

Pengembangan Organisasi dengan Model Diagnosa Six-Box Weisbord

Ratri Kurnia Ihsani¹, Muhammad Nur Syuhada²

Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

Email : ¹ratrikurniaihسانی@gmail.com, ²nur.syuhada@psy.uad.ac.id

Keyword :

weisbord's six-box model, organizational development, diagnose model

Kata kunci :

weisbord's six-box model, pengembangan organisasi, model diagnosa

Abstract. This research was conducted to see the problem in one automotive company in Indonesia. This research was carried out with the Six Box organizational diagnostic method. This method will reveal the company's condition in the aspects of purpose, structure, reward, helpful mechanism, leadership, and relationship. Retrieval of data using interviews with four sources. The results show that there are areas that need to be developed related to aspects of helpful mechanism. The researcher recommends updating the position description in the position of Branch Manager and the new design of the development program for the managerial level, the Future Leader Development Program.

Abstrak. Penelitian ini dilakukan untuk melihat permasalahan pada salah satu perusahaan otomotif di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan metode diagnosa organisasi Six Box. Pada metode ini akan mengungkap kondisi perusahaan dalam aspek purpose, structure, reward, helpful mechanism, leadership, dan relationship. Pengambilan data menggunakan metode wawancara terhadap empat narasumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat area yang perlu dikembangkan terkait aspek helpful mechanism. Peneliti merekomendasikan pembaharuan deskripsi jabatan pada posisi Branch Manager dan desain baru terhadap program pengembangan untuk level manajerial yaitu Future Leader Development Program.

I. PENDAHULUAN

Pasar otomotif di Indonesia memiliki cukup banyak perusahaan yang saling bersaing. Indonesia menguasai pasar mobil terbesar di Asia Tenggara dan wilayah ASEAN dengan mendominasi sepertiga total penjualan tahunan (Indonesia-investments, 2017). Negara dengan populasi sebesar 268 juta jiwa ini juga memiliki kelas menengah yang berkembang pesat. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi investor industri untuk membuka pabrik-pabrik manufaktur mobil diantaranya Mitsubishi dan Wuling yang

resmi bergabung pada tahun 2017.

Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) menyatakan bahwa kemampuan produksi nasional bertambah dengan bergabungnya dua investor baru (kompas.com, 2017). Pertumbuhan produksi otomotif di Indonesia meningkat dengan bergabungnya investor baru, tapi tidak diikuti dengan peningkatan permintaan pasar.

Gaikindo (republika.co.id, 2017) mencatat ada penurunan permintaan pasar yang signifikan pada penjualan kendaraan

bermotor empat sebesar 33%. Pencatatan penjualan menunjukkan pencapaian bulan Mei 90.000 unit menurun menjadi 60.000 unit di bulan Juni 2017. Penurunan ini juga terlihat dengan data dari Gaikindo (finance.detik.com, 2017) bahwa penjualan kendaraan roda empat hanya tumbuh 1,6% dari pencapaian tahun 2016. Penurunan permintaan pasar ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Executive General Manager PT Toyota Astra Motor menjelaskan penjualan segmen mobil menengah ke bawah menurun disebabkan oleh Non-Performing Loan (NPL/kredit bermasalah), pengetatan dari leasing company, serta bunga yang terus meningkat (tribunnews.com, 2018). Perusahaan perbankan mulai menghitung potensi resiko dari kredit seret atau NPL yang berdampak pula dalam pencairan dana untuk kredit kendaraan bermotor. Hal ini mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap segmen mobil menengah ke bawah yang juga sebagai segmen terbesar dalam penjualan produk Toyota di Indonesia.

Faktor lain yang menjadi latar belakang turunnya penjualan perusahaan adalah siklus masa cuti pada bulan puasa dan hari libur Lebaran pada bulan Juni 2017 (katadata.co.id, 2017). Jumlah hari kerja efektif yang terpotong pada masa libur ini berakibat pada penurunan penjualan yaitu selama lima hari dari total 19 hari libur nasional pada tahun 2017 (kompas.com, 2016).

Penurunan penjualan otomotif di Indonesia ini berpengaruh pada pencapaian penjualan PT X yang merosot mulai bulan Juni 2017. Penurunan tren ini tidak terlihat pada perbandingan total penjualan perioder 2016 dan 2017. Total penjualan menyatakan adanya kenaikan walaupun hanya sedikit yaitu sebanyak 4%. Hal ini perlu menjadi perhatian karena kenaikan yang sedikit tidak mengindikasikan perusahaan

mendapatkan profit sesuai harapan. Walaupun demikian, PT X masih berhasil mempertahankan kinerjanya dalam menguasai pangsa pasar. Pangsa pasar perusahaan diketahui meningkat sebanyak 0,2% yaitu menjadi 32% (Tribunjateng.com, 2017).

Salah satu strategi yang dilakukan perusahaan untuk efisiensi biaya adalah dengan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi yang tengah dilakukan PT X ini merupakan dampak dari perubahan yang terjadi di perusahaan Agen Pemegang Merek Tunggal. Kondisi pasar yang kurang menguntungkan juga diperkuat dengan adanya kebijakan baru dari PT Toyota yang merupakan restrukturisasi perusahaan dan berdampak pada PT X. PT Toyota Astra Motor (TAM) memberlakukan sebuah kebijakan yang disebut dengan TANGO. Kebijakan ini merupakan bentuk restrukturisasi perusahaan Agen Pemegang Merek Tunggal dalam mempertahankan eksistensi perusahaan. Kebijakan ini memberi dampak kepada semua perusahaan dibawah kontrol PT Toyota Astra Motor termasuk PT X.

Perubahan yang terjadi di TAM merupakan dampak dari restrukturisasi perusahaan pusat yaitu Toyota Jepang yang kemudian berdampak pada semua perusahaan Toyota di seluruh dunia. Toyota Jepang melakukan restrukturisasi besar-besaran pada awal Maret 2017. Restrukturisasi ini bertujuan untuk mengubah struktur organisasi, mempercepat pengambilan keputusan, memperkuat pengawasan manajemen, dan meningkatkan inovasi bisnis. Dampak restrukturisasi terhadap TAM dimulai dengan pergantian pimpinan PT Toyota Astra Motor (swa.co.id, 2017).

Kebijakan tersebut terjadi karena adanya pergantian pemegang jabatan yang mulai berlaku pada April 2017. ASII (Astra Internasional Tbk) dan TAM telah menandatangani perjanjian (MOU)

dengan tujuan memperkuat TAM, seluruh jaringan penjualan, dan distribusi Toyota di Indonesia (bareksa.com, 2017). MOU tersebut menyepakati bahwa seluruh fungsi sub-distribusi seperti fungsi logistic dan pemasaran yang selama ini dilakukan dealer utama akan diintegrasikan ke dalam TAM.

Kebijakan ini berdampak pada proses distribusi produk di PT X. Proses distribusi pada awalnya dilakukan oleh TAM melalui PT X yang kemudian akan dilanjutkan ke dealer utama. Kebijakan ini mengubah alur distribusi menjadi penyaluran unit mobil langsung dilakukan oleh TAM kepada dealer utama tanpa melalui perantara yaitu PT X. Hal ini membuat fungsi logistic PT X menjadi bagian dari TAM dan otoritas perusahaan terhadap fungsi ini menjadi berkurang. Fungsi logistic PT X ditangani oleh departemen bernama Vehicle Logistic Department (VLD).

Perubahan otoritas ini mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi pengawasan terhadap fungsi logistic dengan melakukan penggabungan departemen sehingga cukup mengutus satu department head sebagai pengawas. VLD akan digabungkan dengan unit kerja yang memiliki fungsi yang sama dalam penanganan unit mobil yaitu Vehicle Sales Department (VSD). VSD merupakan unit kerja yang menangani unit mobil terkait area pemasaran. Kesamaan fungsi ini menjadi pertimbangan perusahaan untuk menggabungkan dua departemen tersebut menjadi satu unit kerja bernama Vehicle Sales & Logistic Department (VSLD).

Pengaruh keadaan pasar dan kebijakan restrukturisasi oleh agen tinggal pemegang merek membuat perusahaan perlu melakukan adaptasi dengan perubahan yang ada. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi struktur perusahaan, namun alur kerja yang perlu dijalani oleh karyawan. Efektifitas strategi perusahaan

ini tidak hanya dapat dilihat dari hasil penjualan yang tercapai namun tanggapan karyawan yang menjalani sistem tersebut. Tanggapan karyawan ini dapat diperhatikan melalui beban kerja yang dirasakan dan tingkat turnover karyawan dalam perusahaan. Karyawan perusahaan beranggapan bahwa beban kerja yang diemban tidak lah ringan. Sering para karyawan harus tetap menyelesaikan pekerjaan pribadi disamping menjalankan tugas tambahan. Perusahaan memiliki harapan tinggi terhadap kemampuan karyawan untuk melakukan semua pekerjaan dan penyelesaian yang sesuai dengan tenggat waktu. Hal ini membuat karyawan merasakan beban kerja yang cukup berat hingga mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaan.

Indikator lain yang dapat diperhatikan untuk melihat kinerja perusahaan adalah angka turnover yang dicapai perusahaan. Berdasarkan data tahun 2017, perusahaan mengalami turnover sebanyak 226 karyawan atau mencapai 10,4%. Angka turnover ini termasuk kedalam tingkat turnover tinggi pada sebuah perusahaan. Sutikno (2018) menyebutkan tingkat turnover yang mencapai angka 10% tergolong sangat tinggi. Hal ini dapat menjadi pertimbangan perusahaan untuk mengevaluasi efektifitas kinerja organisasi. Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan permasalahan yang tengah dihadapi PT X adalah penurunan penjualan, adaptasi terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan Agen Pemegang Merek Tunggal, beban kerja karyawan yang dirasa tinggi, dan tingkat turnover karyawan tergolong tinggi. Data tersebut menunjukkan perusahaan memerlukan sebuah aktifitas asesmen untuk mengetahui sejauh mana tindakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. pengetahuan terkait kelebihan dan kekurangan perusahaan ini

dapat dimanfaatkan pula untuk merancang strategi yang tepat untuk mempertahankan perusahaan dalam persaingan bisnis otomotif.

II. METODE

Metode Diagnosa

Penerapan yang dilakukan pada diagnosa terhadap perusahaan ini menggunakan model pendekatan Six Box. Six Box memiliki kelebihan diantaranya mudah digunakan dengan hasil yang komprehensif dan memiliki 6 aspek yaitu purpose, structure, relationship, reward, helpful mechanism, leadership, dan environment. Pendekatan ini memiliki aspek-aspek yang dibutuhkan untuk mendiagnosa keadaan perusahaan. Selain itu Six Box sesuai digunakan untuk memotret keadaan perusahaan yang sedang mengalami perkembangan. Hal ini dapat memudahkan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Six box model terdiri dari dua karakteristik yaitu formal sistem dan informal sistem. Formal sistem adalah sistem yang ada secara tertulis dan administratif dalam organisasi, sedangkan informal sistem adalah apa yang benar-benar dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi. Berikut penjelasan terkait kerangka diagnosis organisasi model six box yang dijabarkan oleh Munir (2012) dalam bukunya "Six Dimension Organization dengan Pendekatan Organizational Development".

Purpose

Aspek ini berkaitan dengan kejelasan tujuan dan kesepakatan tujuan. Dengan kata lain, sejauh mana anggota organisasi memahami dan mendukung tujuan organisasi. Komponen yang menjadi titik perhatian dimensi ini meliputi visi dan misi, rencana strategis, rencana tahunan,

dan program tahunan.

Structure

Struktur menggambarkan bentuk organisasi dimana tugas dan proses yang diorganisir. Selain itu juga berkaitan dengan tingkat kewenangan dan hubungan formal antara kelompok. Aspek ini melihat seberapa sesuai antara tujuan organisasi dan struktur yang digunakan untuk mencapai target

Relationship

Relationship membahas hubungan yang terjalin dalam pekerjaan dan kualitas hubungan tersebut. Hubungan kerja meliputi tiga ranah, yaitu antara karyawan, antar unit kerja (sub sistem), dan antara anggota organisasi dengan pelanggan.

Reward

Reward terkait dengan bentuk insentif yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu juga menjelaskan perasaan/sikap karyawan terhadap penghargaan yang diterimanya.

Helpful Mechanism

Helpful mechanism membahas segala sesuatu yang menunjang proses pengelolaan manajemen organisasi agar bisa terkelola secara baik, efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Leadership

Aspek ini berfokus pada cara pemimpin dalam mengidentifikasi dan mengarahkan anggota dalam pencapaian tujuan. Hal ini juga membahas cara pemimpin dalam mengelola dan mempertahankan akuntabilitas organisasi. Efektivitas kepemimpinan dapat dicapai melalui pencapaian gaya kepemimpinan dengan kondisi pengikut yang bervariasi, baik dipandang dari tingkat kematangannya maupun dari segi variabel budaya sang pengikut.

Environment

Environment merupakan tuntutan dan tekanan yang berasal dari eksternal organisasi yang membutuhkan respon

cepat. Faktor eksternal ini menjadi dimensi Input yang mempengaruhi jalannya proses bisnis perusahaan. Harrison & Shirom (2009) memperhatikan beberapa poin untuk menganalisa faktor eksternal ini diantaranya task environment dan general environment,

Metode Pengumpulan Data

Wawancara

Wawancara merupakan instrumen pengumpulan data yang dilakukan peneliti secara langsung untuk mengetahui hal-hal dari subjek penelitian secara lebih mendalam (Sugiyono, 2011). Wawancara dilakukan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan kepada subjek secara langsung kepada subjek penelitian sebagai studi pendahuluan maupun menemukan permasalahan yang diteliti. Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara dimana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya (Sugiyono, 2011). Aspek dari model diagnosa Six Box milik Weisbord ini digunakan sebagai pedoman untuk melakukan wawancara. Pedoman wawancara dibuat berdasarkan aspek Six Box Weisbord untuk mendukung proses diagnosa.

Observasi

Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan pada suatu objek secara spesifik untuk melihat proses yang terjadi secara fisik maupun psikologis. Proses observasi dilakukan secara sistematis dan sengaja melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala objek yang diteliti sehingga mampu menghasilkan data yang objektif yang menggambarkan perilaku yang muncul

pada waktu tertentu.

Observasi dilakukan secara partisipan yaitu berdasarkan pengamatan selama masa praktek kerja profesi psikologi di perusahaan. Observasi partisipan adalah pengamatan yang dilakukan ketika pengamat berpartisipasi dalam kelompok tersebut (Brain, 2000). Creswell (2014) menjabarkan metode observasi ini sebagai observasi kualitatif yaitu ketika peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Pencatatan hasil observasi dilakukan secara deskriptif dengan metode anecdotal record. Anecdotal record merupakan deskripsi terkait aktifitas secara rinci yang ditunjukkan oleh seseorang maupun situasi di tempat kegiatan tersebut dilakukan (Kuppuswamy, 2004).

Studi Dokumen

Studi dokumen atau unobstrusive measure merupakan pengumpulan data yang dilakukan tidak secara langsung (direct) dari responden tetapi dari dokumen-dokumen yang merupakan data sekunder penelitian (Cummings & Worley, 2015). Creswell (2014) menyebutkan dokumen kualitatif yang dapat digunakan berupa dokumen publik (Koran, majalah, laporan kantor) ataupun dokumen privat (buku harian, surat, e-mail). Moleong (Suwendra, 2018) mengelompokkan dokumen dalam tiga jenis yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi dapat berupa buku harian, surat pribadi, dan otobiografi. Dokumen resmi terdiri dari dokumen internal dan eksternal. Dokumen internal diantaranya berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan, rekaman hasil rapat, dan keputusan pimpinan yang digunakan kalangan sendiri. Data dari dokumen eksternal berupa bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh lembaga social seperti majalah, buletin, pernyataan, dan berita

pada media masa.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan asesmen yang dilakukan peneliti, terlihat area yang dapat menjadi titik pengembangan potensi perusahaan. Area tersebut berasal dari sistem komunikasi dan proses pemenuhan kebutuhan karyawan. perusahaan memfasilitasi kerja karyawan dengan sistem komunikasi bernama Nasmoco Integrated System (NIS). Sistem ini mencakup semua area seperti sistem STAR untuk melihat penjualan perusahaan yang diisi secara rutin oleh sales, NIS PDD, NIS Akuntansi, NIS Payroll, Database Karyawan, dan NIS Vehicle. Kerja sistem tersebut sangat bergantung pada koneksi internet sehingga memungkinkan adanya kelambatan kinerja pada beberapa produk sistem komunikasi.

Salah satu yang mengalami kendala ialah NIS Vehicle. pada sistem ini terdapat fungsi yang memiliki kelemahan yaitu pembaharuan data yang telah diunggah. Tim yang merasakan dampak besar pada kekurangan ini adalah Vehicle Sales & Logistic Department (VSLD). Tim yang terdiri area sales dan logistic ini terkendala karena adanya keterlambatan pembaharuan data. Pembaharuan data yang dilakukan oleh area sales ini bertujuan untuk mengkomunikasikan permintaan pelanggan kepada area logistic. Informasi permintaan ini kemudian ditindak lanjuti dengan pengiriman mobil ke dealer. Kendala pada komunikasi ini berakibat pada ketidak sesuaian mobil yang dikirim ke dealer dengan permintaan pelanggan. Hal ini akan berpengaruh pada kepuasan pelaggan sehingga perlu dilakukan perbaikan pada sistem untuk memaksimalkan pencapaian kepuasan pelanggan.

Permasalahan selanjutya ialah terkait dengan proses pemenuhan kebutuhan

karyawan. Proses rekrutmen secara umum telah dilakukan dengan prosedur yang rapi. Prosedur ini terdiri dari membuka lowongan posisi yang dibutuhkan, seleksi berkas, tes psikologi, wawancara seleksi, wawancara HRD oleh department head, dan terakhir adalah wawancara user.

Pada proses seleksi ini perusahaan terpengaruh dengan kinerja pengisi posisi sebelumnya yang memberi kesan sangat baik. Kinerja yang luar biasa ini menjadi pertimbangan pihak perusahaan untuk menjadikan standar kandidat berikutnya yang akan mengisi posisi tersebut. Proses rekrutmen pun tidak lagi berdasarkan kompetensi posisi yang dituju saja namun juga diharapkan dapat mendekati kemampuan pemegang jabatan sebelumnya. Ambisi ini menjadikan proses rekrutmen kurang efektif. Terlihat beberapa posisi membutuhkan waktu yang lama untuk mendapatkan kandidat. Pada umumnya posisi tersebut adalah management trainee. Hal ini berdampak pada beban kerja karyawan yang tinggi. Beban kerja yang tinggi dan tidak segera mendapatkan tambahan bala bantuan dikhawatirkan bisa berdampak pada kualitas kerja karyawan.

Dampak lain adalah banyaknya jumlah karyawan yang telah di lolos seleksi memiliki umur kerjasama dengan perusahaan yang relative singkat. Kandidat yang telah lolos tahap seleksi ini tidak dapat melanjutkan kerja sama dengan perusahaan dikarenakan gugur pada proses masa percobaan kerja selama 1 tahun. Masa percobaan atau yang umum dikatakan kontrak kerja ini adalah masa dimana karyawan telah memulai melakukan pekerjaan sesuai posisinya dan diwajibkan memenuhi target yang telah ditentukan. Pada akhir masa 1 (satu) tahun perusahaan akan menilai hasil kerja dan memutuskan kelanjutan hubungan kerja dengan karyawan. Gagalnya para kandidat ini disebabkan ketidak mampuan kandidat

untuk mencapai target tertentu. Akibat dari hal tersebut membuat perusahaan terus mengeluarkan biaya tanpa mendapatkan kandidat potensial yang dibutuhkan.

Proses selanjutnya yang masih dapat diperbaiki adalah prosedur feedback. Setelah proses seleksi, karyawan akan melakukan pekerjaan, dan setiap tahunnya akan ditinjau terkait hasil kerja. Setelah dilakukan penilaian kerja, atasan akan memberikan feedback terkait hasil sehingga karyawan dapat mengetahui kelemahannya dan pengembangan yang dapat dilakukan. Feedback ini diberikan tanpa diikuti tindak lanjut dari atasan sehingga tidak dapat dikontrol pengembangan kemampuan atau keterampilan karyawan. Harapan dari kegiatan feedback tersebut adalah membantu karyawan dalam memaksimalkan kemampuannya. Jika karyawan tidak melakukan pengembangan yang direkomendasikan, saran dari atasan pun menjadi kurang optimal. Hal ini yang menjadi penghambat perkembangan kemampuan karyawan.

Hasil penilaian kinerja ini tidak hanya digunakan untuk memberikan saran secara personal, namun menjadi dasar tim Human Resource untuk membuat program pengembangan khususnya untuk posisi manajerial. Program pengembangan yang dimiliki perusahaan berjalan pada tiga area pekerjaan yaitu teknisi, marketing, dan level manajerial. Posisi teknisi dan marketing ini merupakan “ujung tombak” proses bisnis perusahaan sehingga memiliki proses pengembangan yang baku dan telah menjadi seragam untuk semua dealer Toyota di Indonesia. Setiap program pengembangannya telah terjadwal, memiliki leveling berdasarkan tingkat kesulitan, dan disertai sertifikat. Selanjutnya program pengembangan level manajerial yang khusus diperuntukkan pada posisi leader seperti section head, department head,

general manager, dan branch manager (kepala cabang).

Program pengembangan untuk level manajerial ini tengah menjadi perhatian. Program ini memiliki tahapan yang sedikit lebih rumit dibandingkan untuk teknisi dan marketing. Perhatian perusahaan lebih terfokus pada pengembangan manajerial yang dilatar belakangi oleh adanya kebutuhan akan leader untuk menjalankan cabang baru dan juga merupakan strategi dalam meningkatkan penjualan.

Pada cabang baru ini dibutuhkan karyawan untuk mengisi posisi kosong salah satunya branch manager. Pengisian posisi ini, perusahaan memiliki tahapan yang dilalui sebelum mendapatkan kandidat yang tepat diantaranya sourcing, potential review, dan management development program. Sourcing merupakan proses menarik minat kandidat untuk posisi yang ditawarkan dengan membuka peluang di dalam maupun luar perusahaan. kandidat yang tertarik akan mendaftarkan diri dan perusahaan melakukan seleksi dokumen berdasarkan persyaratan tertentu. Kandidat yang lolos seleksi ini akan melalui tahap selanjutnya yaitu potential review. Proses ini bertujuan untuk melihat kesesuaian potensi kandidat dengan kualifikasi yang perlu dipenuhi untuk posisi yang dituju. Potential review dilakukan dengan menggunakan tes psikologi dan wawancara. Kandidat yang berhasil lolos akan melanjutkan ke tahap pengembangan manajemen. Tahap pengembangan ini bertujuan untuk memberikan bekal pengetahuan kepada kandidat terkait proses bisnis perusahaan dan pekerjaan yang akan diemban pada posisi branch manager.

Pada kenyataannya dari serangkaian proses ini terdapat salah satu tahap yang dinilai oleh pihak OD perusahaan kurang optimal dalam menghasilkan Branch Manager yang berkompeten. Salah satu

tahap yang menjadi perhatian adalah tahap pengembangan. Pada proses pengembangan ini memiliki kelemahan yang diasumsikan sebagai penyebab tidak optimalnya dalam menghasilkan kandidat. Program ini memiliki beberapa tahapan pengembangan bagi kandidat. Materi yang diberikan masih mendasar dan belum ada penugasan terkait tugas sebagai Branch Manager. Selain itu evaluasi yang dilakukan hanya satu kali setelah semua program terlaksana. Kuantitas evaluasi ini memberikan informasi yang dangkal terkait keberhasilan program. Berikut penjabaran program pengembangan yang masih perlu diperbaharui.

Program yang masih mendasar ini dikhawatirkan tidak dapat memenuhi kualitas manpower yang dibutuhkan. Pembelajaran yang kurang tepat dapat menghambat proses pengembangan kandidat sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk dapat memenuhi kebutuhan posisi yang dituju. Lamanya proses mengisi posisi tersebut akan menunda rencana perusahaan dalam mendirikan cabang baru yang juga berakibat pada pencapaian target tahunan. Oleh karenanya pengembangan pada posisi ini sangat penting karena merupakan penentu strategi penjualan produk dan berperan sebagai penggerak bisnis perusahaan.

Berdasarkan penjabaran peneliti dapat disimpulkan bahwa terdapat empat poin yang dapat dikembangkan yaitu terkait sistem komunikasi proses rekrutmen, proses feedback, dan program pengembangan. Hasil analisa menjadikan permasalahan terkait program pengembangan sebagai prioritas yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dilatar belakangi oleh kebutuhan yang paling mendesak yaitu pemenuhan kebutuhan terhadap posisi branch manager untuk memimpin cabang baru. Program pengembangan ini sangat diperlukan

sebagai alat rekrutmen dan persiapan kandidat dalam mengambil peran pemimpin untuk level yang lebih tinggi.

PEMBAHASAN

Program pengembangan tersebut merupakan alat bantu dalam mencari kandidat dan mempersiapkan untuk mengambil peran pemimpin dengan level yang lebih tinggi. Program yang belum mampu memberikan pembekalan yang dibutuhkan dapat berakibat kurang kompetennya kandidat terpilih. Kandidat dengan kompetensi yang belum matang ini pun akan menemukan kesulitan untuk menjalankan tugas pada posisi tersebut dan menunjukkan performa yang diharapkan.

Perusahaan saat ini tengah berfokus mencari kandidat kompeten untuk mengisi cabang baru. Pendirian cabang baru ini merupakan realisasi dari strategi perusahaan. kompetisi yang semakin ketat membuat perusahaan harus lebih awas. Oleh karenanya perusahaan mendirikan cabang baru ini sebagai strategi untuk menarik lebih banyak pelanggan dengan harapan dapat meningkatkan penjualan perusahaan. usaha yang perlu untuk mendukung kemampuan pemimpin dari cabang baru ini adalah mempersiapkan calon pimpinan dengan standard yang lebih tinggi. Peneliti menawarkan intervensi terhadap deskripsi jabatan Branch Manager sehingga dapat memenuhi tuntutan bisnis saat ini dan didukung oleh program pengembangan pemimpin yang telah diperbaharui mengikuti kebutuhan pemenuhan kompetensi.

IV. KESIMPULAN

Perkembangan teknologi dan persaingan bisnis otomotif yang ketat menuntut perusahaan memiliki strategi untuk menjawab tanggapan tersebut. Salah

satu strategi yang dipilih dan menjadi program perusahaan saat ini adalah mendirikan cabang baru dengan tujuan lebih dekat dengan konsumen. Oleh karena itu dibutuhkan manpower yang kompeten untuk mengatasi dan bersaing di area ini. Salah satu posisi yang paling penting untuk menjalankan operasional cabang adalah kepala cabang (branch manager).

Proses pencarian manpower untuk posisi ini dilakukan melalui dua sumber yaitu eksternal dan internal perusahaan. Eksternal akan dilakukan dengan rekrutmen manpower baru dari luar perusahaan. Sumber internal berasal dari talent yang sudah ada di dalam perusahaan. Strategi baru ini membutuhkan persiapan kader-kader dengan matang hingga memiliki kompetensi yang mumpuni. Dengan kondisi ini maka perlu dilakukan asesmen guna mengetahui sejauh mana kesiapan perusahaan untuk menjalankan strategi baru dalam menjawab tantangan persaingan bisnis.

Setelah dilakukan diagnosa untuk melihat kesiapan perusahaan dalam menjawab persaingan bisnis, maka didapatkan bahwa diperlukannya pembaharuan pada deskripsi jabatan Branch Manager serta diikuti oleh program pengembangan yang lebih sistematis untuk mempersiapkan talent. Desain ulang deskripsi jabatan ini bertujuan untuk membekali branch manager untuk menjawab tuntutan bisnis saat ini. Kandidat yang akan mengisi posisi tersebut memerlukan persiapan yang matang dan dipastikan memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Intervensi selanjutnya adalah pembaharuan program pengembangan yang akan disesuaikan dengan kebutuhan posisi terkait.

Hasil intervensi berupa pembaharuan deskripsi jabatan Branch Manager dan buku pedoman program pengembangan

yang dinamakan sebagai Future Leader Development Program (FLDP). Buku pedoman ini berisi penjelasan terkait program secara keseluruhan, tahapan program, dan dilengkapi dengan dokumen untuk menunjang berjalannya program tersebut. Buku pedoman ini diharapkan menjadi petunjuk untuk pelaksanaan pengembangan dan menyediakan sarana pengawasan terhadap pencapaian tujuan program.

DAFTAR PUSTAKA

- Bareksa.com. (2017). Astra Restrukturisasi Distribusi Mobil Toyota, Saham Turun 3,8%. Retrieved from <https://www.bareksa.com/id/text/2015/06/03/astra-restrukturisasi-distribusi-mobil-toyota-saham-turun-38/10661/analysis> (21/03/2019)
- Brain, C. (2000). *Advanced Subsidiary Psychology: Approaches and Methods*. United Kingdom: Nelson Thornes. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=tRqDsZ-8G2cC&printsec=frontcover&dq=Advanced+Subsidiary+Psychology:+Approaches+and+Methods&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjIyv317vfAhVOSX0KHx10CFEQ6AEIKjAA#v=onepage&q=Advanced%20Subsidiary%20Psychology%3A%20Approaches%20and%20Methods&f=false> (25/12/2018)
- Businessdictionary. Definition of Performance. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> (31/12/2018)
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif,*

- Kuantitatif, dan Campuran Edisi 4.
Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cummings, T.G. & Worley, C.B. (2015).
Organizational Development &
Change. USA: Cengage Learning.
- Davis, B.L., Hellervik, L.W., Skube, C.J.,
Gebelein, S.H., & Sheard, J.L. (1992).
Successful Manager's Handbook:
Development Suggestions for
Today's Managers. USA: Personnel
Decisions, Inc.
- Finance.detik.com. (2018). Penjualan Mobil
di 2017 Hanya Tumbuh 1,6%.
Retrieved from
<https://finance.detik.com/industri/d-3817970/penjualan-mobil-di-2017-hanya-tumbuh-16> (14/07/2018)
- Indonesia Investment. (2017). Industri
Manufaktur Otomotif Indonesia.
<https://www.indonesia-investments.com/id/bisnis/industri-sektor/otomotif/item6047?>
(14/07/2018)
- Katadata.co.id. (2017). Mulai Terpukul
Lemahnya Daya Beli, Penjualan
Mobil Anjlok 29%. Retrieved from
<https://katadata.co.id/berita/2017/07/19/mulai-terpukul-lemahnya-daya-beli-penjualan-mobil-anjlok-29> (14/07/2018)
- Kinicki, A & Kreitner, R. (2008).
Organizational Behavior: Key
Concepts, Skills & Best Practices 3rd
Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kompas.com. (2015). Sales Terbaik Honda,
Jual 20 Unit Per Bulan. Retrieved
from
<https://otomotif.kompas.com/read/2015/08/19/081746315/Sales.Terbaik.Honda.Jual.20.Unit.Per.Bulan>
(1/1/2019)
- Kompas.com. (2017). Pasar Otomotif
Indonesia Over Supply. Retrieved
from
<https://otomotif.kompas.com/read/2017/08/10/112513115/pasar-otomotif-indonesia-over-supply-07/01/2019>
- Kuppuswamy, B. (2004). Advanced
Educational Psychology. New
Dehli: Sterling Publishers. Retrieved
from
<https://books.google.co.id/books?id=jJStSQz96loC&pg=PA466&dq=anecdotal+records+is&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEWj8mvD6kbvfAhUbSI8KHeU4CicQ6AEIRTAf#v=onepage&q=anecdotal%20records%20is&f=false> (25/12/2018)
- Palmer, I., Akin, G., & Dunford, R. (2009).
Managing Organizational Change:
A Multiple Perspectives Approach
Second Edition. United States:
McGraw-Hill Higher Education.
- Philips, J.J & Philips, P.P. (2003). Retaining
Your Best Employees: Nine Case
Studies from the Real World of
Training. USA: ASTD. Retrieved
from
<https://books.google.co.id/books?id=ld2Ba72rRjMC&pg=PA1&dq=turnover+is&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiPy-h58nfAhXCsi8KHZsFAsIQ6AEIVDAH#v=onepage&q=turnover%20is&f=false> (31/12/2018)
- Republika.co.id. (2017). Penjualan Roda
Empat Menurun Selama Juni 2017.
Retrieved from
<https://republika.co.id/berita/otom>

- [otif/mobil/17/07/16/ot6g14284-penjualan-roda-empat-menurun-selama-juni-2017](#) (14/07/2018)
- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, R.B. (2018). HR Division, Its Scope of Works: Personnel Administration + Training & Development + General Affairs. Yogyakarta: Deepublish. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=gf1UDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=sutikno+hr+division&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiH7-CjsonhAhU2_XMBHZLbAyQQ6AEIKjAA#v=onepage&q=turnover&f=false (17/03/2019)
- Suwendra, I.W. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan, dan Keagamaan. Bali: Nilacakra. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=8ijtDwAAQBAJ&pg=PA68&dq=dokumen+dalam+penelitian&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj6ka71vMHfAhUE3o8KHfkFCvYQ6AEIKjAA#v=onepage&q=dokumen%20dalam%20penelitian&f=false> (28/12/2018)
- Swa.co.id. (2017). Yoshihiro Nakata Nahkoda Baru TAM. Retrieved from <https://swa.co.id/swa/trends/yoshihiro-nakata-nahkoda-baru-tam> (21/03/2019)
- Tribunjateng.com. (2017). Nasmoco Kuasai Market Share Jateng, 25.396 Unit Produk Toyota Terjual di Sepanjang 2017. Retrieved from <http://jateng.tribunnews.com/2017/12/29/nasmoco-kuasai-market-share-jateng-25396-unit-produk-toyota-terjual-di-sepanjang-2017> (31/12/2018)
- Tribunnews.com. (2018). Toyota Sebut Pasar Mobil Murah Turun akibat Kebijakan Pengetatan Leasing. Retrieved from <http://www.tribunnews.com/otomotif/2018/12/11/toyota-sebut-pasar-mobil-murah-turun-akibat-kebijakan-pengetatan-leasing> (14/02/2019)