

---

## STRATEGI IMPLEMENTASI MODEL PELATIHAN BERBASIS “ROTI” DALAM UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA PEMASARAN PT. MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA

Deden M Ramdhan<sup>1</sup>, Okta Eka Putra<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pasundan

<sup>1</sup>dedenmr@gmail.com, <sup>2</sup>oktaekap@gmail.com

### ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah salah satu aspek yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia di sebuah perusahaan adalah dengan menyelenggarakan pelatihan kerja. Hal serupa dilakukan oleh PT. Magnolium Mandiri Indonesia dalam meningkatkan kompetensi (*skill, knowledge, attitude*) terutama pada tenaga penjualan. Tujuan penelitian ini diantaranya untuk mendeskripsikan tentang implementasi pelatihan berbasis “ROTI” yang telah dilakukan oleh PT. Magnolium Mandiri Indonesia. Sumber informasi didapat dari 8 (delapan) orang pihak internal perusahaan dan 4 (empat) orang *expert judgement*. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data melalui observasi, *review*, wawancara. Melalui teknik analisis data yaitu reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan, serta dengan tahapan evaluasi model evaluasi 4 (empat) level (reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil) yang dikembangkan oleh Kirkpatrick (1996) diperoleh hasil diantaranya bahwa pelatihan yang telah dilakukan oleh PT. Magnolium Mandiri Indonesia selama ini belum efektif dalam meningkatkan kompetensi tenaga penjualan, adanya kendala pelatihan yang belum terstruktur dan setelah mengimplementasikan model pelatihan berbasis *return of training investment* (ROTI) kompetensi tenaga karyawan meningkat yang ditunjukkan dengan meningkatnya penjualan perusahaan.

**Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Kompetensi, ROTI.**

### ABSTRACT

*Human resources are one of the most important aspects for a company. One form of human resource management in a company is to organize job training. The same thing was done by PT. Magnolium Mandiri Indonesia in improving competence (skill, knowledge, attitude) especially in salesforce. The purpose of this research is to describe the implementation of “ROTI”-based training that has been carried out by PT. Independent Magnolium Indonesia. Sources of information were obtained from 8 (eight) internal parties of the company and 4 (four) expert judgments. The types of data in this research are primary data and secondary data with data collection methods through observation, review, interviews. Through data analysis techniques, namely data reduction, data display, and drawing conclusions, as well as with the evaluation stages of the 4 (four) level evaluation model (reaction, learning, behavior, and results) developed by Kirkpatrick (1996) the results obtained include that the training that has been carried out by PT. Magnolium Mandiri Indonesia so far has not been effective in improving the competence of sales force, there are training constraints that have not been structured and after implementing a return of training investment (ROTI) based training model, employee tension competence has increased as indicated by the increase in company sales.*

**Keywords: Human Resources, Training, Competence, ROTI.**

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan di era globalisasi dituntut untuk lebih kompetitif dan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan mampu beradaptasi. Menurut UU No. 13 Th 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 29 ayat (2 dan 3) menjelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Hasibuan (2015:12) menyebutkan bahwa karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Jika kinerja karyawan mulai menurun, maka manajemen harus memikirkan cara untuk mengatasi permasalahan tersebut. Salah satunya yaitu dengan melakukan pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan berbasis kompetensi dapat menghasilkan karyawan yang lebih produktif, kreatif, dan memiliki motivasi yang tinggi (Purjono, 2014). Sistem pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi peserta yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya.

Adapun pelatihan berbasis kompetensi yang dilakukan oleh PT. Magnolium Mandiri Indonesia di Kota Bandung salah satunya adalah pelatihan untuk bagian penjualan. Bertambahnya produk dan fitur yang disediakan oleh perusahaan membuat karyawan khususnya bagian penjualan harus memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menjual produk dengan kualitas dan layanan yang memuaskan. Saat ini terdapat permasalahan pada bagian penjualan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia, yaitu terjadinya penurunan angka transaksi penjualan (*effective call*) baik dari kualitas kunjungan *salesman* dan efektifitas transaksi harian yang berujung terhadap pertumbuhan penjualan yang mengalami menurun. Dari hasil observasi, *review*, wawancara, dan pengkajian terhadap kinerja tenaga penjualan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia, dimana data *indicator productivity* menunjukkan bahwa kompetensi tenaga penjualan masih rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya penurunan produktivitas dalam rata-rata transaksi penjualan setiap bulannya. Mengingat pentingnya pengembangan sumber daya manusia, maka perusahaan membuat program pelatihan yang dikelola oleh pihak *internal*.

Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh tenaga penjual yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti program pelatihan baik yang sifatnya *mandatory* pada tugas-tugas teknis penjualan tertentu yang membutuhkan keahlian tertentu, maupun untuk peningkatan kompetensi *hard skill* dan *soft skill* lainnya. Hasil audit dan observasi peneliti, menunjukkan rendahnya kompetensi tenaga penjualan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia, pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh *Team Development* hanya memfokuskan pada pengembangan *hard skill*. Sehingga, pelatihan yang dilakukan masih memiliki kekurangan dan belum mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi tenaga penjualan. Oleh karena itu, maka dengan strategi implementasi model pelatihan yang diusulkan, yaitu berbasis *return on training investment (ROTI)* diharapkan kompetensi tenaga pemasaran yang dihasilkan dapat meningkat dan tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Model pelatihan berbasis "ROTI" merupakan bagian yang paling rumit dari rangkaian proses pelatihan, karena harus mengikuti tahapan-tahapan pelatihan yang dimulai dari *reaction, learning, behaviour, result*

sampai pada akhir pengukuran ROTI.

Untuk melihat posisi pelatihan tenaga penjualan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia saat ini dapat menggunakan analisis SWOT, bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan, yaitu:

Tabel 1. Analisa SWOT Pelatihan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia

SWOT	Uraian
<b>Strength</b>	Sistem pelatihan dan metoda pelatihan sudah berjalan sejak 2014
<b>Weaknesses</b>	<p>Sistem pelatihan belum terstruktur, sistem pelatihan tidak lebih dari sebuah proses <i>one way communication</i>. Belum dijalankannya proses evaluasi pelatihan, yaitu <i>reaction, learning, behaviour, result</i>, dan ROTI.</p> <p>Sistem <i>training</i> dilakukan oleh <i>internal</i> bukan dari tenaga profesional. Belum melakukan pelatihan sistem <i>workshop, FGD</i>, dan lainnya.</p> <p>Belum ada <i>improvement</i> dari sistem dan modul pelatihan.</p> <p>Pelaksanaan pelatihan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia belum mengukur sejauh mana peserta memahami prinsip - prinsip, fakta, teknik, prosedur, dan proses kerja yang diberikan dalam <i>training</i>.</p> <p>Pelaksanaan <i>training</i> belum mengukur bagaimana peningkatan keterampilan dan perilaku kerja peserta, reaksi, dan motivasi peserta atas penyelenggaraan <i>training</i>, belum dilakukan pengukuran kontribusi <i>training</i> kepada peningkatan kinerja perusahaan.</p> <p>Sistem pelatihan belum membandingkan manfaat / hasil <i>training</i> dengan biaya yang dikeluarkan (“<i>ROTI</i>”).</p>
<b>Opportunity</b>	Pengembangan aplikasi sistem. modul dan evaluasi <i>training</i> .
<b>Treat</b>	Sistem pelatihan di perusahaan lain sejenis sudah melakukan konsep pelatihan profesional, melibatkan <i>agency</i> dan konsultan <i>training</i> dengan modul dan sistem pelatihan yang <i>update, aplikasi, dan evaluation</i> .

Sumber: Peneliti, Juni 2021

Berdasarkan berbagai masalah yang ditemui di lapangan dan kurang efektifnya proses pelatihan terhadap peningkatan kompetensi tenaga penjualan yang diadakan oleh perusahaan. Sehingga terjadi dugaan bahwa strategi implementasi model pelatihan berbasis “*ROTI*” diduga dapat meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran, Hal tersebut mendorong peneliti melakukan penelitian dan kajian lebih lanjut terhadap analisis model pelatihan berbasis “*ROTI*” dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran di PT. Magnolium Mandiri Indonesia.

---

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### **Pelatihan**

Pelatihan sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan untuk meningkatkan performa dari karyawan tersebut. Pemberian pelatihan dimaksudkan agar dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Darodjat (2015:75) pelatihan merupakan salah satu faktor yang perlu menjadi perhatian oleh seorang pimpinan dalam usaha memperoleh program yang diinginkan baik usaha yang bersifat mencari keuntungan maupun usaha yang bersifat pelayanan. Pelatihan menurut Dessler (2015:280) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut UU No. 13 Th 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 29 ayat (2 dan 3) menjelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berorientasi proses, dimana pelaksanaan pelatihan dapat melaksanakan program yang sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **Pelatihan Berbasis *Return on Training Investment* (ROTI)**

Pelatihan berbasis “ROTI” adalah perhitungan yang membandingkan biaya terhadap manfaat dan memberikan gambaran yang akurat dengan berfokus pada tingkat pengembalian yang dapat diukur dan di konversi ke nilai mata uang. Shelton dan Alliger (1993) meyakini bahwa perusahaan harus menghitung secara cermat setiap uang yang dikeluarkan untuk membiayai penyelenggaraan pelatihan, dan bahwa perhitungan tersebut haruslah dalam konteks *business result* dan *return on investment*. Salah satu alat evaluasi yang dapat digunakan adalah dengan mengukur *Return on Training Investment* (ROTI) yang berbasis akuntansi membandingkan biaya dengan manfaat dari pelatihan, dengan mengkonversi semua biaya yang nyata dan kembali untuk nilai rupiahnya. Indikator-indikator pelatihan menurut Siagian (2015: 190) yaitu partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja, dan transfer pengalihan. Selain itu indikator pelatihan dapat berfungsi sebagai dasar pemantauan hasil akhir dari pelaksanaan program pelatihan. Rivai dan Sagala (2015: 225) menyampaikan bahwa indikator-indikator pelatihan harus meliputi instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Mangkunegara (2015: 51-53) menambahkan bahwa indikator pelatihan yaitu mencakup instruktur, peserta, materi, metode, biaya, fasilitas-fasilitas pelatihan, tujuan, dan sasaran. Semakin tinggi nilai persentase ROTI, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan tersebut memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan. tetapi perlu diingat pula bahwa jumlah peserta juga sangat berpengaruh terhadap besarnya persentase perhitungan ROTI.

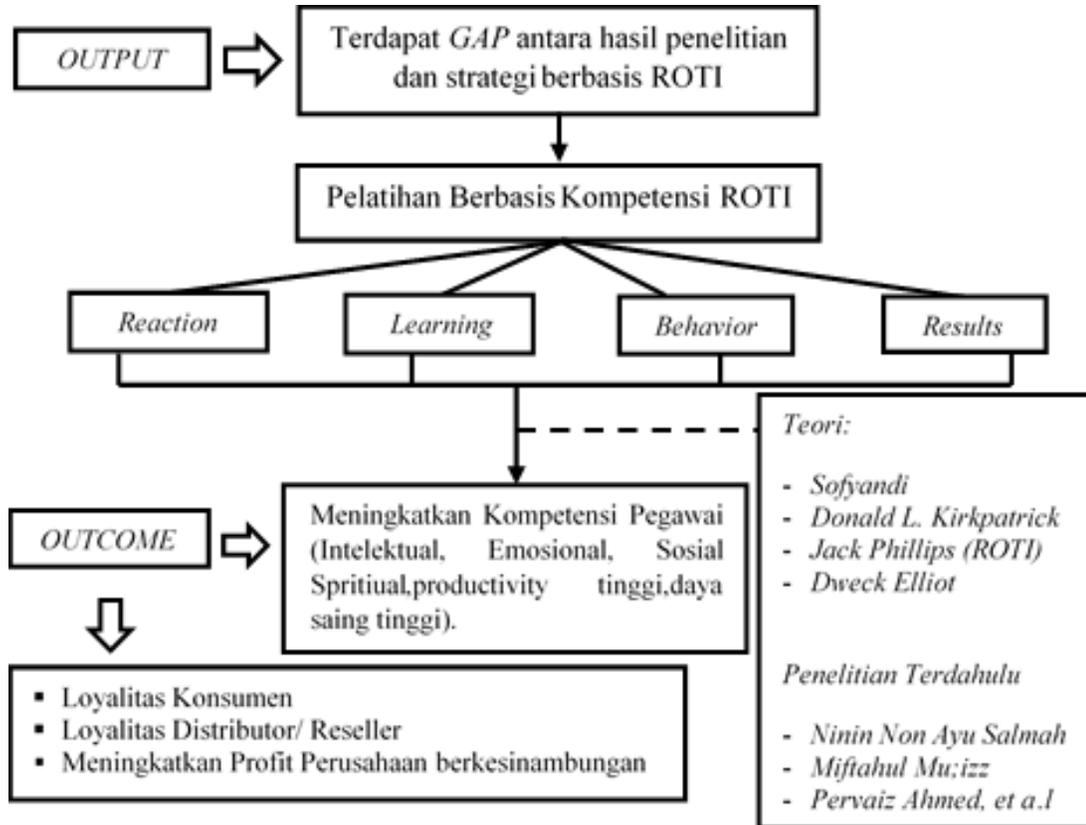
---

## Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2015:46) kompetensi adalah karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan efektif di dalam pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek proses dan kinerja pekerjaan. Kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku. Setiap sifat perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seorang perilaku unggul dari seorang perilaku efektif dari seorang pelaku yang tidak efektif. Menurut Spencer (Sudarmanto, 2015:53) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu *motives, traits, self concept, knowledge, dan skill*. Menurut Winanti (2015:253-256) indikator dari kompetensi terdiri dari intelektual, emosional, dan sosial.

## Paradigma Penelitian dan Proposisi

Rendahnya kompetensi tenaga penjualan dan banyaknya hambatan implementasi pelatihan dan juga belum adanya standar metode dan strategi pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan, maka peneliti menggunakan model pelatihan yang dikembangkan oleh Donald L. Kirkpatrick yang terdiri dari *reaction, learning, behavior dan results*. Penelitian ini menitikberatkan pada analisa strategi implementasi model pelatihan berbasis “ROTI” dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran. Pelatihan model “ROTI” sangat dibutuhkan dalam proses pelatihan, karena secara tidak langsung dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan. Dalam proses analisa strategi implementasi model pelatihan berbasis “ROTI” dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran diharapkan perusahaan dapat memberikan ruang untuk pelatihan dengan baik agar proses pelatihan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai serta dapat meningkatkan kompetensi pegawai pada perusahaan yang nantinya akan berdampak pada *income* perusahaan maupun *income* individu yang semakin bertambah. Merujuk pada referensi teori mengenai keterkaitan antara pelatihan terhadap kompetensi pegawai dapat digambarkan paradigma berpikir dalam penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Dengan implementasi pelatihan berbasis “ROTI” dapat meningkatkan kualitas kompetensi dan produktivitas tenaga pemasaran di PT. Magnolium Mandiri Indonesia yang mempunyai daya saing tinggi.
2. Dengan mengetahui dan memahami kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan berbasis “ROTI” di PT. Magnolium Mandiri Indonesia, maka dapat lebih mudah dipahami bahwa sebuah pelatihan adalah investasi dan *cost* yang tidak dapat diukur manfaatnya, adalah tidak benar.
3. Dengan lebih memahami tujuan dilakukannya pelatihan dengan menggunakan metode dan strategi berbasis “ROTI” terhadap tenaga penjualan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia, maka konsep strategi tersebut dapat diterima di PT. Magnolium Mandiri Indonesia.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif - deskriptif dengan metode *grounded theory*, yaitu teori yang diperoleh secara induktif dari penelitian dan fenomena yang dijelaskan. Inti dari penelitian *grounded theory* adalah pengembangan suatu teori yang berhubungan erat dengan konteks peristiwa yang dipelajari (Sugiarto, 2015). Penelitian ini menggunakan model evaluasi 4 (empat) level, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result* yang dikembangkan oleh Kirkpatrick (1996). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk level *reaction* dan *learning* menggunakan kuesioner, level *behavior* menggunakan observasi dan wawancara, dan level *result* menggunakan *performance test* dan uji hedonik. Selanjutnya, dilakukan analisa *return on training investment* (ROTI) yang dikembangkan oleh Jack Philips. Penelitian dilaksanakan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia yang berlokasi di Jalan Pasteur Bandung. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, wawancara, dan *focus group discussion* (FGD). Teknik analisis data dalam penelitian ini merujuk pada Miles dan Huberman (2009:16-19) yang mengemukakan bahwa langkah-langkah dalam analisis data adalah reduksi data, *display data*, dan penarikan kesimpulan.

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas (Sugiyono, 2017:270). Pada penelitian kualitatif harus mampu mengungkap kebenaran objektif, oleh karena itu keabsahan data sangat penting untuk mencapai kredibilitas (kepercayaan) penelitian yang dapat dilakukan dengan memperpanjang pengamatan dan pengujian triangulasi (Sugiyono, 2017:186-191). Untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah yang terjadi dan terutama ketika sebuah *team* (*team* penjualan) cenderung berpikir pada rutinitas, maka digunakan *fishbone diagram* yang diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa dengan menggunakan 8P's (*product/price*, *promotion*, *people*, *place*, *process/training*, dan *productivity*) yang biasa digunakan perusahaan jasa atau distribusi penjualan. Sedangkan untuk menemukan informan-informan kunci yang memiliki banyak informasi menggunakan pendekatan *Snowball sampling* dengan menyajikan suatu jaringan melalui gambar *sociogram*.

### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, implementasi pelatihan yang saat ini dilakukan oleh PT. Magnolium Mandiri Indonesia dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran dapat disimpulkan bahwa kendala yang dihadapi, yaitu belum adanya perubahan yang signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan dikarenakan pelatihan yang belum terstruktur dan memiliki sistem pelaksanaan yang baik. Peserta pelatihan tidak terpengaruh oleh pelaksanaan pelatihan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia. Pelatihan yang selama ini dilaksanakan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia belum berhasil membawa perubahan perilaku dan sikap karyawan peserta pelatihan karena tidak terlihat perubahan yang signifikan dari hasil implementasi ilmu-ilmu yang didapat dari pelatihan. Pelatihan yang telah dijalankan belum berhasil baik bagi para karyawan maupun perusahaan.

Hasil implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" yang direkomendasikan peneliti dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran, ditemukan bahwa pelaksanaan pelatihan berbasis "ROTI" ini mendapat respon dan reaksi yang lebih positif dari para peserta pelatihan

juga perusahaan. Banyak perubahan positif yang cukup jelas terlihat setelah terlaksananya pelatihan berbasis “ROTI” dibandingkan dengan pelatihan sebelumnya. Terjadi perubahan yang cukup jelas terlihat dari cara belajar dan berpikir karyawan peserta pelatihan. Sikap dan perilaku karyawan tenaga pemasaran menjadi lebih percaya diri, lebih inisiatif dan pengetahuan, kemampuan serta kompetensi mereka meningkat seiring dengan peningkatan produktivitas dan penjualan perusahaan. Adanya peningkatan kompetensi karyawan, sikap, pengetahuan yang berpengaruh signifikan pada peningkatan produktivitas dan penjualan perusahaan membuat pihak perusahaan memiliki rencana jangka panjang untuk pelatihan-pelatihan berikutnya. Hal itu dimaksudkan agar produktivitas dan kompetensi yang sudah terbangun baik bisa terus dipertahankan.

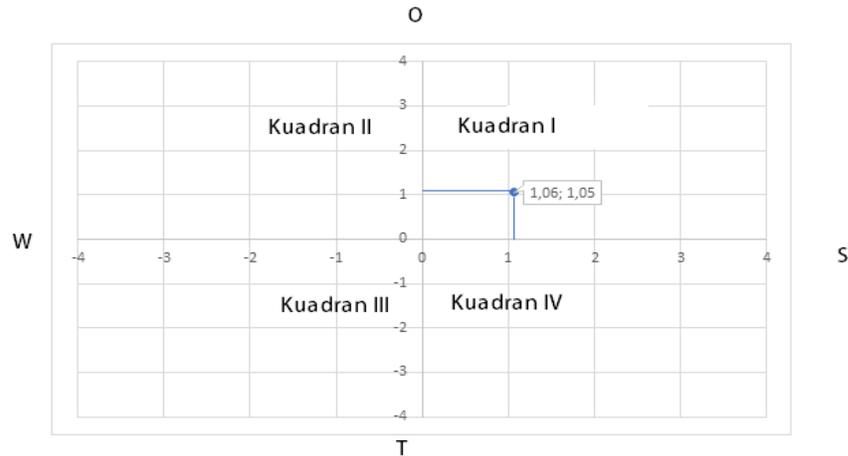
Dari keseluruhan laporan hasil wawancara tersebut dapat ditabulasi perbandingan pola pelatihan terdahulu dan pola pelatihan rekomendasi berbasis “ROTI”, sebagai berikut:

Tabel 2. Perbandingan Pola Pelatihan

Subject	PT MMI sebelumnya	Rekomendasi Peneliti
<b>Cara Training</b>	<i>In class room</i> ,satu arah komunikasi	<i>Two way communication</i> , bisa <i>mobile</i> tempat pelatihan.
<b>Trainer</b>	Dari internal HRD PT MMI	Insert praktisi/ <i>expert</i> marketing
<b>Modul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tidak menentukan modul yg dibutuhkan ,</li> <li>● Tidak melakukan <i>mapping competency</i> peserta terhadap vs modul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menentukan modul</li> <li>● Melakukan <i>Mapping competency</i> peserta vs modul</li> </ul>
<b>Konsep</b>	In class metode system mengajar	<i>Workshop</i> ,FGD, Studi case
<b>Metoda Training</b>	Conventional cara PT. Magnolium Mandiri Indonesia	Kick Patrick dan Jhon Philips ( <i>reaction, Learning, behaviour, result</i> , dan ROTI)
<b>Pelatihan In Field</b>	Tidak ada program <i>Couching</i>	<i>Couching in Field</i> /tempat kerja di area

Sumber: Peneliti, 2021

Analisa SWOT dapat dianggap sebagai metode analisa paling dasar yang digunakan untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil pengamatan dan analisis *internal factor evaluation (IFE) matrix* dapat disimpulkan total skor *IFE Matrix* adalah 0,8 yang menunjukkan bahwa PT. Magnolium Mandiri Indonesia berada pada posisi rata-rata dari seluruh posisi strategis dalam usaha memanfaatkan kekuatan dan menyembunyikan kelemahan dalam hal pelatihan tenaga pemasaran. Hasil pengamatan dan analisis *external factor evaluation (EFE) matrix* dapat disimpulkan total skor 1,06 menunjukkan hasil bahwa PT. Magnolium Mandiri Indonesia berada pada rata-rata dari seluruh posisi strategisnya dalam upaya untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan menghindari berbagai ancaman yang mungkin akan timbul dalam proses pelaksanaan pelatihan tenaga pemasaran.



Gambar 2. Matriks IFE dan EFE

Dari matriks yang ditampilkan di atas, titik singgung IFAS (1,05) dan EFAS (1,06) terletak pada kuadran I, seperti yang telah dijelaskan bahwa kuadran I (satu) didefinisikan sebagai keadaan yang menguntungkan pihak perusahaan – posisi agresif. Pada kuadran ini sebuah organisasi dianggap memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah dengan mendukung segala kebijakan pertumbuhan yang agresif, melakukan inovasi dan aktif dalam ambil peluang. Berdasarkan matriks SWOT, analisis strategi implementasi model pelatihan berbasis “ROTI” dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran dapat dilihat pada Tabel 3.

Pada pertemuan SO, PT. Magnolium Mandiri Indonesia memaksimalkan segala peluang dan kelebihan yang dimiliki dengan menentukan rekomendasi strategik agar perencanaan yang sedang dijalankan bisa berjalan dengan baik dalam jangka panjang. Pada kolom SO dapat kita lihat poin perencanaan penilaian kerja karyawan dan program bonus bagi karyawan sebagai trigger agar pelatihan bisa memiliki hasil yang maksimal. Pada pertemuan WO, terdapat point pembuatan jadwal pelatihan yang efektif dan efisien baik bagi karyawan ataupun perusahaan. Hal itu untuk mengantisipasi segala kesempatan yang telah teridentifikasi tidak dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Pada pertemuan SA, strategi berupa pendampingan praktikal di lapangan dari supervisor kepada karyawan yang mengikuti pelatihan dan dari karyawan yang mengikuti pelatihan terhadap karyawan lain yang tidak ikut pelatihan. Strategi ini ditujukan untuk mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk dapat mengurangi atau menangkal ancaman yang ada. Pada pertemuan WA, strategi merekrut trainer dari luar perusahaan sebagai tenaga ahli /tenaga praktisi di bidang pemasaran yang memiliki pengalaman untuk memberi pelatihan berbasis “ROTI”. Hal tersebut ditujukan agar bisa berbagi pengalaman praktikal di lapangan. Strategi ini ditetapkan untuk mengatasi ancaman yang menyerang dari luar perusahaan.

Tabel 3 Matriks SWOT

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b> 1. Peningkatan kompetensi karyawan 2. Peningkatan produktivitas karyawan 3. Peningkatan penjualan perusahaan 4. Peningkatan perilaku atau sikap karyawan terhadap pekerjaan	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b> Waktu pelatihan yang lama karena berkelanjutan
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b> 1. Sistem pelatihan terstruktur 2. Sistem pelatihan <i>two-way communication</i> 3. Adanya evaluasi pelatihan berbasis "ROTI" 4. Pelatihan dilakukan dengan sistem <i>workshop</i> dan FGD 5. Pelatihan dapat mengukur pemahaman prinsip-prinsip, fakta, teknik, prosedur atau proses kerja yang diberikan saat pelatihan. 6. Pelatihan dapat mengukur peningkatan keterampilan dan perilaku kerja peserta setelah pelatihan, reaksi dan motivasi dalam mengikuti pelatihan serta kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja perusahaan 7. Evaluasi budget pelatihan dengan basis "ROTI"	<b>SO</b> 1. Membuat penilaian pada karyawan teladan (S1O1) 2. Membuat program bonus bagi karyawan (S3O3)	<b>WO</b> Membuat jadwal pelatihan yang efektif dan efisien bagi perusahaan
<b>Ancaman (<i>Thread</i>)</b> 1. Konsep pelatihan dari perusahaan sejenis jauh lebih baik dari yang dimiliki PT MMI 2. Durasi pelatihan yang singkat 3. Biaya pelatihan yang mahal	<b>SA</b> Pendampingan praktikal di lapangan oleh supervisor terhadap karyawan peserta pelatihan dan dari karyawan yang mendapat pelatihan terhadap karyawan yang belum mendapat pelatihan	<b>WA</b> Merekrut trainer pelatihan yang ahli di bidangnya dari luar perusahaan agar dapat berbagi pengalaman praktikal yang biasa dihadapi

Sumber: Peneliti, 2020

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian tentang strategi implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran (studi pada PT. Magnolium Mandiri Indonesia) dapat disimpulkan bahwa model pelatihan yang saat ini dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan performa dan kompetensi karyawan yang nantinya akan berdampak pada

kenaikan penjualan perusahaan tidak menunjukkan hasil yang baik secara signifikan. Dimana, hasil pada tahap evaluasi *reaction* dapat disimpulkan bahwa tidak adanya antusiasme peserta pelatihan (pelatihan yang belum terstruktur). Pada tahap evaluasi *learning* dapat disimpulkan bahwa proses pelatihan yang selama ini dijalani menggunakan metode pembelajaran konvensional (*in class training*) dengan komunikasi satu arah yang menjadikannya tidak interaktif, kurangnya tenaga pelatih/trainer yang berpengalaman dibidangnya, dan modul pelatihan belum menggunakan *mapping competency* pada proses pembuatannya. Pada tahap evaluasi *behaviour* dapat disimpulkan bahwa peserta tidak mengalami perubahan secara perilaku dan sikap kerja. Tahap evaluasi *result* dapat disimpulkan bahwa tidak adanya *coaching* (pendampingan) dalam mengaplikasikan hasil pelatihan di lapangan.

Hasil implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" di PT. Magnolium Mandiri Indonesia dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran memberikan dampak yang signifikan. Hasil pada tahap evaluasi *reaction* ditemukan karyawan sangat antusias saat dan setelah mengikuti pelatihan. Pada tahap evaluasi *learning* ditemukan bahwa pelatihan berlangsung interaktif, dengan metode *focus group discussion* (FGD), *workshop*, dan trainer merupakan para ahli yang sudah sukses dibidang pemasaran membuat pelatihan menjadi lebih menarik. Pada tahap evaluasi *behavior* ditemukan bahwa perubahan sikap dan kebiasaan kerja peserta pelatihan terlihat signifikan, dimana kepercayaan diri dan sikap positif muncul setelah mendapatkan pelatihan. Tahap evaluasi *result* ditemukan dalam jangka pendek terjadi peningkatan pada kompetensi, dan jangka panjang terjadi peningkatan penjualan.

### Saran

Berdasarkan hasil kajian, temuan, serta analisis data yang telah dilakukan, maka adapun rekomendasi yang dapat diberikan, yaitu pada tahapan pelatihan pola baru berbasis "ROTI" harus dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, menentukan modul yang dibutuhkan. Kedua, menentukan peserta pelatihan dan metode pelatihan yang digunakan. Ketiga, *mapping competency* dan penentuan jadwal undangan peserta. Keempat, pelaksanaan *training* berbasis ROTI dengan melibatkan *expert trainer*. Kelima, *couching in field* (pendampingan di lapangan). Keenam, *wrap up*, evaluasi, dan *appraisal* untuk menentukan dan menyepakati *issue* dan *action* serta mengukur pencapaian kinerja. Kemudian, perusahaan harus memiliki komitmen untuk melaksanakan pelatihan berbasis "ROTI", tentunya dengan memperhatikan regulasi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan harus memastikan trainer yang digunakan adalah seseorang yang sudah memiliki pengalaman untuk dipertimbangkan. Lebih lanjut, perusahaan sebaiknya melakukan proses rekrutmen dengan tepat, yaitu menempatkan pegawai yang kualifikasinya sesuai dengan posisi yang akan ditempati, sehingga tidak begitu sulit dalam melakukan pengembangan kompetensi karyawan.

---

## REFERENSI

- Darodjat, T. A. (2015). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programs*. San Fransisco: Bereet Kohler Publisher.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., dan Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Purjono. (2014). *Mengembangkan Pelatihan Berbasis Ekonomi Untuk Pegawai*. Widyaiswara Madya di Pusklat Bea dan Cukai. ISSN: 2088-2491.
- Rivai, V., dan Sagala, E. J. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke-7. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Shelton, S., dan Alliger, G. (1993). *Who's Afraid of Level 4 Evaluation? A Practical Approach*. Training and Development. Vol. 47. pp 43-46.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Edisi Tiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiarto, E. (2015). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis*. Deepublish.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- UU No. 13 Th 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Winanti, M. B. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Atri Distribution*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 1, No. 2, Hal 30-51.