat mengenai kondisi toko lalu keliling toko memastikan produk jualan sudah terpenuhi.

d) Mengecek Implementasi yang sudah dilakukan Team. Kegiatan pengecekan dilakukan mulai dari kebersihan, kerapian kelengkapan pajangan, kegiatan promo yang berjalan, ketersediaan harga di setiap produk. Tujuannya untuk memastikan tim sudah melakukan implementasi sesuai *jobdesc*.

e) Melakukan *Assesment* dengan SPG/SPB. *Assessment* dilakukan kepada seluruh SPG/SPB yang bertugas sebagai upaya melakukan evaluasi terhadap kemampuan dan performa tim di lapangan.

f) Membuat laporan hasil *Assesment*. Setelah kunjungan selesai, kegiatan selanjutnya yaitu membuat rekapan hasil *assessment* yang kemudian akan dijadikan bahan untuk melakukan training selanjutnya.

g) Melakukan training kepada SPG/SPB. Kegiatan training ini biasanya dilakukan 1 – 2 kali dalam 1 minggu untuk SPG/SPB yang performanya terendah agar bisa mendapatkan lebih banyak pelatihan.

h) Mengikuti *meeting development*. *Meeting development* dilakukan serentak satu bulan sekali oleh PT Unilever Indonesia Bersama seluruh karyawan PT Mitra Andal Sejati dengan tujuan menyampaikan materi yang akan dijalankan dibulan tersebut.

3.5.2. Analisis Hasil Kerja

Dalam melaksanakan kegiatan penelitian, digunakan beberapa langkah awal dalam pengumpulan informasi untuk menyelesaikan laporan ini, diantaranya:

a) Pertama, melakukan pengamatan secara langsung kepada SPG/SPB ketika melakukan kunjungan ke toko mengenai kinerjanya, dapat dilihat dari hasil implementasi *jobdesc* dan bagaimana mereka melakukan penawaran atau promosi kepada konsumen. Mengetahui seberapa paham terhadap pengetahuan produk serta teknik jualan yang digunakan, serta kemampuan dalam menganalisis karakter konsumen.

b) Kedua, melakukan penilaian kepada masing–masing SPG/SPB dengan nilai angka dan mengurutkan dari nilai terendah sampai tertinggi. Berdasarkan hasil tersebut Langkah selanjutnya yaitu membuat jadwal pelatihan dimulai dari SPG/SPB yang mendapat nilai terendah dan menginformasikan kepada *trainer* untuk dilakukan *classroom* secara *online*.

c) Ketiga, berdasarkan materi *classroom* yang diberikan kemudian dilakukan training secara tatap muka dengan SPG/SPB yang sudah melakukan *training online* untuk mengevaluasi pemahamannya. Kemudian dilanjutkan oleh peserta selanjutnya untuk dijadwalkan.

Kendala yang dihadapi dalam melakukan pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan antara lain adalah: Waktu, waktu menjadi salah satu kendala dalam melakukan pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan, hal ini dikarenakan SPG/SPB memiliki jadwal kerja yang menggunakan sistem *shift*. Selain itu kebutuhan toko akan kehadiran tim di toko selama jam kerja juga menjadi kendala dalam mengatur jadwal training. SPG/SPB hanya memiliki 8 jam kerja dan didalamnya sudah termasuk 1 jam istirahat, dengan pekerjaan toko yang terkadang memerlukan waktu lebih dari jam kerja seharusnya sehingga *training* sering tertunda.

Selain itu, terdapat kendala lain seperti sistem *training* yang masih dominan dilakukan secara *online*. Pelaksanaan *training* secara daring juga menimbulkan

keterbatasan dalam komunikasi antara *trainer* dan peserta, sehingga interaksi yang terjadi menjadi kurang efektif. Di sisi lain, kebutuhan kuota internet serta keterbatasan fasilitas juga menjadi hambatan dalam mengikuti pelatihan secara optimal. Kondisi ini menyebabkan pemahaman peserta menjadi kurang maksimal karena kurang fokus dalam mengikuti pelatihan serta minimnya pengawasan secara langsung selama proses *training* berlangsung.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas *e-learning* dipengaruhi oleh tingkat interaksi antara pengajar dan peserta [19]. Penelitian berbeda menjelaskan bahwa terdapat berbagai hambatan dalam pelaksanaan pembelajaran berbasis teknologi, termasuk keterlibatan peserta dan kesiapan dalam mengikuti pembelajaran [20]. Penelitian lainnya mengungkapkan bahwa pelaksanaan *e-learning* masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal komunikasi dan kualitas proses pembelajaran [21].

Upaya yang dapat dilakukan dalam menghadapi kendala pelatihan adalah dengan melakukan negosiasi dengan pihak toko. Hal ini dilakukan demi berjalannya strategi pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan secara maksimal, solusi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan negosiasi dengan pihak toko untuk memberikan ijin kepada SPG/SPB untuk mengikuti *training* sesuai jadwal yang ditentukan, serta menjelaskan tujuan dari dilakukannya *training* rutin. Selain untuk meningkatkan pengetahuan produk dan Teknik jualan ke konsumen, dengan melakukan *training* juga akan memberikan dampak baik bagi toko yaitu meningkatkan penjualan.

Selain itu, perusahaan harus menambah tenaga *trainer* untuk area Lombok. Dengan kendala *training* yang terjadi, akan lebih baik jika *training* dapat dilakukan secara *offline* dengan tenaga *trainer* tambahan. Dengan jumlah SPG/SPB yang cukup banyak dan tersebar di toko sampai luar kota, tenaga *trainer* sangat dibutuhkan agar dapat menjangkau sampai ke daerah timur. Selain itu, dengan adanya tenaga tambahan *trainer,* akan lebih mudah dalam melakukan evaluasi mengenai implementasi materi *training* yang sudah diberikan, apakah sudah diimplementasikan dengan maksimal di toko atau hanya dipelajari saat *training* saja. Dengan demikian akan lebih mudah dilakukan pemantauan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai strategi pelatihan dan pengembangan keahlian karyawan PT Mitra Andal Sejati Lombok, dapat disimpulkan bahwa karyawan (SPG/SPB) merupakan garda terdepan dalam melakukan interaksi dengan konsumen untuk meningkatkan penjualan. Pihak manajemen atau supervisor memastikan bahwa karyawan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* melalui pengamatan secara langsung di lapangan. Karyawan dengan performa rendah masih perlu diperhatikan. Oleh karena itu pelatihan dan pengembangan keahlian berkelanjutan menjadi kewajiban yang harus dijalankan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dari beberapa kendala yang dihadapi, disarankan perusahaan dapat mempertimbangkan mengenai penambahan jumlah *trainer* menjadi 2 orang agar lebih fokus dan kompeten dalam melakukan pelatihan (*training*) kepada tim dibawahnya. Disarankan juga untuk pelatihan dapat dilakukan secara tatap muka dan praktik secara langsung di lapangan berdasarkan materi yang sudah diberikan serta lebih sering melakukan komunikasi kepada pihak toko terkait kinerja karyawan, sehingga mendapatkan evaluasi juga dari pihak toko, dan dapat mencari solusi atas hasil evaluasi tersebut. Diharapkan koordinator atau perwakilan dari PT Mitra Andal Sejati Bali bisa hadir dalam setiap pelaksanaan pertemuan bulanan di Lombok, untuk memberikan semangat dan motivasi.

Daftar Rujukan

[1] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741

[2] Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 779–801. https://doi.org/10.2307/256712

[3] Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, *5*(2), 301–326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020

[4] Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, *13*(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

[5] Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

[6] Hamid, N., & Hassan, N. (2015). The relationship between workplace environment and job performance in selected government offices in Shah Alam, Selangor. *International Review of Management and Business Research*, *4*(3), 845–851.

[7] Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. PT.Salemba Empat.

[8] Bernardin, H. J. (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.

[9] Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.

[10] Samson, G. N., Waiganjo, M., & Koima, J. (2015). Effect of workplace environment on the performance of commercial banks employees in Nakuru town. *International Journal of Managerial Studies and Research*, *3*(12), 76–89.

[11] Notoatmodjo, S. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Umum.

[12] Handoko, H. (2010). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. BPFE Yogyakarta.

[13] Wiliandari, Y. (2014). Rancangan pelatihan dan pengembangan sdm yang efektif. *Society*, *5*(2), 93–110.

[14] Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2011). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.

[15] Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Andi.

[16] Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

[17] Goni, L. W., Adolfina, A., & Sumarauw, J. (2015). Pengaruh pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada pt. bank sulutgo kantor pusat manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *3*(4), 127878. https://doi.org/10.35794/emba.v3i4.10582

[18] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

[19] Meng, W., Yu, L., Liu, C., Pan, N., Pang, X., & Zhu, Y. (2024, January). A systematic review of the effectiveness of online learning in higher education during the COVID-19 pandemic period. In *Frontiers in Education* (Vol. 8, p. 1334153). Frontiers Media SA. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1334153

[20] Porter, W. W., & Graham, C. R. (2016). Institutional drivers and barriers to faculty adoption of blended learning in higher education. *British Journal of Educational Technology*, *47*(4), 748-762. https://doi.org/10.1111/bjet.12269

[21] Salarvand, S., Mousavi, M. S., & Rahimi, M. (2023). Communication and cooperation challenges in the online classroom in the COVID-19 era: a qualitative study. *BMC Medical Education*, *23*(1). https://doi.org/10.1186/s12909-023-04189-1