

**THE EFFECT OF TRAINING ON THE PERFORMANCE OF MERCHANDISING TEAMS IN
TRADITIONAL MARKETS WITH THE KIRKPATRICK EVALUATION APPROACH
(STUDI PADA KHUSUS PADA TEAM MD PADA PRODUK OBAT PT PHAPROS)**

Susy Septyani¹⁾, Aziz Fathoni, SE, MM²⁾, Leonarno Budi H, SE,MM³⁾

¹⁾Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

^{2,3)}Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

Pelatihan yang baik bukan hanya perlu dirancang dengan baik, namun juga perlu dievaluasi efektivitasnya untuk memastikan tercapainya tujuan. PT. Phapros merupakan perusahaan farmasi yang menangani penjualan obat hingga ke pasar tradisional. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Phapros berdasarkan konsep Kirkpatrick & Kirkpatrick. Konsep Kirkpatrick & Kirkpatrick merupakan konsep evaluasi pelaksanaan pelatihan yang dilakukan secara sistematis. Evaluasi dilakukan terhadap 4 level yaitu level reaksi, level belajar, level perilaku dan level hasil. Evaluasi level reaksi dilakukan dengan mengukur reaksi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang dilaksanakan. Evaluasi level belajar mengukur kemampuan peserta pelatihan memahami materi yang diberikan. Evaluasi level perilaku mengukur perubahan perilaku yang terjadi pada peserta pelatihan, sementara level hasil mengukur pencapaian hasil. Penerapan konsep evaluasi Kirkpatrick & Kirkpatrick di PT. Phapros dilakukan pada beberapa pasar tradisional yang mempunyai team penjualan dan MD di kota Semarang, dan dilakukan pada level reaksi, belajar dan perilaku dan hasil. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, level reaksi pelatihan tersebut berada pada nilai positive, pada level belajar serta level evaluasi menunjukkan kemampuan para MD meningkat mempunyai hasil positive terhadap evaluasi kinerja Training serta mempunyai korelasi positive terhadap kinerja MD diseluruh pasar Tradisional Usulan yang dapat diberikan antara lain adalah meningkatkan kemampuan presentasi para MD dan Sales dengan, meningkatkan kemampuan komunikasi trainer, serta lebih banyak memasukkan unsur pelatihan yang menekankan pada pembentukan perilaku, misalnya role playing, simulasi atau behavior modelling.

Kata Kunci: Evaluasi Pelatihan, Konsep Kirkpatrick & Kirkpatrick, Kualitas SDM

ABSTRACTION

Good training not only needs to be well designed, it also needs to be evaluated for its effectiveness to ensure the achievement of goals. PT. Phapros is a pharmaceutical company that handles drug sales to traditional markets This study aims to evaluate the training held by PT. Phapros is based on the concept of Kirkpatrick & Kirkpatrick. The concept of Kirkpatrick & Kirkpatrick is a concept of evaluating the implementation of training carried out systematically. Evaluation was carried out on 4 levels, namely the reaction level, learning level, behavior level and outcome level. Evaluation of the level of reaction is done by measuring the reaction of the trainees to the training carried out. Learning level evaluation measures the ability of trainees to understand the material provided. Evaluation of behavior levels measures behavior changes that occur in training participants, while the results level measures achievement of results. Application of Kirkpatrick & Kirkpatrick's evaluation concept at PT. Phapros is conducted on several traditional markets that have a sales team and MD in the city of Semarang, and carried out at the level of reaction, learning and behavior and results. And the results Based on the evaluation carried out, the training reaction level is at a positive value, at the level of learning and level of evaluation shows the ability of merchandiser increases to have positive results on evaluation of Training performance and has a positive correlation with Merchandiser performance in Traditional markets. Proposals that can be given include increasing the presentation skills of Merchandiser and Sales team, improving trainers' communication skills, and more incorporating training elements that emphasize the formation of behavior, such as role playing, simulation or modeling behavior.

Keywords: Training Evaluation; The Concept Of Kirkpatrick & Kirkpatrick; Quality Of Human Resources

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi keberhasilan perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya salah satu provider pelaksana penjualan ritek obat-obatan terkemuka yakni PT Phapros masih dihadapkan pada beberapa kendala terutama pada kompetensi sumber daya manusia. PT Phapros Dalam hal ini adalah perusahaan Produsen obat yang mempunyai peranan penting dalam system pelayanan kesehatan. Diantara berbagai alternative yang ada, intervensi dengan obat merupakan intervensi yang paling banyak digunakan dan merupakan teknologi yang paling tepat dan murah.

Namun banyaknya obat bebas yang dijual di pasaran terkadang memang sering membuat konsumen bingung memilih. Mana obat bebas yang baik dan aman untuk dikonsumsi. Biasanya orang mengonsumsi obat bebas karena iklan ataupun pengaruh orang salah satunya adalah pedagang. Dalam hal ini seorang pedagang perlu mengetahui kandungan, kegunaan, aturan pemakaian, efek samping, peringatan, serta bahan tambahan dalam obat yang dijualnya. Selain itu pedagang perlu juga memperhatikan tanggal kadaluwarsanya. Sehingga diperlukan pengembangan tentang pengetahuan produk kepada pedagang karena pedagang berbeda dengan tenaga medis atau tenaga pelayanan kesehatan.

Tenaga medis atau tenaga pelayanan kesehatan telah diberikan pembekalan pengetahuan produk yang memadai oleh perusahaan. Sehingga mereka dapat menginformasikan pengetahuan produk yakni mengenai bahan-bahan yang terkandung dalam produk, khasiat, serta efek samping sebagai sarana media komunikasi dari perusahaan ke pelaku medis sehingga konsumen akan menaruh perhatian terhadap produk tersebut. Sedangkan, pada pedagang yang menjual obat di toko obat, warung atau pasar tidak memiliki pengetahuan terhadap produk.

Padahal seharusnya pedagang juga harus mengetahui pengetahuan tentang produk walaupun tidak secara mendalam. Sehingga dalam mengatasi hal tersebut diperlukan adanya pelatihan terhadap tenaga penjualan atau pedagang, satu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber-daya manusianya adalah menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan adalah suatu proses perubahan yang sistematis dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku kerja yang terdefinisi jelas dan terukur

(Robbins, 2001). Noe (2008) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Peningkatan kemampuan manajerial dalam organisasi pada umumnya dilakukan melalui pelatihan yang disebut dengan program pengembangan manajemen (MDP).

Program pengembangan manajemen (MDP) merupakan elemen strategik pada organisasi (Savaneviciene, 2008), untuk mengembangkan ketrampilan manajer dan memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. MDP tidak hanya untuk manajer baru tetapi juga untuk manajer yang sudah bekerja.

Sasaran yang dapat dicapai dari suatu penyelenggaraan pelatihan adalah peningkatan pengetahuan, dan melalui *action learning* adalah hasil kerja. Sedangkan peningkatan kinerja organisasi serta peningkatan karir dipengaruhi banyak faktor baik dari sistem maupun lingkungan organisasi.

Salah satu upaya untuk mengetahui apakah pelatihan telah mencapai sasaran adalah melalui evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan adalah proses pengumpulan hasil untuk menentukan apakah pelatihan efektif (Noe, 2008). Selanjutnya menurut definisi Kirkpatrick (2005), evaluasi pelatihan adalah mengukur perubahan perilaku yang terjadi sebagai hasil program pelatihan.

PT. Phapros, Tbk Semarang adalah perusahaan farmasi terkemuka yang menghasilkan produk inovatif dan jasa kesehatan yang didukung oleh manajemen profesional. Beberapa produk obat yang diproduksi oleh Phapros di jual bebas di pasaran seperti Bioron, Antimo, Aemaform, Becofort, Antimo herbal, neurobion, Beksfort, Antimo Minyak Angin, Natur – E, dan Livron B Complex. Beberapa pedagang hanya mengetahui kegunaan obat saja tanpa mengetahui cara pemakaian isi kandungan dan efek samping dalam obat. Sehingga dalam hal ini pihak Phapros memberikan pelatihan kepada para pedagang Pasar di Semarang dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan para pedagang.

Menurut Mangkuprawira (2004) menyatakan bahwa pelatihan bagi pedagang merupakan sebuah proses tentang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap pedagang agar pedagang semakin terampil serta mampu memasarkan produk yang ada. Pelatihan tersebut diarahkan pada terciptanya faktor-faktor kompetensi *skill, knowledge, attitude* yang efektif dalam

meningkatkan kemampuan pedagang dalam menjual produknya

Menurut Kirkpatrick (2006) evaluasi pelatihan adalah untuk menentukan efektifitas dari suatu program, pelatihan. Bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Efektivitas pelatihan menurut Newby dalam Irianto (2001) berkaitan dengan sejauh mana program pelatihan yang diselenggarakan mampu mencapai apa yang memang telah diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan secara komprehensif adalah pengumpulan informasi tentang program pelatihan, peserta pelatihan, pelatih atau fasilitator, desain, metode, sumber daya, sarana yang digunakan serta dampak dari pelatihan.

Menurut Kirkpatrick (2006) mengemukakan bahwa evaluasi pelatihan itu dibagi menjadi empat level yaitu level 1 *reaction* (reaksi), level 2 *learning* (belajar), level 3 *behavior* (perilaku), dan level 4 *result* (hasil). Level 1 evaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan/program berarti mengukur kepuasan peserta. Program pelatihan dianggap efektif apabila proses pelatihan dirasa menyenangkan atau memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga para peserta akan termotivasi untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut, tetapi sebaliknya jika peserta merasa kurang puas atau merasakan bahwa pelatihan tersebut kurang menyenangkan maka peserta perubahan sikap tidak mengikuti pelatihan untuk selanjutnya.

Selanjutnya adalah penilaian sikap pada evaluasi level 2 yang difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian pada tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerjanya. Kriteria keberhasilan pada evaluasi level ke 3 adalah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti pelatihan akan diimplementasikan setelah peserta di lapangan sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Evaluasi hasil dalam level 4 ini difokuskan pada hasil akhir yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program pelatihan.

Berdasarkan hasil prasurvey yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa para pedagang paham saat pelatih memberikan pengetahuan tentang pengenalan produk dari Phapros tetapi kenyataannya pada saat evaluasi akhir atau saat pelatih memberikan pertanyaan seputar produk para peserta latihan atau pedagang hanya menjawab secara acak atau sembarangan. Serta pada saat dilapangan ternyata

para peserta pelatihan atau pedagang tidak menerapkan apa yang disampaikan pelatih saat dilapangan. Hal tersebut terjadi di beberapa pedagang pasar di sekitar Semarang. Masalah ini terjadi karena kurang puasnya para peserta terhadap program pelatihan tersebut. Sehingga dalam hal ini diperlukan adanya evaluasi dalam pelatihan tersebut. Evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan program pelatihan yang diberikan ke pedagang.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi evaluasi model kirkpatrick pada pedagang pasar terhadap produk phapros? Berikut rumusan masalah yang akan dijabarkan dalam penelitian ini :

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi Pelatihan tahap 1 berpengaruh terhadap Efektifitas Training pada team MD Khusus produk Obat PT Phapros.
2. Evaluasi Pelatihan tahap II berpengaruh terhadap Efektifitas Training pada team MD Khusus produk Obat PT Phapros
3. Evaluasi Pelatihan Level III berpengaruh terhadap Efektifitas Training pada team MD Khusus produk Obat PT Phapros.
4. Evaluasi Pelatihan Level IV berpengaruh terhadap Efektifitas Training pada team MD Khusus produk Obat PT Phapros.
5. Evaluasi Pelatihan Level 1 berpengaruh terhadap kinerja team MD Khusus produk Obat PT Phapros
6. Evaluasi Pelatihan Level II berpengaruh terhadap kinerja team MD Khusus produk Obat PT Phapros.
7. Evaluasi Pelatihan Level III berpengaruh terhadap kinerja team MD Khusus produk Obat PT Phapros.
8. Evaluasi Pelatihan Level IV berpengaruh terhadap kinerja team MD Khusus produk Obat PT Phapros.
9. Efektivitas Training pada team MD Khusus produk Obat PT Phapros berpengaruh pada kinerja mereka.

TELAAH PUSTAKA

Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada umumnya dilatarbelakangi kenyataan bahwa penggunaan tenaga kerja yang

efektif dan handal merupakan kunci kearah peningkatan kinerja karyawan, sehingga perlu bagi perusahaan untuk membuat suatu kebijakan yang dapat menggerakkan karyawan agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan, yaitu dengan menjalankan pelatihan yang sesuai.

Pelatihan merupakan terjemahan dari kata “*training*” dalam bahasa inggris. Secara harfiah akar kata “*training*” adalah “*train*”, yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*), (Mustofa Kamil, 2010).

Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2006) pengertian pelatihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2006) pengertian pelatihan adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehinggakaryawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”.

Menurut Jan Bella dalam Hasibuan (2006) pengertian pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu “merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknik maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*”

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974, yaitu:

“Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, Jasmaniah dan Rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka membangun persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori”.

Dari pengertian beberapa sumber pustaka di atas, kesimpulan dari pelatihan adalah bagian dari

proses pengembangan karyawan melalui pendidikan jangka pendek atau singkat untuk menyiapkan peserta menjadi berkembang. Aktifitas dalam pelatihan adalah memberikan pelajaran baik teori maupun praktek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kerja baik teknik maupun non teknik.

Evaluasi Pelatihan

Evaluasi program pelatihan merupakan kegiatan untuk menilai seluruh kegiatan pelatihan dari awal sampai akhir, dan hasilnya menjadi masukan bagi pengembangan pelatihan selanjutnya, (Mustofa Kamil, 2010). Lebih rinci tentang sasaran evaluasi dinyatakan oleh Mudjiman (2011) mengatakan bahwa: Sasaran evaluasi pelatihan adalah partisipan, instruktur, penyelenggara pelatihan, bahan pelatihan, dan alat bantu belajar, dan program pelatihan.

1. Partisipan pelatihan :Penilaian bertujuan mengukur perubahan pengetahuan, sikap, dan keterampilan setiap partisipan sebagai hasil pelatihan.
2. Instruktur :Penilaian bertujuan mengukur kekuatan dan kelemahan instruktur dalam pelaksanaan tugas.
3. Penyelenggara pelatihan :Penilaian bertujuan mengukur kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan teknis pelaksanaan program pelatihan.
4. Bahan pelatihan dan alat bantu belajar :Penilaian bertujuan mengukur keefektifan sebagai sarana untuk mencapai tujuan pelatihan.
5. Program pelatihan :Penilaian bertujuan mengukur keefektifan dan keefesienan program pelatihan, dipandang dari segi hasil yang dicapai partisipan dalam bandingannya dengan biaya yang dikeluarkan.

Kesimpulannya adalah evaluasi digunakan untuk mengetahui faktor- faktor yang baik yang harus dipertahankan, juga beberapa titik-titik lemah pada setiap komponen, setiap langkah, dan setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan. Yang dinilai bukan hanya hasil, namun proses yang telah dilakukan. Sehingga akan mendapatkan gambaran secara dari pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan

Masa depan perusahaan terletak pada mutu dan kehandalan karyawan sebagai motor jalannya proses produksi maupun pelayanan publik di perusahaan itu. Mutu karyawan tergantung pada pendidikan, keterampilan dan arahan yang diterima dari proses pembelajaran yang diselenggarakan perusahaan tersebut. Apa saja yang ingin dicapai

perusahaan dalam proses pembelajaran tersebut ditentukan oleh kurikulum yang ditetapkan perusahaan itu sendiri. Kurikulum peranannya begitu vital, sehingga semua unsur manusia yang terdapat dalam pembelajaran harus pula memahami seluk beluk kurikulum yang sedang diberlakukan.

Dalam Kamus Webster (1812) dalam Nasution (2006) menerangkan arti kurikulum sebagai "chariot", semacam kereta pacu pada zaman dahulu, yakni suatu alat yang membawa seseorang dari "start" sampai "finish". Definisi kurikulum menurut B. Othanel, Stanley, Harlan Shores dalam Nasution (2006) kurikulum sebagai sejumlah pengalaman yang secara potensial dapat diberikan kepada anak dan pemuda, agar mereka dapat berfikir dan berbuat dengan masyarakat.

Menurut Saylor dan Alexander dalam Nasution (2006) definisi kurikulum tidak terbatas pada mata pelajaran, akan tetapi juga meliputi kegiatan-kegiatan lain, di dalam dan di luar kelas, yang berada dalam tanggung jawab sekolah. Definisi kurikulum Menurut J. L. Trump dan Delmas F. Milner dalam Nasution (2006), " Kurikulum juga termasuk metode mengajar dan belajar, cara mengevaluasi murid dan seluruh program, perubahan tenaga pengajar, bimbingan dan penyuluhan, supervise dan administrasi, dan hal-hal struktural mengenai waktu, jumlah ruangan, serta kemungkinan memilih mata pelajaran."

Hipotesis Penelitian

1. H₁ - Evaluasi Pelatihan Level 1 berpengaruh positive terhadap Evaluasi Pelatihan.
2. H₂ - Evaluasi Pelatihan Level II berpengaruh positive terhadap Evaluasi Pelatihan
3. H₃ - Evaluasi Pelatihan Level III berpengaruh Positive terhadap Evaluasi Pelatihan
4. H₄ - Evaluasi Pelatihan Level IV berpengaruh Positive Terhadap Evaluasi Pelatihan
5. H₅ - Evaluasi Pelatihan Level I Berpengaruh terhadap Kinerja Team Merchandising
6. H₆ - Evaluasi Pelatihan Level II Berpengaruh terhadap Kinerja Team Merchandising
7. H₇ - Evaluasi Pelatihan Level III Berpengaruh terhadap Kinerja Team Merchandising
8. H₈ - Evaluasi Pelatihan Level IV Berpengaruh terhadap Kinerja Team Merchandising
9. H₉ - Evaluasi Pelatihan Berpengaruh pada Kinerja team Merchandising

METODOLOGI PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2012), variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan hal tersebut dalam penelitian ini variabel yang akan dikemukakan ada dua macam yaitu :

1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Menurut Sugiyono (2012) *variabel independent* sering disebut variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *dependent variable* (terikat). Maka yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah "Training (Pelatihan)".

2. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2012) *variabel dependent* sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Maka yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah "Kinerja Karyawan".

Unit yang akan diteliti dan menjadi subjek responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Phapros Semarang

Metode Penelitian dan Desain Penelitian

Berdasarkan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu Pelatihan serta pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Phapros Semarang maka metode penelitian yang digunakan untuk meneliti masalah ini adalah metode penelitian deskriptif dan verifikatif.

Tujuan dari penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Sugiyono (2012) yang menyatakan bahwa "penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran dari variabel

penelitian dimana penelitian ini tidak membuat perbandingan variabel itu pada sampel yang lain dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel lain.”

Melalui jenis penelitian deskripsi yang digunakan dalam penelitian ini, maka akan diperoleh deskripsi mengenai gambaran tentang Pelatihan dan gambaran Kinerja Pelatihan dan training PT Phapros Semarang

Adapun penelitian verifikatif adalah metode penelitian yang menguji hipotesis dengan cara mengumpulkan data dari lapangan. Dalam penelitian ini, akan diuji apakah terdapat pengaruh antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan pada PT. Phapros Semarang

Berdasarkan jenis penelitiannya, yakni deskriptif verifikatif maka metode penelitian yang akan digunakan adalah *metode survey explanatory*, dimana penelitian survei yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Survei dilakukan dengan cara mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

Desain Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2010) adalah rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai ancar-ancar kegiatan yang akan dilaksanakan. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kausalitas. Tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti. Desain penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Phapros

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah sebagai regresi yang bertujuan untuk memperkirakan atau memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan dan penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Regresi Berganda tersebut diformulaka sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$Y_2 = a + b_5X_1 + b_6X_2 + b_7X_3 + b_8X_4 + b_9Y_1 + e$$

Pengajuan Hipotesis

Uji Statistik F

Uji Statistik F dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen maka digunakan tingkat signifikan sebesar 0.05. Jika nilai probability F lebih besar dari 0.05 maka model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika nilai probability F lebih kecil dari 0.05 maka model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2001).

Uji Statistik t

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen digunakan tingkat signifikan 0.05. Jika nilai probability t lebih besar dari 0.05 maka tidak ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (koefisien regresi tidak signifikan), sedangkan jika nilai probability t lebih kecil dari 0.05 maka terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. (Santoso,2002)

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

PT. Phapros Tbk beralamat di Jl. Simongan 131 Kelurahan Bongsari Kecamatan Semarang Barat sebagai tempat proses produksi, sedangkan alamat kantor pusat berada di Gedung RNI Jl. Denpasar Raya Kav. DIII Jakarta Pusat. PT. Phapros Tbk adalah cikal bakal dari salah satu perusahaan farmasi tertua di Indonesia yaitu NV *Pharmaceutical Processing Industries*, yang disingkat menjadi Phapros. Didirikan oleh NV. Kian Gwan Handels Maatschappy (Prof. Liem Wie Hock) pada tanggal 21 Juni 1954 sebagai bagian dari pengembangan usaha Oei Tiong Ham Concern (OTHC), konglomerat pertama Indonesia yang menguasai bisnis gula dan agro industri.

Pada awal pendiriannya, OTHC menguasai 96% saham, tetapi dalam perkembangannya

kepemilikan saham mengalami perubahan. Hingga saat ini saham tersebut dimiliki oleh PT. Rajawali Nusantara Indonesia (BUMN di bawah Departemen Keuangan) sebesar 54% dan sisanya 46% dimiliki oleh masyarakat umum, terutama dari kalangan dokter, apoteker dan profesional lainnya di bidang kesehatan. Pada tahun 2000 status perusahaan berubah menjadi perusahaan terbuka karena modal setornya sudah di atas ketentuan 3 miliar rupiah dan selanjutnya berubah nama menjadi PT. Phapros Tbk.

Sebagai perusahaan yang terus mengembangkan mutu produknya, pada tahun 1990 PT. Phapros Tbk telah berhasil memperoleh sertifikat Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) sebagai salah satu pembuktian bahwa produk – produknya telah dibuat menggunakan metode yang diwajibkan oleh pemerintah. Seiring dengan perkembangannya, standard internasional dalam bidang sistem mutu juga telah berhasil diperoleh yaitu sertifikat ISO 9001 dan terus diupgrade dalam versi yang terbaru yaitu 9001 : 2001. Sedangkan dibidang pengelolaan lingkungan juga telah diakui internasional dengan telah berhasilnya mendapatkan sertifikat ISO 14001. Bertepatan dengan hari ulang tahun emas PT. Phapros Tbk. yaitu tanggal 21 Juni 2004, logo lama diganti dengan logo baru. Dengan bergantinya logo, diharapkan PT. Phapros, Tbk. siap untuk menyongsong masa depan dengan optimis.

Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument (Anoraga, 2008). Dalam penelitian ini uji validitas digunakan untuk mengetahui menguji kevalidan dari indikator dari variabel Level Reaksi(X_1), Level Pembelajaran (X_2), Level Perilaku (X_3), Level hasil (X_4) Evaluasi Pelatihan (Y_1) dan *Performance* dan Kinerja (Y_2). Sebuah instrumen dikatakan valid, apabila dapat mengungkap data dari variabel yang teliti secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *corrected item-total correlation* dengan r tabel (Ghozali, 2011).

Indikator	r hitung
Level Reaksi (X_1)	
X1.1	0,865
X1.2	0,798
X1.3	0,731
X1.4	0,714
X1.5	0,766
Level Pembelajaran (X_2)	
X2.1	0,812
X2.2	0,810
X2.3	0,768
X2.4	0,754
X2.5	0,737
Level Perilaku (X_3)	
X3.1	0,817
X3.2	0,799
X3.3	0,734
X3.4	0,799
X3.5	0,688
Evaluasi Pelatihan(Y_1)	
Y1.1	0,778
Y1.2	0,789
Y1.3	0,625
Y1.4	0,812
Y1.5	0,843

Indikator	r hitung
Perfomance dan Kinerja (Y_2)	
Y2.1	0,758
Y2.2	0,802
Y2.3	0,616
Y2.4	0,706
Y2.5	0,832

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Cronbach Alpha*, dimana apabila nilai *Cronbach Alpha* variabel penelitian > 0.60, maka variabel tersebut reliabel.

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel dan Indikator	Alpha
1.	Level Reaksi (X ₁)	0,910
2.	Level Pembelajaran (X ₂)	0,911
3.	Level Perilaku (X ₃)	0,905
4.	Level Hasil (X ₄)	0,908
4.	Evaluasi Pelatihan (Y ₁)	0,894
5.	Kinerja / performance (Y ₂)	0.798

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2TLS) digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011). Analisis ini terdiri dari 2 model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah Evaluasi Pelatihan dan variabel independennya adalah Level Reaksi, Level Pembelajaran, level perilaku serta level hasil, sedangkan pada model kedua yaitu meregresikan nilai dari *unstandardized predicted value* variabel Evaluasi pada team MD PT Paphros Semarang (Y₁) terhadap variabel Performance / Kinerja (Y₂).

Model persamaan regresi yang baik adalah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, diantaranya adalah model harus bebas dari multikolinieritas, terbebas dari heterokedastisitas dan terbebas dari normalitas.

Dari Perhitungan menunjukkan perhitungan hasil regresi step 1 dan estimasi regresi step 2, dimana dapat dibuat persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

$$1). Y_1 = -0,437 X_1 + -0,156 X_2 + 0,293 X_3 + 0.56X_4 + e$$

$$2). Y_2 = 24,252 + -0,679 Y$$

Variabel Level Reaksi, Level Pembelajaran, dan Level Perilaku dan level hasil keempatnya memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti ketiga variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap Evaluasi Pelatihan MD PT Paphros Semarang memiliki koefisien regresi positif artinya variabel tersebut berpengaruh positif terhadap Performance dan kinerja MD PT Paphros. Dari dua persamaan regresi linier berganda yang telah dituliskan, maka dapat dianalisis:

Regression Step 1

1. Konstanta (α) sebesar : (19.820)
Jika variabel Level Reaksi (X₁), Level Pembelajaran (X₂) dan Level Perilaku (X₃) dan level Hasil sama dengan 0, maka terjadi peningkatan evaluasi pelatihan pada MD PT Paphros Semarang pada (Y₁) atau bila Level Reaksi (X₁), Level Pembelajaran (X₂) dan Level Perilaku (X₃) serta level hasil (X₄) ditiadakan, maka evaluasi pelatihan Pada MD PT Paphros (Y₁) akan mengalami peningkatan.
2. Koefisien regresi (b₁) sebesar (-0.437). Jika variabel Level Reaksi (X₁) meningkat, maka Evaluasi Pelatihan pada MD PT Paphros Semarang (Y₁) akan mengalami peningkatan dengan asumsi Level Pembelajaran (X₂) dan Level Perilaku (X₃) dan level Hasil (X₄).
3. Koefisien regresi (b₂) sebesar (-0.156). Jika variabel Level Pembelajaran (X₂) meningkat, maka Evaluasi Pelatihan pada MD PT Paphros Semarang (Y₁) akan mengalami peningkatan dengan asumsi Level Reaksi (X₁) dan Level Perilaku (X₃) dan level hasil (X₄) dianggap konstan.
4. Koefisien regresi (b₃) sebesar (0.293)
Jika variabel Level Perilaku (X₃) meningkat, maka Evaluasi Pelatihan pada MD PT Paphros Semarang (Y₁) akan mengalami peningkatan dengan asumsi Level Reaksi (X₁) dan Level Pembelajaran (X₂) dan Level hasil (X₄) dianggap konstan.

Regression Step 2.

Konstanta (α) sebesar : (24,252).

Analisis : Jika variabel *unstandardized predicted value* Evaluasi Pelatihan pada MD PT Paphros Semarang (Y₁) sama dengan 0, maka terjadi peningkatan Performance dan Kinerja MD PT Paphros Semarang (Y₂).

Pengujian Goodness of Fit

Pengujian *goodness of fit* pada penelitian ini diajukan untuk menguji pengaruh variabel Level Reaksi (X₁), Level Pembelajaran (X₂) dan Level Perilaku (X₃) serta level hasil (X₄) terhadap variabel Evaluasi Pelatihan pada MD PT Paphros Semarang (Y₁), baik secara parsial (Uji t) maupun secara simultan (Uji F) (Ghozali, 2011).

Hasil Uji t Regression Step 1

Coefficients ^a			
Model		T	Sig.
1	(Constant)	5,641	,000
	X1	-3,555	,001
	X2	-1,512	,135
	X3	2,488	,015
	X4	2,488	,015

Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Variabel Level Reaksi (X₁) memiliki nilai t hitung sebesar (-3,555) dengan tingkat signifikansi sebesar (0.001), karena nilai t hitung > t tabel dan tingkat signifikansi t hitung < $\alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif dengan demikian dapat dikatakan bahwa Level Reaksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁), maka Ho ditolak dan menerima Ha.

Besarnya pengaruh Level Reaksi (X₁) terhadap terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁) paling besar bila dibandingkan dengan variabel Level Pembelajaran (X₂) dan Level Perilaku (X₃). Hal ini dapat diartikan apabila Level Reaksi (X₁) mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁). Sebaliknya jika Level Reaksi (X₁) mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁).

Dapat disimpulkan hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan bahwa Level Reaksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan MD PT Phapros Semarang

Pengujian Hipotesis Kedua (H₂)

Variabel Level Pembelajaran (X₂) memiliki nilai t hitung sebesar (-1,512) dengan tingkat signifikansi sebesar (0,135), karena nilai t hitung > t tabel dan tingkat signifikansi t hitung < $\alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Level Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁), maka Ho ditolak dan menerima Ha.

Level Pembelajaran memberikan pengaruh terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁) paling kecil bila dibandingkan dengan variabel Level Reaksi (X₁) dan Level

Perilaku (X₃). Hal ini dapat diartikan apabila Level Pembelajaran (X₂) mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁). Sebaliknya jika Level Pembelajaran (X₂) mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁).

Dapat disimpulkan hipotesis kedua (H₂) yang menyatakan bahwa Level Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang dapat diterima.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H₃)

Variabel Level Perilaku (X₃) memiliki nilai t hitung sebesar (2,488) dengan tingkat signifikansi sebesar (0.015), karena nilai t hitung > t tabel dan tingkat signifikansi t hitung < $\alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Level Perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁), maka Ho ditolak dan menerima Ha.

Level Perilaku memberikan pengaruh terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁) lebih kecil bila dibandingkan dengan variabel Level Reaksi (X₁) namun lebih besar bila dibandingkan dengan variabel Level Pembelajaran (X₂). Hal ini dapat diartikan apabila Level Perilaku (X₃) mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁). Sebaliknya jika Level Perilaku (X₃) mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁).

Dapat disimpulkan hipotesis ketiga (H₃) yang menyatakan bahwa Level Perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang dapat diterima.

Pengujian Hipotesis Keempat (H₄)

Pengujian hipotesis keempat menggunakan uji signifikansi simultan (Uji F) untuk menguji apakah variabel-variabel bebas meliputi Level Reaksi (X₁), Level Pembelajaran (X₂) dan Level Perilaku (X₃) secara simultan berpengaruh terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang(Y₁). Dari perhitungan menunjukkan bahwa variabel Level Reaksi (X₁), Level Pembelajaran (X₂) Level Perilaku (X₃) memiliki nilai F hitung (43,934) > F tabel (2,73) dengan signifikansi (0.000) < $\alpha = 0.05$ serta

bertanda positif, maka H_0 ditolak dan menerima H_a , hal ini berarti jika Level Reaksi (X_1), Level Pembelajaran (X_2) Level Perilaku (X_3) dan level Hasil (X_4) secara simultan mengalami peningkatan, maka akan berdampak pula pada peningkatan Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang (Y_1).

Dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa Level Reaksi, Level Pembelajaran, dan Level Perilaku secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang (Y_1). dapat diterima.

Pengujian Hipotesis Kesembilan (H_9).

Nilai t hitung dari variabel Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang (Y_1). sebesar $(-1,687) > t$ tabel $(-0,234)$ dengan tingkat signifikansi $(0,096) < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, maka H_0 diterima dan menolak H_a , sehingga dapat disimpulkan bahwa Level Perilaku variabel Evaluasi Pelatihan pada MD PT Phapros Semarang (Y_1) yang dipengaruhi oleh variabel bauran pemasara, Level Pembelajaran, dan Level Perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance dan Kinerja MD PT Phapros Semarang (Y_2). Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis kesembilan (H_9) yang menyatakan bahwa Evaluasi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance dan Kinerja MD PT Phapros Semarang dapat diterima.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada MD di PT Phapros Semarang dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Level Reaksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan Merchandiser perusahaan PT Phapros.
2. Level Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan Merchandiser perusahaan PT Phapros.
3. Level Perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap Evaluasi Pelatihan Merchandiser perusahaan PT Phapros.
4. Level hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performan Kinerja Merchandiser perusahaan PT Phapros.
5. Level Reaksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance Kinerja Merchandiser perusahaan PT Phapros.
6. Level Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance Kinerja Merchandiser perusahaan PT Phapros.
7. Level Perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance Kinerja Merchandiser perusahaan PT Phapros.
8. Level hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap Performance Kinerja Merchandiser perusahaan PT Phapros.
9. Evaluasi Pelatihan Team Merchandiser Berpengaruh positif dan significant terhadap Performance dan Kinerja Merchandiser Perusahaan PT Phapros

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan semangat kerja, Level Pembelajaran, dan Level Perilaku dan level hasil berpengaruh terhadap Evaluasi Pelatihan dan berdampak pada performance dan Kinerja kerja Merchandiser perusahaan PT Phapros, maka saran peneliti adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan aktivitas aksi dan rekasi dari Merchandiser perusahaan PT Phapros. Reaksi yang rendah dapat menimbulkan kinerja kerja yang buruk, kerjasama yang buruk, produktifitas yang rendah, dan mengurangi omset perusahaan dan yang paling parah lagi adalah dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin perusahaan PT Phapros harus terus memperhatikan dan melakukan hal sederhana atau hal yang kreatif untuk terus memperkuat semangat Merchandiser diantaranya adalah: 1) membuat Merchandiser merasa hal yang dilakukan lebih dari sebuah pekerjaan, 2) meluangkan waktu bagi Merchandiser untuk merayakan keberhasilannya secara kreatif, 3) memberi kesempatan yang lebih banyak kepada Merchandiser agar bisa mengerjakan pekerjaan yang disukai, 4) pihak perusahaan mengadakan acara rutin internal yang bermanfaat untuk kemajuan usaha, 5) mengadakan acara bagi Merchandiser untuk mengungkapkan rasa syukurnya, 6) melatih Merchandiser untuk mengembangkan sikap positif, 7) memberikan waktu keluar untuk melakukan sesuatu yang baik.
2. Meningkatkan Level Pembelajaran Merchandiser perusahaan PT Phapros. Level Pembelajaran penting bagi Merchandiser sebagai individu karena besarnya

Level Pembelajaran mencerminkan ukuran nilai karya di antara Merchandiser itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program Level Pembelajaran juga penting bagi organisasi, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya atau dengan kata lain, agar Merchandiser mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi.

Oleh karena itu saran bagi perusahaan PT Phapros adalah memberikan Level Pembelajaran yang adil bagi karyawan, Level Pembelajaran yang adil maksudnya segala pengorbanan yang dilakukan oleh Merchandiser seimbang dengan imbalan yang diterima Merchandiser disamping Level Pembelajaran yang layak sesuai dengan standar hidup di zaman sekarang. Level Pembelajaran yang layak adalah besarnya upah lebih banyak dikaitkan dengan standar hidup dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan. Seperti kebutuhan fisik minimum dan upah minimum regional. Pihak perusahaan PT Phapros harus menjaga keseimbangan antara produktivitas dengan upah atau gaji atau Level Pembelajaran yang diterima karyawan. Bagi Merchandiser yang prestasinya lebih tinggi maka perusahaan wajib memberi Level Pembelajaran yang lebih baik dibandingkan dengan Merchandiser yang prestasi kerjanya pas pasan.

Keadilan, kelayakan dan besarnya Level Pembelajaran yang berlaku pada perusahaan PT Phapros akan banyak menarik minat para calon tenaga kerja yang potensial untuk bergabung atau bekerja. Berbeda dengan perusahaan yang memberikan Level Pembelajaran yang kecil dan tidak layak tentunya akan sepi peminat dari calon-calon tenaga kerja yang potensial. Level Pembelajaran yang tinggi dan layak akan dapat mempertahankan Merchandiser yang ada. Jika Merchandiser merasa Level Pembelajaran yang diberikan oleh perusahaan PT Phapros kepadanya cukup memadai untuk menghidupi diri dan keluarganya, maka Merchandiser akan tetap bekerja di perusahaan PT Phapros tersebut.

3. Meningkatkan Level Perilaku Merchandiser perusahaan PT Phapros.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi 2010*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2011. Extent of training in Banks and its Impact on Employee's Motivation and Involvement in Job: Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2 No. 12, 793-806.
- Charles O Jones 1996 ddiakses melalui <http://repositorv.usu.ac.id/bitstream/123456789/29235/3/Chavte%20II.ydf>
- Cristina Widya Utami, 2006. *Manajemen Ritel (Strategi dan Implementasi Ritel. Modern)*; Jakarta: Salemba Empat ejournal.unpak.ac.id/download.php?file=dosen&id=584&name=dsn_8302_11._nancy_yusnita.pdf [Diakses 26 Januari 2016].
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, 2001, "Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms", *Journal of personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.3, (Summer), p.199-206
- Dian Imaya, 2005,"Analisis Pengembangan profesionalisme tenaga penjualan (studi emphis pada PT. Coca cola Bottling Indonesia, Central Java, Ungaran, Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol.IV No.3 hal.299-314.
- Ellis, Brien and Mary anne Raymond 1993, "Sales force Quality Aframework for Improvement", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.8, No.3, p.17-27.
- Flippo, Edwin B 1995, Alih Bahasa Moh. Masud, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta
- Gallen, Saylor J, William N Alexander, and Lewis, A.J, *Curriculum Planning for Better Teaching and Learning*, Tokyo: Holt Saunders Japan, 1981
- Ghozali, Imam (2008),"Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Grant, Ken, dan David W Cravens, 1999,"Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing* Vol.33 No.9/10. P.945-957.
- Grant, Ken, David W Cravens, George S.Low, William C. Moncrief 2001,"The role of Satisfaction with Territory design on the

- motivation, attitudes and work outcomes of salespeople,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29 No.2 p.165-178.
- Hair, Joseph. F.Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black 1995, ”*Multivariate Data Analysis* (Fourth. Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Haris Mudjiman, 2009. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN., Yogyakarta, 2004
- Indriyanto dan Supomo, 2002, ”*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*” edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Johnson YI. S. Wijaya 2003, ” Analisis Model Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Distributor”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol II, No.2, September 2003, hal 155-180.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Keillor, B.D Parker R, S and pettijohn, C.E 1999, ”Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales manager *Journal of marketing practise*, p.101 - 115.
- Kirkpatrick D and Kirkpatrick James. 2008. *Evaluating Training Programs*. Berret-Koehler Publisher Inc. San Fransisco.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla, (1998), “Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors”, *Journal of Marketing Research*. Vol.XXXV.(May), p.267274.
- Kohli, Ajay K., dan Bernard, J. Jaworski. 1990. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol.54, p. 1-18.
- Mangkunegara, A Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung (ID) : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mustafa Kamal. 2013. *Penggunaan Metode Role Playing berbantuan Media Audiovisual untuk Meningkatkan Keterampilan Berbicara Siswa Kelas IVB SDN Gisikdrono 03 Semarang. Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Nasution S., 2006. *Kurikulum dan Pengajaran*, Bumi Aksara.
- Newbi dan Irianto L. 2014. *Manajemen Pelatihan : Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan Pemahaman Employee Engagement*. IPB Press. Bogor.
- Noviana, Ria. 2007. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Studi pada CV. Rodi Motor Tandjung Tabalong: Kalimantan Selatan. Skripsi Prodi Sarjana Universitas Brawijaya*.
- Rivai V, Sagala J. 2009. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen SDM: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung (ID) : PT Refka Aditama.
- Sudjana 2003. *Organisasi Dan Motivasi ; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan ke empat. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- 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].