

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Singkat JNE

Soeprapto Suparno bersama Johari Zein mendirikan perusahaan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir atau biasa yang dikenal dengan Tiki JNE pada tanggal 26 November 1990. Perusahaan ini memulai kegiatannya dengan delapan karyawan dan modal 100 miliar rupiah. Pusat kegiatan usahanya yaitu penanganan kegiatan kepabean, impor kiriman barang, dokumen, serta pengantarannya dari luar negeri ke Indonesia. Nilai-nilai dasar yang dianut JNE adalah jujur, adil, disiplin, tanggung jawab, kerjasama, peduli, dan visioner. Sedangkan filosofinya yaitu efektif, efisien, fleksibel, dan seimbang. Tahun 1991, JNE memperluas jaringan internasional dengan bergabung sebagai anggota asosiasi perusahaan-perusahaan kurir beberapa negara Asia (ACCA) yang bermarkas di Hongkong yang kemudian memberi kesempatan kepada JNE untuk mengembangkan wilayah antaran sampai ke seluruh dunia. ¹

Karena persaingannya di pasar domestik, JNE juga memusatkan memperluas jaringan domestik. Dengan jaringan domestiknya TIKI dan namanya, JNE mendapat keuntungan persaingan dalam pasar domestic. JNE juga memperluas pelayanannya dengan logistik dan distribusi. Selama bertahun-tahun TIKI dan JNE berkembang menjadi dua perusahaan yang punya arah sendiri. Karena itu, keduanya menjadi saingan dan akhirnya JNE menjadi perusahaan sendiri dengan manajemen diri sendiri.

JNE meluncurkan logonya sendiri pada tahun 2000 dan berpisah dari TIKI. JNE lalu berusaha melakukan inovasi dengan memberikan layanan yang berbeda dengan TIKI. Kesan awal,

¹<https://id.wikipedia.org/wiki/JNE> dikases pada tanggal 10 April 2021

masyarakat menganggap layanan JNE lebih mahal dari yang lainnya. Ini karena segmen yang dibidik memang segmen premium. Pengembangan produk dan layanan yang berbeda di JNE antara lain menyediakan jasa kurir, logistic, money remittance hingga jasa kargo. Sebagai sister company dengan TIKI, secara etika bisnis, JNE menghadapi kesulitan tidak boleh beradu harga dan layanan dengan TIKI. Namun, ternyata industri pengiriman berkembang dan pasarnya ikut membesar sehingga JNE tidak perlu berebut pasar. ²

Perlahan-lahan JNE menemukan banyak layanan baru yang tidak terpikir sebelumnya. JNE lalu membeli gedung pada tahun 2002 dan mendirikan JNE Operations Sorting Centers. Tahun 2004 JNE membeli gedung baru yang merupakan kantor pusat JNE dan kedua gedung ini berada di Jakarta. Dari tahun ke tahun, pertumbuhan bisnis JNE semakin baik, bahkan di atas rata-rata pertumbuhan industri. Industri sendiri bertumbuh hanya sebesar 10% - 15%, namun bisnis JNE tumbuh hingga 20% tiap tahunnya. Resep keberhasilan JNE adalah tidak mau menunggu konsumen. Lebih baik, JNE menjemput bola. Kurir JNE langsung menjemput barang ke rumah konsumen yang ingin mengirimkan barang. Hanya dengan menelepon, kurir pasti datang ke rumah. Kalau masih khawatir nilai barang tidak sesuai dengan nilai 10x pengiriman, JNE menganjurkan agar konsumen untuk mengansuransikan barangnya.

JNE berkomitmen memberikan layanan yang terbaik. Standar JNE, kalau sampai perusahaan asuransi tidak membayar klaim sesuai hari yang ditentukan, JNE bersedia menggantikan dengan membayar klaim konsumen. Bagi JNE, barang sampai tujuan pelanggan adalah harga mati. Selain itu, sebanyak 170 titik jaringan yang sudah online. Ini memudahkan JNE

²Christoffel Adi Prasetyo , *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Menggunakan Jasa Pengiriman Jne Cabang Pekanbaru Pada Mahasiswa Uin Suska Riau*, Skripsi Thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

dan pelanggan untuk mengawasi pengiriman barang. Satu lagi layanan inovatif dari JNE, Pesona. Pesona adalah pesanan oleh-oleh Nusantara.³

Setiap orang bisa saling mengirimkan makanan khas daerah tertentu ke sanak keluarga di daerah lain. Contoh, mau kasih oleh-oleh kerupuk bangka ke keluarga di Jakarta. Anda cukup telepon JNE dan JNE akan carikan toko kerupuk yang terkenal di Bangka dan segera dikirimkan. Bahkan, es krimpun bisa dikirimkan melalui JNE. Tidak sampai di situ, JNE banyak melakukan inovasi-inovasi unggul lainnya. JNE sekarang membuka bisnis baru yakni trucking. Ini adalah layanan pengiriman barang-barang kebutuhan pokok. Layanan trucking inidilengkapi dengan GPS agar terpantau.

JNE juga bekerjasama dengan perusahaan pengiriman barang, UPS. Konsumen bisa mengirimkan barang ke luar negeri lewat UPS ini. Rencana selanjutnya, JNE berencana terjun ke bisnis surat-menyurat di bawah 500 gram. Bisnis yang sebelumnya dimonopoli PT. Pos Indonesia, dengan pencabutan aturan ini maka membuka peluang bagi JNE. JNE saat ini tinggal menunggu aturan pemerintah yang mengatur soal bisnis ini. Saat ini JNE didukung oleh lebih dari 1000 karyawan dan tidak kurang dari 1.500 gerai yang tersebar luas di Indonesia. Kehandalan JNE juga telah dibuktikan dengan diraihnya berbagai bentuk penghargaan serta sertifikasi ISO 9001:2000 atas jasa layanan yang telah diberikan.

Layanan terbaik adalah harga mati bagi JNE. Karena itu, sangat wajar kalau JNE punya SDM yang handal. Bahkan departemen HRD mempunyai empat divisi yaitu intelektual (berhubungan dengan pekerjaan), training (bertugas untuk kegiatan outbound dan memberikan training), spiritual (mengatur kegiatan keagamaan), dan fisikal (berhubungan dengan aktivitas

³Christoffel Adi Prasetyo , *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Menggunakan Jasa Pengiriman Jne Cabang Pekanbaru Pada Mahasiswa Uin Suska Riau*, Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

kebugaran badan karyawan). Pemimpin perusahaan JNE berkata, “Setiap masa selalu ada tantangannya, tapi kita tetap harus maju menghadapi tantangan itu.

2. VisiMisi JNE

Visi Perusahaan Rantai Pasok Global Terdepan di Dunia.

Misi Memberi Pengalaman Terbaik Kepada Pelanggan Secara Konsisten

3. Produk-Produk PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)

- a. Diplomat service Service yang diberikan oleh JNE kepada customer yang memerlukan penanganan khusus dimana barang kiriman dibawa langsung oleh petugas JNE dengan cara Hand Carry.
- b. Super Speed Service yang diberikan JNE kepada customer yang memerlukan waktu yang cepat, dimana barang yang dikirim akan diterima dalam hari yang sama dengan maximal penyampaian jam 24.00.
- c. Yakin Esok Sampai (YES) Money Back Quarantee. Service yang diberikan oleh JNE kepada costemer yang mengirim barang kirumannya dengan masa waktu hari ini kirim besok sampai. Apabila besok tidak sampai dimana merupakan kesalahan / kelalaian JNE maka customer dibebaskan biaya kirim (biaya dikembalikan).
- d. Reguler Service Service yang diberikan oleh JNE kepada customer yang mengirimkan barang dimana waktu penyampaian 1-5 hari kerja sesuai dengan estimasi kota tujuan. Waktu permintaan pick up jam 18.00 dan batas waktu penerimaan barang 23.00.
- e. Ongkos Kirim Ekonomis (OKE) Service yang diberikan JNE kepada customer yang membutuhkan harga ekonomis dimana kecepatan waktu tidak diperlukan. Waktu penyampaian paling cepat 3 hari sejak barang diterima oleh JNE.

4. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan yang ditetapkan oleh PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Pekanbaru yaitu sebagai berikut :

- a. Pendapatan perusahaan diperoleh dari transaksi pengiriman barang atau dokumen secara tunai atau kredit.
- b. Pembayaran pengiriman barang dilakukan secara tunai dan kredit : a. Cargo : transaksi bisa dilakukan secara tunai dan kredit dengan ketentuan apabila melakukan transaksi secara kredit maka harus perusahaan-perusahaan besar yang sudah dibuat surat perjanjian kerjasama tidak bisa dilakukan oleh pihak perseorangan. b. Dokumen : transaksi hanya bisa dilakukan secara tunai. c. Diberikan penggantian kerusakan sebesar 0,2% dari harga barang apabila ada kerusakan pada saat pengiriman barang.
- c. Pengeluaran kas untuk keperluan kantor dan lainnya dikeluarkan oleh seksi Adm personal dan dicatat oleh seksi akuntansi : a. Beban operasional (uang jalan, BBM, biaya transit). b. Perlengkapan, c. alat
- d. Dana kas keluar untuk pembayaran gaji dan tunjangan, pembelian peralatan kantor, perlengkapan, pembayaran listrik, air dan telepon.
- e. Pembuatan laporan arus kas dilakukan oleh bagian akuntansi.
- f. Laporan arus kas dilaporkan setiap bulan kepada kepala cabang.
- g. Pengiriman barang atau data dilakukan dengan inbound (pengiriman dalam kota) atau outbound (pengiriman luar kota).
- h. Pengiriman barang langsung melalui kantor cabang tertentu tanpa harus melalui agen atau kantor pusat.
- i. Pembayaran secara kredit ditagihkan setiap 1 bulan oleh kolektor.

- j. Bukti transaksi diberikan langsung kepada customer yang melakukan pembayaran secara tunai.
- k. Bukti transaksi dan invoice ditagihkan kepada customer yang melakukan pembayaran secara kredit.
- l. Memantau keluar masuknya dana kas baik untuk kegiatan operasi maupun untuk pembelian peralatan.
- m. Arus kas masuk harus lebih besar dari pada arus kas keluar.
- n. Pendapatan antar cabang diserahkan ke pusat dan pusat yang mengatur semua keuntungan untuk semua cabang.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan apa yang telah peneliti dapatkan di lapangan, baik dengan cara observasi, wawancara maupun data dokumentasi, maka yang dapat peneliti jadikan paparan data dari penelitian ini yaitu:

- 1. Bagaimana manajemen on the job training pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan.

a. Data Wawancara

- 1) Understudy

Organisasi merencanakan setiap kegiatan untuk mencapai tujuan. Organisasi menyiapkan karyawan yang berkualifikasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di JNE Tlanakan. mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan

tertentu. Konsep understudy merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh Manager JNE EXPRESS Tlanakan yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“Yang saya ketahui sih metode pengembangan SDM itu kita persiapkan SDM kita ya untuk mengisi posisi jabatan tertentu. SDM yang kita arahkan dalam pengembangan tersebut nantinya akan kita berikan tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatan tersebut.”
“Ketika JNE Tlanakan membutuhkan seorang karyawan baru maka pihak pimpinan JNE Tlanakan akan mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi yang dibutuhkan oleh JNE Tlanakan bak”.⁴

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa metode pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh JNE Tlanakan menggunakan metode understudy, yaitu mempersiapkan sumber daya manusia sebelum menerima tugas dan tanggung jawab.

2) Job Rotasi

Rotasi jabatan merupakan proses memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan itu sendiri secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berpindah jabatan. Rotasi berguna untuk pemberian kesempatan karyawan menggunakan ketrampilan dan kecakapan lain. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut.

“Di JNE ini salah satunya menerapkan metode rotasi jabatan dimana metode itu kami melibatkan karyawan, nah karyawan itu kita rolling dari jabatan A menuju jabatan B, karena dengan rolling itu bisa mengatasi kebosanan karyawan di jabatan itu-itu aja. Di JNE Tlanakan ini melakukan rotasi jabatan setiap 3 tahun sekali, JNE melakukan rotasi jabatan agar karyawan yang ada disini tersebut tidak merasa bosan dengan jabatan yang dia tempati selama 3 tahun.”⁵

⁴Ibu Prastyowati B, Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 Wib

⁵Ibu Prastyowati B Selaku Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 Wib

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa metode pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh JNE Tlanakan menggunakan metode rotasi jabatan yaitu melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Rotasi jabatan di JNE Tlanakan dilakukan setiap 3 tahun sekali.

3) Coaching-Conseling

Organisasi merencanakan setiap kegiatan untuk mencapai tujuan. Organisasi menyiapkan karyawan yang berkualifikasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di JNE Tlanakan. Melakukan coaching-conseling akan dapat membantu seseorang dalam mengembangkan pemahaman mereka terhadap perilaku yang ingin di tingkatkan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“Kalau yang aku ketahui tentang metode pengembangan SDM disini itu kita mendatangkan pelatih dari luar instansi supaya karyawan JNE lebih mendapatkan pengetahuan yang baru.”
“Metode yang kita pakai itu salah satunya mengajarkan kepada karyawan tentang pengetahuan, agar karyawan kita itu punya pengetahuan yang luas dan kita juga memberikan pelatihan keterampilan dalam bidang kewirausahaan seperti itu mbak.”⁶

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa metode pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh JNE Tlanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu menggunakan metode coaching-conseling. Pihak JNE Tlanakan mendatangkan pelatih dari luar instansi untuk mengembangkan pengetahuan yang luas dan juga memberikan pelatihan keterampilan dalam bidang kewirausahaan.

4) Penentuan kebutuhan

Setiap organisasi perlu menentukan analisa kebutuhan untuk menghadapi masalah-masalah yang dihadapi di waktu yang akan datang. Penentuan kebutuhan mutlak perlu didasarkan pada

⁶Ibu Prastyowati B Selaku Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 Wib

analisa yang tepat, analisa kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa setiap masalah yang ada di organisasi. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“Ya kebutuhan pasti sudah direncanakan mbak...setiap kegiatan apapun pasti pihak manager sudah menganalisa kebutuhan yang menyangkut biaya yang dikeluarkan termasuk tunjangan yang menyangkut semua kegiatan. Begitu pun dengan sasaran yang telah ditentukan harus sesuai target, agar program yang ditentukan jug teralisasi dengan baik.”⁷

“Menurut saya bak...gini yaa..kalau kebutuhan itu sudah direng-reng sebelum kegiatan itu dilakukan, baik mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara keseluruhan baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan dalam menghadapi masalah di masa yang akan datang. Identifikasi pembelajaran juga mengarah pada prinsip-prinsip yang telah direncanakan sebelumnya oleh masing-masing karyawan, tapi ya gitu bak terkadang program yang telah ditentukan tidak terlaksana.”⁸

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa langkah pengembangan sumber daya manusia yang dilaukan oleh JNE Tlanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu penentuan kebutuhan. Penentuan kebutuhan didasarkan pada analisa setiap kebutuhan yang telah direncanakan sebelum kegiatan dimulai.

5) Penentuan sasaran

Setiap organisasi perlu menentukan sebuah sasaran, karena manfaat mengetahui sasaran dapat dikatakan sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan dalam JNE Tlanakan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“Kalau JNE Tlanakan ini penentuan sasarannya pasti ada bak, karena menentukan sebuah sasaran itu sangat penting, dan penentuan sasaran tersebut bisa menjadikan tolak ukur keberhasilan seorang karyawan”⁹

⁷Ibu Prastyowati B Selaku Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 Wib

⁸Ibu Prastyowati B Selaku Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 Wib

⁹ Bapak Ainul Yakin selaku Accounting Sub Unit Head JNE Tlanakan, pada hari kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 13:30

“Penentuan sasaran mempunyai manfaat yang besar bak terutama terlihat dari seorang karyawan pada saat persiapan dan usaha apa yang mereka perlukan agar memperoleh manfaat dari pengembangan yang telah dilakukanya”.¹⁰

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa penentuan sasaran yang dilakukan oleh JNE Tlanakan untuk menentukan sasaran yang tepat yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dan penentuan sasaran ini juga menjadi tolak ukur keberhasilan bagi seorang karyawan.

6) Penentuan Program

Penentuan program dilakukan oleh setiap organisasi, karena sebuah organisasi pasti mempunyai program-program yang banyak, tentunya dalam organisasi tersebut akan menentukan program manakah yang pas dan bisa berpengaruh untuk perkembangannya dari sebuah karyawan JNE Tlanakan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“Gini bak ya... Program yang ada di JNE Tlanakan ini sangat banyak bak, contohnya seperti program mendidik karyawan melalui sikap dan prilaku dalam melaksanakan tugasnya, jadi menentukan program tersebut dengan cara pimpinan langsung memberi arahan kepada setiap karyawan secara langsung apabila pengurus tersebut terlihat mempunyai sikap maupun prilaku yang kurang pantas.”¹¹

Penentuan program yang dilakukan oleh JNE Tlanakan yaitu melalui rapat yang dilaksanakan oleh Manager, setiap karyawan JNE dipersilahkan untuk berargumentasi untuk memberi masukan program-program yang pantas untuk memajukan atau mensukseskan program di JNE Tlanakan. Setelah argumentasi tentang program tersebut sudah dipilih dan disetujui oleh semua karyawan pihak manager tidak langsung memintakan pengesahan dari manager cabang, tetapi tidak semuanya.

¹⁰ Bapak Ainul Yakin selaku Accounting Sub Unit Head JNE Tlanakan, pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 13:30

¹¹ Bapak Ainul Yakin selaku Accounting Sub Unit Head JNE Tlanakan, pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 13:30

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa penentuan program yang dilakukan oleh JNE Tlanakan yaitu dengan cara melakukan rapat dengan semua karyawan yang ada di JNE Tlanakan tersebut, contoh dari program yang dilakukannya seperti mendidik pengurus melalui sikap dan prilaku.

7) Pelaksanaan Program

Melaksanakan atau melakukan sebuah program dalam sebuah organisasi merupakan hal yang diharuskan dalam setiap organisasi seperti pelaksanaan program yang dilakukan oleh JNE Tlanakan. Seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

“Melaksanakan sebuah program yang sudah ditentukan oleh manager JNE merupakan hal yang sangat wajib bak... sebuah program yang telah ditentukan oleh JNE ini sangat berguna dan bermanfaat bagi diri mereka masing masing, karena program tersebut demi dan untuk kemajuan JNE juga”.¹²

“Apabila karyawan tidak melaksanakan sebuah program yang telah ditentukan dan disepakati oleh semua karyawan JNE maka akan terkena sanksi bak... entah itu sanksi secara fisik maupun teguran langsung dari manager”¹³

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa pelaksanaan program yang telah disepakati oleh Karyawan JNE Tlanakan merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan bagi semua karyawan di JNE Tlanakan, dan apabila karyawan ada yang tidak melaksanakan program tersebut maka akan ada sanksi secara fisik maupun teguran langsung dari manager di JNE Tlanakan.

b. Data Observasi

¹² Bapak Ainul Yakin selaku Accounting Sub Unit Head JNE Tlanakan, pada hari kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 13:30

¹³ Bapak Ainul Yakin selaku Accounting Sub Unit Head JNE Tlanakan, pada hari kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 13:30

Upaya untuk mendapatkan validitas data terkait dengan analisa manajemen pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan. Selain peneliti mengumpulkan data lewat wawancara dengan berbagai responden, peneliti juga mengumpulkan data dengan cara melakukan observasi langsung ke lokasi penelitian.

Dari hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 23 April 2021, pada jam 07:00 WIB peneliti melihat secara langsung yang *Pertama*, adanya *job* discription setiap karyawan yang melaksanakan tugas di kantor JNE JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan, terbukti penelit menemukan beberapa catatan yang diletakkan di meja kerja masing-masing karyawan. *Kedua*, manajer JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan memberikan arahan kepada karyawan sehingga dapat memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas jika menemui kendala.

c. Data Dokumentasi

Data-data tersebut kemudian peneliti hubungkan dengan data dokumentasi, dimana analisa manajemen pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan dengan berbagai catatan *job* dscription di masing-masing karyawan yang tercatat jelas sehingga melaksanakan tugas sesuai dengan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi).

2. Bagaimana manajemen of the njobtraining pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan.

a. Data Wawancara

Jika dilihat dari pelaksanaan masing-masing program pelatihan off the job yang ada pada JNE Tlanakan, dapat dikatakan bahwa program yang selama ini dilakukan mampu meningkatkan kinerja karyawan terutama dengan metode simulasi.

“Alasan manajemen JNE Tlanakan mengadakan pelatihan off the job adalah agar para karyawan dapat saling bertukar pikiran, pengalaman dan keterampilan yang mereka miliki untuk dapat diaplikasikan di tempat kerjanya meskipun pada metode presentasi informasi tidak dilakukan sendiri. Dimulai dari metode simulasi yang terdiri dari program studi kasus (case study), permainan peran (role playing), serta pelatihan beranda (vestibule) yang selama ini telah dilakukan oleh pihak JNE Tlanakan.”¹⁴

Program pertama adalah studi kasus (case study) dimana aplikasi yang telah dilakukan adalah dengan memberikan simulasi permasalahan kepada karyawan dimana permasalahan tersebut mungkin dapat terjadi pada JNE Tlanakan. Manfaat yang didapatkan oleh karyawan adalah mereka dapat lebih terlatih untuk mengembangkan fikiran mereka dalam memecahkan sebuah masalah. Selain itu terdapat program pelatihan dengan permainan peran (role playing). Penerapan dari pelatihan ini adalah karyawan diminta untuk memerankan individu yang mengharuskannya untuk melakukan pekerjaan tertentu. Manfaat yang didapatkan karyawan dari pelatihan ini adalah karyawan dapat belajar memperbaiki perilakunya.

“Program case Study dinilai efektif untuk menerapkan manajemen of the job training pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan. Karyawan dapat mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh saya sebagai manager di Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan”¹⁵

Hal ini biasanya berhasil dalam menangani pelanggan yang tidak bersabar ataupun nasabah yang komplein dengan marah-marah. Sejak dilakukannya pelatihan permainan peran, para karyawan mulai dapat menempatkan dirinya pada posisi yang seharusnya. Selain itu karyawan

¹⁴Ibu Prastyowati B Selaku Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 WIB

¹⁵Ibu Prastyowati B Selaku Branch manager JNE EXPRESS Tlanakan, Pada hari Kamis Tanggal 22 April 2021, pukul 12:00 WIB

juga dapat memperbaiki perilakunya dalam menghadapi individu-individu yang berbeda sifat terutama kepada para konsumen.

Pelatihan ini pula yang membuat konsumen menjadi nyaman dan tetap loyal di kemudian hari kepada JNE Tlanakan. Selain dilaksanakannya program pelatihan studi kasus dan permainan peran, program pelatihan beranda juga sangat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemahiran karyawan, khususnya untuk karyawan baru. Para karyawan akan dilatih untuk melaksanakan tugasnya dengan duplikat alat-alat yang akan mereka temui dalam situasi pekerjaan yang sesungguhnya. Manfaat dari pelatihan ini yang dapat diambil oleh karyawan adalah karyawan akan lebih mahir dalam mengerjakan pekerjaan mereka khususnya pekerjaan yang berhubungan dengan alat kerja. Karyawan dapat bekerja lebih terampil dengan menggunakan alat-alat saat bekerja. Seperti pada bagian teller, sebelum diadakannya pelatihan beranda, karyawan bagian teller merasa kesulitan dalam pemakaian alat-alat seperti alat penghitung uang dan sebagainya. Setelah diadakannya pelatihan beranda para karyawan bagian teller menjadi lebih terampil dalam menggunakan alat-alat tersebut.

Selain menggunakan metode simulasi, metode presentasi informasi berupa seminar dan diklat juga diterapkan oleh JNE Tlanakan. Penerapannya dengan cara mengirimkan karyawan untuk mengikuti program seminar dan diklat yang disentralkan di JNE Tlanakan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama dalam pelaksanaan tugas kesehariannya meskipun pelatihan ini tidak dilakukan sendiri di JNE Tlanakan.

Pelatihan off the job training dalam bentuk presentasi informasi seperti pada pelatihan seminar dan diklat yang diadakan pada perusahaan itu sendiri yang dilakukan setiap tiga bulan sekali. Hal ini dinilai lebih praktis karena banyaknya muatan peserta yang mengikuti pelatihan.

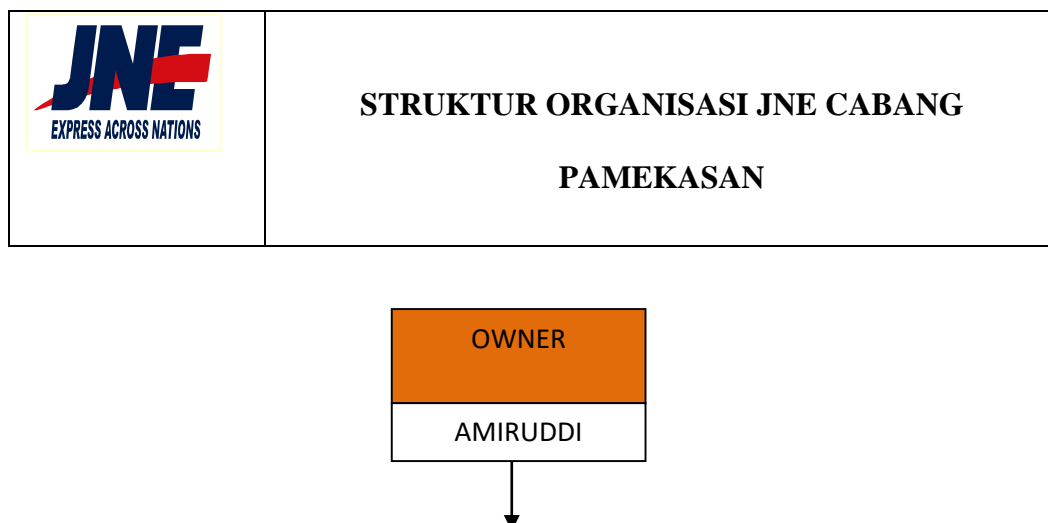
Tidak seperti yang dilakukan oleh JNE Tlanakan yang hanya mengirimkan beberapa utusan saja untuk mengikuti seminar dan diklat yang disentralkan oleh JNE Pamekasan.

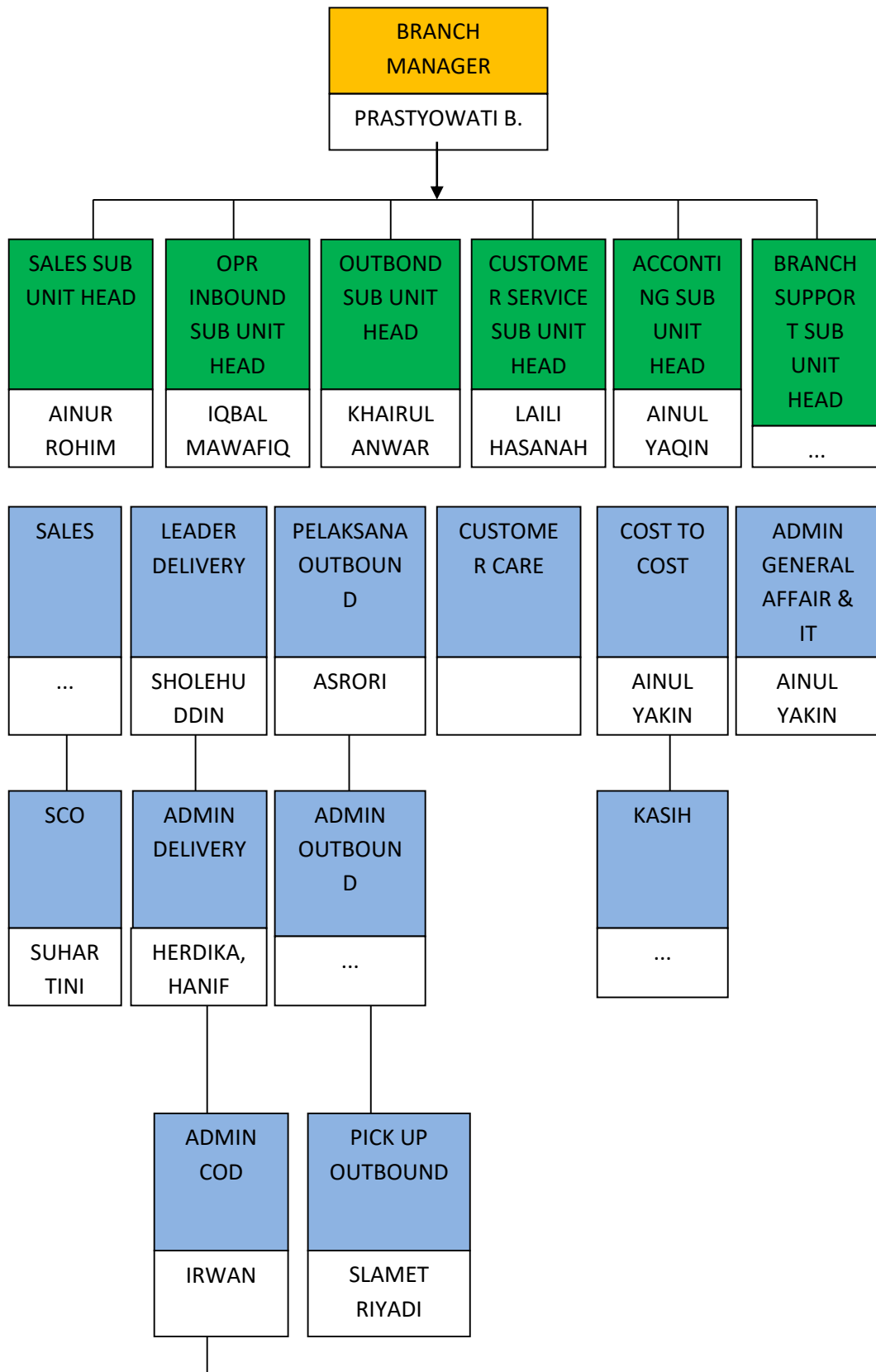
Hal ini sesuai dengan teori Sedarmayanti yang menyatakan bahwa tujuan dari off the job training ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar para karyawan lebih memiliki kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawanlainnya dan agar para karyawan bisa mendapatkan ide-ide baru yang dapat mereka bawa ke tempat kerjanya.

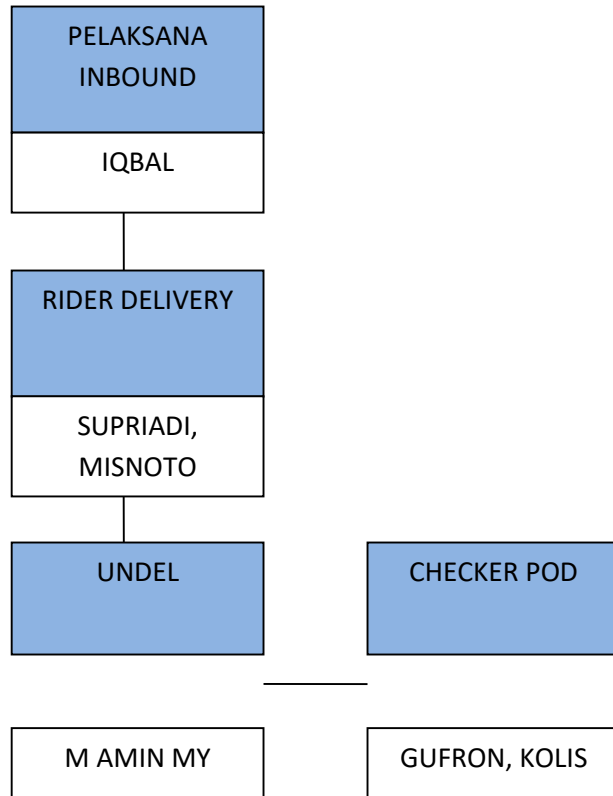
Sejak diterapkannya strategi pengembangan sumber daya manusia pada JNE Tlanakan, etos kerja para karyawan semakin meningkat. Sebagai contoh, sejak dilakukannya strategi pada pelatihan on the job training pada tahun 2017, target-target pekerjaan mulai dapat terlaksana. Konsumen mulai bertambah.

Dari bukti yang didapat, hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan secara maksimal oleh manajemen JNE Tlanakan membawa pengaruh yang sangat besar bagi peningkatan etos kerja karyawan dan bertambahnya output yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam mengatur roda pemerintahannya, Manager JNE Tlanakan dibantu oleh beberapa staf-staf yang lain. Adapun struktur organisasi pemerintahannya sebagai berikut:







Hasil penelitian yang penulis lakukan terdapat temuan-temuan yang dihasilkan dari observasi dan wawancara serta dokumentasi, temuan tersebut sesuai dengan fokus penelitian. Temuan penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian yang pertama, yang menanyakan pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan.

1. Bagaimana manajaman on the job training pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan.

Manajaman on the job training pengembangan SDM Pada Karyawan Jne Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan melalui understudy, job rotasi, coaching conseling, penentuankebutuhan, pengentuan program dan pelaksanaan program.

2. Bagaimana manajemen of the job training pengembangan SDM Pada Karyawan Jne Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan.

Manajemen of the job training pengembangan SDM Pada Karyawan Jne Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan yaitu melalui program simulasi yang dilaksanakan di luar kantor JNE Tlanakan.

C. Pembahasan

1. Bagaimana manajemen on the job training pengembangan SDM Pada Karyawan JNE Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi Di JNE Tlanakan. mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep understudy merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh Manager JNE EXPRESS Tlanakan yang telah diwawancarai oleh peneliti sebagai berikut:

Metode pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh JNE Tlanakan menggunakan metode understudy, yaitu mempersiapkan sumber daya manusia sebelum menerima tugas dan tanggung jawab.

Kemudian Rotasi jabatan merupakan proses memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan itu sendiri secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berpindah jabatan. Rotasi berguna untuk pemberian kesempatan karyawan menggunakan ketrampilan dan kecakapan lain.

Di JNE ini salah satunya menerapkan metode rotasi jabatan dimana metode itu kami melibatkan karyawan, nah karyawan itu kita rolling dari jabatan A menuju jabatan B, karena dengan rolling itu bisa mengatasi kebosanan karyawan di jabatan itu-itu aja. Di JNE Tlanakan ini

melakukan rotasi jabatan setiap 3 tahun sekali, JNE melakukan rotasi jabatan agar karyawan yang ada disini tersebut tidak merasa bosan dengan jabatan yang dia tempati selama 3 tahun. Metode pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh JNE Tlanakan menggunakan metode rotasi jabatan yaitu melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Rotasi jabatan di JNE Tlanakan dilakukan setiap 3 tahun sekali.

Coaching-Conseling karyawan yang berkualifikasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di JNE Tlanakan. Melakukan coaching-conseling akan dapat membantu seseorang dalam mengembangkan pemahaman mereka terhadap perilaku yang ingin di tingkatkan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber.

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa metode pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh JNE Tlanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu menggunakan metode coaching-conseling. Pihak JNE Tlanakan mendatangkan pelatih dari luar instansi untuk mengembangkan pengetahuan yang luas dan juga memberikan pelatihan keterampilan dalam bidang kewirausahaan.

Penentuan kebutuhan setiap organisasi perlu menentukan analisa kebutuhan untuk menghadapi masalah-masalah yang dihadapi di waktu yang akan datang. Penentuan kebutuhan mutlak perlu didasarkan pada analisa yang tepat, analisa kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa setiap masalah yang ada di organisasi. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh JNE Tlanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu penentuan kebutuhan. Penentuan kebutuhan didasarkan pada analisa setiap kebutuhan yang telah direncanakan sebelum kegiatan dimulai.

Penentuan sasaran setiap organisasi perlu menentukan sebuah sasaran, karena manfaat mengetahui sasaran dapat dikatakan sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya

program pengembangan dalam JNE Tlanakan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber yang telah diwawancarai.

Penentuan sasaran yang dilakukan oleh JNE Tlanakan untuk menentukan sasaran yang tepat yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dan penentuan sasaran ini juga menjadi tolak ukur keberhasilan bagi seorang karyawan.

Penentuan program dilakukan oleh setiap organisasi, karena sebuah organisasi pasti mempunyai program-program yang banyak, tentunya dalam organisasi tersebut akan menentukan program manakah yang pas dan bisa berpengaruh untuk perkembangan dari sebuah karyawan di JNE Tlanakan. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh beberapa narasumber.

Penentuan program yang dilakukan oleh JNE Tlanakan yaitu melalui rapat yang dilaksanakan oleh Manager, setiap karyawan JNE dipersilahkan untuk berargumentasi untuk memberi masukan program-program yang pantas untuk memajukan atau mensukseskan program di JNE Tlanakan. Setelah argumentasi tentang program tersebut sudah dipilih dan disetujui oleh semua karyawan pihak manager tidak langsung memintakan pengesahan dari manager cabang, tetapi tidak semuanya.

Melaksanakan atau melakukan sebuah program dalam sebuah organisasi merupakan hal yang diharuskan dalam setiap organisasi seperti pelaksanaan program yang dilakukan oleh JNE Tlanakan.

Pelaksanaan program yang telah disepakati oleh Karyawan JNE Tlanakan merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan bagi semua karyawan di JNE Tlanakan, dan apabila karyawan ada yang tidak melaksanakan program tersebut maka akan ada sanksi secara fisik maupun teguran langsung dari manager di JNE Tlanakan.

2. Bagaimanamanajaman of the job training pengembangan SDM Pada Karyawan Jne Express Larangan Tokol Tlanakan Pamekasan.

Program on the job training yang telah dilakukan oleh JNE Tlanakan juga memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari program ini adalah karyawan dapat melakukan pekerjaan secara real di lingkungan kerja yang sesungguhnya, bukan secara simulasi. Hal ini membuat dana yang dikeluarkan oleh Bank Panin Syariah tidak terlalu banyak. Selain itu, karyawan juga mendapatkan pelatih yang telah berpengalaman pada bidangnya. Hal ini menjadikan karyawan dapat menciptakan hubungan kerjasama langsung antara karyawan dengan pelatihnya. Sedangkan kelemahan yang ada pada program on the job training ini adalah terkadang pelatih kurang bersemangat dalam melatih pesertanya. Hal ini menjadikan program pelatihan terlihat kurang serius. Selain itu pelatih juga tidak mempunyai banyak waktu untuk melatih karyawan barunya karena sibuk untuk menyelesaikan pekerjaannya, dengan keadaan yang seperti ini ditakutkan pelatih akan menghapus elemen penting dalam proses pelatihan yang menjadikan karyawan tidak terlatih dengan baik.

| No | Kelebihan | Kekurangan |
|----|---|--|
| 1 | Karyawan melakukan pekerjaan yang real, bukan sekedar simulasi | Pelatih kurang bersemangat dalam melatih, menjadikan pelatihan terlihat kurang serius. |
| 2 | Karyawan mendapatkan pelatih yang sudah berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya | Pelatih tidak memiliki waktu yang cukup untuk melatih karyawan karena kesibukannya dalam menyelesaikan pekerjaan |

| | | |
|---|--|--|
| 3 | Dana yang dikeluarkan tidak terlalu banyak. | |
| 4 | Dapat menciptakan hubungan kerjasama secara langsung antara pelatih dengan karyawan. | |

Jika dianalisis lebih mendalam, program pelatihan off the job yang dilakukan oleh JNE Tlanakan juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari off the job training ini adalah pelatihan ini dilakukan di luar jam kerja yang menjadikan pelatihan ini tidak akan mengganggu pekerjaan karyawan. Selain itu karyawan juga dapat saling sharing dan bertukar ide serta pengalaman masing-masing dan dapat mendorong kerjasama yang baik. Sedangkan kekurangan dari pelatihan off the job ini adalah dana yang dikeluarkan cukup banyak. Selain itu karyawan mengerjakan pekerjaan yang sifatnya tidak real yang berbanding terbalik dengan pelatihan on the job. Pelatihan juga dilakukan dalam kondisi buatan dan membutuhkan fasilitas pelatihan khusus seperti pada metode pelatihan berand

| No | Kelebihan | Kekurangan |
|----|---|---|
| 1 | Pelatihan tidak mengganggu pekerjaan karyawan. | Karyawan tidak melakukan tugas yang sesungguhnya, melainkan hanya simulasi. |
| 2 | Peserta pelatihan dapat saling bertukar ide dan pengalaman. | Beberapa metode membutuhkan dana yang cukup mahal. |
| 3 | | Pelatihan membutuhkan fasilitas pelatihan khusus, terutama pada metode pelatihan beranda. |

