

EVALUASI EFEKTIVITAS PELATIHAN *MARKETING SKILLS* PADA PT XYZ

Yuni Eka Putri¹, Lindawati Kartika²

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
yuniekaputri29@gmail.com

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
lindawati.kartika@gmail.com

Abstract

PT XYZ realizes that significant insurance industry development in Indonesia had resulted in increasing competition within the industry. Besides, PT XYZ had a significant decline in investment incomes since 2014. This condition has become a reference to PT XYZ to improve the competence and quality of human resources through training and development. The objectives of this study are to: (1) Analyzing the Marketing Skills training evaluation at the rate of reaction level, learning level, behavior level and result level at PT XYZ, (2) Identifying training efficiency through DEA (Data Envelopment Analysis) approach. The data used consist of primary data through questionnaires and interviews and secondary data from books, journals, theses and company data. Analysis tools and data processing used are descriptive analysis and Data Envelopment Analysis (DEA) with Banxia Frontier Analyst Software. The results showed that in reaction level, there are two variables that should be improved that is a handout and trainer and a variable that should be increased in result level that is motivation. The result of efficiency analysis showed that there are three sections that has been efficient and a section that has not been fully efficient.

Keywords : data envelopment analysis (dea), evaluation, training


Abstrak

PT XYZ menyadari perkembangan industri asuransi yang signifikan di Indonesia mengakibatkan semakin ketatnya persaingan dalam industri tersebut. Selain itu, PT XYZ mengalami penurunan signifikan pada investment income di tahun 2014. Kondisi ini menjadi referensi bagi PT XYZ untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis evaluasi pelatihan Marketing Skills pada tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perilaku, dan tingkat hasil di PT XYZ (2) Mengidentifikasi hasil efisiensi pelatihan melalui pendekatan DEA (Data Envelopment Analysis). Data yang digunakan terdiri dari data primer yaitu melalui kuesioner dan wawancara dan data sekunder melalui buku, jurnal, skripsi dan thesis serta data perusahaan. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah Analisis Deskriptif dan Data Envelopment Analysis (DEA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat reaksi terdapat dua variabel yang perlu diperbaiki yaitu modul dan fasilitator dan pada tingkat hasil terdapat variabel yang perlu ditingkatkan yaitu motivasi. Hasil analisis efisiensi menunjukkan terdapat tiga section yang sudah efisien dan satu section yang belum efisien dilihat dari skor efisiensi.

Kata kunci: data envelopment analysis (dea), evaluasi, pelatihan

PENDAHULUAN

Pengembangan SDM merupakan usaha untuk menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki tenaga kerja dengan target kerja yang dikehendaki perusahaan. Usaha tersebut dilakukan dengan meningkatkan kemampuan kerja dan



pengetahuan karyawan melalui pelatihan. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai dan Sagala, 2009). Yusnita (2014) dalam penelitian mengenai Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah manajemen dan akuntansi fakultas ekonomi menghasilkan pelatihan memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Pelatihan juga menjadi salah satu faktor yang menentukan turun naiknya kinerja karyawan.

Mengingat pentingnya peran pelatihan dalam perusahaan, maka perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kontribusi pelatihan yang selama ini dilaksanakan terhadap perusahaan atau peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan. Hal tersebut menjadi penyebab perlunya mengukur sejauhmana efektivitas pelatihan terhadap tujuan yang ingin dicapai. Hasil pengukuran dapat dijadikan acuan dalam menentukan langkah-langkah pengembangan karyawan lebih lanjut.

PT XYZ merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang asuransi. PT XYZ menyadari perkembangan industri asuransi yang signifikan di Indonesia mengakibatkan semakin ketatnya persaingan dalam industri tersebut. Kondisi ini menjadi referensi bagi PT XYZ untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai. Agar dapat mengetahui hasil dan keefektifan suatu kegiatan khususnya program pelatihan dan pengembangan maka diperlukan evaluasi program pelatihan (Maarif dan Kartika, 2014). Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dalam pengembangan sumber daya manusia terutama dalam aspek pelatihan, berkembang beberapa metode evaluasi pelatihan, salah satunya yaitu model empat level kirkpatrick. Model ini menyajikan empat level dalam mengevaluasi pelatihan, yaitu *reaction level*, *learning level*, *behavior level*, dan *result level* (Kirkpatrick, 2008). Evaluasi yang telah dilaksanakan oleh PT XYZ hanya pada sampai level reaksi (*reaction level*). Untuk itulah perlu dilakukan evaluasi menggunakan model empat level (Kirkpatrick Model) yang terdiri dari *reaction level*, *learning level*, *behavior level*, dan *result level*, serta digunakan pengukuran komprehensif untuk mengetahui efisiensi evaluasi pelatihan yang dianalisis menggunakan DEA (*Data Envelopment Analysis*).

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut menganalisis evaluasi efektivitas pelatihan *Marketing Skills* pada tingkat reaksi (*reaction level*), tingkat pembelajaran (*learning*

level), tingkat perilaku (*behavior level*), dan tingkat hasil (*result level*) pada PT XYZ, dan mengidentifikasi hasil efisiensi pelatihan melalui pendekatan DEA (*Data Envelopment Analysis*).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, perumusan masalah yang akan dikaji adalah sebagai berikut : 1) Bagaimanakah evaluasi efektivitas pelatihan *Marketing Skill* spada tingkat reaksi (*reaction level*), tingkat pembelajaran (*learning level*), tingkat perilaku (*behavior level*), tingkat hasil (*result level*) di PT. XYZ. 2) Bagaimanakah hasil pengukuran efisiensi pelatihan melalui pendekatan DEA (*Data Envelopment Analysis*).

LANDASAN TEORI

Pelatihan

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai dan Sagala, 2009). Menurut Sedarmayanti (2013), program pelatihan yang dilaksanakan harus mampu mengurangi atau bahkan meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang dimiliki organisasi.

Tujuan Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2013) pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek). Tujuan diselenggarakan pelatihan harus jelas dan dapat diukur. Menurut Mangkunegara (2013) tujuan diadakannya pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Meningkatkan keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan pegawai



Teknik Pelatihan

Menurut Handoko (2000) teknik pelatihan dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

1. Metode Praktis (*On The Job Training*) adalah metode yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih mengenai pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung dari seorang pelatih yang berpengalaman. Metode ini digunakan dalam praktek sebagai berikut :
 - a. Rotasi Jabatan, memberikan kepada karyawan pengetahuan mengenai bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek dari berbagai macam keterampilan dan manajerial.
 - b. Latihan Instruksi Pekerjaan, suatu petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung kepada pekerjaan yang digunakan terutama untuk melatih para karyawan mengenai cara pelaksanaan suatu pekerjaan.
 - c. Magang, suatu proses belajar dari seorang atau beberapa orang lebih dan berpengalaman. Pendekatan ini dikombinasikan dengan latihan *off the job*.
 - d. *Coaching*, pemberian bimbingan dan pengarahan dari atasan atau penyedia, kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja.
 - e. Penugasan Sementara, penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi.
2. Metode-metode Simulasi (*Off The Job Training*), dalam pendekatan ini, karyawan sebagai peserta pelatihan menerima representasi tiruan, yaitu suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan yang sebenarnya. Berikut metode-metode simulasi yang umum digunakan adalah :
 - a. Metode Studi Kasus, dimana karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini, mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Metode kasus ini dapat mengembangkan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - b. *Role Playing*, teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para peserta pelatihan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Efektivitas metode ini bergantung pada kemampuan peserta dalam memainkan peranan yang ditugaskan kepadanya.
 - c. *Business Games*, suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan disusun dengan aturan-aturan

tertentu sehingga diperoleh teori ekonomi atau studi bisnis, dengan cara peserta memainkan game dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan.

- d. *Vestibule Training*, bentuk pelatihan dilaksanakan bukan oleh atasan, tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.
- e. *Laboratory Training*, latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

Efektivitas Pelatihan

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Keefektifan program pelatihan dapat ditentukan melalui apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan, dan kemampuan selama pelatihan (Rivai dan Sagala, 2009).

Evaluasi Pelatihan

Agar dapat mengetahui hasil dan keefektifan suatu kegiatan khususnya program pelatihan dan pengembangan maka diperlukan evaluasi program pelatihan (Maarif dan Kartika, 2014). Menurut Rivai dan Sagala (2009) pelatihan juga perlu memperhatikan evaluasi (*feedback*) dari peserta yang mengikuti program pelatihan, disamping dari hasil evaluasi diri. Maarif dan Kartika (2014) menjabarkan definisi tersebut menjadi dua fokus evaluasi program pelatihan, yaitu efektivitas program pelatihan dan nilai (*value*) atas program pelatihan yang berkaitan dengan apakah upaya (*efforts*) dan biaya (*cost*) yang telah dikeluarkan memiliki makna yang signifikan positif antara strategi dan evaluasi.

Bauran Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dalam pengembangan sumber daya manusia terutama dalam aspek pelatihan, berkembang beberapa metode evaluasi pelatihan, salah satunya yaitu model empat level Kirkpatrick. Model ini menyajikan empat level dalam mengevaluasi pelatihan, yaitu : (Kirkpatrick, 2008)

- a. Reaksi (*reaction*)

Bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan (peserta pelatihan) terhadap program pelatihan.

- b. Pembelajaran (*learning*)



Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap). Biasanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah pelatihan yang dikenal dengan *pre-test* dan *post-test*.

c. Perilaku (*behavior*)

Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan mengaplikasikan materi yang telah dipelajari pada saat kembali ke aktivitas pekerjaannya.

d. Hasil (*results*)

Bertujuan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.


METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui sumber primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2010) yaitu melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang mengikuti pelatihan *Marketing Skills* dan wawancara dengan salah satu *manager*. Pengukuran data dalam penelitian menggunakan skala *semantic differential* yang digunakan untuk mengukur kepuasan responden terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan dan frekuensi implementasi perilaku pasca pelatihan.

Data sekunder diperoleh melalui sumber sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010) tetapi melalui data hasil kajian pustaka baik dari buku, skripsi, tesis, jurnal, website perusahaan, serta data internal perusahaan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif untuk membuat data mentah menjadi lebih informatif. Efisiensi pelatihan *marketing skills* dianalisis menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Pengolahan data dilakukan dengan bantuan *Software Microsoft Excel*, *Software IBM SPSS Statistic 22* dan *Software Banxia Frontier Analyst*.

DEA menganalisis efisiensi dengan membandingkan variabel input dan variabel output (Rusdiyana, 2013). Dalam pengukuran efisiensi pelatihan *marketing skills* input yang digunakan adalah tingkat kepuasan peserta pelatihan (tingkat reaksi) dan daya serap peserta pelatihan pada materi yang diberikan (tingkat pembelajaran). Output yang digunakan adalah pengaplikasian materi pelatihan dalam pekerjaan (tingkat perilaku) dan dampak pelatihan terhadap kinerja (tingkat hasil).



Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi yaitu PT. XYZ di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pelaksanaan penelitian yaitu melalui program magang penelitian yang dilaksanakan pada bulan Januari-Februari 2016.

HASIL DAN PEMBAHASAN


Gambaran Umum Pelatihan

Pelatihan *Marketing Skills* merupakan salah satu bagian dari strategi untuk meningkatkan target penjualan melalui *building strong sales leads* dan *sales visit*. Pelatihan ini tidak secara rutin dilakukan. Pelatihan *Marketing Skills* yang sedang dianalisis merupakan pelatihan *batch* pertama. Peserta pelatihan berjumlah 27 orang yang berasal dari empat *section* di *Japanese Business Department*. Pelatihan terdiri dari empat sesi, yaitu *the sales champion mindset*, *powerful new customer leads*, *making appointment by telephone* dan *how to consistently succeed in your sales visit*. Setiap pelatihan pasti memiliki tujuan tertentu yang mendukung dalam pencapaian target perusahaan. Berikut adalah tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui pelatihan *marketing skills* :

- a. Karyawan memiliki motivasi dan kepercayaan diri yang tinggi untuk melakukan *sales action*.
- b. Karyawan mampu menjadi *good hunter* dengan menciptakan *a powerful new customer leads*
- c. Karyawan memiliki kepercayaan diri dalam membuat *appointments* dengan *customer*
- d. Karyawan mampu mencapai target tahun 2015

Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan *Marketing Skills* pada Tingkat Reaksi (*Reaction Level*)

Pada variabel evaluasi tingkat reaksi, terdapat sembilan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada responden untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan *Marketing Skills* berdasarkan empat kriteria umum yaitu materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitator dan fasilitas pendukung. Pertanyaan menggunakan skala semantik diferensial dengan enam pilihan jawaban yaitu bobot berskala 1 sampai 6. Hasil analisis menyatakan bahwa rata-rata tingkat kepuasan peserta *training* terhadap materi yang diberikan, metode pelatihan, fasilitator, dan fasilitas pendukung adalah sebesar 4,75. Hal tersebut menunjukkan bahwa rata-rata peserta *training* puas dengan pelatihan *Marketing Skills* yang diadakan oleh perusahaan. Rata-rata kepuasan tertinggi yaitu pada *item* penguasaan materi oleh fasilitator. Responden menilai bahwa fasilitator menguasai materi dengan baik serta dapat menyampaikan materi



dengan jelas dan menarik karena diselingi dengan *joke* yang segar. Sedangkan, rata-rata tingkat kepuasan terendah yaitu pada pertanyaan modul/*handout* yang diberikan membantu peserta dalam memahami materi. Responden berpendapat bahwa materi pada *handout* atau modul yang diberikan telah ditampilkan pada slide presentasi, sehingga rata-rata responden menilai bahwa modul atau *handout* tidak sepenuhnya membantu proses pelatihan.

Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan *Marketing Skills* pada Tingkat Pembelajaran (*Learning Level*)

Pada variabel tingkat pembelajaran, evaluasi mencerminkan tiga konstruk yang dikembangkan menjadi sembilan pertanyaan. Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada responden adalah untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan, berdasarkan tiga kompetensi yaitu *knowledge, skills, dan attitudes* sebelum dan sesudah diadakannya pelatihan. Pertanyaan menggunakan skala semantik diferensial dengan enam pilihan jawaban yaitu bobot berskala 1 sampai 6. Evaluasi pada level ini menekankan seberapa jauh pembelajaran peserta *training* dalam konteks peningkatan kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kenaikan tertinggi yaitu pada pengetahuan mengenai pentingnya *sales champion mindset* sebesar 1,74. Hal itu dikarenakan pada saat pelatihan, fasilitator menjelaskan dengan sangat jelas dan menarik mengenai materi tersebut. Kenaikan terendah yaitu pada sikap saat mengatasi *customer objection* yaitu sebesar 1,14. Hal tersebut disebabkan oleh sulitnya menilai sikap saat mengatasi *customer objection* karena *customer objection* yang dihadapi tidak bisa diprediksi.

Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan *Marketing Skills* pada Tingkat Perilaku (*Behavior Level*)

Pada variabel tingkat perilaku terdapat 5 (lima) pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada responden untuk mengetahui sejauh mana peserta pelatihan *Marketing Skills* mengaplikasikan materi yang telah dipelajari pada saat kembali ke aktivitas pekerjaannya. Hasil evaluasi efektivitas pelatihan pada tingkat perilaku menyatakan bahwa rata-rata frekuensi terendah yaitu pada pernyataan “Mengatasi *customer objection* dengan *sales script*” sebesar 3,70. Hal tersebut disebabkan oleh *customer objection* yang dihadapi tidak dapat diramalkan, sehingga cukup sulit menyesuaikan dengan *sales script* yang tersedia. Sedangkan, rata-rata frekuensi tertinggi yaitu pada pernyataan “Menerapkan teknik menjalin hubungan baik dengan *customer*” sebesar 4,30. Hal ini disebabkan oleh penerapan pada pernyataan tersebut dapat dikatakan

seederhana dan mudah diterapkan, selain itu hal tersebut juga penting untuk dilakukan. Rata-rata nilai keseluruhan sebesar 3,96 menunjukkan bahwa mayoritas responden sering menerapkan materi *training* dalam pekerjaan.

Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan *Marketing Skills* pada Tingkat Hasil (*Result Level*)

Pada variabel tingkat hasil terdapat 6 pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada peserta pelatihan. Indikator pertanyaan disesuaikan dengan tujuan diadakannya pelatihan. Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada responden adalah untuk mengetahui berapa besar dampak pelatihan terhadap pencapaian tujuan pelatihan itu sendiri. Berdasarkan hasil evaluasi pada tingkat hasil diketahui bahwa kenaikan kemampuan sebelum dan setelah pelatihan terbesar yaitu pada kepercayaan diri dalam membuat *appointment* dengan *customer* sebesar 1,19. Motivasi memiliki kenaikan yang paling rendah yaitu sebesar 1,00.

Hasil Analisis Efisiensi Pelatihan menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA)

Hasil analisis efisiensi evaluasi pelatihan *Marketing Skills* menunjukkan bahwa satu *section* yang diteliti mempunyai nilai efisiensi kurang dari 100%, sedangkan tiga *section* lainnya memiliki nilai efisiensi sama dengan 100%. Hasil *score efficiency* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Score Eficiency

DMU	Score	Condition
Reaksi	100,0%	●
Pembelajaran	100,0%	●
Perilaku	100,0%	●
Hasil	96,1%	●

Berdasarkan Tabel 1, diketahui DMU yang tidak efisien yaitu hasil dengan *score efficiency* sebesar 96,1%. Inefisiensi DMU hasil disebabkan oleh nilai *value* yang tidak sesuai dengan nilai target seperti yang dapat dilihat pada Tabel 2.

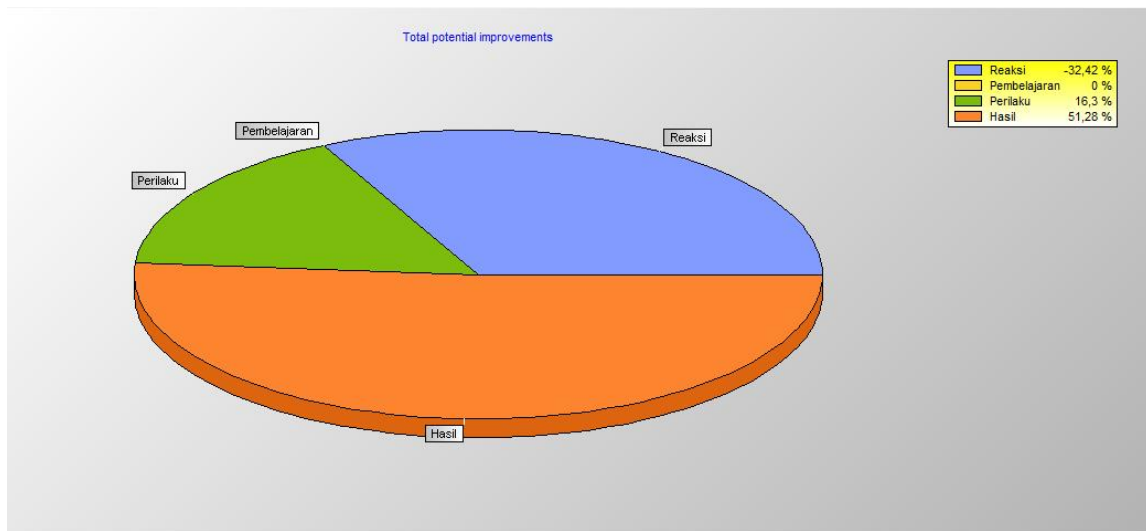
Tabel 2. Inefisiensi DMU

DMU	Value	Target
Reaksi	4,85	4,46
Pembelajaran	1,42	1,42
Perilaku	3,91	4,07
Hasil	1,06	1,19

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa inefisiensi DMU hasil disebabkan oleh nilai *value* pada level reaksi yang melebihi target sebesar 8,7%, nilai DMU perilaku yang belum mencapai target sebesar 3,93% dan DMU hasil yang belum mencapai target sebesar 10,92%.

Potensi Pengembangan Keseluruhan (*Total Potential Improvement*)

Agar mampu mencapai kondisi efisien, terdapat solusi berupa *potential improvement* yang menunjukkan berapa besar *input* atau *output* harus dikurangi atau ditambah. Hasil analisis total potensi pengembangan dengan asumsi model BCC (Banker, Charnes, dan Cooper) dapat dilihat pada Gambar dibawah ini.




Gambar 1 *Total Potential Improvement*

Berdasarkan Gambar 1 diketahui bahwa untuk mencapai tingkat efisiensi 100%, perlu dilakukan pengurangan input reaksi sebesar 32,42%. Pengurangan input reaksi dilakukan pada kriteria umum yang memiliki rata-rata nilai terendah yaitu *handout* atau modul dan kemampuan fasilitator memimpin diskusi. Input pembelajaran memiliki nilai 0% menunjukkan bahwa pada input pembelajaran tidak perlu penambahan atau pengurangan. Output perilaku dapat ditingkatkan sebesar 16,3% yaitu pada kegiatan mengatasi *customer objection* dengan *sales script*. Tingkat hasil dapat ditingkatkan sebesar 51,28% yaitu pada peningkatan motivasi mencapai *sales target*, kepercayaan diri membuat *appointment* dan peningkatan kemampuan menjadi *good hunter* melalui penciptaan *powerful new customer leads*.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan *Marketing Skills* tingkat reaksi diketahui rata-rata peserta pelatihan merasa puas dengan pelatihan. Pada level pembelajaran rata-rata kenaikan tingkat pemahaman tertinggi yaitu pada pengetahuan mengenai *sales champion*



mindset. Pada tingkat perilaku diketahui rata-rata responden sering menerapkan materi *training* dalam pekerjaan dan pada tingkat hasil menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan tertinggi yaitu pada kepercayaan diri dalam membuat *appointment* dengan *customer*, terdapat kesenjangan yang besar pada penilaian tingkat hasil antara *self assesment* dengan penilaian *manager* dengan nilai tertinggi pada kemampuan mengatasi *customer objections*.

2. Pada analisis efisiensi dengan Data Envelopment Analysis terdapat tiga *section* yang efisien yaitu *automobile, textile and motor* dan *contractor* serta satu *section* yang belum efisien yaitu *chemical and electronics* dilihat dari skor efisiensi.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan dan diharapkan dapat bermanfaat bagi PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi pelatihan secara berkala dan berkesinambungan dari sisi penyelenggaraan, pelaksana, proses, serta hasil pasca pelatihan. Hasil dari evaluasi efektivitas pelatihan perlu ditindaklanjuti untuk digunakan sebagai dasar perbaikan pada pelatihan. Perbaikan dari sisi proses pelatihan dengan cara memberikan modul atau *handout* yang lengkap, memperbanyak studi kasus, dan meningkatkan partisipasi peserta pelatihan.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan evaluasi sampai pada tingkat *Return on Training Investment* (ROTI) untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang telah dikeluarkan perusahaan untuk program pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta.
- Kirkpatrick D and Kirkpatrick James. 2008. *Evaluating Training Programs*. Berret-Koehler Publisher Inc. San Fransisco.
- Maarif M, Kartika, L. 2014. *Manajemen Pelatihan : Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan Pemahaman Employee Engagement*. IPB Press. Bogor.
- Mangkunegara, A Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung (ID) : PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai V, Sagala J. 2009. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.



- Rusydiana, Slamet. 2013. *Mengukur Tingkat Efisiensi dengan Data Envelopment Analysis*. Smart Publishing. Bogor.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen SDM: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung (ID) : PT Refka Aditama.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Yusnita N, Rahdian R. 2014. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT PDAM Tirta Pakuan Bogor [online]. Tersedia pada : ejournal.unpak.ac.id/download.php?file=dosen&id=584&name=dsen_8302_11._nancy_yusnita.pdf [Diakses 26 Januari 2016].