



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 4 Tahun 2023 Page 8707-8719

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Perancangan Program Pelatihan Karyawan Sales PT XYZ Menggunakan Framework Addie

Amira Hasna Zhafira<sup>1✉</sup>, Budhi Yogaswara<sup>2</sup>, Fida Nirmala Nugraha<sup>3</sup>

Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia

Email: [amirahasna@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:amirahasna@student.telkomuniversity.ac.id)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

PT XYZ merupakan perusahaan perdagangan elektronik yang memiliki beberapa cabang salah satunya di Bekasi. Dalam kurun waktu tahun 2022, penjualan unit lampu di PT XYZ mengalami ketidakcapaian target penjualan. Salah satu penyebab tidak tercapainya target penjualan yaitu karyawan sales masih kurang kompeten. Berdasarkan hasil analisis gap menunjukkan bahwa gap kompetensi yang bernilai negatif yaitu pada kompetensi customer oriented selling. Berdasarkan permasalahan, perolehan data, dan alternatif solusi, maka penelitian ini bertujuan untuk merancang kebutuhan dan program pelatihan karyawan sales PT XYZ guna meningkatkan sales performance. Framework yang digunakan untuk merancang yaitu framework ADDIE (analyze, design, develop, implement, evaluate) yang merupakan kerangka standar dalam merancang program pelatihan. Pada tahap analyze, yaitu melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, identifikasi tujuan pelatihan dan menetapkan tujuan instruksional untuk pelatihan, kemudian konfirmasi audiens dimana peserta pelatihan berjumlah 10 orang karyawan sales, dan melakukan identifikasi sumber daya yang dibutuhkan yaitu sumber daya konten, sumber daya teknologi, sumber daya fasilitas, dan sumber daya manusia. Pada tahap design yaitu menentukan tujuan kinerja serta penyampaian materi pelatihan menggunakan metode off the job training yang terdiri dari role playing dan study case.

Kata Kunci: *Pelatihan, Customer Oriented Selling, ADDIE*

## Abstract

PT XYZ is an electronic trading company which has several branches, one of which is in Bekasi. In the period 2022, sales of lighting units at PT XYZ will experience a failure to achieve sales targets. One of the causes of not achieving sales targets is that sales employees are still less competent. Based on the results of the gap analysis, it shows that the negative competency gap is in customer oriented selling competency. Based on the problems, data acquisition, and alternative solutions, this research aims to design the needs and training program for PT XYZ sales employees to improve sales performance. The framework used for designing is the ADDIE framework (analyze, design, develop, implement, evaluate) which is a standard framework for designing training programs. At the analyze stage, namely identifying training needs, identifying training objectives and setting instructional objectives for training, then confirming the audience where the training participants consist of 10 sales employees, and identifying the resources needed, namely content resources, technology resources, technical resources, facilities, and human resources. At the design stage, namely determining performance objectives and delivering training materials using off the job training methods consisting of role playing and case studies.

Keywords: *Training, Customer Oriented Selling, ADDIE*

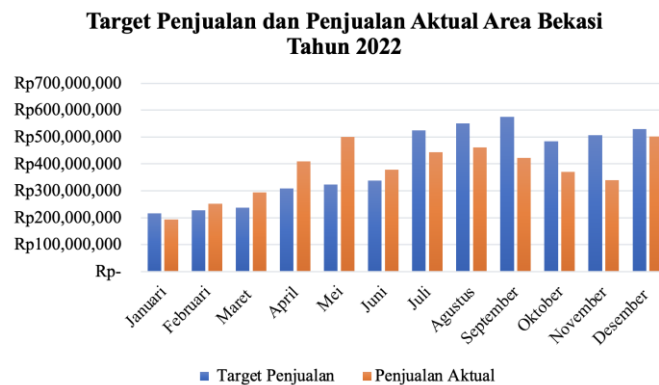
## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi lampu dimulai pada 150 tahun yang lalu dengan diperkenalkannya lampu busur di Inggris pada tahun 1835, diikuti oleh bola lampu pijar pada tahun 1879, *fluorescent lamps* pada tahun 1930, *compact fluorescent lamps* (CFL) pada tahun 1985, dan *light-emitting diode* (LED) pada tahun 1962 (energy.gov, 2013). Proses evolusi ini memberikan landasan untuk proyeksi kebutuhan pencahayaan di Indonesia pada tiga kategori pengguna yaitu rumah tangga, profesional, dan penggunaan di luar ruangan seperti lampu jalan dan pencahayaan luar lainnya. Dalam sektor perumahan, jumlah unit pencahayaan diperkirakan akan tumbuh sebesar 2,7% setiap tahunnya, meningkat dari 334,4 juta unit pada tahun 2019 menjadi 446,2 juta unit pada tahun 2030. Untuk penggunaan lampu LED dalam di sektor perumahan sudah mencapai 43,5% pada tahun 2019, dengan proyeksi mencapai 100% pada tahun 2030. Selain itu, dalam sektor profesional, terdapat rencana transisi penuh menuju pencahayaan LED yang akan menggantikan CFL dan lampu fluoresen linear. Di lingkungan luar ruangan, penggunaan pencahayaan LED sudah mencapai tingkat 85,5% pada tahun 2019 dan diperkirakan dapat mencapai 100% pada tahun 2030 (Prita Srikandi et al., n.d.). Menurut survey Badan Pusat Statistik (BPS), menunjukkan bahwa sekitar 89% rumah tangga perkotaan dan 86% rumah tangga pedesaan telah menggunakan lampu hemat energi pada tahun 2021. Hasil survey

ini mencerminkan peningkatan kesadaran akan kebutuhan solusi lampu hemat energi yang semakin meningkat di berbagai sektor di Indonesia.

PT XYZ adalah perusahaan perdagangan elektronik di Indonesia yang didirikan pada tahun 2019 yang menyediakan berbagai produk dan layanan yang mencakup berbagai bidang bisnis seperti keamanan, pencahayaan, bahan bangunan, dan bidang bisnis lainnya. PT XYZ memiliki produk yang dijual yaitu lampu dengan merek Megamen.

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, jumlah karyawan sales pada PT XYZ berjumlah 10 orang. Selain itu, informasi terkait data penjualan aktual dan target penjualan PT XYZ dalam periode tahun 2022 juga dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2

(Penjualan Aktual dan Target Penjualan Area Bekasi Tahun 2022)

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi yang signifikan pada pencapaian target penjualan lampu PT XYZ tahun 2022. Penjualan lampu yang dapat mencapai target perusahaan hanya pada bulan Februari, Maret, April, Mei, dan Juni. Akan tetapi, pada bulan lainnya, perusahaan belum dapat mencapai target penjualan lampu.

Permasalahan ketidakcapaian target penjualan didukung dengan data hasil penilaian kinerja karyawan berdasarkan *key performance indicator* selama tahun 2022. *Key performance indicator* (KPI) dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur bagaimana seorang karyawan sales dapat mencapai target yang telah ditetapkan dan mengukur kontribusinya terhadap perusahaan secara lebih kuantitatif yang terdiri dari *sell in lighting* dan *new open dealer*. *Sell in lighting* merupakan *jobdesk* sales dalam menjual produk lampu kepada toko eksisting dan toko baru, sedangkan *new open dealer* adalah *jobdesk* sales dalam menjual produk lampu ke toko baru yang sebelumnya belum pernah membeli produk perusahaan. Berikut ini merupakan data kinerja karyawan sales berdasarkan *key performance indicator* masing-masing karyawan sales tahun 2022.

Bulan	Sales A		Sales B		Sales C		Sales D		Sales E	
	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual
JAN	Rp 30,000,000	Rp 40,680,471	Rp 30,000,000	Rp 42,579,944	Rp 30,000,000	Rp 27,397,962	Rp 30,000,000	Rp 38,593,824	Rp 30,000,000	Rp 23,369,386
FEB	Rp 52,884,612	Rp 52,268,139	Rp 55,353,927	Rp 31,905,405	Rp 35,617,351	Rp 41,291,716	Rp 50,171,971	Rp 20,233,982	Rp 30,380,202	Rp 30,487,315
MAR	Rp 67,948,581	Rp 94,505,991	Rp 41,477,027	Rp 38,330,445	Rp 53,679,231	Rp 37,983,222	Rp 26,304,177	Rp 56,946,230	Rp 39,633,510	Rp 21,088,074
APR	Rp 122,857,788	Rp 171,285,437	Rp 49,829,579	Rp 78,762,375	Rp 49,378,189	Rp 49,320,797	Rp 74,030,099	Rp 20,672,718	Rp 27,414,496	Rp 51,216,260
MEI	Rp 222,671,068	Rp 133,816,492	Rp 102,391,088	Rp 98,211,859	Rp 64,117,036	Rp 56,398,600	Rp 26,874,533	Rp 62,606,260	Rp 66,581,138	Rp 43,326,055
JUN	Rp 173,961,440	Rp 115,137,255	Rp 127,675,417	Rp 53,807,398	Rp 73,318,180	Rp 38,408,900	Rp 81,388,138	Rp 58,513,217	Rp 56,323,872	Rp 21,786,775
JUL	Rp 149,678,432	Rp 145,042,279	Rp 69,949,617	Rp 65,444,637	Rp 49,931,570	Rp 43,643,219	Rp 76,067,182	Rp 36,685,249	Rp 28,322,808	Rp 30,620,913
AGU	Rp 188,554,963	Rp 91,998,388	Rp 85,078,028	Rp 51,323,778	Rp 56,736,185	Rp 82,451,750	Rp 47,690,824	Rp 124,321,755	Rp 39,807,187	Rp 50,235,940
SEP	Rp 119,597,904	Rp 53,864,440	Rp 66,720,911	Rp 43,123,840	Rp 107,187,275	Rp 34,856,110	Rp 161,618,282	Rp 139,066,572	Rp 65,306,722	Rp 58,769,578
OKT	Rp 70,023,772	Rp 70,593,068	Rp 56,060,992	Rp 56,593,210	Rp 45,312,943	Rp 24,583,021	Rp 180,786,544	Rp 91,920,074	Rp 76,400,451	Rp 27,463,023
NOV	Rp 91,770,988	Rp 65,593,068	Rp 73,571,173	Rp 48,473,921	Rp 31,957,927	Rp 14,802,385	Rp 119,496,096	Rp 75,930,462	Rp 35,701,930	Rp 19,437,540
DES	Rp 85,270,988	Rp 91,947,331	Rp 63,016,097	Rp 42,092,038	Rp 19,243,101	Rp 58,929,321	Rp 98,709,601	Rp 133,019,278	Rp 25,268,802	Rp 27,743,913

Gambar 3

(Key Performance Indicator Sell in Lighting Tahun 2022)

Bulan	Sales F		Sales G		Sales H		Sales I		Sales G	
	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual	Target Penjualan	Penjualan Aktual
JAN	Rp 30,000,000	Rp 21,262,112								
FEB	Rp 27,640,746	Rp 49,694,760								
MAR	Rp 64,603,188	Rp 58,078,430								
APR	Rp 75,501,959	Rp 55,559,701	Rp 5,000,000	Rp 1,302,911	Rp 5,000,000	Rp 3,552,125				
MEI	Rp 72,227,611	Rp 85,620,582	Rp 1,693,784	Rp 9,105,317	Rp 4,617,763	Rp 11,166,087				
JUN	Rp 111,306,757	Rp 77,920,473	Rp 11,836,912	Rp 5,018,226	Rp 14,515,913	Rp 8,221,236				
JUL	Rp 101,296,615	Rp 92,451,750	Rp 6,523,694	Rp 15,802,841	Rp 10,687,607	Rp 10,374,289	Rp 5,000,000	Rp 2,658,776	Rp 5,000,000	Rp 1,439,573
AGU	Rp 120,187,275	Rp 32,769,578	Rp 20,543,693	Rp 10,765,240	Rp 13,486,576	Rp 9,292,650	Rp 3,456,409	Rp 5,527,381	Rp 1,871,445	Rp 2,596,896
SEP	Rp 42,600,451	Rp 47,503,752	Rp 13,994,812	Rp 18,402,845	Rp 12,080,445	Rp 12,940,561	Rp 7,185,595	Rp 6,321,749	Rp 3,375,965	Rp 7,319,365
OKT	Rp 61,754,878	Rp 52,465,384	Rp 23,923,699	Rp 14,894,875	Rp 16,822,729	Rp 15,325,834	Rp 8,218,274	Rp 13,759,318	Rp 9,515,175	Rp 3,514,379
NOV	Rp 68,204,999	Rp 46,980,547	Rp 19,363,338	Rp 19,098,278	Rp 19,923,584	Rp 22,126,745	Rp 17,887,113	Rp 10,328,463	Rp 4,568,693	Rp 16,954,320
DES	Rp 61,074,711	Rp 41,083,294	Rp 24,827,761	Rp 22,912,312	Rp 28,764,769	Rp 35,321,932	Rp 13,427,002	Rp 38,214,902	Rp 22,040,616	Rp 10,842,353

Gambar 4

(Key Performance Indicator Sell in Lighting Tahun 2022)

Dapat dilihat pada Gambar 3 dan Gambar 4 menunjukkan data target dan penjualan aktual pada kategori *sell in lighting* setiap karyawan sales PT XYZ pada tahun 2022. Terdapat penambahan jumlah karyawan sales pada bulan April dan Juli. Penetapan target setiap karyawan sales didasarkan pada pencapaian penjualan bulan sebelumnya ditambah dengan 30% dari pencapaian penjualan tersebut. Pada gambar dapat diketahui bahwa karyawan sales masih belum dapat mencapai target individu yang telah ditetapkan perusahaan.

No	Sales	Target Toko	New Open Dealer											
			JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGU	SEP	OKT	NOV	DES
1	Sales A	7	2	0	5	2	2	3	5	7	3	1	9	3
2	Sales B	7	2	4	8	6	9	5	8	6	4	1	5	5
3	Sales C	7	5	1	4	3	1	4	3	9	3	2	7	7
4	Sales D	7	3	9	6	7	4	4	5	2	1	7	7	2
5	Sales E	7	8	6	4	6	7	10	6	7	3	4	2	7
6	Sales F	7	10	3	4	8	7	3	2	9	4	3	0	3
7	Sales G	3				0	1	1	4	5	1	2	2	2
8	Sales H	3				0	0	1	2	8	1	2	3	5
9	Sales I	3							1	2	1	2	3	4
10	Sales J	3							0	1	1	1	2	3

Gambar 5

(Key Performance Indicator New Open Dealer Tahun 2022)

Dari Gambar 5 di atas, dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja karyawan sales pada kategori *new open dealer* karyawan lama memiliki target sebanyak 7 toko sedangkan karyawan baru memiliki target sebanyak 3 toko. Dapat dilihat bahwa karyawan sales belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, perusahaan perlu mempertimbangkan *gap* kompetensi karyawan dengan melihat sejauh mana karyawan memiliki kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk mengetahui *gap* antara harapan perusahaan dan kenyataan dari penguasaan karyawan sales, maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada tiga orang *sales supervisor* dan 10 karyawan sales. Di mana kuesioner tersebut menggunakan skala pengukuran 1-5 yang dibagi atas tingkat harapan dan kenyataan. Analisa *gap* kompetensi karyawan sales PT XYZ ditunjukkan pada Gambar 9.

<b>Hasil Gap Karyawan Sales</b>			
<b>Kompetensi</b>	<b>Harapan</b>	<b>Penguasaan</b>	<b>Gap</b>
<i>Product Knowledge</i>	5	5	0
Keterampilan Komunikasi	4	4	0
<i>Initiative and Aggressiveness</i>	4	4	0
<i>Customer Oriented Selling</i>	5	4	-1

Gambar 6

(Analisa *Gap* Kompetensi)

Pada Gambar 6, diketahui bahwa terdapat satu kompetensi yang memiliki nilai negatif. Apabila selisih *gap* bernilai negatif maka karyawan sales membutuhkan pelatihan. Berdasarkan hasil penilaian kerja individu dan analisa *gap* maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi *customer oriented selling* menjadi prioritas kompetensi karyawan sales yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan.

## KAJIAN TEORI

### Kompetensi

Kompetensi secara umum didefinisikan sebagai gabungan dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* (Baartman & de Bruijn, 2011). Pengetahuan (*knowledge*) mencakup konsep dan gagasan teoretis serta pemahaman praktis berdasarkan pengalaman dalam melakukan tugas-tugas tertentu. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan dan kapasitas untuk melakukan proses dan dapat menggunakan pengetahuan seseorang dengan cara yang bertanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan. Sikap (*attitude*) mengacu pada prinsip dan keyakinan yang memengaruhi pilihan, penilaian, perilaku, dan tindakan seseorang (Bogdany et al., 2021).

### Kamus Kompetensi Spencer

Secara keseluruhan, kompetensi yang ada dapat dikelompokkan menjadi enam kategori, dan setiap kompetensi dijelaskan secara rinci sehingga terbentuk 20 kompetensi yang memiliki 41 aspek atau ukuran. Kompetensi tersebut merupakan aspek yang melekat

dalam kepribadian individu dan memiliki kemampuan untuk memprediksi perilaku dan kinerja secara umum. Di bawah ini adalah salah satu kategori dan contoh kompetensi yang terdapat dalam kamus kompetensi Spencer. (Spencer & Spencer, 1993).

### *Customer Oriented Selling*

Orientasi pelanggan adalah salah satu perhatian utama untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. *Salespeople* berfokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memberikan layanan yang relevan. *Salespeople* memperoleh informasi dan pengetahuan pelanggan, memberikan layanan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan mengembangkan produk dan pengetahuan perusahaan (Narver & Slater, 1990). Selain itu, orientasi pelanggan sebagai sejauh mana *salespeople* mempraktikkan konsep pemasaran sehingga pelanggan dapat membuat keputusan pembelian yang memuaskan (Saxe & Weitz, 1982).

### Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi pada profit maupun yang tidak berorientasi pada profit, selama periode waktu tertentu (Fahmi, 2016). Ini mencerminkan perilaku yang tampak dalam setiap individu sebagai pencapaian dalam pekerjaan mereka sesuai dengan peran mereka dalam perusahaan (Yani, 2017). Kinerja, atau prestasi kerja, menggambarkan hasil pekerjaan seseorang dalam hal kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka (Mangkunegara, 2013). Dengan kata lain, kinerja adalah hasil kerja yang telah berhasil dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

### Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mencatat informasi mengenai sejauh mana nilai seorang karyawan dalam konteks organisasi. Penilaian kinerja melibatkan analisis terhadap pencapaian dan ketidakberhasilan karyawan, identifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, serta pertimbangan apakah karyawan tersebut layak untuk promosi atau perlu menjalani pelatihan tambahan (S. Singh et al., 2011).

### *Framework ADDIE*

Tahapan perancangan pelatihan menggunakan *framework* ADDIE adalah sebagai berikut (Widyastuti & Susiana, 2019).

### 1) *Analyze*

Pada tahap ini dilakukan analisis kesenjangan antara standar kinerja dengan tingkat kinerja yang dicapai atau dimiliki. Penilaian yang benar mengarah pada pelatihan berbasis kebutuhan.

### 2) *Design*

Tahap kedua dari *framework* ADDIE adalah *design*. Perencanaan pelatihan adalah proses dimana kerangka pelatihan dibuat berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Hasil akhir dari langkah ini adalah dokumen yang berisi semua strategi program pelatihan.

### 3) *Development*

Tahap ini merupakan proses dimana hasil perencanaan pelatihan ditransformasikan menjadi instrumen untuk digunakan dalam kegiatan pelatihan.

### 4) *Implementation*

Langkah keempat dari *framework* ADDIE adalah implementasi. Pada tahap ini terdiri dari rangkaian kegiatan implementasi program pelatihan yang berpedoman pada analisis kebutuhan, perencanaan pelatihan, dan program pelatihan.

### 5) *Evaluation*

Pada tahap ini dilakukan evaluasi pelaksanaan program pelatihan yang meliputi evaluasi peserta, pelatih, penyelenggara dan pencapaian tujuan pelatihan.

## METODE PENELITIAN

Pengumpulan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis data ini akan digunakan untuk mendapatkan informasi tentang perusahaan yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, dengan tujuan untuk mencapai tujuan penelitian.

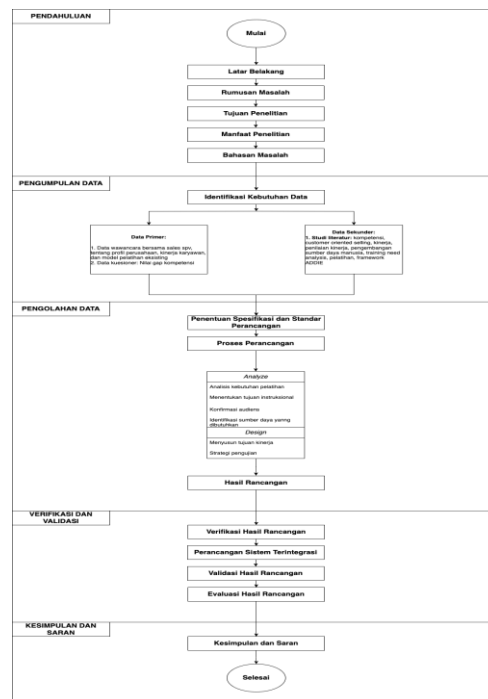
### 1) Data Primer

Data primer merupakan jenis data yang dapat diperoleh dengan cara mengambil informasi langsung dari sumber utama objek penelitian yaitu melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Data primer yang diambil dari perusahaan meliputi profil perusahaan, visi dan misi, jumlah karyawan sales, uraian tugas karyawan sales. Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara dengan *supervisor* sales terkait kebutuhan data.

### 2) Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis informasi yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya melalui buku, jurnal, artikel, atau karya ilmiah yang memiliki relevansi dengan penelitian yang tengah dilakukan.

Adapun tahapan perancangan program pelatihan digambarkan pada *flow chart* yang tertera pada Gambar 7 di bawah ini.



Gambar 7

(Tahapan Rancangan Penelitian)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analyze

Kamus kompetensi ini dirancang dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam menjual dengan fokus pada kepuasan pelanggan. Pembuatan kamus kompetensi ini didasarkan pada hasil wawancara dengan *Assistant Regional Manager*. Dalam kamus kompetensi ini, terdapat beberapa komponen yang tersedia dalam bentuk tabel, yaitu:

1. Kompetensi, mengacu pada keterampilan yang diperlukan dalam suatu bidang pekerjaan tertentu, terbagi menjadi 5 tingkat keterampilan.
2. Definisi, berisi penjelasan yang mencakup ruang lingkup, penerapan, dan informasi lain yang menjelaskan makna dari kompetensi tersebut. Definisi kompetensi ini bersifat terbuka dan merinci dengan baik makna dari kompetensi tersebut.
3. Tingkat keterampilan, menggambarkan tingkat kompleksitas dari suatu kompetensi. Terdapat 5 tingkat keterampilan yang diuraikan dalam masing-masing indikator perilaku yang berbeda sesuai dengan ciri khas di tiap tingkatan. Ciri-ciri ini dapat berlaku untuk berbagai tingkat jabatan, seperti spesialis, manajerial, atau operator.

Dalam penelitian ini, kamus kompetensi *customer oriented selling* ini wajib dimiliki oleh karyawan sales PT XYZ. Kamus ini didasarkan pada Kamus Kompetensi Spencer dan telah disesuaikan dengan deskripsi pekerjaan karyawan sales.

Nama Kompetensi		<i>Customer Oriented Selling</i>
Definisi		Kemampuan untuk menjual produk dengan fokus pada kebutuhan, keinginan, dan kepuasan pelanggan.

Level	Penjelasan Level	Indikator Perilaku
1	Memberikan servis minimal yang dibutuhkan.	Tidak menunjukkan minat yang baik dalam membantu pelanggan dan menangkap kebutuhan dari pelanggan bahkan cenderung menghindari pelanggan.
2	Responsif dan proaktif mengambil tindakan terhadap kebutuhan pelanggan	Mampu memahami kebutuhan dasar pelanggan dan mampu memberikan informasi terkini kepada pelanggan dan mengambil tindakan cepat untuk memenuhi kebutuhan dasar yang diharapkan oleh pelanggan.
3	Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan pelanggan.	Menentukan kebutuhan pelanggan dan membangun kegiatan pemenuhan kebutuhan pelanggan serta memberi solusi yang diharapkan oleh pelanggan.
4	Mengambil resiko pribadi.	Memperbaiki masalah yang berkaitan dengan pelanggan secara sungguh-sungguh.
5	Melakukan tindakan untuk segalanya menjadi baik.	Melakukan tindakan konkret guna meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dengan tujuan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi mereka dan menunjukkan ekspektasi yang positif terhadap pelanggan.

Gambar 8

(Kamus Kompetensi *Customer Oriented Selling*)

Penentuan level kompetensi yang dituntut oleh perusahaan memutuskan untuk menetapkan kompetensi dengan level adalah 3. Setelah dilakukan penetapan level kompetensi untuk karyawan sales, maka langkah berikutnya adalah melihat level kompetensi para karyawan sales saat ini. Berikut adalah hasil kesenjangan kompetensi *customer oriented selling*.

Kompetensi	<i>Customer Oriented Selling</i>
Standar	3
<b>Karyawan Sales</b>	
Sales A	3
Sales B	3
Sales C	2
Sales D	2
Sales E	2
Sales F	3
Sales G	2
Sales H	2
Sales I	2
Sales J	2

Gambar 9

(Analisis Kesenjangan Kamus Kompetensi)

Berdasarkan Gambar 9, dari 10 karyawan sales tidak ada yang memiliki nilai 1 pada kompetensi *customer oriented selling*. Dengan demikian program pengembangan akan fokus disusun untuk peningkatan kompetensi *customer oriented selling* level 2 ke level 3.

Dari hasil pengolahan data, telah teridentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan sales PT XYZ berdasarkan kompetensi yang ditetapkan perusahaan. Setelah mengetahui kebutuhan pelatihnnya, maka dapat ditentukan tujuan dari program pelatihan melalui taksonomi *bloom* seperti pada Gambar 10.

Unit Kompetensi	Indikator Perilaku	Ranah Kognitif	Kata Kerja
<i>Customer Oriented Selling</i>	Menentukan kebutuhan pelanggan dan membangun kegiatan pemenuhan kebutuhan pelanggan serta memberi solusi yang diharapkan oleh pelanggan.	Aplikasi (C-3)	Menentukan, membangun

Gambar 10  
(Tujuan Pelatihan)

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan dalam analisis sebuah program pelatihan adalah menentukan tujuan instruksional. Penetapan tujuan instruksional pelatihan kompetensi *customer oriented selling* berdasarkan level kompetensi pada kamus kompetensi. Berikut merupakan tujuan instruksional untuk modul pelatihan karyawan sales PT XYZ pada Gambar 11.

Kompetensi Umum	Tujuan Instruksional Khusus
<i>Customer Oriented Selling</i>	Mampu menentukan kebutuhan pelanggan.
	Mampu membangun kegiatan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
	Mampu memberi solusi yang diharapkan oleh pelanggan.

Gambar 11  
(Tujuan Instruksional Khusus)

### *Design*

Pada tahap *design* yaitu Penyusunan tujuan kinerja pada tahap *design* adalah sebagai berikut:

1. Karyawan sales PT XYZ dapat mencapai target penjualan 100% per bulan.
2. Karyawan sales PT XYZ dapat mencapai standar kompetenti yang telah ditetapkan perusahaan.

Kemudian langkah selanjutnya membuat rancangan program pelatihan berbasis kompetensi *customer oriented selling* untuk meningkatkan kompetensi level 2 ke level 3.

Kompetensi	Sasaran	Pokok Bahasan	Metode	Evaluasi
<i>Customer oriented selling</i>	Mampu menentukan kebutuhan pelanggan dan membangun kegiatan pemenuhan kebutuhan pelanggan serta memberi solusi yang diharapkan oleh pelanggan.	1. Menentukan kebutuhan pelanggan 2. Membangun kegiatan pemenuhan kebutuhan pelanggan 3. Memberi solusi yang diharapkan oleh pelanggan	1. <i>Study case</i> 2. <i>Role playing</i>	Penilaian secara langsung pada saat sesi <i>study case</i> dan <i>role playing</i>

Gambar 12

(Kurikulum Peningkatan Kompetensi Level 3)

Berikut merupakan buku pedoman dan silabus pelatihan karyawan sales.

BUKU PEDOMAN DAN SILABUS PELATIHAN KARYAWAN SALES	
<b>A. Judul Pelatihan:</b>	<i>Customer Oriented Selling</i>
<b>B. Deskripsi Pelatihan:</b>	Modul pelatihan ini didesain untuk membekali karyawan sales dengan keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk menjalankan pendekatan berorientasi pelanggan dalam proses penjualan. Pelatihan akan menyoroti pentingnya memahami kebutuhan pelanggan, berkomunikasi dengan efektif, dan membangun hubungan jangka panjang yang positif dengan pelanggan.
<b>C. Tujuan Umum Pelatihan:</b>	Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan sales dalam mengimplementasikan pendekatan berorientasi pelanggan untuk mencapai target penjualan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
<b>D. Durasi Pelatihan:</b>	2 hari dengan waktu pelaksanaan pelatihan dimulai dari pukul 10.00 WIB – 16.00 WIB (7 jam) dengan jeda ISHOMA pukul 12.00 – 13.00 (1 jam).
<b>E. Metode pembelajaran:</b>	<i>Study case</i> dan <i>role playing</i>
<b>F. Metode evaluasi:</b>	Penilaian secara langsung pada saat <i>study case</i> dan <i>role playing</i>

Gambar 13

(Buku Pedoman dan Silabus Pelatihan)

Topik	Materi Pelatihan	Kompetensi		
		Knowledge	Skill	Attitude
<i>Customer Oriented Selling</i>	Pengenalan tentang <i>customer oriented selling</i> .	Memahami konsep dasar <i>customer oriented selling</i> .	Kemampuan menjelaskan prinsip-prinsip <i>customer oriented selling</i> .	Antusias dalam mempelajari dan mengimplementasikan pendekatan <i>customer oriented selling</i> .
	Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.	Memahami tantangan, kebutuhan, dan tujuan pelanggan.	Kemampuan menawarkan solusi yang relevan untuk mengatasi kebutuhan.	Memiliki motivasi untuk membantu pelanggan mencapai tujuan dan mengatasi masalah.
	Menyampaikan solusi yang relevan.	Memahami cara untuk mengadaptasi solusi sesuai dengan situasi.	Kemampuan menyesuaikan solusi berdasarkan preferensi pelanggan.	Kreativitas dalam mencari solusi yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan pelanggan.
	Membangun hubungan pelanggan yang kuat	Memahami pentingnya membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.	Kemampuan membangun kepercayaan dan kenyamanan dengan pelanggan.	Keterbukaan untuk mendengarkan umpan balik pelanggan dan beradaptasi sesuai kebutuhan mereka.
	Mengatasi tantangan dalam penjualan	Memahami strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan dalam penjualan.	Kemampuan mencari alternatif solusi ketika menghadapi hambatan.	Sikap positif dalam menghadapi tantangan sebagai peluang untuk pertumbuhan.

Gambar 14

(Buku Pedoman dan Silabus Pelatihan)

## SIMPULAN

Hasil kesimpulan dalam penelitian ini adalah Berdasarkan dari hasil penelitian diperoleh bahwa karyawan sales belum dapat mencapai target 100% yang berikan oleh perusahaan dan berdasarkan hasil *gap* kompetensi antara tingkat harapan perusahaan dengan tingkat kenyataan penguasaan karyawan sales diperoleh bahwa kompetensi *customer oriented selling* merupakan hasil *gap* terbesar dengan nilai negatif. Oleh karena

itu, solusi yang dipilih untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah merancang program pelatihan kompetensi *customer oriented selling* bagi karyawan sales. Program pelatihan dirancang menggunakan *framework* ADDIE yang memuat tahap *analyze* dimana menganalisis kebutuhan pelatihan serta menentukan level kompetensi yang ditetapkan perusahaan bagi karyawan sales serta metode pelatihan dengan *off the job training* yaitu *role playing* dan *study case* pada tahap *design*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bogdany, E., Cserhádi, G., & Dabronaki-Priszinger, K. (2021). Analysis of gap between competencies developed by higher education and required by employers in Hungary. In *Proceedings of the first GiLE4Youth International Conference: The Development of Competencies for Employability* (pp. 51–62). GiLE Journal of Skills Development. <https://doi.org/10.56611/conf.proc.2021.1.51-62>
- Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. *Journal of Business Research*, 127, 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>
- energy.gov. (2013). *The History of the Light Bulb*. Energy.Gov. <https://www.energy.gov/articles/history-light-bulb>
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi* (Cetakan Ketiga).
- Gould, D., Kelly, D., White, I., & Chidgey, J. (2004). Training needs analysis. A literature review and reappraisal. *International Journal of Nursing Studies*, 41(5), 471–486. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2003.12.003>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Kesebelas). PT. Remaja Rosdakarya.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Prita Srikandi, G. P., KEBTKE Paber Parluhutan Sinaga, tek P., KEBTKE Dedi Suntoro, tek P., KEBTKE Vetri Nurliyanti, tek P., KEBTKE Rizki Triana Putri, tek, Pandin, M. P., Kebtke, tek, Hasan, K., Rahim, M., Marta Kusuma, A., Heru Kuncoro, A. P., KEBTKE Harun Al Rasyid, tek P., & KEBTKE Errie Kusriadie, tek P. (n.d.). *Herlin Herlianika (CLASP Advisory Indonesia)*.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>

- Singh, S., Sharma, G. D., & Cheema, H. D. (2011). A Study of Effect of Performance Appraisal on the Organization and the Employee. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1852017>
- Spencer & Spencer. (1993). *KAMUS KOMPETENSI (Spencer & Spencer)*.
- Widyastuti, E., & Susiana. (2019). Using the ADDIE model to develop learning material for actuarial mathematics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1188, 012052.  
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1188/1/012052>
- Yani. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media.