

ANALISIS EFEKTIVITAS PELATIHAN TENAGA PENJUALAN DI PERUSAHAAN PERSEWAAN ALAT BERAT PT. SUMBER NUSANTARA ADITYA PRATAMA SURABAYA

Khoirur Rozaq¹

Jurusan Manajemen Universitas Negeri Surabaya¹

E-mail:khoirurrozaq@unesa.ac.id

Abstract: *Investment in HR training is the best practice in the industry that was developed in the information age. Employee competencies and skills are needed by organizations to increase profits. Employees in the marketing division, in this case are sales force. Companies providing assistance for sales training by providing useful training will return results to the company. The purpose of this study was to analyze the training plan for salespeople at PT X Surabaya engaged in heavy equipment rental. This company chooses because of its unique nature if you choose another service company. Qualitative research methods were chosen for this study, data collection was done by interview and observation. The results of this study show how training practices conducted by companies for their sales force are very effective, seen from reactions, learning, behavior, and results for organizations.*

Keywords: *Effectiveness, Sales Force Training, performance, evaluation Training*

Abstrak: Investasi dibidang pelatihan SDM merupakan praktek terbaik dalam industri yang berkembang di era informasi. Kompetensi dan keterampilan karyawan sangat dibutuhkan organisasi untuk meningkatkan profit. Terutama karyawan pada divisi marketing dalam hal ini adalah tenaga penjualan. Sehingga perusahaan ketika berinvestasi kepada tenaga penjualan dengan cara memberikan pelatihan yang bermanfaat akan memberikan hasil kembali pada perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas dari pelaksanaan pelatihan terhadap tenaga penjualan pada PT X Surabaya yang bergerak dibidang penyewaan alat berat. Perusahaan ini dipilih karena sifatnya yang unik jika dibandingkan perusahaan jasa yang lainnya. Metode penelitian kualitatif dipilih untuk penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktek pelatihan yang dilaksanakan perusahaan X untuk tenaga penjualan mereka sangat efektif, dilihat dari reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil untuk orgnaisasi.

Kata kunci: Efektivitas, Pelatihan Tenaga Penjualan, Kinerja, Evaluasi Pelatihan

Persaingan usaha pada era globalisasi yang sangat ketat, menuntut perusahaan dibidang persewaan alat berat harus menjadi perusahaan yang terbaik dan paling unggul diantara kompetitor lainnya. Pada masa pemerintahan Joko Widodo 2014-2019 pembangunan infrastruktur juga semakin masif. Hal ini berdampak pada industri penyewaan alat berat sangat banyak permintaan

dari instansi pemerintahan sebagai sumberdaya untuk pembangunan infrastruktur seperti jalan, jembatan, pelabuhan dsbnya. Sejalan dengan proyek pemerintah, industri kontraktor swasta juga tidak kalah pesat perkembangannya, dimana usaha ini didominasi oleh pembangunan perumahan dan perkantoran. Sehingga perusahaan penyewaan alat berat ini sangat prospektif ke depan, mengingat masih terbuka peluang sangat besar untuk mengisi kekurangan permintaan alat berat. Alat berat juga memiliki biaya maintenance yang sangat besar, sehingga perusahaan konstruksi skala menengah atau bahkan besar sekalipun akan lebih tertarik untuk menyewa dibandingkan memiliki unit alat beratnya sendiri.

Potensi yang besar pada industri ini menuntut perusahaan untuk memaksimalkan potensi laba perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan tujuan organisasi yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia terutama tenaga penjualan (Michael, 2019, Abraham&Mohan 2015). Karena tingginya tingkat kompetisi dan segmen konsumen yang khusus tidak seperti jenis produk/jasa yang biasa digunakan masyarakat, mengharuskan tenaga penjualan menjadi ujung tombak terpenting dalam perusahaan (Ridha, 2018). Kinerja tenaga penjualan akan menjadi aspek penting untuk menilai kinerja perusahaan. Aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti produk knowledge, membangun hubungan dengan pelanggan, melakukan presentasi kepada calon customer dan mempertahankan pelanggan yang loyal kepada perusahaan (Sighn, 2015). Dilihat dari besarnya peran tenaga penjualan maka perusahaan berkewajiban untuk selalu mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka (Acikgoz, 2019).

PT. Sumber Nusantara Aditya Pratama adalah kontraktor sipil yang menyediakan jasa konstruksi sipil, land filling, cut & fill dan alat berat & layanan sewa transportasi yang berlokasi di jalan Margomulyo, Tandes Surabaya. Berbagai macam cara dilakukan oleh PT. Sumber Nusantara Aditya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, diantaranya melalui pelatihan dan coaching untuk meningkatkan skill. Pelatihan dilaksanakan secara berkala oleh PT. Sumber Nusantara Aditya mengacu pada peningkatan kompetensi tenaga penjualan. Menurut Rustiana (2010) aktivitas proses penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman dibidangnya, sehingga closing penjualan akan lebih cepat terjadi. Menurut kepala HRD bahwa di PT. Sumber Nusantara Aditya semula tenaga penjualan kurang menguasai produk knowledge perusahaan sehingga proses negosiasi dengan prospek konsumen menjadi tidak lancar karena harus mengkonfirmasi kepada beberapa departemen untuk mendapatkan informasi.

Tenaga penjualan di bidang alat berat harus memiliki kemampuan dan pemahaman yang luas mengenai produknya. Terkait lamanya waktu pengerjaan suatu proyek, berapa alat yang dibutuhkan oleh konsumen untuk mengerjakan proyek serta jenis alat berat yang harus dipersiapkan agar sesuai dengan kondisi di lokasi proyek. Kemampuan dibidang presentasi dan perencanaan penjualan juga sangat penting untuk tenaga penjualan (Mallin et.al, 2010), mengingat alat berat memiliki sasaran konsumen dari perusahaan besar baik swasta maupun pemerintahan. Sehingga penampilan dan kesan pertama dari tenaga penjualan menjadi hal mutlak yang penting. Kemampuan telemarketing dan komunikasi online menjadi tuntutan pada era revolusi industry 4.0 yang mengharuskan tenaga penjualan harus selalu upgrade kemampuan dan skill mereka (Igwe dan Mathias, 2016)

Pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Charismi, 2016; Walk&Handy, 2014.). Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki manfaat bagi organisasi dan bagi karyawan. Menurut Okolo *et.al* (2016) menyatakan bahwa ada hubungan antara pelatihan, pembelajaran, pengetahuan dan keterampilan yang berdampak pada perubahan perilaku. Melalui implementasi yang maksimal, pelatihan ini akan mengarah pada peningkatan daya saing organisasi.

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Roman,2012). Menggunakan pelatihan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan tenaga penjualan kepada organisasi tidak hanya akan meningkatkan efektivitas penjualan organisasi tetapi juga akan berdampak pada karakter karyawan tersebut (Goyit et.al 2012). Untuk menghasilkan outcome seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku yang tidak serta merta membuahkan hasil, tentunya

membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan banyak pesanan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi efektivitas praktik terbaik penerapan pelatihan tenaga penjualan dalam kegiatan marketing PT. Sumber Nusantara Aditya. Studi ini mengacu pada perspektif konstruktivis untuk memandu interpretasi penulis terhadap data dan analisis. Secara khusus menggunakan dasar teori, kami menggunakan prosedur analisis konten untuk menguji persepsi profesional pelatihan tentang praktik yang efektif di perusahaannya. Evaluasi pelatihan harus digunakan untuk menunjukkan hasil pelatihan yang dilakukan, yang akan memungkinkan pengukuran efek kinerja organisasi dari pelatihan. Karena sangat rumit mengukur efek pelatihan, maka metode evaluasi yang tepat harus diidentifikasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Rustiana (2010) berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan teknologi yang senantiasa berkembang. Sedangkan Widodo (2015) berpendapat bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan kompetensi, keahlian dan pengetahuan tenaga kerja agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien dalam menghadapi persaingan dunia kerja.

Pelatihan tenaga penjualan menurut Bayuji (2007) merupakan pembelajaran yang diberikan kepada tenaga penjualan untuk membantu meningkatkan kompetensi dan pengetahuannya dalam melakukan kegiatan untuk mensupport keberhasilan dalam kinerja penjualan. Keterampilan dalam menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan semakin meningkat seiring meningkatnya pelatihan yang diikuti, melalui pembelajaran seorang tenaga penjualan meningkatkan kemampuannya. Menurut Patalainen (2015) pelatihan tenaga penjualan disarankan untuk meningkatkan produktivitas serta merangsang komunikasi di organisasi baik internal maupun eksternal, sehingga bisa mengurangi salah pengertian dalam departemen, meraih tenaga penjualan yang bermoral, dan mengurangi biaya penjualan.

Setiap organisasi perlu beradaptasi karena lingkungan yang selalu bergerak dinamis. Menurut Armstrong & Kotler (2012) mengatakan bahwa pelatihan tenaga penjualan adalah upaya yang dilakukan oleh manajer untuk menguatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang berhubungan dengan penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan. Pelatihan melibatkan kegiatan pembelajaran untuk memperoleh keterampilan atau membentuk perilaku. Pelatihan dianggap sebagai investasi karena menghasilkan peningkatan produktivitas, moral yang lebih baik, kepercayaan pada pekerjaan dan efisiensi dalam manajemen waktu dan wilayah, kinerja penjualan, hubungan pelanggan, profitabilitas dan keunggulan kompetitif. (Zangoueznezhad dan Moshabaki, 2011).

Tujuan utama dari program pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Secara umum, pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Menurut T. Hani Handoko (2001) Dalam merancang pelatihan, terdapat empat faktor penting yang perlu diperhatikan, yaitu isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan.

Isi materi pelatihan sebaiknya relevan dan mudah untuk dipahami oleh peserta pelatihan. Materi pelatihan dapat dibuat menyesuaikan kebutuhan perusahaan (Cathrine, 2013). Materi pelatihan untuk tenaga penjualan perusahaan penyewaan alat berat harus melihat aspek pengetahuan dan keterampilan komunikasi yang diperlukan supaya tenaga penjualan sukses mencapai targetnya. Evaluasi atas hasil pelatihan sebelumnya dan kinerja tenaga penjualan saat ini dapat menjadi rujukan utama dalam penyusunan materi. Dalam penyusunan materi pelatihan, trainer harus mempertimbangkan tingkat pembelajaran peserta pelatihan. Artinya, materi di rencanakan dan didesain berdasarkan atas kebutuhan serta kondisi peserta pelatihan yang dalam hal ini adalah tenaga penjualan. Fokus pada tujuan pembelajaran serta disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami, dan tersusun sistematis (Heidecke & Back, 2009).

Fasilitas pelatihan adalah komponen penting dalam pelatihan. Peralatan seperti LCD, video dan bahan ajar yang lengkap akan membantu karyawan sebagai peserta pelatihan mudah memahami materi dan menguasai keterampilan yang dilatihkan. Selain itu bagian fasilitas pelatihan yang tidak kalah pentingnya adalah media. Media yang menarik akan menimbulkan antusiasme peserta untuk belajar (Groza et.al, 2012).

Trainer yang memiliki kompetensi dan menguasai ilmu dibidangnya sangat penting (Murtie, 2012). Hal ini akan berdampak pada peserta yang menerima materi tersebut. Trainer/pelatih merupakan pihak yang menyampaikan pengetahuan dan keterampilan sehingga harus memiliki pengalaman dan penguasaan materi yang baik. Karena pelatih yang tidak menguasai keterampilan akan kesulitan dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan (Trusty & Fabian, 2019; Lim & Johnson, 2002).

Metode pelatihan harus disesuaikan dengan materi dan tujuan pelatihan (Welsh & Bonner, 2019). Banyak sekali metode yang bisa dipraktekkan dalam pelatihan, karena apabila salah dalam menentukan metode pelatihan akan membingungkan pemahaman peserta. Jika pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, maka metode simulasi, praktek langsung, latihan dan bermain peran akan lebih efektif dibandingkan ceramah. Sehingga metode pelatihan akan sangat membantu peserta memahami materi pelatihan dan tujuan pembelajaran pelatihan bisa tercapai maksimal. Murtie (2012) menyatakan bahwa metode pelatihan terbagi menjadi dua jenis di antaranya sebagai berikut:

1. *On the job training* adalah pelatihan sambil bekerja dan berlangsung dalam situasi kerja normal, dengan menggunakan alat yang sebenarnya, peralatan, dokumen, atau bahan yang akan digunakan oleh trainer. Ada beberapa metode-metode on the job training, yaitu *Apprenticeships*, praktik langsung, dan metode *selftraining*
2. *Off the job training* adalah metode yang berlangsung jauh dari situasi normal pekerjaan. Metode yang biasanya dipakai dalam *off the job training* ini adalah metode ceramah, video presentation, dan case study.

Metode pelatihan tenaga penjualan adalah metode untuk memengaruhi pengetahuan dan keterampilan tenaga penjualan pada suatu perusahaan supaya mereka mampu melaksanakan pekerjaan menjual secara efektif (Shahid et al, 2013). Metode pelatihan yang digunakan oleh perusahaan persewaan alat berat sangat tergantung pada tujuan perusahaan, ukuran perusahaan, intensitas pelatihan yang diperlukan, dan sumber daya keuangan yang tersedia. Metode pelatihan yang utama meliputi *on the job training* dan *off the job training* seperti coaching, seminar, role play, dan pelatihan formal.

Metode pelatihan coaching melibatkan tenaga penjual persewaan alat berat yang lebih senior atau berpengalaman untuk membimbing dan mengarahkan bawahan tentang cara menangani tugas penjualan dengan mahir. Shahid et al (2013) berpendapat bahwa kategori pembinaan metode coaching membantu tenaga penjualan untuk belajar dan mendapatkan pengetahuan baru saat bekerja, hal ini didesain supaya sesuai dengan pekerjaan dan kenyamanan karyawan, sehingga meningkatkan partisipasi penuh dan transfer pengetahuan serta umpan balik cepat.

Seminar termasuk dalam *off the job training* yang berkaitan dengan proses pelatihan dimana peserta tidak berada dalam lingkungan konteks pekerjaan reguler mereka, tetapi diajarkan bagaimana melakukan tugas dalam situasi yang sama serta menggunakan jenis peralatan yang mungkin sama dengan yang mereka gunakan di tempat kerja. Johnston & Marshall (2013) menyatakan bahwa seminar juga dikenal sebagai kuliah, yaitu presentasi memaparkan materi oleh instruktur atau trainer kepada peserta yang jumlahnya besar. Metode ini berguna untuk pelatihan dengan biaya per karyawan yang rendah. Seminar membantu dalam mentransfer produk knowledge ke tenaga penjualan yang baru. Pelatihan seminar dapat diukur dalam hal produk knowledge baru, orientasi karyawan baru dan pelatihan peningkatan hubungan dengan pelanggan.

Menurut Leach & Liu (2003) metode role play juga dikenal sebagai metode pelatihan skenario bisnis menggunakan situasi nyata, sehingga memungkinkan para peserta untuk dapat menerapkan keterampilan tersebut dalam situasi kerja. metode pelatihan ini dilakukan dengan cara para peserta tenaga penjualan akan membuat rencana bisnis dengan data yang tersedia, kemudian skenario yang berbeda disajikan kepada mereka melalui informasi yang berbeda. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat bagaimana mereka akan membuat keputusan yang baik berdasarkan

situasi yang berubah secara dinamis. Cathrine (2013) menyatakan bahwa role play fokus pada masalah emosional (hubungan manusia). Esensinya yaitu menciptakan situasi kehidupan nyata dan meminta peserta untuk mengasumsikan bagian dari kepribadian mereka. Pelatihan role play bisa dilakukan dalam jumlah peserta pelatihan yang kecil biasanya kurang dari 12 orang dalam suatu kelompok. Trainer lebih bersifat pasif dan peserta lebih mendapatkan wawasan tentang perilaku mereka sendiri dan orang lain. Pertemuan-pertemuan ini tidak memiliki agenda dan terjadi jauh dari tempat kerja. Trainer umumnya memiliki role play yang terukur dalam hal membangun keterampilan hubungan baik, keterampilan komunikasi yang baik dan model teknik presentasi penjualan, dan pembangunan karakter (Zumrah, 2015). Tujuan dari metode ini adalah untuk memberikan pemahaman peserta dengan peningkatan kesadaran tentang bagaimana pelanggan berperilaku, persepsi orang lain tentang mereka dan peningkatan pemahaman tentang proses kelompok (Wright et al, 2005).

Penilaian pelatihan meliputi pengumpulan dan penyajian informasi tentang program pelatihan dan dampak yang dapat membantu menginformasikan pengambilan keputusan serta menentukan nilai program pembelajaran. Untuk mengevaluasi secara efektif, harus memahami mengapa pelatihan dilakukan, apa yang ingin dicapai dan aspek organisasi yang berdampak pada pelatihan (Griffin 2014).

Evaluasi pelatihan secara tradisional dikonseptualisasikan menjadi dua metode, metode formatif dan sumatif (Krishnamoorthy&Prasad 2005). Dalam hal penilaian pelatihan formatif fokus pada efektivitas proses pelatihan itu sendiri. Pertanyaan formatif adalah tentang materi pelatihan, trainer/pelatih dan fasilitas pelatihan. Sebaliknya, evaluasi sumatif berfokus pada dampak pelatihan yang lebih luas. Pertanyaan sumatif misalnya, bertanya apakah pelatihan memiliki perbedaan pada kinerja peserta pelatihan atau apakah pelatihan berdampak pada motivasi peserta (Griffin 2014). Berbagai tingkat evaluasi dijelaskan dengan baik dalam model Donald L Kirkpatrick. Model ini pada dasarnya mengukur reaksi peserta pelatihan, pembelajaran, perilaku dan hasil (Patalainen, 2015).

1. Reaksi Peserta Pelatihan, yaitu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, ini fokus pada bagaimana peserta pelatihan menikmati pengajaran, apakah peserta menganggap pelatihan itu penting dan apakah menggunakan waktu yang tepat? juga bertujuan untuk mengukur pendapat peserta tentang tempat, gaya dan kecepatan pelatihan.
2. Pembelajaran, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Untuk mengukur peningkatan pengetahuan atau kompetensi intelektual dari sebelum dan sesudah pelatihan. biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (*essay* atau *multiple choice*) test kinerja dan latihan simulasi.
3. Perilaku, yaitu untuk mengukur para peserta pelatihan telah menerapkan pembelajaran ke dalam pekerjaan mereka dan apakah ada perubahan dalam perilaku mereka sebelum dan sesudah dilakukannya pelatihan. Pengukuran dapat dilakukan dengan beberapa cara salah satunya dengan observasi dan wawancara. Penilai perlu mengevaluasi perubahan, relevansi perubahan dan keberlanjutan perubahan.
4. Kinerja Organisasi, yaitu untuk menilai dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, turnover, ketidakhadiran karyawan, kecelakaan kerja, keluhan karyawan, perbaikan kualitas, dan kepuasan pelanggan.

Evaluasi pelatihan itu penting untuk diungkapkan oleh perusahaan karena nilai investasi, sumber daya, dan waktu yang sudah dikeluarkan harus memiliki hasil yang diharapkan. Penilaian juga membantu menjustifikasi sumber daya yang dialokasikan dan meningkatkan akuntabilitas. Penilaian sangat menentukan efektivitas fungsi SDM dalam membantu karyawan dalam memperkuat pembelajaran mereka melalui kegiatan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan dengan baik dapat membuat pelatihan yang ada lebih efektif, relevan dan efisien. Ini juga dapat memungkinkan kriteria internal, eksternal, dan tujuan perusahaan akan tercapai. Penilaian pelatihan akan membantu HRD untuk menyelaraskan tujuan dan target perusahaan serta membantu membandingkan efektivitas berbagai program pelatihan dan membantu perusahaan berinvestasi pada pelatihan yang paling efisien. Evaluasi yang dilakukan secara terbuka akan memberikan peningkatan berkesinambungan pada pelatihan dan membantu perencanaan masa depan (Griffin 2014).

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai analisis efektifitas pelatihan tenaga penjualan di PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hal ini dipilih supaya lebih menggambarkan secara detail proses yang dilakukan dalam pelatihan tenaga penjualan di PT Sumber Nusantara Aditya yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penyewaan alat berat. Alasan penggunaan pendekatan deskriptif kualitatif karena untuk menganalisis sebuah keefektifan sebuah proses pelatihan tenaga penjualan dalam sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan penjabaran secara detail dan komprehensif supaya tidak menimbulkan suatu kesalahan dalam menganalisa. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data yang memiliki sifat tidak bisa dihitung (data yang bukan berupa angka), berupa informasi atau penjelasan didasarkan pada pendekatan teoritis dan pemikiran secara logis. Data primer bersumber dari hasil wawancara dengan pihak HRD PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya, peserta pelatihan, pemateri, serta staff unit HRD sebagai pihak pelaksana dan pendukung kegiatan pelatihan. Sedangkan data sekunder didapatkan peneliti dari arsip kantor PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya (Sugiyono, 2014).

Peneliti dalam proses mengumpulkan data menggunakan tiga cara yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi. Secara umum wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden dimana mengharuskan peneliti dengan responden bertatap muka untuk mengumpulkan data-data yang kemudian akan dianalisis oleh peneliti. Dokumentasi menurut Schurink (2004) menyatakan bahwa studi dokumen merupakan merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, hasil karya, maupun elektronik. Dokumen yang diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan (sintesis) membentuk satu kajian yang sistematis, terpadu dan utuh. Sedangkan observasi merupakan salah satu kegiatan ilmiah empiris yang mendasarkan fakta-fakta lapangan maupun teks, melalui pengalaman panca indra tanpa menggunakan manipulasi apapun. Proses observasi dilakukan dengan cara mengamati ketika pelatihan tenaga penjualan dilaksanakan PT X.

Metode analisis data menurut Sugiyono (2014), kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi Data (*Data Reduction*) dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tulisan di lapangan (*field note*). Selain menggunakan reduksi data peneliti juga menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen (Sugiyono, 2014). Kedua, Penyajian Data (*Data Display*) merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan yang terus berkembang menjadi sebuah siklus dan penyajian data bisa yang dilakukan dalam berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu padan dan mudah diraih. Ketiga, Verifikasi atau penarikan kesimpulan merupakan sebagian dari suatu kegiatan dan konfigurasi yang utuh. Dimana, kesimpulan di verifikasi selama penelitian berlangsung.

PEMBAHASAN

Efektivitas Praktek Pelatihan Tenaga Penjualan Di PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya Jawa Timur

Kompetensi tenaga penjualan yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya menurut HRD adalah kemampuan negosiasi, presentasi yang baik dan penguasaan produk knowledge. Perusahaan menilai kompetensi tenaga penjualannya masih harus dikembangkan. Terutama kemampuan telemarketing yang selama ini dilakukan, seharusnya bisa ditambah dengan keterampilan komunikasi untuk melakukan presentasi penjualan secara langsung. Direct selling menurut manajer memberikan keuntungan bisa mengedukasi konsumen secara jelas dibandingkan telemarketing.

“Kompetensinya yang harus dimiliki adalah *relationship* mereka dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, supaya pelanggan itu tidak beralih ke kompetitor yang lain. Selanjutnya adalah mereka harus bisa bernegosiasi karena biasanya penyewa itu selalu memiliki keinginan yang bervariasi, jadi harus pintar mengatasi situasi demikian.”

Kompetensi tenaga penjualan PT. Sumber Nusantara Aditya memang mereka masih sangat memerlukan banyak pelatihan terkait ilmu penjualan untuk mengupgrade kompetensi sales. Disamping karena latar belakang Pendidikan yang tidak di jurusan marketing, pengalaman selama ini tentang penjualan juga kurang inovasi. Kemampuan yang harus dimiliki oleh tenaga penjualan tidak hanya kemampuan berkomunikasi telemarketing tetapi juga komunikasi langsung secara *face to face*. Tenaga penjualan PT. Sumber Nusantara Aditya memiliki kemampuan berkomunikasi yang bagus dalam telemarketing akan tetapi saat bertemu calon konsumen secara langsung (*face to face*) masih maksimal mengeksplorasi kemampuan mereka.

Pada tahun 2018, PT. Sumber Nusantara Aditya telah memberikan beberapa pelatihan kepada tenaga penjualannya yaitu pemberian materi tentang *product knowledge*, komunikasi, analisa penjualan dan kegiatan training. Pemberian pelatihan tersebut diberikan agar tenaga penjualan memahami informasi produk-produk yang akan disampaikan kepada konsumen. Pelatihan tentang *product knowledge* diberikan kepada tenaga penjualan agar mengetahui jenis-jenis alat berat yang akan dijual sehingga tenaga penjualan bisa menyampaikan informasi kepada pelanggan tentang kegunaan, kelebihan maupun kekurangan dari alat berat tersebut. Perusahaan memberikan pelatihan tentang *product knowledge* diawal setelah perekrutan tenaga penjualan, hal ini bertujuan agar tenaga marketing sudah mengetahui informasi tentang semua jenis alat berat yang ada di perusahaan sebelum terjun melayani konsumen. Selain *product knowledge* tenaga penjualan juga dibekali dengan pelatihan tentang komunikasi, hal ini karena pada akhirnya tenaga penjualan akan langsung berhadapan dengan konsumen sehingga kemampuan berkomunikasi yang bagus juga diperlukan untuk dapat menarik minat konsumen dan dapat menjalin kerjasama yang baik.

Jenis pelatihan pertama yang diberikan PT. Sumber Nusantara Aditya adalah berupa pelatihan *product knowledge*, yaitu tentang alat-alat yang ada di perusahaan agar bagian penjualan bisa memahami cara kerja dan fungsi masing-masing alat. Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan setiap dua minggu sekali dengan materi satu jenis alat dalam satu kegiatan pelatihan. Berdasarkan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya, hasil wawancara dengan manajer HRD Bapak Anang tanggal 15 Januari 2019 di kantor Perusahaan Surabaya mengungkapkan,

“Kami melihat respon peserta yang sangat antusias untuk mengenal *product knowledge* sangat bagus, mereka bersemangat dan termotivasi karena metode yang digunakan tidak membuat bosan dan trainer juga berpengalaman karena kita datangkan dari pihak tim sumitomo dan sakai yang memberikan informasi yang lebih lengkap dan jelas.”

Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan ini memberikan informasi yang penting untuk diketahui oleh para peserta yaitu *product knowledge*. Trainer dirasa juga mampu membangkitkan minat peserta dalam belajar. Ketika trainer yang menyampaikan materi menguasai bidangnya, peserta lebih antusias dan semangat untuk menerima materi yang disampaikan. Sebaliknya ketika trainer kurang mampu menguasai materi akan membuat peserta tidak puas dan cenderung meninggalkan lokasi pelatihan. Sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan memilih trainer yang kompeten, jika tidak menemukan di internal maka harus mencari di eksternal supaya tujuan pelatihan bisa tercapai.

Materi keterampilan tenaga penjualan selanjutnya setelah *product knowledge* adalah keterampilan komunikasi. Pelatihan ini juga dilaksanakan setiap dua minggu untuk membekali keterampilan kepada tenaga penjualan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Manajemen mengungkapkan bahwa

“Keterampilan negosiasi karyawan meningkat seiring setelah pelatihan, mereka menjadi lancar berkomunikasi dan mampu memberikan *customer education* sehingga pelanggan merasa puas dengan penjelasan mereka.”

Paling tidak ada peningkatan kemampuan bernegosiasi tenaga penjualan setelah diadakannya pelatihan, yang memberikan informasi bahwa pelatihan ini cukup efektif untuk meningkatkan keterampilan berkomunikasi. Keterampilan komunikasi sangat penting karena PT Sumber Nusantara Aditya ini sangat bergantung pada pelanggan yang loyal dimana maintenance pelanggan merupakan hal yang harus dilakukan supaya tidak beralih ke kompetitor.

Pelatihan yang diberikan oleh PT. Sumber Nusantara Aditya memiliki dampak yang bagus kepada bagian penjualan dalam hal pembelajaran, mereka dapat menjawab setiap pertanyaan pelanggan dengan baik berbekal materi yang diterima dalam pelatihan. Akan tetapi hal tersebut belum bisa membuktikan apabila kegiatan pelatihan dapat meningkatkan hasil penjualan dan meningkatkan jumlah pelanggan atau tidak, karena proses evaluasi terhadap kinerja yang masih lemah dan belum terukur selama ini.

“Dampak secara langsung yang dirasakan peserta misalnya ketika menjawab pertanyaan pelanggan, estimasi luas tanah 1 Ha digali dengan kedalaman 1 m, dengan persediaan truk pengangkut pasir berkapasitas 40 gb jarak kuat tanahnya itu 1 jam itu saya bisa menyelesaikan berapa hari jika menggunakan excavatornya 6 gb? Nah itu mereka bisa hitung, kalau dulu sebelum training mereka tidak bisa jawab. Cuma apakah ikut mendongkrak penjualan atau bisa mensupport munculnya pelanggan baru, itu seccara KPI belum terbukti.”

Proses evaluasi hasil pelatihan terkait kinerja tenaga penjualan dilakukan oleh pihak perusahaan adalah melalui *Key Performance Indicator* (KPI). Kinerja divisi penjualan akan dilihat dari perbandingan antara target dan hasil kerja mereka di lapangan serta kegiatan divisi penjualan dalam mencari pelanggan baru. Berdasarkan hasil pelatihan 2018 memang belum memberikan informasi yang jelas tentang dampaknya terhadap hasil penjualan perusahaan. Selama tahun 2018 penyewa alat berat sebagian besar didominasi oleh BUMN, karena pemerintah lagi menggalakkan proses pembangunan sehingga tidak bisa diukur secara langsung hasil pelatihan tenaga penjualan dalam hal mendapatkan pelanggan baru.

Mengukur kinerja pasca pelatihan memang menjadi tantangan semua peserta, trainer maupun manajemen. Evaluasi hasil pelatihan bisa diukur berdasarkan jenis dan manfaat pelatihan itu sendiri. Uji coba dengan interval triwulanan yang lebih pendek untuk penilaian kinerja formal buat oleh HRD untuk dianalisis sehingga diketahui apakah mereka mengalami peningkatan kompetensi yang bisa digunakan untuk organisasi atau hanya sebatas peningkatan keterampilan. Pelatihan untuk tenaga penjualan tentu sangat kompleks jika dibandingkan divisi lainnya, karena implikasi hasil pelatihan tidak hanya terkait peningkatan keterampilan tetapi juga peningkatan hasil penjualan. Manajemen akan mengevaluasi jika hasil penjualan buruk walaupun secara keterampilan terbukti efektif. Maka evaluasi komprehensif menjadi penting untuk menentukan pelatihan dan menilai hasil pelatihan tersebut.

Banyak sekali kendala yang dihadapi oleh Perusahaan Sumber Nusantara Aditya dalam melaksanakan pelatihan untuk tenaga penjualan. Disamping sumberdaya perusahaan yang terbatas juga investasi pelatihan dianggap masih dianggap kurang memberikan dampak langsung untuk perusahaan. HRD cenderung bekerja sendiri karena struktur perusahaan yang ramping sehingga memiliki banyak keterbatasan informasi dan ide. Manajemen cenderung tidak memperhatikan kompetensi karyawan karena lebih mementingkan loyalitas menjadikan HRD harus bekerja keras memberikan knowledge dari dasar. Rencana pelatihan yang seharusnya bisa mulai tahap pengembangan harus mundur sedikit yang membuat tertundanya tahap pelatihan sehingga perusahaan lebih cepat bergerak.

Pelatihan Tenaga Penjualan PT Sumber Nusantara Aditya Surabaya ketika mencari solusi atas kurangnya kinerja dari pelatihan adalah mempercayakan pelatihan kepada pihak eksternal yang lebih berkompeten. Seperti produk knowledge maka manajemen memutuskan untuk mengambil trainer dari vendor perusahaan alat berat yang lebih kompeten. Sehingga peserta lebih antusias jika dibandingkan belajar melalui mekanik perusahaan karena penjelasan dirasa tidak jelas dan peserta merasa tidak puas. Begitu juga ketika pelatihan komunikasi, manajemen merasa bahwa trainer dari eksternal sangat membantu untuk menarik minat peserta. Karena metode yang digunakan menarik dan menggunakan variasi metode seperti role play, latihan presentasi dan diskusi. Kendala yang dihadapi perusahaan ketika terlalu sering mengundang trainer dari luar

adalah biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan akan tinggi jika dibandingkan dari internal perusahaan.

Pelatihan yang dilaksanakan manajemen SDM PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya dapat dikatakan efektif mencapai tujuan yang telah di design oleh manajemen yaitu meningkatkan keterampilan tenaga penjualan untuk meningkatkan kompetensi dan hasil penjualan mereka. Walaupun tidak secara signifikan berpengaruh terhadap penjualan akan tetapi jika proses komunikasi efektif dan negosiasi dilakukan dengan benar, maka hal ini akan membantu tenaga penjualan untuk memperoleh klosing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan efektivitas pelatihan tenaga penjualan di Perusahaan Sumber Nusantara Aditya kota Surabaya. Berdasarkan analisis dan pembahasan maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pelatihan menggunakan metode yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, ketika pelatihan produk knowledge yang cenderung teoritis dan butuh pemahaman yang baik, digunakan metode pelatihan seminar dengan trainer yang sudah berpengalaman dan mampu berkomunikasi dengan baik. Peningkatan kemampuan peserta seperti dalam memahami spesifikasi produk dan pemanfaatannya secara detail memberikan arti bahwa pelatihan memberikan dampak positif berdasarkan data yang dikumpulkan. Analisis hasil pelatihan memang memberikan manfaat untuk peningkatan keterampilan peserta tetapi karena mereka adalah tenaga penjualan belum bisa diukur berdasarkan output penjualan yang dihasilkan.

Saran

Setelah melakukan penelitian di Perusahaan PT. Sumber Nusantara Aditya Surabaya maka peneliti bisa memberikan saran untuk memberikan masukan terkait pelaksanaan pelatihan

1. Manajer SDM dan karyawan penjualan bertanggung jawab untuk melatih karyawan baru untuk meningkatkan transfer knowledge sesama karyawan.
2. Perlu adanya metode pengukuran kuantitatif untuk tenaga penjualan karena kinerja mereka sangat penting untuk keberlanjutan perusahaan. Sehingga manajemen mempunyai data yang cukup untuk meningkatkan kinerja penjualan organisasi
3. Rencanakan pelatihan dan pengembangan menjadi lebih terstruktur dan sistematis untuk memberikan keterampilan kepada seluruh karyawan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Mathew., Kaliannan, Maniam & Mohan, Avvari V. 2015. *A Review Of SMEs Recruitment And Selection Dilemma: Finding A 'FIT'*. The Journal of Developing Areas Vol. 49 No.5 pp. 335-342
- Acikgoz, Yalcin. 2019. *Employee Recruitment and Job Search: Towards a Multi-Level Integration*. Human Resource Management Review 29 (2019) 1-13.
- Bayuaji S. D. 2007. "Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Selling Skill Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan". Tesis: Universitas Diponegoro Semarang.
- Cathrine MC (2013). "Effectiveness of Training interventions and Organizational Characteristics on Territory Sales Managers", Journal of Sales force Management, Vol. 1(2,) pp. 44-87
- Charismi, Arum A., Djudi, Mochammad & Ruhana, Ika. 2016. *Analisis Efektivitas Pelatihan (Studi Pada Unit Pengembangan Karir Dan Kewirausahaan Universitas Brawijaya Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 38 No. 2:141-146
- Goyit, Meshach G., and Johnmark, Dakung R. 2012. *An Assessment Of Training And Salesforce Productivity In The Nigeria's Manufacturing Industry: Lesson From Nasco Company Ltd, Jos.IJCRR Vol.04, Issue 20.*
- Griffin, R. 2014. *Complete training evaluation: The comprehensive guide to measuring on investment*. Kogan Page Limited. United Kingdom.

- Groza, MarkD., Peterson, Robert M., Sullivan, Ursula Y., And Krishnan, Vijaykumar. 2012. *Social Media And The Sales Force: The Importance Of Intra-Organizational Cooperation And Training On Performance*. The Marketing Management Journal Volume 22, Issue 2, Pages 118-130
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Heidecke, Florian & Back, Andrea. 2009. *A Reference Model For E-Collaboration Within the Dispersed Salesforce Training Process In Multinational Companies*. International Journal Of E-Collaboration, 5 (1), 32-46.
- Igwe, Sunny R. and Mathias, Tamunoiyowuna. 2016. *Sales Force Training Methods and Sales Performance of Insurance Firms in Rivers State*. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies Vol. 5(5) pp. 135-144
- Johnson, AndrewF., & Roberto, Katherine J. 2019. *Election and Selection: The Role Of Political ideology In Selection Decisions*. Human Resource Management Review 29 (2019)14-27
- Kotler P, Armstrong G, (2012). *Marketing; an Introduction (11th Ed)*. Prentice Hall Publishers, New Jersey.
- Krishnamoorthy, Anand., Misra, Sanjog and Prasad, Ashutosh. 2005. *Scheduling sales force training: Theory and evidence*. Intern. J. of Research in Marketing 22: 427 – 440
- Leach, M. P., & Liu, A. H. (2003). *Investigating interrelationships among sales training evaluation methods*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 23, 327-339.
- Lim, D. H & Johnson, S. D. (2002). *Trainee Perceptions of Factors That Influence Learning Transfer*. International Journal of Training and Development. Vol. 6, No. 1, pp: 36-48.
- Mallin, Michael L., Jones, Deirdre E., and Cordell, Jennifer L. 2010. *The Impact of Learning Context on Intent to Use Marketing and Sales Technology: A Comparison of Scenario-Based and Task-Based Approaches*. Journal of Marketing Education 32(2) 214 –223
- Michael, John W., Tews, Michael J., & Allen, David G. (2019). *Fun in The Workplace: A review and Expanded Theoretical Perspective*. Human Resource Management Review 29 (2019) 98-110
- Murtie, A. 2012. *Menciptakan SDM Yang Handal Dengan Training, Motivation, Coaching*. Jakarta: Laskar Aksara.
- Okolo, Victor O., Nebo, Gerald N., Farayola, Solomon Olawale., Nebo, Gerald N., Okafor, Jones N., Obikeze, Chinedum O., Nwodo, Sylvanus I. 2016. *Implications of Sales Force Recruitment and Selection for Successful Operations of Sales Force Structures in Industrial Marketing: A Study of Innoson Vehicle Manufacturing Company Nigeria Limited*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 18, Issue 1.Ver. IV (Jan. 2016), PP 54-67.
- Okolo, Victor O., Uzor John N., Anuforo Robert., Obikeze Chinedum O., Nebo Gerald And Okafor Jones N. 2015. *Improving Sales Force Management Towards Ensuring Adequate Training and Motivation of Sales People For Efficient and Effective Distribution of Unilever Products in Enugu*. British Journal of Marketing Studies Vol.3, No.9, pp.1-15.
- Ridha, Andi Ahmad. 2018. *Efektifitas Pelatihan Komunikasi untuk Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Siswa Jurusan Akomodasi Perhotelan*. Analitika, 10 (1): 14-20
- Roman, Sergio., Ruiz, Salvador and Munuera, Jose Luis. 2002. *The Effects Of Sales Training On Sales Force Activity*. European Journal of Marketing, Vo. 36, No. 11/12, pp.1344-1366.
- Rustiana, Ade. 2010. *Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan kinerja Karyawan*. Jurnal Dinamik Manajemen, Vol. 1, No. 2, 2010, pp: 137-143
- Schurink, W (2004). *Qualitative research: Considerations when choosing a qualitative style of research*. Pretoria
- Schurink, W. (2004). *Qualitative research: Designing Qualitative Study*. Pretoria
- Shahid JT, Shams UR, Khursheed IP (2013). "Effectiveness of Sales Force Training in Insurance Companies", Abasyn Journal of Social Sciences, Vol.6 No1, pp. 32-41
- Sighn, VijayL., Manrai, Ajay K., and Manrai, Lalita A. 2015. *Sales Training: A State Of The Art And Contemporary Review*. Journal Of Economics, Finance and Amiiistrative Science 20: 54-71
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, and Ariyanti, Maya., 2018. *The Influences Of Sales Training And Personal Selling On Sales Force Performance, Evidence Of Indonesia*. International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. 2, No. 04;

- Trusty, Juanita., Allen, David G., & Fabian, Frances. 2019. *Hunting While Working: An Expanded Model Of Employed Job Search*. Human Resource Management Review 29 (2019) 28-42.
- Walk, Marlene., Schinnenburg, Heike., & handy. Femida. 2014. *Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits*. International Society For Third Sector Research, Vol. 25: 991-1021
- Welsh, D., Bush, J., Thiel, C., & Bonner, J.. 2019. *Reconceptualizing Goal Setting's Dark Side: The Ethical Consequences Of Learning Versus Outcome Goals*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 150 (2019) 14-27
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wright PM, Gardner LM, Moynihan LM, Allen MR (2005). "The relationship between Human Capital Resource practices and firm performance; Examining causal order", Journal of Personnel Psychology, Vol.58 No 4, pp. 409-446
- Zangouinezhad, Abouzar and Moshabaki, Asghar. 2011. *Human resource management based on the index of Islamic human development The Holy Quran's approach*. International Journal Of Social Economics Vol. 38No. 12 pp. 962-972
- Zumrah, Abdul Rahim. 2015. *How TO Enhance The Impact Of Training On Service Quality? Evidence from Malaysian Public Sector Context*. Journal of Workplace Learning, Vol. 27 No. 7 pp. 514-529