**ABSTRAK**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aspek yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Salah satu bentuk pengelolaan SDM di sebuah perusahaan adalah dengan menyelenggarakan pelatihan kerja. Hal serupa dilakukan oleh PT Magnolium Mandiri Indonesia dalam meningkatkan kompetensi (*skill, knowledge, attitude*) SDM nya terutama tenaga penjualan.

Tujuan penelitian ini diantaranya untuk mendeskripsikan tentang pelatihan yang telah dilakukan oleh PT Magnolium Mandiri Indonesia, tujuan dan kendalanya serta bagaimana implementasi pelatihan berbasis ROTI di PT Magnolium Mandiri Indonesia. Sumber informasi didapat dari 8 orang pihak internal perusahaan dan 4 orang *expert judgement*. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengumpulan data melalui wawancara. Melalui teknik analisis data yaitu reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan.

Melalui tahapan evaluasi model evaluasi 4 level (reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil dan pengukuran ROTI) yang dikembangkan oleh Donald L Kirkpatrick (1996) dan john Philips 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 pelatihan berbasis *Return of Training Investment* kompetensi produktifitas dan kompetensi karyawan meningkat yang ditunjukkan dengan meningkatnya penjualan perusahaan.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Kompetensi, ROTI

ABSTRACT

Human Resources (HR) is one aspect that is very important for a company. One form of HR management in a company is by organizing job training. PT Magnolium Mandiri Indonesia has done something similar in increasing the competence (skills, knowledge, attitude) of its human resources, especially salespeople.

` The purpose of this research is to describe the training that has been carried out by PT Magnolium Mandiri Indonesia, its objectives and obstacles as well as how to implement ROTI-based training at PT Magnolium Mandiri Indonesia. Sources of information were obtained from 8 internal company parties and 4 expert judgments. The types of data in this study are primary data and secondary data with the method of collecting data through interviews. Through data analysis techniques, namely data reduction, data display, and drawing conclusions.

Through the evaluation stage of the 4-level evaluation model (reaction, learning, behavior, and results and measurement of ROTI) developed by Donald L. Kirkpatrick (1996) and John Philips, the results obtained include that the training that has been carried out by PT Magnolium Mandiri Indonesia so far has not been effective in increasing the competence of salespeople, there are training constraints that have not been structured and after implementing Return of Training Investment-based training, productivity competence and employee competence have 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 dengan pesaing dalam lingkungan bisnis. Agar lebih kompetitif dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat bersaing dengan daya saing yang tinggi dan mampu beradaptasi di era globalisasi. Oleh karena itu, saat ini perusahaan dituntut untuk dinamis dan mengikuti perkembangan jaman, untuk itulah perusahaan membutuhkan pegawai yang berkualitas dan loyal kepada perusahaan dimana kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina, 2001:205).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1. Tenaga kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), ialah: “Setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat”. Barang dan jasa yang dimaksud adalah barang dan jasa yang dapat sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, selain itu memiliki kualitas yang baik, karenanya diperlukan tenaga kerja yang memiliki produktivitas yang tinggi melalui pelatihan yang baik.

Adapun menurut Undang-Undang Republik Indonesia yang mengatur mengenai Ketenagakerjaan tentang Pelatihan, yaitu UU Nomor 13 Tahun 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.

Kinerja karyawan menjadi hal yang pokok dalam suatu perusahaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, kinerja seseorang dihadapkan pada berbagai hambatan atau kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang tidak efektif atau cenderung menurun dan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Jika kinerja karyawan mulai menurun, atau karyawan tidak lagi dapat memenuhi harapan perusahaan, maka sudah saatnya bagi manajemen memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut. Hasibuan (2015: 12) menyebutkan bahwa “karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu”. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan perhatian secara khusus dalam upaya peningkatan keterampilan melalui pelatihan karyawan.

Adapun pentingnya pelatihan kompetensi untuk tenaga penjualan ini di sampaikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sudjana et al., (1994) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan tenaga penjualan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Jenis dan pendekatan pelatihan banyak yang dapat dipilih perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, salah satunya adalah pelatihan berbasis kompetensi. “Pelatihan berbasis kompetensi dapat menghasilkan karyawan yang lebih produktif, kreatif dan memiliki motivasi yang tinggi” (Purjono, 2014). Di sisi lain organisasi juga dapat melakukan efisiensi biaya dengan membuat prioritas pengeluaran dana untuk mencapai hasil yang optimal. Sistem Pelatihan berbasis kompetensi merupakan “suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi peserta diklat yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya” (Maliki, 2013). Sistem pelatihan tersebut tidak hanya mengajarkan sesuatu tentang materi-materi pelatihan yang terkait dengan kinerja suatu pekerjaan, akan tetapi juga bagaimana mengidentifikasi level kompetensi yang dibutuhkan untuk level kinerja yang berbeda dalam suatu fungsi tertentu.

Pelatihan berbasis kompetensi yang dilakukan oleh perusahaan distribusi PT. Magnolium Mandiri Indonesia yang berkantor pusat di kota Bandung salah satunya adalah pelatihan untuk bagian penjualan. Semakin bertambahnya produk dan fitur yang disediakan oleh perusahaan tersebut membuat karyawan khususnya bagian penjualan harus memiliki kemampuan untuk memberikan layanan yang terbaik untuk setiap produk atau fitur yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Oleh karena itu, bagian penjualan khususnya pegawai bagian penjualan dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menjual produk dengan kualitas layanan yang memuaskan.

Berdasarkan fakta-fakta yang dipaparkan di atas bahwa sumber daya manusia merupakan modal besar dalam membangun sebuah bisnis. Keberhasilan pelaku bisnis atau dunia usaha dimasa lalu atau dimasa sekarang terpaku pada investasi atau asset yang dimilikinya, mungkin ada benarnya karena memulai investasi atau modal yang ditanamkan itu merupakan salah satu faktor modal dalam pengadaan sarana dan prasarana dalam menunjang bisnis tersebut, termasuk biaya operasionalnya. Namun, yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan di dunia usaha tersebut dan bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efektif, efesien dan optimal sehingga produktivitas sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk mencapai hal tersebut, pihak perusahaan melakukan pelatihan kepada seluruh karyawannya salah satunya pelatihan bagian penjualan. Permasalahan yang ada pada bagian penjualan pada perusahaan distribusi PT Magnolium Mandiri Indonesia adalah terjadinya penurunan angka transaksi penjualan (*effective call*) baik dari qualitas kunjungan salesman, efektifitas transasksi setiap harinya, yang berujung terhadap pertumbuhan business penjualan di perusahaan tersebut menurun. Sebagaimana terlihat dalam tabel 1.1, dimana data transaksi penjualan, tenaga penjualan setiap kunjungan tokonya menunjukan adanya penurunan dan ketidak konsistenan di setiap bulannya.

**Tabel 1.1**

**Data Rata-rata Transaksi Tenaga Penjualan per kunjungan 2019**

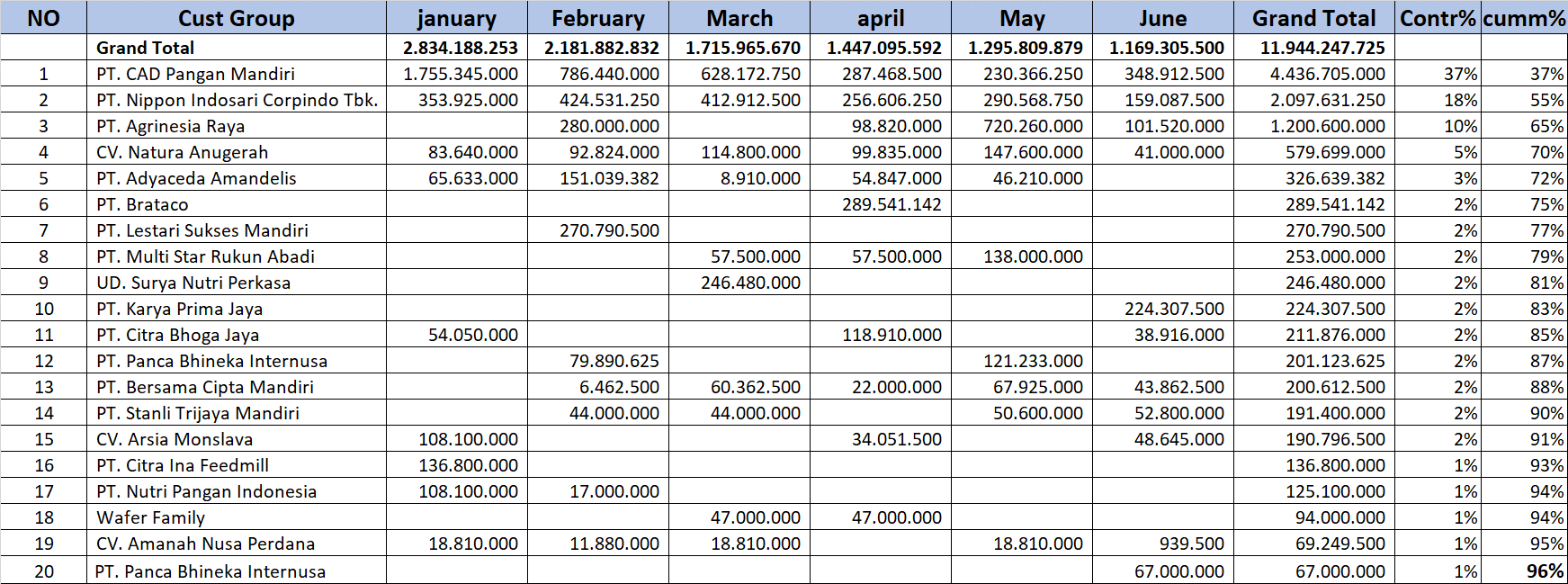
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sales Area** | **Area** | **Nama Distributor** | **Jan** | **Feb** | **Mar** | **Apr** | **Mei** | **Jun** | **Jul** | **Avg** |
| Anton | Balikpapan | PT KPJ | 8 | 7 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 6 |
| Markus | Banjarmasin | PT LSM | 6 | 8 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Azrul | Makassar | UD Surya | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| Dodik | Semarang | PT Arsia | 7 | 5 | 8 | 8 | 8 | 6 | 4 | 7 |
| Ari | Cirebon | PT Adyaceda | 8 | 7 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 6 |
| Arry | Tasik | PT Adyaceda | 6 | 8 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Asrol | Bandung MT | PT Adiwarna | 7 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| Harry | Bandung GT | PT CBJ | 8 | 5 | 8 | 8 | 8 | 6 | 4 | 7 |
| Hasan | Bandung TBK | PT Adyaceda | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 6 |
| Pauzan | Bandung FS | PT CIPS | 8 | 8 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |

*Sumber: PT Magnolium Mandiri Indonesia, 2019.*

Dari hasil observasi, review dan wawancara dan pengkajian kami terhadap kinerja atau produktivitas tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia tersebut selama 6 bulan (Januari 2019-Juni 2019) dan melihat data tabel 1.1. dimana data indicator productivity tersebut menunjukkan bahwa kompetensi Tenaga Penjualan atau kemampuan Tenaga Penjualan dalam melakukan proses penjualan nya masih rendah, hal tersebut ditujukkan dengan adanya penurunan produktifitas dalam rata-rata transaksi penjualan setiap bulannya, yang tentunya dapat berdampak pada hasil akhir penjualan sebagaimana yang diperlihatkan dalam data tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2.**

**Data Penjualan Trend 2019 PT MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA**



*Sumber: PT Magnolium Mandiri Indonesia, 2019*

Melihat indikasi data tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi Tenaga Penjualannya Rendah terlihat dengan terjadi penurunan productivity tenaga penjualan yang diikuti dengan terjadinya penurunan penjualan. Kompetensi tenaga penjualan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan kinerja penjualan yang meningkat, bagi perusahaan akan meningkatkan pula penjualan produk-produk, layanan dan citra perusahaan itu sendiri. Beberapa faktor dan variabel yang mempengaruhi kompetensi tenaga penjualan untuk penelitian ini adalah orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas sales training.

Sedangkan menurut Menurut Watson Wyatt dalam Ruky (2003:106), kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan Perilaku (Attitude) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Dengan pengetahuan (knowledge), Perilaku (attitude), dan keterampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi. Knowledge adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu. Sedangkan attitude pengertiannya adalah sikap terhadap obyek tertentu yang disertai dengan kecenderungan untuk bertidak sesuai dengan sikap terhadap obyek tadi atau dengan kata lain yang lebih singkat sikap atau attitude adalah sikap dan kesediaan bereaksi terhadap suatu hal. Menurut Henry Simamora (2015) yang mengukur keefektifan pelatihan dilihat dari reaksi bagaimana perasaan partisipan terhadap program yaitu: Pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan; Perilaku perubahan yang terjadi; Hasil dampak pelatihan.

Berikut data rekapan status kompetensi tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indosesia per data hasil Audit dan observasi Peneliti June 2019 yang menunujukkan masih rendahnya kompetensi dalam kaitan pekerjaan sebagai tenaga penjualan

**Tabel 1.3**

**Data Hasil Audit Kompetensi Tenaga Penjualan PT Magnolium Mandiri Indonesia June 2019**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sales Area** | **Area** | **Nama Distributor** | **Knowledge** | **Attitude** | **Skill** |
| Anton | Balikpapan | PT KPJ | 7 | 6 | 7 |
| Markus | Banjarmasin | PT LSM | 5 | 5 | 5 |
| Azrul | Makassar | UD Surya | 4 | 4 | 5 |
| Dodik | Semarang | PT Arsia | 4 | 6 | 6 |
| Ari | Cirebon | PT Adyaceda | 3 | 5 | 6 |
| Arry | Tasik | PT Adyaceda | 5 | 6 | 5 |
| Asrol | Bandung MT | PT Adiwarna | 6 | 6 | 5 |
| Harry | Bandung GT | PT CBJ | 5 | 5 | 6 |
| Hasan | Bandung TBK | PT Adyaceda | 4 | 6 | 5 |
| Pauzan | Bandung FS | PT CIPS | 5 | 4 | 5 |

*Rate 1 - 10*

*Sumber: Hasil Audit peneliti dengan phak HRD PT MMI June 2019*

Melihat data tabel 1.3 di atas dari hasil Audit dan observasi peneliti, menujukkan rendahnya kompetensi tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia dan Kondisi eksisting yang ada sekarang ini adalah bahwa pada saat ini sistem dan implementasi pelatihan terhadap tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia dirasa masih kurang efektif, selain system pelatihan yang belum ada yang baik terstruktur juga metoda pelatihan yang belum sempurna, dimana masih lebih kepada one way komunikasi atau lebih kepada pengetahuan saja. Hal tersebut ditunjukan dari data produktivitas tenaga penjualan yang menurun bahkan terlihat juga dari hasil penjualan yang terus menurun, sehingga penulis tertarik untuk melakukan kajian dan analisis yang mendalam terhadap bentuk dan metode pelatihan para tenaga penjualan di Divisi penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia.

**Tabel 1.4**

**Kinerja Tenaga Penjualan PT MMI Berdasarkan Teori Gomes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Dimensi** | **Hasil Penilaian** |
| 1 | Kuantitas | * *Out of Target* (Target tidak tercapai) * Produktivitas rendah – transaksi eff call penjualan rendah |
| 2 | Kualitas | * Kemampuan dan pengetahuan menjual rendah tabel 1.3 |
| 3 | Pengetahuan jabatan | * Penjabaran *Job Description* masih belum merata * Pemahaman *Job Description* masih belum ditingkatkan * Karyawan masih lemah mengaplikasikan *Job Description* |
| 4 | Kreativitas | * Kreativitas lemah * Kreativitas belum menjadi budaya |
| 5 | Kerja sama | * Belum bisa membentuk kesatuan dalam menghasilkan tindakan perusahaan dalam menciptalan dan meningkatkan penjualan |
| 6 | Kesadaran dan dapat dipercaya | * Visi dan misi perusahaan kurang dipahami sehingga peningkatan kualitas kerja sangat lambat. |
| 7 | Inisiatif | * Ketakutan mengemukakan pendapat masih sering ditemukan , sehingga karyawan memiliki inisiatif yang kurang. |
| 8 | Kualitas diri | * Para tenaga penjualan belum dapat meningkatkan kualitas diri mereka sendiri. |

Sumber: Data dari Direktur PT MMI, 2019

Dari tabel 1.4 tersebut dapat diketahui bahwa kinerja tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia ini masih memiliki banyak kelemahan apabila ditinjau dari teori kinerja yang dikemukakan oleh Gomes. Melihat banyaknya kelemahan yang dimiliki tenaga penjualan dalam menghasilkan penjualan dan semakin menurunnya kinerja karyawan pada semester 1 2019 tabel 1.1 dan berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh perusahaan maka diperlukan dukungan adanya kompetensi dan komitmen organisasi guna meningkatkan kinerja yang ada. Saat ini hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang dapat bersaing di pasar global. Hasil penelitian Tjiptohadi dan Agustine (2003: 35-57), menyatakan bahwa “agar dapat terus bertahan, perusahaan-perusahaan dengan cepat mengubah dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (labor-based business) menuju *knowledge based business* (bisnis berdasarkan pengetahuan), dengan karakteristik utama ilmu pengetahuan”. Dengan demikian jelaslah sudah bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan terutama terkait dengan persaingan perdagangan bebas.

Perkembangan bisnis di Indonesia kini telah mengalami banyak sekali perubahan, baik perubahan dalam aspek politik, aspek budaya maupun aspek ekonomi yang berasal dari dalam negeri maupun perubahan yang berasal dari luar negeri.

PT Magnolium Mandiri Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan distribusi tidak dapat menghindari lagi dari perubahan bisnis yang semakin memungkinkan persaingan secara terbuka di dalam berbagai sektor ekonomi khususnya sektor penjualan dan Distribusi. Berkembangnya perusahaan yang bergerak dibidang penjualan dan distribusi PT Magnolium Mandiri Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor dan juga tidak terlepas dari upaya-upaya yang telah dilakukan oleh PT Magnolium Mandiri Indonesia, terutama dalam hal pemasaran. Selama ini, PT Magnolium Mandiri Indonesia melaksanakan strategi pemasaran dengan pemasaran melalui para distributor ke seluruh kota besar di Indonesia. Pengirim dilaksanakan dengan kerja sama dengan *shipping company*.

Selain itu, dalam Menghadapi berbagai tantangan seperti diatas, PT Magnolium Mandiri Indonesia membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, karena selain sebagai mesin-mesin pencetak uang yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan, manusia juga merupakan intangible aset yang memiliki peran penting dalam operasi perusahaan. PT Magnolium Mandiri Indonesia dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat tercipta Tenaga Penjualan yang profesional, tangguh, cekatan, cerdas, dan berpandangan ke depan yang memiliki daya saing tinggi. Tenaga Penjualan merupakan sumber daya manusia yang paling berharga yang dimiliki PT Magnolium Mandiri Indonesia sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan PT Magnolium Mandiri Indonesia dalam mesiasati perubahan zaman ini, karena untuk mewujudkan tujuan perusahaan seluruh kegiatan perusahaan melibatkan manusia yaitu Tenaga Penjualan di dalamnya.Mengingat pentingnya pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan, maka PT Magnolium Mandiri Indonesia telah berusaha membuat program pelatihan yang dikelola oleh bagian tersendiri yaitu Training & Business Development PT Magnolium Mandiri Indonesia di Bandung. Tenaga Penjualan PT. Magnolium Mandiri Indonesia di didik dan dilatih dalam upaya menjadikan orang-orang yang efektif dan mampu bekerja sesuai fungsi sebagai Tenaga Penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain hal tesebut juga berguna untuk mendapatkan pengetahuan baru dan menambah keterampilan sehingga meningkatkan kompetensi Tenaga Penjualan. Berikut adalah data pelatihan yang sudah dijalankan sebagaimana terlihat dalam tabel 1.5.

**Tabel 1.5.**

**Rincian Pelatihan Peserta dan Biaya Kegiatan Pelatihan di tahun 2018**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unit/ Pabrik** | **Jumlah Pelatihan** | **Jumlah Jam Pelatihan** | **Jumlah Peserta** | **Biaya Pelatihan (Rp Juta)** |
| QC | 2 | 5 | 3 | 1.562,16 |
| Mngr pemasaran | 4 | 12 | 1 | 1.195,89 |
| Tenaga akutansi | 3 | 10 | 4 | 2.224,30 |
| Tenaga Penjualan | 12 | 36 | 40 | 23.657,19 |
| Chef/Barista | 6 | 12 | 2 | 5.731,79 |
| Operational | 3 | 60 | 5 | 6.637,13 |
| **Jumlah** |  |  |  | **34.437,13** |

*Sumber: PT Magnolium Mandiri Indonesia, 2018*

Pendidikan dan pelatihan Tenaga Penjualan mutlak diperlukan untuk mengisi kesenjangan kompetensi di pasar agar proses regenerasi dan suksesi organisasi dapat berjalan baik. Program pelatihan SDM disusun secara sistematis berdasarkan roadmap pengembangan SDM dan diatur melalui Surat Keputusan Direksi PT Magnolium Mandiri Indonesia/2017 tentang Peningkatan dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan PT Magnolium Mandiri Indonesia. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pekerja/tenaga penjual yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti program pelatihan baik yang sifatnya mandatory pada tugas-tugas teknis penjulan tertentu yang membutuhkan keahlian tertentu, maupun untuk peningkatan kompetensi hard skill dan soft skill lainnya.

Dengan Strategi Implementasi Model Pelatihan Berbasis "ROTI" yang kuat, serta pelatihan yang maksimal diharapkan Kompetensi Tenaga Pemasaran yang dihasilkan, karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Meskipun PT Magnolium Mandiri Indonesia telah melakukan proses pelatihan dalam upaya untuk dapat meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran tetapi pada kenyataannya PT Magnolium Mandiri Indonesia masih mengalami masalah pada kurang efektifnya pelatihan dan kurang tingginya motivasi bekerja.

Pelatihan yang diselenggarakan di PT Magnolium Mandiri Indonesia ditujukan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh Tenaga Penjualan, pemberian pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan yang ingin dikembangkan oleh perusahaan agar menjadikan Tenaga Penjualan-tenaga penjualan yang handal dan lebih berkompeten. Dilaksanakannya program pelatihan diharapkan para Tenaga Penjualan akan semakin mampu memahami dan melaksanakan fungsinya dalam pekerjaannya. Disamping itu juga diharapkan adanya perbaikan atau pengembangan dalam pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki Tenaga Penjualan PT Magnolium Mandiri Indonesia. Pelatihan yang diberikan mencakup pengembangan hard skill dan soft skill. Namun pada pelaksanaan yang dilakukan oleh Team Development, pelatihan yang diberikan lebih memfokuskan pada pelatihan yang mengacu pada pengembangan hard skill. Pada pelatihan hard skill yang merupakan berhubungan langsung dengan keahlian dan kemahiran dalam bidang penjualan, sehingga materi yang disampaikan pun disesuaikan dengan masing-masing bidang pekerjaan. Sedangkan pelatihan soft skill yang merupakan mengarah pada keterampilan mengatur dirinya sendiri atau pengembangan diri Tenaga Penjualan hanya dengan pemberian materi mengenai team building saja dan dilakukan dalam satu pertemuan. Pelatihan yang dilakukan di tempat yg ditentukan biasanya ditujukan untuk melatih bagian SDM dan pada bagian ini memiliki bahasan materi yang paling banyak. Sehingga pelatihan yang dilakukan masih memiliki kekurangan dan belum mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi Tenaga Penjualan, memungkinkan berpengaruh pada pembekalan pengetahuan dan berdampak pada kompetensi Tenaga Penjualan yang mengikuti pelatihan di PT Magnolium Mandiri Indonesia.

Masalahnya adalah bagaimana melakukan metode pelatihan yang terstruktur dengan mengikuti tahapan-tahapan pelatihan Reaction, Learning, Behaviour, Result sampai pada akhir pengukuran ROTI, mungkin ini merupakan bagian yang paling rumit dari rangkaian proses pelatihan. Sebuah pelatihan dikatakan berhasil bila para peserta dapat menerima dan mengalami peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) maupun perilaku (*attitude*) yang tepat dan diberikan oleh seorang pelatih yang tepat dengan menggunakan metode dan media yang di rancang khusus guna pencapaian peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan. Untuk meyakinkan manajemen puncak mau melaksanakan suatu program pelatihan sebagai suatu investasi, maka tidaklah cukup hanya dengan memaparkan segi-segi persiapan, teknis pelaksanaan dan hasil perubahan perilaku yang diharapkan terjadi setelah peserta mengikuti pelatihan tersebut tetapi harus dapat menghitung atau memprediksikan berapa besar nilai Return on Training Investment (ROTI = Pengembalian Keuntungan Investasi Pelatihan) dari sebuah pelatihan yang akan diselenggarakan. Bagaimana membuat rancangan untuk mengukur ROTI tersebut untuk meyakinkan manajemen perlu dilakukan perbaikan rancangan dan metoda pengukuran efektivitas pelatihan yang sebelumnya sudah dikembangkan oleh **Kirkpatrick dan Jack J Phillips.**

Kompetensi tenaga penjual juga merupakan faktor penting yang dapat mendorong tumbuhnya keputusan menggunakan kembali jasa. Karena sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan berperan besar dalam menciptakan keunggulan layanan. Keunggulan seperti ini dibentuk melalui pengintegrasian empat pilar yang saling berkaitan erat: kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan. Menurut Ahmad (2010) kompetensi teknik tenaga penjualan (*Technical Sales skill*) merupakan salah satu keterampilan yang dimiliki tenaga penjual dalam rangka mendukung kegiatan penjualannya, keterampilan teknis misalnya seperti: pengetahuan mengenai kemampuan negosiasi, kemampuan menjual dan penguasaan pengetahuan dan spesifikasi dari produk yang dipasarkan, kemudian kemampuan menguasai dan mampu menjelaskan aplikasi dan fungsi dari produk yang ditawarkan kepada pelanggan. Pengetahuan tentang prosedur yang diberlakukan oleh perusahaan. Adanya keterampilan teknik, tenaga penjual mampu memberikan pelayanan yang memuaskan dan mampu meyakinkan pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan. Untuk Melihat posisi pelatihan di PT Magnolium Mandiri Indonesia tersebut baik system dan metoda pelatihan yang berjalan di PT Magnolium Mandiri Indonesia terhadap perlatihan tenaga pejualan, bisa kita lihat dari paparan analisis SWOT tersebut.

Analisis SWOT adalah bagian dari proses Manajemen Strategi perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Berdasarkan berbagai masalah yang ditemui di lapangan, seperti masih kurangnya kompetensi karyawan sehingga berdampak pada produktivitas kerja seperti target penjualan yang tidak tercapai, karyawan kurang semangat dalam bekerja serta kurangnya strategi yang dilakukan oleh perusahaan , adapun faktor yang mendasari adalah kurang efektivenya proses pelatihan terhadap para tenaga penjualan yang diadakan oleh perusahaan sehingga terjadi dugaan bahwa Strategi Implementasi Model Pelatihan Berbasis "ROTI" dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran mendorong peneliti melakukan penelitian dan kajian lebih dalam serta lebih lanjut dengan mengangkat judul penelitian "Analisis Tentang Strategi Implementasi Model Pelatihan Berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran (Studi pada PT Magnolium Mandiri Indonesia)".

**Tabel 1.5**

**Analisa SWOT Pelatihan Tenaga Penjualan PT MMI**

|  |  |
| --- | --- |
| **SWOT** | **Uraian** |
| ***Strength*** | Sistem pelatihan dan metoda pelatihan Sudah berjalan sejak 2014 |
| ***Weaknesses*** | 1. Sistem pelatihan belum terstructur, 2. system pelatihan tidak lebih dari sebuah proses one way – pengetahuan saja 3. Belum dijalankannnya proses evaluasi Pelatihan: Reaction, Learning, Behaviour, Result, ROTI 4. Sistem training masih dilakukan oleh tenaga internal saja berdsarakan pengalaman bukan dari tenaga professional Trainer dari praktisi professional trainer 5. Belum melakukan pelatihan system workshop, FGD dll, masih lebih ke pelatihan on class one-way communication 6. Belum ada improvement dari system dan modul-modul pelatihan terhadap tenaga penjualan 7. Pelaksanaan pelatihan di PT MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA belum mengukur sejauh mana peserta memahami prinsip- prinsip, fakta, teknik, prosedur, atau proses kerja yang diberikan dalam training 8. Pelaksanaan training belum mengukur bagaimana peningkatan keterampilan dan perilaku kerja peserta, belum juga dilakukan pengukuran terhadap reaksi dan motivasi peserta atas penyelenggaraan training, belum dilakukan pengukuran kontribusi training kepada peningkatan kinerja perusahaan 9. System Pelatihan belum memperbandingkan manfaat / hasil training dengan biaya yang dikeluarkan (ROTI) |
| ***Opportunity*** | Pengembangan aplikasi system. modul dan evaluasi training |
| ***Treat*** | System pelatihan di perusahaan lain sejenis sudah melakukan konsep pelatihan professional , melibatkan agency dan konsultan training dengan modul dan system pelatihan update , aplikasi, evalution, |

*Sumber: Peneliti, June 2019*

## Identifikasi Masalah, Fokus Penelitian, dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup didalam penelitian terhadap system implementasi pelatihan yang dijalankan.

### Identifikasi Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasikan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kompetensi tenaga penjualan sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas kerja yang berakibat menurunnya penjualan.
2. Karyawan Tenaga penjualan kurang semangat dalam bekerja.
3. Kurangnya strategi implementasi Pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi
4. Kurang tepatnya strategi pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan qualitas para tenaga penjualannya.

### Fokus Penelitian

Masalah pada penelitian kualitatif bertumpu pada suatu fokus. Adapun maksud dalam merumuskan masalah penelitian dengan jalan memanfaatkan focus yaitu pertama, penetapan fokus dapat membatasi studi; kedua, penetapan focus berfungsi untuk memenuhui inklusi-inklusi atau kriteria masuk-keluar (*inclusion-exlusion criteria*) atau informasi baru yang diperoleh di lapangan sebagaimana dikemukakan Moleong (2004:93-94). Dalam metode kualitatif, fokus penelitian berguna untuk membatasi bidang inquiry. Tanpa adanya fokus penelitian, peneliti akan terjebak oleh banyaknya data yang diperoleh dilapangan. Oleh karena itu focus penelitian akan berperan sangat penting dalam memandang dan mengarahkan penelitian.

Fokus penelitian bersifat tentatif seiring dengan perkembangan penelitian. Moleong (2004:237) menyatakan bahwa fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif, sekaligus membatasi penelitian guna memilih data yang relevan dan yang baik. Dalam penelitian ini terbatas dalam hal pengetahuan, waktu, anggaran dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, ini hanya berfokus pada Analysis Tentang Strategy Implementasi Model Pelatihan Berbasis “ROTI” Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran (Studi Pada PT. MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA).

### Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Pelatihan yang dilakukan di PT Magnolium Mandiri Indonesia.
2. Apa yang Menjadi tujuan Utama pelatihan yang dilakukan di PT Magnolium Mandiri Indonesia
3. Apa kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan dalam meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia.
4. Bagaimana strategi implementasi pelatihan berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia.

## Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis, mengkaji dan mengetahui:

1. Pelatihan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia.
2. Tujuan utama dari pelatihan yang dilakukan di PT Magnolium Mandiri Indonesia ini.
3. Kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan untuk meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran (Studi pada PT Magnolium Mandiri Indonesia).
4. Startegy Implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia.

## Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu manfaat teoritis dan juga manfaat praktis, berikut ini merupakan penjelasan mengenai kedua manfaat tersebut:

### Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah untuk memperkaya khasanah ilmu manajemen, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia untuk para pemilik perusahaan penjualan, distribusi dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga pemasarannya dan sebagai bahan kajian tentang strategi implementasi pelatihan tenaga pemasaran di lingkungan Perusahaan Distribusi FMCG (Fast Moving Consummer Goods).

### Manfaat Praktis

* 1. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pemahaman bagi penulis tentang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang implementasi pelatihan tenaga pemasaran untuk meningkatkan kinerja dan productivity para tenaga pemasaran tersebut di PT Magnolium Mandiri Indonesia.
  2. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan umpan balik bagi PT Magnolium Mandiri Indonesia khususnya pada bagian Pelatihan dan Pemasaran dan menjadi bahan untuk pengambilan keputusan pimpinan PT Magnolium Mandiri Indonesia dalam penerapan pelatihan SDM untuk menambah keterampilan, meningkatkan produktivity tenaga pemasaran dalam bekerja untuk mencapai target di setiap periodenya.
  3. Memberikan informasi bagi pihak luar sebagai bahan bacaan dan masukan yang kiranya bermanfaat dalam menambah wawasan berpikir serta pengetahuan untuk memahami sejauh mana proses implementasi pelatihan berbasis ROTI dalam upaya meningkatkan kinerja dan produktivitas para tenaga pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia.
  4. Memberikan masukan bagi riset-riset penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait proses Pelatihan Tenaga pemasaran berbasis ROTI dan dampaknya bagi kompetensi dan produktivitas tenaga penjualan di bagian penjualan.

## Kerangka Berpikir

Adapun urutan penjelasan pada pelatihan di PT Magnolium dan yang berbasis ROTI yang diurutkan pada gambar kerangka berpikir 2.1 sebagai berikut:

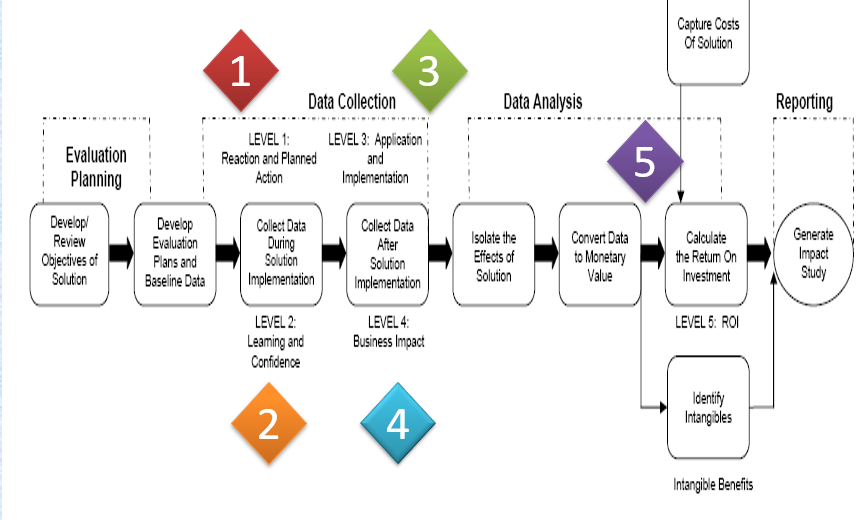
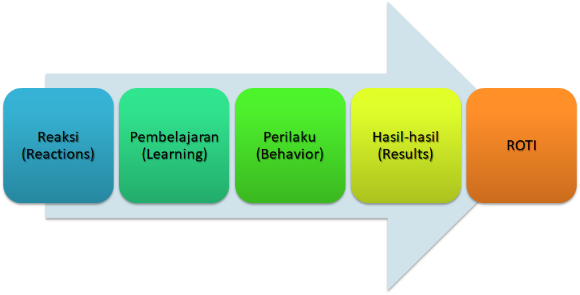
Donald L. Kirkpatrick (1998)

Jack Philips (ROTI)

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

*Sumber: Donald L. Kirkpatrick, 1998 dan Jack Phillips (ROTI)*

Berikut adalah gambaran model pelatihan berbasis ROTI menurut Donald L. Kirkpatrick (1998) dan Jack Phillips (ROTI) digambarkan pada kerangka berpikir “proses” sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

**Kerangka Berpikir “PROSES”**

*Sumber: Donald L. Kirkpatrick, 1998 dan Jack Phillips (ROTI)*

## Paradigma Penelitian

Menurut Harmon (dalam Moleong, 2004:49). Paradigma adalah cara mendasar untuk mempersepsi, berpikir, menilai dan melakukan yang berkaitan dengan sesuatu secara khusus tentang realitas. Sementara Bogdan & Biklen (dalam Mackenzie & Knipe, 2006) menyatakan bahwa paradigma adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi, konsep, atau proposisi yang berhubungan secara logis, yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian. Jadi proposisi didefinisikan sebagai pernyataan tentang fenomena yang diamati (konsep-konsep) dan yang dapat dinilai sebagai benar atau salah. Ketika proposisi diformulasikan untuk pengujian empiris, maka disebut hipotesis.

Pada penelitian ini menitikberatkan pada analisa strategi implementasi model pelatihan berbasis ROTI dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran. Karena masih rendahnya kompetensi tenaga penjualan yang ada pada perusahaan, banyaknya hambatan-hambatan implementasi pelatihan dan juga belum adanya standard metoda dan strategy pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan maka peneliti ingin menggunakan penelitian dengan mengembangkan teori model yang dikembangkan **oleh Donald L. Kirkpatrick yang terdiri dari reaction, learning, behavior dan results.**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ingin mengimplementasikan pelatihan Berbasis ROTI yang dikembangkan oleh Donald L. Kirkpatrick yang terdiri dari reaction, learning, behavior dan result. Dengan adanya model pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan akan membuat perusahaan dapat mengukur para tenaga penjualan dengan metode tersebut. Sehingga tenaga penjualan dengan secara tidak langsung dapat mengembangkan kompetensi standard yang dimilikinya dan perusahaan akan memberikan apresiasi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap tenaga penjualan yang telah mengembangkan kompetensinya untuk kemajuan perusahaan. Selain dengan berlandaskan pada komponen perusahaan, Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1. Tenaga kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), ialah: “Setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat”. Barang dan jasa yang dimaksud adalah barang dan jasa yang dapat sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, selain itu memiliki kualitas yang baik, karenanya diperlukan tenaga kerja yang memiliki produktivitas yang tinggi melalui pelatihan yang baik.

Dengan mengenai penelitian strategi implementasi model pelatihan berbasis ROTI dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran peneliti menyertakan beberapa teori pendukung yang memiliki hubungan antara pelatihan dan kompetensi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Sofyandi (2008:115) mengungkapkan teori pelatihan yaitu Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan suatu pendorong untuk dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Pusat Bahasa Efektivitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan.
2. Donald L. Kirkpatrick (1998) mengembangkan model evaluasi pelatihan dengan menggunakan empat level dalam membuat kategori hasil pelatihan. Empat level tersebut adalah level reaksi (reaction), pembelajaran (learning), perilaku (bahavior) dan hasil (results). (1) Reaction, mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap program pelatihan; (2) Learning, mengukur bagaimana peserta pelatihan menerima kegiatan pembelajaran, apakah peserta telah berubah pengetahuan, keterampilan dan perilakunya; (3) Behavior, mengukur bagaimana peseta pelatihan telah berubah perilakunya akibat dari program pelatihan yang diikutinya; dan (4) Results, mengukur apa hasil yang diperoleh, karena peserta pelatihan mengikuti program pelatihan, misalnya meningkatkan prroduktivitas dan lainnya. Menurut Donald L. Kirkpatrik mengatakan bahwa evaluasi suatu training adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan training itu sendiri dan bahwa evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar training secara keseluruhan dapat berlangsung dengan efektif.
3. Teori Jack L. Phillips yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan dengan empat tahapan yaitu (1) Perencanaan evaluasi, pada tahap perencanaan evaluasi pealtihan ini memerlukan tujuan dari program pelatihan yang akan dievaluasi sebagai dasar untuk merencanakan rencana evaluasi; (2) Pengumpulan Data, pada tahap ini evaluator program diklat mengumpulakan data-data yang relevan untuk evaluasi sesuai dengan rancangan dan tujuan dari evaluasi pelatihan ini; (3) Analisis dan Evaluasi data, Setelah direncanakan dengan baik dan data diperoleh secara lengkap dan akurat, proses berikutnya adalah melakukan analisis dan evaluasi data. Perencanaan diklat yang baik akan membantu menetapkan jenis data yang diperoleh, sehingga analisis dan evaluasi data akan semakin mudah Dalam analisis dan evaluasi data ini perlu dipertimbangkan data-data yang relevan dan tidak relevan dalam proses analisis, termasuk mempertimbangkan dampak dari program diklat; dan (4) Pelaporan hasil evaluasi pelatihan, Secara umum pelaporan evaluasi diklat adalah melaporkan seluruh kegiatan yang dilakukan selama proses evaluasi, mulai dari perencanaan sampai pada kesimpulan dan tindak lanjut. Format laporan dapat dikelompokan dalam 3 kelompok besar yaitu data program pelatihan yang dievaluasi, data serta bukti-bukti yang diperoleh selama pelaksanaan evaluasi dan kesimpulan serta tindak lanjut dari hasil evaluasi diklat ini.
4. Dweck Elliot dalam Journal of Management menyatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah tindakan (*action*) yang dapat mendorong seseorang untuk menghasilkan *output* dan *outcome* dalam kehidupannya. Menurutnya pembentukan kompetensi seseorang akan terkait dengan kondisi psikologisnya.

Berdasarkan referensi kajian teori tersebut diatas, bahwa Pelatihan Model ROTI sangat dibutuhkan dalam proses pelatihan. Dengan adanya pelatihan model ROTI secara tidak langsung dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan. Karena model untuk pelatihan sendiri sangat berguna dalam berjalannya proses pelatihan 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. Setelah melihat referensi teori mengenai keterkaitan antara pelatihan terhadap kompetensi pegawai dapat digambarkan kerangka berpikir seperti gambar 2.3 berikut.

OUTCOME

Intelektual

Emosional

Sosial

Spiritual

Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat (2) Mengenai Ketenagakerjaan

GAP Competency

Reaction

Results

Behaviour

Learning

Meningkatkan Kompetensi Pegawai

INPUT

PROSES

OUTPUT

*Teori:*

* *Sofyandi*
* *Donald L. Kirkpatrick*
* *Jack Phillips (ROTI)*
* *Dweck Elliot*

*Penelitian Terdahulu*

* *Ninin Non Ayu Salmah*
* *Miftahul Mu;izz*
* *Pervaiz Ahmed, et al*

Pelatihan Berbasis Kompetensi ROTI

ROTI

Meningkatnya Loyalitas Konsumen

***Sumber: Peneliti, 201****9*

ROTI

**Gambar 2.3 Paradigma Berpikir**

## Proposisi

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 MMI yang mempunyai daya saing tinggi.
2. Dengan mengetahui dan memahami Kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan berbasis "ROTI" di PT Magnolium Mandiri Indonesia, PT MMI dapat lebih memahami bagaimana bahwa sebuah pelatihan adalah sebuah investasi dan bahwa cost yang tidak dapat diukur manfaatnya, adalah tidak benar.
3. Dengan lebih memahami akan tujuan dilakukannya pelatihan Metode dan strategi Pelatihan berbasis ROTI terhadap para tenaga penjualan di PT MMI, konsep strategi terebut dapat diterima di PT Magnolium Mandiri Indonesia.

# **METODOLOGI PENELITIAN**

## Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian kualitatif merupakan metode yang lebih mengedepankan khas-nya setiap apa-apa yang melekat pada sebuah fenomena, berupa pelaku fenomena, penyebab fenomena, dampak fenomena, hubungan fenomena, dan semua hal yang melekat pada fenomena itu sendiri. Menurut Sugiyono (2014), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Penelitan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode grounded theory. Metode grounded theory adalah teori yang diperoleh secara induktif dari penelitian dari fenomena yang dijelaskan. Tujuan pendekatan grounded theory adalah untuk menghasilkan atau menemukan suatu teori yang berhubungan dengan situasi tertentu. Situasi di mana individu saling berhubungan, bertindak, atau terlibat dalam suatu proses sebagai respon terhadap suatu peristiwa. Inti dari pendekatan *grounded theory* adalah pengembangan suatu teori yang berhubungan erat kepada konteks peristiwa dipelajari (Rahmat, 2009). Menurut Martin dan Turner (1986) *grounded theory* merupakan suatu metode riset yang berupaya untuk mengembangkan teori tersembunyi di balik data dimana data ini dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis. Penelitian *grounded theory* merupakan jenis penelitian kualitatif yang berupaya menyimpulkan suatu teori dengan menggunakan tahap-tahap pengumpulan data dan saling menghubungkan antara kategori data. Dengan kata lain, peneliti membandingkan satu komponen dari data dengan komponen lainnya dari data tersebut untuk menentukan persamaan dan perbedaannya. Tujuan penelitian *grounded theory* adalah untuk menghasilkan atau menemukan suatu teori yang berhubungan dengan situasi tertentu. Inti dari penelitian *grounded theory* adalah pengembangan suatu teori yang berhubungan erat dengan konteks peristiwa yang dipelajari (Sugiarto, 2015).

Peneliti *grounded* dalam pengumpulan data mengandalkan pengamatan dan wawancara mendalam. Pada waktu berada di lapangan, dia membuat “catatan”, setelah pulang ke rumah barulah menyusun “catatan lapangan”. Catatan yang dibuat di lapangan sangat berbeda dengan catatan lapangan. Catatan itu berupa coretan seperlunya, yang berisi kata-kata inti, pokok pokok isi pembicaraan atau pengamatan, mungkin gambar, sketsa dan lain-lain. Catatan itu berguna hanya sebagai alat perantara antara apa yang dilihat, didengar, dirasakan, dicium, dan diraba dengan catatan sebenarnya dalam bentuk “catatan lapangan”. Catatan itu baru diubah ke dalam catatan yang lengkap dan dinamakan catatan lapangan setelah peneliti tiba di rumah. Proses itu dilakukan setiap kali selesai mengadakan pengamatan atau wawancara, tidak boleh dilalaikan karena akan tercampur dengan informasi lain dan ingatan seseorang itu sifatnya terbatas. Catatan lapangan, menurut **Bogdan dan Biklen**, adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.

Penelitian ini menggunakan model evaluasi 4 level (reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil) yang dikembangkan oleh **Donald L** **Kirkpatrick (1996).** Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk level reaksi (*reaction*) dan pembelajaran (*learning*) menggunakan kuesioner, level perilaku (*behavior*) menggunakan observasi dan wawancara, dan level hasil (*result*) menggunakan performance test dan uji hedonik. Selanjutnya penelitian melakukan Analisa Return on Training Investment (ROTI) yang sudah dikembangkan oleh Jack Philips. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memberi Gambaran yang lebih jelas tentang situasi-situasi sosial, dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti (Mulyadi, 2011). Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dikarenakan ingin memperdalam informasi yang di dapat dengan narasumber.

## Parameter Penelitian

**Tabel 3.1**

**Parameter Penelitian**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Rumusan masalah** | **Parameter** | **Sumber data** | **Metoda** |
| 1 | Model Pelatihan yg dilaksanakan (ROTI) | Reaction | Peserta | Observasi |
| Learning | Instruktur | Interview |
| behaviour | Head sales | Interview |
| Result | Data Analis | Analisa data |
| ROTI | Expert / Analis data | Analisa data |
| 2 | Tujuan utama pelatihan yang dilakukan di PT MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA | Reaction | Peserta | Interview |
| Learning | Peserta | Interview |
| Behaviour | Peserta | Interview |
| Result | Peserta | Interview |
| ROTI | Peserta | Analisa data |
| Perhitungan Manfaat Secara Tidak Langsung | Peserta | Interview |
| 3 | Kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan berbasis “ROTI” | Reaction | Peserta,instructure | Interview secara mendalam |
| Learning | Peserta | Studi Pustaka |
| behaviour | Instruktur | Observasi |
| Result | Head Sales | Analisa |
| ROTI | Head Sales dan Finance | Analisa |
| Analisis biaya-manfaat (cost benefit) | Head Sales dan Instruktur | Analisa |
| 4 | Implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" | Reaction | Jurnal (Penelitian sebelumnya) | Interview secara mendalam |
| Learning | Peserta | Studi Pustaka |
| behaviour | Instruktur | Observasi |
| Result | Head Sales | Analisa data |
| ROTI | Head Sales dan finance | Analisa data |
| Return on Training Investment | Head Sales dan Instruktur | Analisa data |

*Sumber: Peneliti, 2019*

**Tabel 3.2**

**Rancangan Parameter Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perumusan**  **masalah** | **Parameter Penelitian** | **Indikator Masalah** | **Sumber Informasi** | **Jenis Informasi** | **Teknik Pengumpulan data** |
| Bagaimana Pelatihan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia | Implementasi pelatihan:   * *Reaction* * *Learning* * *Behaviour* * *Result* | * Program pelatihan * Mekanisme pelatihan | * Peserta * Kepala HRD * Head Sales | ***Reaction***   * 1. Pelatihan sepadan dengan waktu   2. pelatihan dapat berhasil membentuk skill   3. kekuatan dan kelemahan terbesar dari pelatihan   ***Learning***   1. pelatihan mengakomodasi gaya belajar pribadi 2. kegiatan pelatihanya menari 3. hal terpenting dari yang dipelajari dari pelatihan   ***Behavior***   1. pelatihan memanfaatkan pembelajaran mereka untuk digunakan 2. peserta pelatihan dapat mengajarkan pengetahuan, keterampilan, atau sikap baru mereka kepada orang lain. 3. peserta pelatihan sadar bahwa mereka telah mengubah perilaku mereka   ***Result***   1. direncanakan untuk diterapkan dalam pekerjaan 2. biasa diterapkan setelah pelatihan 3. dukungan yang mungkin dibu- tuhkan untuk menerapkan yang dipelajari | Wawancara  Studi dokumen |
| Apa yang Menjadi tujuan utama pelatihan yang dilakukan di PT MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA | Implementasi pelatihan:   * *Reaction* * *Learning* * *Behaviour* * *Result*   Perhitungan Manfaat Secara Tidak Langsung | Tujuan pelatihan | * Peserta * KepalaHRD * Head Sales | ***Reaction***   * 1. bahwa pelatihan itu sepadan dengan waktu   2. pelatihan yang dilaksanakan dapat berhasil membentuk skill peserta pelatihan?   3. Memahami kekuatan dan kelemahan terbesar dari pelatihan ini   ***Learning***   * + 1. Sesi pelatihan mengakomodasi gaya belajar pribadi     2. kegiatan pelatihanya menarik     3. tiga hal terpenting dari yang dipelajari dari pelatihan ini   ***Behavior***  a***.*** sebagai peserta pelatihan memanfaatkan pembelajaran mereka untuk digunakan?  b. peserta pelatihan dapat mengajarkan pengetahuan, keterampilan, atau sikap baru mereka kepada orang lain  c. peserta pelatihan sadar bahwa mereka telah mengubah perilaku mereka?  ***Result***  a. memiliki rencana untuk diterapkan dalam pekerjaan   1. Hasil pelataihan dapat diterapkan setelah pelatihan 2. Dukungan yang mungkin dibu- tuhkan untuk menerapkan apa yang dipelajari | Wawancara  Studi dokumen |
| Apa kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan dalam meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia | Implementasi pelatihan:   * *Reaction* * *Learning* * *Behaviour* * *Result* | **Kendala pelaksanaan pelatihan** | 1. Peserta 2. Kepala HRD 3. Head Sales | ***Reaction***   * 1. Perbedaan karyawan setelah dan sebelum melakukan pelatihan   2. Tujuan pelatihan dilakukan   ***Learning***   * + 1. Kompetensi yang paling menonjol di berikan oleh karyawan setelah pelatihan?     2. Pengaruh karyawan setelah melakukan pelatihan dan sebelum pelatihan   ***Behavior***   1. Dampak pelatihan karyawan terhadap kompetensi yang dimiliki 2. Pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan setelah pelatihan?   ***Result***   1. kegiatan selanjutnya apabila karyawan telah melakukan pelatihan 2. Karyawan menerapkan hasil dari pelatihan yang di adakan dengan baik 3. Kelebihan dan kelemahan pelatihan dan bagaimana penanganan kelemahan pelatihan 4. Factor pendukung dan penghambat pelatihan, Dan bagaimana mengatasi hambatan pelatihan tersebut | Wawancara  Studi dokumen |
| Bagaimana implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran (Studi pada PT Magnolium Mandiri Indonesia) | Implementasi pelatihan:   * *Reaction* * *Learning* * *Behaviour* * *Result* * ROTI   Return on Training Investment | **Implmentasi Model pelatihan berbasis ROTI** | 1. Peserta 2. Kepala HRD 3. Head Sales | ***Reaction***   * 1. Perbedaan karyawan setelah dan sebelum melakukan pelatihan?   ***Learning***   * 1. Kompetensi yang paling menonjol di berikan oleh karyawan setelah pelatihan   2. Pengaruh karyawan setelah melakukan pelatihan dan sebelum pelatihan   ***Behavior***   * 1. Dampak pelatihan karyawan terhadap kompetensi yang dimiliki   2. Pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan setelah pelatihan   ***Result***   * 1. Kegiatan selanjutnya apabila karyawan telah melakukan pelatihan   2. Karyawan menerapkan hasil dari pelatihan yang di adakan dengan baik   **ROTI**   * 1. Kelebihan dan kelemahan pelatihan berbasis ROTI dan penanganan kelemahan pelatihan berbasis ROTI   2. Factor pendukung dan penghambat pelatihan berbasis ROTI? Dan mengatasi hambatan pelatihan   **Return on Training Investment**  Strategi dalam mengembangkan sasaran pelatihan dan mengembangkan perencanaan evaluasi pelatihan berbasis ROTI | Wawancara  Studi dokumen |

*Sumber: Peneliti, 2019*

## Teknik Analisa Data

Miles dan Huberman (2009:16-19) mengemukakan bahwa terdapat langkah-langkah dalam analisis data adalah reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Adapun penjabaran dari masing-masing langkah adalah sebagai berikut:

* + - 1. Reduksi data

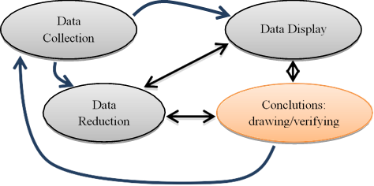
Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data ‘kasar’ yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Selama pengumpulan data berlangsung terjadi tahapan reduksi sebelumnya seperti membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis memo. Reduksi data atau proses transformasi data ini berlanjut terus sesudah penelitian di lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi (Miles dan Huberman, 2009:16).

* + - 1. Penyajian data

Penyajian data dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian data akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Penyajian data merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid. Penyajian dapat dilakukan dalam berbagai jenis seperti matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikiaskan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna (Miles dan Huberman, 2009:17-18).

* + - 1. Menarik kesimpulan dan verifikasi

Kegiatan analisis selanjutnya adalah menarik kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, seseorang penganalisis kualitatif mulai mencari ‘arti’ benda-benda mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Penelitian yang kompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh (Miles dan Huberman, 2009:19).



**Gambar 3.1**

**Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)**

*Sumber: Sugiono (2012:247)*

## Uji Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu (Moleong, 2011). Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji Validitas dan uji Reliabilitas (Sugiyono, 2014:270).

* 1. **Uji Validitas**

Penerapan kriteria ini pada dasarnya menggantikan konsep validitas dari nonkualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Selain itu, berfungsi untuk mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti (Moloeng, 2011: 324).

* 1. **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilaksanakan terkait dengan derajat konsistensi dan stabilitas data, atau dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah data hasil penelitian kualitatif ini (Sugiyono, 2008:269). Uji dependability dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan audit terhadap proses yang dilakukan dalam suatu penelitian kualitatif. Proses ini dimulai dari menentukan masalah/fokus penelitian, memasuki lapangan, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat dibuktikan oleh peneliti (Sugiyono, 2008:277).

Pada akhirnya bahwa Penelitian kualitatif harus mampu mengungkap kebenaran yang objektif, oleh karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data maka kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Setiap penelitian harus memiliki kredibilitas sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas penelitian kualitatif adalah keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah yang majemuk atau keterpercayaan terhadap hasil data penelitian.

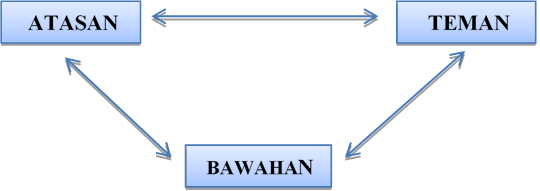
Selanjutnya Sugiyono (2017:186-191) berpendapat bahwa upaya untuk menjaga kredibiltas dalam penelitian adalah melalui lanjutan langkah-langkah sebagai berikut:

* + 1. Perpanjangan pengamatan.

Peneliti kembali lagi ke lapangan untuk melakukan pengamatan untuk mengetahui kebenaran data yang telah diperoleh maupun untuk menemukan data-data yang baru. Meningkatkan ketekunan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan meningkatkan ketekunan tersebut, maka peneliti akan melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak.

* + 1. Triangulasi.

Sugiyono (2017:189) menyatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini dartikan sebagai pengecekan data dari berbagai **sumber** dengan **berbagai cara**, dan **berbagai waktu**. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu, sebagaimana dalam Gambar 3.2. Gambar 3.3 dan Gambar 3.4 berikut:



**Gambar 3.2 Triangulasi Sumber Data**

*Sumber: Sugiono (2017:190)*



**WAWANCARA**



**OBSERVASI**



## Gambar 3.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

*Sumber: Sugiono (2017:190)*



**SIANG**



**SORE**



**PAGI**

**Gambar 3.4** **Triangulasi Waktu Pengumpulan Data**

*Sumber: Sugiono (2017:190)*

**System Fishbone Analisis**

Fishbone diagram (dikenal dengan diagram tulang ikan — hal ini karena bentuknya seperti tulang ikan) sering juga disebut Cause-and-Effect Diagram atau Ishikawa Diagram yang diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh alat kualitas dasar (7 basic quality tools). System analisis Fishbone diagram ini digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah atau untuk mencari akar maslah yang terjadi dan terutama ketika sebuah team (team penjualan) cenderung jatuh berpikir pada rutinitas (Tague, 2005, p. 247).

Menurut Purba 2008, para 1-6 bahwa suatu tindakan dan langkah improvement akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. Manfaat fishbone diagram ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara user friendly, tools yang user friendly disukai orang-orang di industri manufaktur, marketing di mana proses di sana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan.

Dalam mempermudah dan menganalisis serta merencanakan tingkat produktivitas tenaga Penjualan maka peneliti menggunakan diagram fishbone untuk menganalisis dan mengetahui akar penyebab dari masalah yang mempengaruhi produktivitas tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia.

Analisa diagram fishbone dapat Memberikan analisa dan penjelasan berdasarkan hasil perencanaan yang telah dilakukan dengan melihat hasil diagram fishbone serta saran-saran sebagai bahan pertimbangan perusahaan didalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga penjualan

Dalam Pembuatan Diagram Fishbone untuk mengetahui akar penyebab permasalahan langkah-langkahnya sebagai berikut:

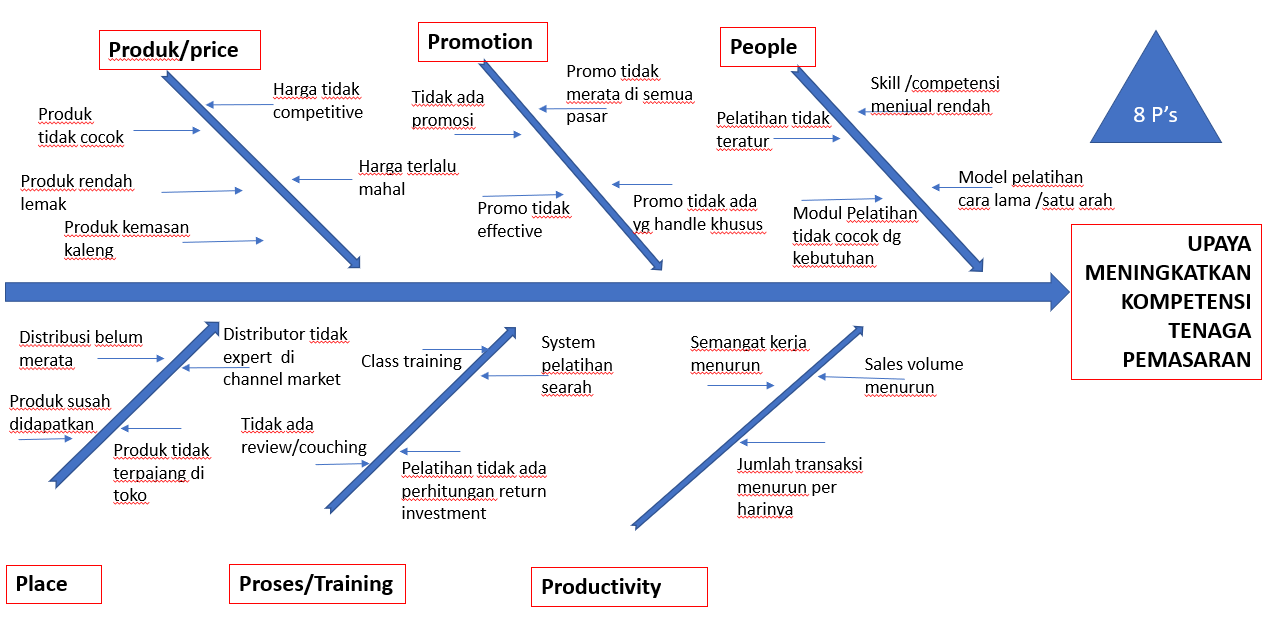
1. Permasalahan Penurunan produktivitas pada:

a. Penurunan produktivitas pada pencapaian target penjualan

b. Penurunan produktivitas pada nilai transaksi setiap harinya di setiap tenaga penjualan

2. Faktor- faktor Penyebab utama yang mempengaruhi masalah

Untuk faktor penyebab utama secara keseluruhan permasalahan dengan menggunakan The 8P’s yang biasa digunakan perusahaan Jasa atau distribusi penjualan seperti pada perusahaan PT Magnolium Mandiri Indonesia ini. Berikut diagram fishbone terlihat pada gambar 3.5



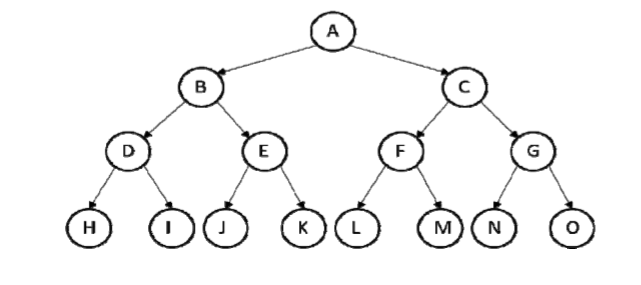
**Gambar 3.5 Fishbone Upaya meningkatkan kompetensi Tenaga Pemasaran**

*Sumber: Peneliti 2020*

## Snowball analysis

Snowball sampling adalah suatu pendekatan untuk menemukan informan-informan kunci yang memiliki banyak informasi. Dengan menggunakan pendekatan ini, beberapa responden yang potensial dihubungi dan ditanya apakah mereka mengetahui orang yang lain dengan karakteristik seperti yang dimaksud untuk keperluan penelitian. Kontak awal akan membantu mendapatkan responden lainnya melalui rekomendasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, maka teknik ini didukung juga dengan teknik wawancara dan survey lapangan. Cara ini Efektif untuk penelitian yang terkait dengan komunitas yang terselubung, isu-isu yang sulit diungkapkan dengan jelas atau tidak terlihat nyata, isu-isu komunikasi, dan lain sebagainya

Teknik sampling snowball adalah suatu metode untuk mengidentifikasi, memilih dan mengambil sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan yang menerus. Peneliti menyajikan suatu jaringan melalui gambar sociogram berupa gambar lingkaran-lingkaran yang dikaitkan atau dihubungkan dengan garis-garis. Setiap lingkaran mewakili satu responden atau kasus, dan garis-garis menunjukkan hubungan antar responden atau antar kasus (Neuman, 2003). Pendapat lain mengatakan bahwa teknik sampling snowball (bola salju) adalah metoda sampling di mana sampel diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden tenaga penjualan ke responden tenaga penjualan yang lainnya, biasanya metoda ini digunakan untuk menjelaskan pola-pola sosial atau komunikasi (sosiometrik) suatu komunitas tertentu yang dalam hal ini komuniatas tenaga penjualan di PT Magnolium Mandiri Indonesia (gambar 3.6).



**Gambar 3.6. Bagan Teknik Sampling Snowball**

*Sumber: Becker (1970); Burgess (1982); Neuman (2003); Salganik (2007); Suhardjo (2008)*

Burgess (1982) juga menjelaskan bahwa informan-informan kunci pada penelitian lapangan tidak hanya menyediakan data yang detail dan rinci dari suatu setting khusus, tetapi juga membantu peneliti menemukan informan kunci lainnya atau membuka akses pada responden yang akan diteliti. Dengan demikian, pada situasi dan kondisi khusus di mana pertanyaan dan permasalahan penelitian di bidang penjualan dan distribusi terkait pada isu-isu yang spesifik, peneliti dapat menghadapi kesulitan dalam menemukan atau mengidentifikasi responden yang akan diteliti. Untuk dapat mengatasi masalah tersebut, maka teknik sampling snowball sebagai salah satu teknik sampling non-probabilitas, dapat digunakan untuk pengumpulan data guna menjawab permasalahan penelitian. Dengan menggunakan teknik ini diharapkan penelitian lebih mudah dilaksanakan dan diselesaikan. Dalam pelaksanaannya dengan cara mengambil sejumlah kasus melalui hubungan keterkaitan dari satu tenaga penjual dengan tenaga penjual lainnya atau satu kasus dengan kasus lain di area yg berbeda, kemudian mencari hubungan selanjutnya melalui proses yang sama, demikian seterusnya.

# **IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi implementasi model pelatihan berbasis “ROTI” dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia. PT Magnolium Mandiri Indonesia ini memiliki lokasi usaha di Jalan Pasteur Bandung yang merupakan sebuah perusahaan importir dan distribusi bahan-bahan makanan dan minuman yang berskala nasional.

Mengawali bab ini akan disajikan mengenai hasil penelitian yang diawali dengan mengenalkan dan memaparkan secara singkat karateristik umum lokasi Penelitian dan sejarah singkat dari perusahaan PT Magnolium Mandiri Indonesia.

**Sejarah PT Magnolium Mandiri Indonesia**

PT. Magnolium Mandiri Indonesia adalah perusahaan Distribusi berdiri di Indonesia yang didirikan pada 24 November 2012. Didukung oleh USDA sebuah perusaaahn importir pada tahap pertama, Mario sebagai pemilik sekaligus pendiri dari perusahaan ini mengambil semua kesempatan untuk mengembangkannya menjadi perusahaan sendiri untuk menjadi salah satu pemasok susu dan bahan baku susu yang kompeten di Indonesia.

Seiring dengan tingginya permintaan produk susu di Indonesia, PT. Magnolium Mandiri Indonesia dibentuk untuk bersaing dengan importir lain di Indonesia. Perusahaan PT Magnolium mandiri Indonesia ini dipenuhi dengan

tenaga tenaga kerja muda yang energik dengan visi dan misi yang hebat. Team mereka juga diisi oleh orang-orang yang ahli dalam bisnis Food & ngredients.

Saat ini PT. Magnolium Mandiri Indonesia telah memiliki beberapa Pemasok Susu dari luar negeri. Perusahaan yang bekerja untuk memasok produk susu ke Industri dan Horeca (Hotel, Restoran, Kafe) , mereka perusahaan dari F&N Malaysia, F&N Thailand, susu bubuk Lactarmor dari Perancis, ChongCha untuk teh dari thailand

Dengan pengetahuan yang baik, koneksi dan pemahaman untuk permintaan pelanggan kami, disana tidak diragukan lagi bahwa PT. Magnolium Mandiri Indonesia akan menjadi pesaing yang tangguh di Pasar. Berkat dukungan besar dan berkelanjutan dari mitra kami sejauh ini sangat positif dan selama 3 tahun hingga 2021 sekarang ini PT Magnolium Mandiri Indonesia telah menerima begitu banyak permintaan untuk memasok produk susu sebagian bahan baku industry dan retail di Indonesia. Saat ini PT MMI memiliki gudang dan pabrik olahan local sendiri untuk stok lokal mereka yang siap memasok semua pelanggannya di seluruh Indonesia.

**VISI & MISI PT Magnolium Mandiri Indonesia**

Adapan visi dari PT Magnolium Mandiri Indonesia adalah berkeinginan kuat untuk membawa lebih banyak produk susu ke Indonesia dan memenuhi tuntutan Indonesia untuk mencapai tahun 2025.

Dengan misi pencapaian Target dan Action Membangun permintaan produk susu yang kuat dan terus berkembang di Indonesia, melalui Pengenalan dan pembentukan merek ke pasar yang luas di Indonesia.

**Organisasi PT Magnolium Mandiri Indonesia**

Dalam pergerakan operational PT Magnolium Mandiri Indonesia menerapakan struktur organisasi dinamis sabagai berikut

**Gambar 4.1**

**Structure Organinsasi PT MMI**

**Profil Partisipan**

Jumlah partisipan yang berpartisipasi pada penelitian ini sebanyak 8 (delapan) orang seperti terlihat pada tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**

**Data Partisipan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **Partisipan** | **Jenis Kelamin** | **KODE** | **Keterangan** |
| 1 | Ahmad Andia | Laki laki | M1 | Head Sales |
| 2 | Audwin | Laki laki | M2 | HRD |
| 3 | Ted | Laki laki | M3 | Head trainer |
| 4 | Heri | Laki laki | M4 | Head area |
| 5 | Mario Nugroho | Laki laki | M5 | Sales Directore |
| 6 | Heri | Laki laki | M6 | Head Area |
| 7 | Anton | Laki laki | M7 | Head Area |
| 8 | Azrul | Laki laki | M8 | Head Area |

**Expert Ajudgment**

Dalam proses dan hasil penelitian ini sengaja kami melibatkan para praktisi pelatihan dan praktisi pemasaran yang mampu melihat mengevaluasi dari hasil paparan penelitian ini. Berikut adalah petikan wawancara dengan mereka yang tergabung dalam para *expert ajudgment* (tabel 4.2).

Secara external yang menjadi key informan pertama diantara para akademisi adalah seorang guru besar UNPAS Prof Dr. Ir. Wisnu Cahyadi. MSi. Saat ini beliau menjabat sebagai *Head* of Pasundan *Halal center* yang banyak berhubungan dengan para praktisi busines produk-produk FMCG yang tentunya mengenal luas kondisi sebuah produk di pasar dan dengan cara bagaimana produk-produk tersebut bisa terdistribusi di pasar hingga sampai ke tangan konsumen. Tentu saja proses implementasi pasar ini tidak bisa terlepas dari peran serta bagian HRD di perusahaan tersebut.

Wawancara dengan akademisi yang kedua adalah dengan seorang parktisi produksi bisnis dan pemasaran yaitu Dr. Ir. Syarif Assalam, MT. Beliau seorang dosen di FT Teknologi Pangan UNPAS yang juga menjabat sebagai CEO dan R&D Director di sebuah pabrik dan perusahan distribusi nasional di PT Bangun Rasaguna Lestari.

Ketiga adalah sesi wawancara peneliti dengan seorang akademisi UNPAS bernama Dr. Ida Hindarsah. MM. MSi. Selain beliau seorang pengajar di kampus, beliau juga adalah praktis EO webinar nasional dan internstional yang banyak berinteraksi dengan praktisi pengusaha penjualan sehingga memahami laju pemasaran import dan export dengan tenaga-tenaga SDM di dalamnya secara luas.

Berikutnya adalah wawancara dengan parktisi Nasional *Sales & Marketing* yang juga praktisi pelatihan/ *trainer* di perusahaan *multinational* PT Nestle Indonesia sebagai *National Sales Competency Development Manager*, Aidil Dharma Hasibuan, S.Sos. MBA dan juga dengan seorang praktisi *Sales & Marketing* yang juga menjabat sebagai c*orporate* *Sales & Marleting* *Trainer* di perusahaan BUMN PT Indofarma (Persero, Tbk) Yohanes Yusuf Adhi, SE, MBA.

Berikut adalah ringkasan hasil wawancara dengan para *expert ajudgment* sebagai berikut :

1. Prof . Dr. Ir. Wisnu Cahyadi, M.Si (Guru Besar UNPAS, Head Pasundan Halal Center Eks. Wadir PASCA Sarjana Unpas bidang Keuangan)

Sebagai seorang Guru Besar yang expert di bidangnya dan banyak mengenal luas industri makanan dan sistem pemasarannya, penulis mengutarakan pertanyaan tentang analisa penelitian di bidang pelatihan untuk para tenaga pemasaran. Beliau sangat menyetujui dengan adanya sistem pelatihan yang terstruktur dengan memperhitungkan return of investment dari semua biaya yang terjadi pada sebuah program pelatihan. Kemudian akan dihubungkan pula dengan hasil yang dicapai dari penjualan, sehingga biaya pelatihan bisa terukur efektifitasnya dengan memperhitungkan tingkat pengembaliannya dari hasil penjualan bisnis yang dicapai oleh perusahan tersebut. Namun beliau juga menyarankan agar dilakukan pendampingan terhadap tenaga kerja di lapangan sebagai kelanjutan pelatihan di kelas dan hendaknya pendampingan tersebut dilakukan secara terstruktur.

1. Dr. Ir. Syarif Assalam, MSi (seorang tenaga pengajar di TP UNPAS) selain memiliki gelar doktor yang baru disandangnya di bidang Teknologi Pangan ini, beliau juga seorang praktisi bisnis, CEO dan praktisi Marketing. Pada saat penulis menanyakan tentang tujuan diberikannnya pelatihan terhadap para tenaga pemasaran beliau pun sependapat bahwa dengan melakukan pelatihan terstruktur dapat meningkatkan kompetensi dan produktifitas para tenaga pemasaran sehingga akan berproses dengan produktifitas tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan bussines/ penjualan. Beliau pun memberikan masukan agar sebelum dilakukan pelatihan hendaknya ditentukan dengan cara *mapping competency* terhadap modul-modul pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan batas minimum *GAP competency* di setiap modul pelatihannya. Hal tersebut dapat mempermudah dalam melaksanakan pelatihan yang efektif dan efisien bagi perusahaan.
2. Dr. Ida Hindarsah MM, MSi seorang tenaga pengajar dan praktisi akademis di UNPAS yang banyak berhubungan dengan industri-industri yang akan menjadi tempat penyaluran para calon-calon sarjana untuk melakukan peneltian. Selain itu beliau yang merupakan praktisi EO webinar di bidang *sales & marketing scope national* dan *international* pun mengungkapkan jawabannya atas pertanyaan yang diajukan penulis tentang strategi pelatihan terhadap para tenaga pemasaran. Beliau menyatakan bahwa tenaga pemasaran adalah ujung tombak perusahaan hendaknya harus di asah agar ujung tombaknya tajam dan mampu menjadi penopang utama perusahaan untuk mengamankan *performance* penjualan. Dengan tenaga kerja yang terlatih akan meningkatkan performa tenaga kerja, meningkatkan kompetensi tenaga kerja yang akan meningkatkan produktifitas kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya akan menciptakan *goal setting* penjualan yang maximal sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Beliau pun menyarankan agar para pelatih/ trainernya hendaknya adalah para praktisi nyata di bagian *sales* dan *marketing*. Sehingga peserta pelatihan akan mendapatkan tidak hanya teori tetapi juga akan mendapatkan info-info terbaru namun juga strategi-stategi penjualan terbaru .
3. Aidil Dharma Hasibuan, S.sos MBA dan Yohanes Yusuf Adhie, SE. MBA. Beliau-beliau ini adalah praktisi *senior head sales & marketing national level*.

Pak Aidil adalah sosok pejuang *sales & marketing* di perusahaan *multinational* PT Nestle Indonesia yang saat ini memegang posisi sebagai *National Sales Competency Development Manager* yang mana dalam kesehariannya beliau menyiapkan, mendevelop modul dan strategi pelatihan untuk para tenaga pemasaran di PT Nestle Indonesia. Beliau pun menjawab pertanyaan penulis tentang sebuah strategi pelatihan dengan menggunakan pelatihan berbasis ROTI. Dalam sesi diskusi beliau menyampaikan bahwa strategi pelatihan berbasis ROTI ini sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan besar seperti PT Nestle Indonesia untuk memastikan bahwa apa yang menjadi investasi biaya yang terjadi untuk program pelatihan tersebut dapat diukur dari nilai pengembaliannya dari hasil penjualan/ bisnis yang dicapai di kemudian hari.

Yohanes Yusuf Adhie, SE. MBA saat ini menjabat sebagai *Corporate Sales & Marketing Trainer* at PT. Indofarma (Persero), Tbk.

**Tabel 4.2**

**Expert Ajudgment**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **Nama** | **Company** | **Title** |
| 1 | Aidil Dharma Hasibuan ,S.sos MBA. | PT Nestle Indonesia | National Sales Competency Development Manager |
| 2 | Prof . Dr .Ir Wisnu Cahyadi , M.Si. | Unpas bandung | Guru Besar Unpas  Head of pasundan Halal Center |
| 3 | Dr. Ir. Syarif Assalam , MT. | PT Bangun Rasaguna Lestari | R&D Directore and Sales Marketing Consultant |
| 4 | Dr Ida Hindarsah.MM.MSi. | Unpas Bandung | UNPAS & praktisi sales & marketing consultant |
| 5 | Yohanes Yusuf Adhie, SE. MBA. | PT Indofarma (persero),Tbk | Corporate Sales & Marketing Trainer |

**Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti memilih pendekatan penelitian kualitatif yang memiliki tujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan sebuah proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.

Adapun data yang dikumpulkan berupa data kualitatif deskriptif yang mengambil bentuk kata-kata dan perbuatan. Kemudian data kualitatif yang diperoleh dengan memeriksa, mengusut, menelaah dan mempelajari secara cermat serta menginformasikan hipotesis tersebut dikuantifikasikan sehingga diperoleh sesuatu mencapai kebenaran dan memperoleh jawaban atas sebuah masalah.

Penyajian data dalam sebuah penelitian kualitatif berupa deskriptif rekaman, hasil wawancara dan foto tentang objek penelitian yang dilaporkan sesuai dengan keadaan.

**Pelatihan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia.**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, implementasi pelatihan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia antara lain:

***Reaction***

Tingkat kepuasan karyawan sebagai peserta pelatihan dalam sebuah perusahaan sangat mempengaruhi pemahaman dan peningkatan kompetensi kerja karyawan di perusahaan tersebut. Dimulai dari kesepadanan waktu pelatihan yang akan berimbas pada kompetensi kerja karyawan tersebut. Terkait hal itu, seorang peserta pelatihan mengatakan bahwa:

“Yah sesuai (pelatihan sepadan dengan waktu), namun kurang *effective* dan kurang mendukung dalam meningkatkan kompetensi kami” (Hasil wawancara dengan peserta pelatihan pada bulan July 2019)

Berikutnya merupakan pernyataan tentang bertambah atau tidaknya kemampuan para peserta setelah mengikuti pelatihan yaitu:

“Selama ikut beberapa kali tahapan pelatihan atau training yang dilakukan selama dalam pantauan dan development sekarang ini kurang efektif dan tidak dapat menambah kemampuan kami sebagai tenaga pemasaran” (Hasil wawancara dengan peserta pelatihan pada bulan July 2019)

Dalam sesi wawancara, peserta pelatihan memaparkan mengenai kekuatan dan kelemahan terbesar dari pelatihan diantaranya adalah:

Kekuatan:

Sistem pelatihan saat ini telah rutin dilakukan setiap tahun

Kelemahannya : mekanisme pelatihan belum terstruktur , modul pelatihan belum tepat sesuai yang dibutuhkan, pelatih masih dari internal dan lebih ke teori dan masih *one way communication* jadi lebih belum nyata dan hanya bicara teori saja tidak langsung belajar taktis strategy nyata tentang *market update*

(Hasil wawancara dengan peserta pelatihan pada bulan July 2019)

Dari pernyataan-permyataan peserta pelatihan diatas dapat disimpulkan bahwa mereka merasakan bahwa pelatihan yang dilakukan di PT Magnolium Mandiri Indonesia dari segi waktu cukup sepadan dan efektif, namun untuk kompetensi, produktifitas dan kemampuan mereka di bidang penjualan dan pemasaran belum ada peningkatan setelah mengikuti pelatihan tersebut. Peserta pelatihan pun menyatakan bahwa kelemahan terbesar dari pelatihan ini adalah belum adanya sistem pelatihan yang terstruktur, modul yang belum tepat guna sesuai kebutuhan, instruktur yang masih dipakai dari dalam saja bukan ahli di bidangnya serta tidak ada pembelajaran yang taktis dan *update*.

***Learning***

Dalam level evaluasi pembelajaran (learning) ini efektifitas pelatihan dapat diukur dari dampaknya terhadap peserta. Sejauh mana pelatihan yang diberikan bisa mengakomodir gaya belajar pribadi masing-masing peserta dapat dilihat dari pernyataan peserta berikut:

“Oh iya pak, pelatihan yang di kembangkan saat ini belum bisa mengembangkan pribadi, karena selain pelatihan yang monoton kurang praktis, juga dengan tidak adanya system workshop/ FGD yang membuat kita bisa lebih berkreasi, bebas mengungkapkan idea/ gagasan baik teknis dan strategis langsung dalam sesi pelatihan. Penyampaian pelatihan masih *one way comuunication*” (Hasil wawancara bulan July 2019)

Seorang peserta pelatihan lainnya dari PT Magnolium Mandiri Indonesia ini pun menyatakan bahwa:

“Dengan *system one way communication*, tidak dalam bentuk *workshop/* FGD, menjadikan pelatihan kurang menarik buat kami” (Hasil wawancara bulan July 2019)

Hal-hal penting yang peserta pelatihan rasakan atau dapatkan dari pelatihan yang mereka jalani terpapar dalam pernyataan peserta lainnya berikut ini:

“(Dari pelatihan ini) tidak mendapatkan teori-teori baru, tidak mendapatkan informasi-informasi update dan strategi-strategi baru, tidak mendapatkan update langsung dari *trainer* pelaku pemasaran dan terkadang tidak bisa diterapkan oleh kami di lapangan nyata“ (Hasil wawancara July 2019)

Dari pernyataan di atas dapat terlihat bagaimana proses pembelajaran belum bisa merubah pola pikir, kreatifitas, kemampuan bahkan kepercayaan diri pesertanya. Selain itu, bagaimana cara pelatihan atau penyampaian proses pembelajaran tersebut diberikan kepada para pesertanya pun belum dapat mempengaruhi perubahan sikap, bahkan belum bisa meningkatkan pengetahuan, dan/ atau meningkatkan keterampilan sebagai hasil dari menghadiri program.

Dari pernyataan wawancara di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa peserta tidak dapat dengan baik mengikuti proses pembelajaran dalam pelatihan yang diberikan oleh perusahaan mereka sehingga menghasilkan output yang kurang baik.

***Behavior***

*Behavior* dalam istilah bahasa memiliki arti perilaku. Dalam evaluasi pelatihan ini pun pihak perusahaan harus terfokus pada perubahan perilaku yang terjadi pada peserta pelatihan. Tentang pemanfaatan materi pembelajaran pihak HRD membenarkan dengan pernyataan sebagai berikut:

“Betul, terlihat belum ada perubahan produktifitas setelah melakukan pelatihan” (Hasil wawancara July 2019)

Selain itu, apakah mereka mengajarkan kembali materi yang mereka dapat kepada karyawan lain di lapangan yang tidak mengikuti pelatihan dapat terlihat dari pernyataan ini:

“Sepertinya belum pak, (mereka) belum bisa menerapkan di lapangan dengan teknis dan strategi yang diajarkan di pelatihan, juga belum bisa meneruskan ilmu yang di dapat ini ke team di area mereka, apalagi belum adanya system pelatihan TOT Training of Trainer” (Hasil wawancara July 2019)

Pihak HRD dari PT Magnolium Mandiri Indonesia dapat mengamati perubahan perilaku (*behaviour*) para pegawai peserta pelatihan yang kemudian tertuang pada pernyataan berikut ini:

“(Kami) Sangat menyadari bahwa team kami di lapangan belum bisa meningkatkan produktifitas yang ditunjukkan dengan pertumbuhan penjualan di area serta belum ada peningkatan remunerasi insentif atau bonus yang mereka dapatkan” (Hasil wawancara July 2019)

Dari sejumlah wawancara yang telah dilakukan dalam evaluasi behaviour penerapan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran bisa disimpulkan bahwa beluam ada perubahan perilaku yang bisa diamati dan dirasakan langsung oleh pihak perusahaan dan karyawan peserta pelatihan itu sendiri. Hal tersebut bisa terlihat dari belum adanya peningkatan produktifitas, masih rendahnya penerapan teknik dan strategi di lapangan dan belum adanya *sharing knowledge* pada pegawai lain di lapangan.

***Result***

Pada evaluasi tahap hasil (*result*) ini peserta pelatihan merencanakan beberapa hal yang telah mereka pelajari untuk diterapkan dalam pekerjaan mereka seperti:

“Strategi-strategi baru dalam upaya mebentuk dan mendrive Distribusi dan penjualan”

Setelah mampu merencanakan mereka mencoba memutuskan hal-hal yang akan diterapkan dalam pekerjaan mereka yakni:

“mekansime promosi, teknis dan cara2 proses presentasi penjualan dan lain lain” (Hasil wawancara July 2019)

Dukungan yang karyawan sebagai peserta pelatihan perlukan dalam upaya mereka menerapkan apa yang telah mereka pelajari diantaranya adalah:

“(kami) masih membutuhkan *couching* langsung di lapangan” (Hasil wawancara July 2019)

Dalam hasil evaluasi tahap result yang telah dilakukan melalui wawancara dapat dilihat hasilnya bahwa para peserta yang sudah mendapatkan pelatihan mereka belum mampu merencanakan, menentukan dan mengevaluasi penerapan materi pembelajaran di lapangan.

**Tujuan utama pelatihan yang dilakukan di PT MAGNOLIUM MANDIRI INDONESIA**

Dalam setiap program atau rencana perusahaan pasti memiliki tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai. Begitu pula dalam program pelatihan karyawan, perusahaan pasti memiliki tujuan-tujuan yang dapat kita evaluasi melalui beberapa tahap berikut:

***Reaction***

Pada bagian ini, kita akan melakukan evaluasi reaksi atas pelatihan yang telah dilaksanakan di PT Magnolium Mandiri Indonesia. Bagaimana kompetensi karyawan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dapat terlihat dari pernyataan HRD berikut ini:

”Belum terlihat adanya peningkatan produktivitas dan hasil bisnis/ penjualannya” (Hasil wawancara July 2019)

Sedangkan mengenai tujuan utama dari dilaksanakannya pelatihan itu menurut HRD yaitu:

“Dalam upaya untuk meningkatkan daya juang dan kempetensi tenaga pemasaran yang handal, produktivitas tinggi untuk mencapai pencapaian hasil target yang diharapkan” (Hasil wawancara July 2019)

Selain itu terdapat perbedaan mendasar antara pegawai yang sudah mendapatkan pelatihan dengan mereka yang belum pernah mendapatkan pelatihan. Adapun pernyataan wawancara dengan HRD mengenai hal itu adalah sebagai berikut:

“Tidak terlalu nampak signifikan perbedaannya, makanya kami siapkan (pelatihan) berkesinambungan dan semua ter-*record* untuk kemudian diikutsertakan pelatihan sesuai mapping kompetensi yang dilakukan, untuk semua tenaga pemasaran” (Hasil wawancara July 2019)

Dari ketiga pernyataan wawancara diatas dapat dilihat bahwa tujuan utama dari perusahaan menyelenggarakan pelatihan adalah dapat meningkatkan kemampuan, kompetensi tenaga pemasaran mereka yang akan mempengaruhi pada efektifitas kerja, produktivitas tenaga pemasaran dan pada akhirnya terjadi peningkatan penjualan perusahaan dalam jangka panjang. Pada evaluasi yang telah dilakukan terlihat bahwa tujuan-tujuan yang diinginkan belum tercapai dikarenakan tidak adanya perbedaan signifikan yang terjadi dalam kompetensi, produktifitas maupun penjualan setelah diadakannya pelatihan.

***Learning***

Evaluasi learning adalah bagaimana suatu proses pembelajaran dari pelatihan dapat menentukan dan mencapai tujuan dari yang diharapkan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD peningkatan yang terlihat pada karyawannya setelah pelatihan adalah:

“Belum adanya perubahan peningkatan kompetensi baik itu dalam hal pengetahuan, kemampuan maupun keterampilan sebagai tenaga pemasaran”. (Hasil wawancara July 2019)

Mengenai hal yang paling berpengaruh pada karyawan setelah diberikan pelatihan, HRD PT Magnolium Mandiri Indonesia mengatakan bahwa:

“Belum ada pengaruh yang signifikan ya pak, kami mendapat pengetahuan namun tidak bisa kami aplikasikan itu di lapangan” (Hasil wawancara July 2019)

Dari evaluasi tahap learning atas dilaksanakannya pelatihan oleh pihak PT Magnolium Mandiri Indonesia dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan tersebut belum tercapai.

***Behaviour***

Bagaimana penerapan pelatihan oleh karyawan dapat dilihat dari penjelasan HRD dalam wawancara sebagai berikut:

“(karyawan) terlihat kurang antusias dengan passivenya mereka selama pelatihan berlangsun dan setelah pelatihan tersebut usai tidak ada sama sekali ilmu yang dapat dipraktekan di lapangan” (Hasil wawancara July 2019)

Adapun perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan setelah mengikuti pelatihan berdasarkan hasil pengamatan HRD adalah:

“Ya, dari data audit seleksi pasca pelatihan terlihat belum adanya peningkatan nilai-nilai kompetensi, baik knowledge, kemampuan dan keterampilan”

Dari hasil evaluasi behaviour pada tujuan pelatihan terlihat hasil yang berdampak baik bagi perusahaan. Dimana perilaku karyawan selama pelatihan berlangsung tidak antusias dan pasif dalam mengikuti pelatihan sehingga setelah pelatihan usai tidak nampak perubahan sikap kerja para karyawan.

***Result***

Setelah tujuan utama pelatihan karyawan tercapai, dalam sesi wawancara pihak HRD mengutarakan perihal adanya rencana lanjutan dari pihak perusahaan sebagai berikut:

“Yah ada (rencana lanjutan), membuat pelatihan yang jauh lebih baik lagi dari segi materi pelatihan, sistem dan pelaksanaan pelatihannya itu sendiri” (Hasil wawancara July 2019)

Disamping itu, berdasarkan hasil pengamatan dan pendampingan HRD mengenai adanya penerapan hasil pelatihan yaitu:

“Dari pantauan kami (HRD) pelatihan yang sudah terlaksana tidak menunjukkan perubahan signifikan atas kinerja, kompetensi dan produktifitas karyawan peserta pelatihan.

Dari dua pernyataan HRD PT Magnolium Mandiri Indonesia diperoleh kesimpulan bahwa pelatihan ini harus tetap dilakukan namun harus diperbaiki dari segi pelaksanaan, materi dan sistemnya agar dapat menunjukkan perubahan yang signifikan.

**Kendala yang dihadapi dalam tahap implementasi pelatihan dalam meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia**

Penerapan sebuah program dalam sebuah organisasi perusahaan tidak akan luput dari hambatan dan kendala. Berikut adalah tahapan evaluasi kendala dalam implementasi pelatihan di PT MMI.

***Reaction***

Bilamana ada perbedaan karyawan setelah dan sebelum melakukan pelatihan disampaikan oleh bagian HRD seperti berikut ini:

“Belum nampak perubahan yang signifikan saat sebelum diikutkan pelatihan dengan sesudah adanya pelatihan terhadap karyawan bagian penjualan kami” (Hasil wawancara July 2019)

Adapun tujuan pelaksanaan pelatihan di PT. MMI menurut pihak HRD adalah:

“Agar karyawan khususnya bagian penjualan dapat memiliki peningkatan kompetensi dan produktifitas yang akan menunjang keberlangsungan usaha”. (Hasil wawancara July 2019)

Kesimpulan dari uraian evaluasi reaksi terhadap kendala adalah belum adanya perubahan yang signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan dikarenakan pelatihan yang belum terstruktur dan memiliki system pelaksanaan yang baik.

***Learning***

Kompetensi yang paling menonjol dari para karyawan setelah mendapatkan pembelajaran dalam pelatihan disampaikan oleh bagian HRD sebagai berikut:

“tidak ada sesuatu yang menonjol yang terlihat setelah dilakukannya pelatihan di perusahaan kami” (Hasil wawancara July 2019)

Pengaruh yang terjadi setelah dan sebelum mendapatkan pelatihan menurut HRD ialah:

“ya, seperti biasa saja tidak terlihat ada yang terpengaruh oleh pelatihan dalam bentuk apapun” (Hasil wawancara July 2019)

Melihat hasil yang didapat tersebut dapat disimpulkan bahwa para peserta pelatihan tidak terpengaruh oleh pelaksanaan pelatihan di PT MMI.

***Behaviour***

Terkait dampak perilaku yang terjadi setelah diberikan pelatihan, HRD PT Magnolium Mandiri Indonesia mengatakan bahwa:

“(karyawan) hanya terlihat bekerja seperti biasa saja, tidak ada perubahan kinerja atau produktifitas yang signifikan” (Hasil wawancara July 2019)

Dan bagaimanakah pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan setelah pelatihan, pihak HRD menjawab bahwa:

“Sepertinya untuk pengetahuan ada yang mereka dapatkan namun tidak nampak aplikasinya dalam kinerja mereka sehari-hari”

Kesimpulan dari evaluasi behaviour ini adalah pelatihan berbasis ROTI ini 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.

***Result***

Setelah terlaksananya program pelatihan bagian HRD PT Magnolium Mandiri Indonesia pada sesi wawancara penelitian mengungkapkan bahwa tidak adanya peningkatan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Namun begitu, untuk perencanaan setelah pelatihan beliau mengatakan bahwa mereka akan melakukan perencanaan lanjutan seperti yang dikatakan berikut ini:

“Sepertinya perlu disusun pelatihan yang lebih baik lagi secara materi pelatihan, sistem dan sebagainya” (Hasil wawancara July 2019)

Dari evaluasi di atas dapat dilihat bahwa pelatihan yang telah dijalankan belum berhasil baik bagi para karyawan maupun perusahaan.

**Implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran**

***Reaction***

Pada bagian ini HRD menjelaskan mengenai adanya perbedaan karyawan sebelum dan setelah mendapatkan pelatihan berbasis ROTI, yakni:

Sebelum pelatihan karyawan enggan untuk mengungkapkan ide-ide yang dapat meningkatkan hasil kerja mereka, namun setelah mendapatkan pelatihan para karyawan menjadi lebih percaya diri dalam pengungkapan ide dan gagasan pada proses kerja mereka sehingga hasil kerja yang didapat lebih maksimal.

Selain itu HRD pun menyatakan alasan bahwa pelatihan berbasis ROTI ini perlu untuk dilakukan dengan alasan:

Karena (pelatihan berbasis ROTI) ini dapat meningkatkan *soft skill* dan *hard skill* mereka yang nantinya akan mempermudah mereka dalam melakukan pekerjaan sehingga memperoleh hasil penjualan yang lebih maksimal.

Dapat disimpulkan dari kedua pernyataan HRD di atas 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.

***Learning***

Melalui evaluasi dan pengalaman peserta pelatihan ada beberapa kompetensi yang menonjol setelah menjalani pelatihan berbasis ROTI yaitu:

Karena pelatihan berbasis ROTI yang kami jalani sangat interaktif dan menggali ide serta kreatifitas kami, sehingga setelah pelatihan kami menjadi lebih percaya diri dan bisa mempraktekan apa yang kami pelajari saat pelatihan dalam proses menjual di lapangan sehingga produktifitas kami meningkat.

Bagaimana pengaruh karyawan setelah melakukan pelatihan berbasis ROTI dan sebelum pelatihan diutarakan oleh peserta pelatihan sebagai berikut:

Sebelum pelatihan kami kurang percaya diri dan mudah menyerah namun setelah mengikuti pelatihan kami merasa menjadi lebih yakin dan semangat dalam melakukan pekerjaan penjualan.

Kesimpulan evaluasi pada implementasi pelatihan ini adalah adanya perubahan yang cukup jelas terlihat dari cara belajar dan berpikir karyawan peserta pelatihan.

***Behaviour***

Instruktur pelatihan memaparkan mengenai dampak pelatihan karyawan terhadap kompetensi yang dimiliki yakni:

Dampak dari pelatihan yang diberikan pada karyawan adalah berupa peningkatan yang signifikan atas kompetensi mereka baik itu *soft skill* dan *hard skill.* Selain kompetensi ada perubahan sikap kerja dan perilaku keseharian karyawan saat bekerja menjadi tenaga pemasaran. Perubahan-perubahan tersebut sangat terlihat pada peningkatan produktifitas dan penjualan perusahaan.

Selain meningkatnya kompetensi, pelatihan pun akan berdampak pada pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan setelah pelatihan seperti yang dituturkan oleh instruktur pelatihan berikut ini:

pengetahuan mereka menjadi lebih luas dan bertambah begitu pula dengan keterampilan dalam pekerjaan mereka. Untuk sikap mereka jauh lebih percaya diri dan tidak mudah menyerah

Terlihat dengan mengikuti pelatihan berbasis ROTI ini sikap dan perilaku karyawan tenaga pemasaran menjadi lebih percaya diri, lebih inisiatif dan pengetahuan, kemampuan serta kompetensi mereka meningkat seiring dengan peningkatan produktifitas dan penjualan perusahaan.

***Result***

Apakah ada tahapan atau rencana lanjutan dari pihak perusahaan bagi karyawan yang telah melakukan pelatihan disampaikan oleh head sales & finance berikut ini:

Oh iya tentu saja ada, melihat dampak yang sangat baik bagi perusahaan, maka program pelatihan ini akan dilakukan secara berkesinambunngan

Selain itu, tentang penerapan hasil pelatihan apakah sudah cukup baik atau belum diunkapkan head sales&finance melalui pendapat nya yaitu:

Iya, mereka dengan sangat yakin menerapkan hasil dari pelatihan yang telah dijalani dengan baik.

Hasil pelatihan berupa peningkatan kompetensi karyawan, sikap, pengetahuan yang berpengaruh signifikan pada peningkatan produktifitas dan penjualan perusahaan membuat pihak perusahaan memiliki rencana jangka panjang untuk pelatihan-pelatihan berikutnya. Hal itu dimaksudkan agar produktifitas dan kompetensi yang sudah terbangun baik bisa terus dipertahankan.

***ROTI***

Kelebihan dan kelemahan pelatihan berbasis ROTI dan bagaimana cara penanganan kelemahan pelatihan tersebut disampaikan oleh head sales dan finance seperti berikut ini:

Tentu ada kelebihan dari pelatihan berbasis ROTI diantaranya perusahaan dapat lebih mudah melakukan pengukuran efektifitas pelatihan. Kami dapat langsung menghitung biaya yang dikeluarkan dengan hasil peningkatan penjualan yang didapatkan. Sedangkan untuk factor kelemahan nya menurut saya belum ada.

Selain itu, ada beberapa factor pendukung dan penghambat pelatihan berbasis ROTI ini yang disampaikan oleh head sales & finance berikut dengan cara mengatasi hambatannya yaitu:

Faktor yang dapat mendukung terlaksana nya pelatihan berbasis RoTI adalah jika melibatkan peserta yang banyak dan pada department yang memiliki added value yang besar seperti para tenaga pemasaran sedangkan yang sedikit menjadi hambatan adalah jika peserta pelatihan hanya memiliki sedikit waktu untuk mengikuti pelatihan.

Kesimpulan pada evaluasi ini adalah terdapat kekurangan diantara banyak kelebihan yang dimiliki oleh pelatihan ini, namun hal tersebut masih bisa diatasi dengan melakukan perhitungan dan pertimbangan yang baik saat akan memutuskan pelaksanaan pelatihan.

***Return on Training Investment***

Strategi head sales & finance dalam mengembangkan sasaran pelatihan dan mengembangkan perencanaan evaluasi pelatihan berbasis roti adalah sebagai berikut:

Dalam pengembangan sasaran pelatihan tentu saja harus tertuju pada bagian penting pada perusahaan missal tim sales/ pemasaran sehingga nantinya dapat secara langsung dievaluasi implementasinya dilihat dari peningkatan penjualan.

*System Return on Training Investment* sebaiknya digunakan pada bagian yang menjadi salah satu ujung tombak perusahaan yaitu bagian pemasaran/ penjualan. Dengan begitu perhitungan biaya yang keluar dengan keuntungan yang didapat dapat lebih mudah terukur.

**Analisis SWOT**

Selanjutnya hasil wawancara yang merupakan uraian dari faktor-faktor yang telah disusun sesuai dengan unsur-unsurnya meliputi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Kemudian, faktor-faktor tersebut digabungkan dalam Matriks SWOT untuk menganalisis dan memilih berbagai hal yang mempengaruhi sehingga diketahui lebih lanjut strategi apa yang mungkin diambil dan untuk dapat dijadikan landasan dalam penetapan strategi.

**Tabel 4.3**

**SWOT Analisis Strategi Implementasi Model Pelatihan Berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran (Studi pada PT Magnolium Mandiri Indonesia)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faktor Internal** | **Kekuatan (Strength)**   * + 1. Peningkatan kompetensi karyawan     2. Peningkatan produktifitas karyawan     3. Peningkatan penjualan perusahaan     4. Peningkatan perilaku atau sikap karyawan terhadap pekerjaan | **Kelemahan (Weakness)**  Waktu pelatihan yang lama karena berkelanjutan |
| **Faktor Eksternal** |
| **Peluang (Opportunity)**  1. Sistem pelatihan terstruktur  2. System pelatihan two-way communication  3. Adanya evaluasi pelatihan berbasis ROTI  4. Trainer pelatihan berasal dari praktisi profesional  5. Pelatihan dilakukan dengan system workshop dan FGD  6. Pelatihan dapat mengukur pemahaman prinsip-prinsip, fakta, teknik, prosedur atau proses kerja yang diberikan saat pelatihan.  7. Pelatihan dapat mengukur peningkatan keterampilan dan perilaku kerja peserta setelah pelatihan, reaksi dan motivasi dalam mengikuti pelatihan, serta kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja perusahaan  8.Evaluasi budget pelatihan dengan basis ROTI | **SO**   * + 1. Membuat penilaian pada karyawan teladan dan memberi reward (S1O1)     2. Membuat program bonus bagi karyawan (S3O3) | **WO**  Membuat jadwal pelatihan yang efektif dan efisien bagi perusahaan |
| **Ancaman (Thread)**   * + 1. Pelatihan berbasis ROTI hanya tepat dilakukan pada bagian yang memberikan pengaruh besar bagi performa perusahaan     2. Durasi pelatihan yang singkat     3. Biaya pelatihan yang mahal | **SA**  Pendampingan praktikal di lapangan oleh karyawan yang mendapat pelatihan terhadap karyawan yang belum mendapat pelatihan | **WA**  Menentukan kriteria bagian perusahaan yang tepat sasaran untuk menerima pelatihan. |

1. **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

**Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian “Strategi Implementasi Model Pelatihan Berbasis "ROTI" dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran (Studi pada PT Magnolium Mandiri Indonesia)” diantaranya adalah:

* + - 1. Pelatihan yang dilakukan di PT Magnolium Mandiri Indonesia selama ini belum berhasil meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran. Dari tahapan evaluasi reaksi dapat disimpulkan bahwa tidak adanya antusiasme peserta pelatihan. Sedangkan kesimpulan di tahap evaluasi *learning* adalah proses pelatihan yang selama ini dijalani itu monoton, tidak interaktif dan tidak aplikatif. Pada pelatihan sebelumnya peserta tidak mengalami perubahan secara perilaku dan sikap kerja yang terlihat pada hasil tahap evaluasi *behaviour*. Di tahap evaluasi *result* pun disimpulkan bahwa para peserta pelatihan sebelumnya tidak menunjukkan hasil yang baik secara signifikan.
      2. Tujuan utama PT Magnolium Mandiri Indonesia melaksanakan pelatihan pada tenaga pemasarannya adalah agar terjadi peningkatan performa dan kompetensi karyawan yang nantinya akan berdampak pada kenaikan penjualan perusahaan. Setelah melalui tahapan *evaluasi reaction, learning, behaviour* dan *result* atas pelatihan yang selama ini sudah dijalani, dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan utama dari pelatihan belum tercapai. Dapat dilihat dengan belum adanya reaksi yang positif dari karyawan atas pelatihan yang dilaksanakan, pembelajaran pelatihan yang tidak dapat diaplikasikan di lapangan, sikap kerja karyawan yang tidak berubah serta tidak adanya hasil berupa peningkatan kompetensi yang berdampak pada penjualan perusahaan setelah para tenaga pemasaran mereka mengikuti pelatihan.
      3. Setelah dilakukan evaluasi atas implementasi pelatihan di PT. Magnolium Mandiri Indonesia terdapat kesimpulan bahwa kendala utama pelatihan yang selama dijalani adalah pelatihan yang belum terstruktur dan memiliki sistem pelaksanaan yang baik. Salah satu kendala lain yang diutarakan oleh peserta pelatihan selama ini adalah kurangnya tenaga pelatih/ trainer yang berpengalaman dengan sistem belajar yang masih satu arah tanpa adanya workshop ataupun FGD.
      4. Implementasi model pelatihan berbasis "ROTI" di PT Magnolium Mandiri Indonesia dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pemasaran memberikan dampak yang signifikan. Hal tersebut terlihat dari reaksi (*reaction*) karyawan yang sangat antusias saat dan setelah melakukan pelatihan tersebut. Sistem pembelajaran (*learning*) yang interaktif, dengan metode FGD dan workshop ditambah pula trainer yang berasal dari para ahli yang sudah sukses di bidang pemasaran membuat pelatihan tersebut menjadi lebih menarik. Perubahan sikap dan kebiasaan kerja (*behaviour*) para karyawan pemasaran peserta pelatihan pun terlihat signifikan. Kepercayaan diri dan sikap positif kian bermunculan dari para peserta seusai mendapatkan pelatihan. Dengan setiap perubahan yang terjadi hasil (*result*) yang didapat dalam jangka pendek adalah meningkatnya kompetensi dan dalam jangka panjang adalah peningkatan penjualan perusahaan.

**Rekomendasi**

Berdasarkan hasil kajian, temuan serta analisis data maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Jika pelatihan dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan pemasaran di PT Magnolium Mandiri Indonesia maka sebaiknya dibuat dengan konsep pelatihan dengan komunikasi dua arah dilengkapi dengan workshop/ FGD, sehingga dapat menarik perhatian peserta pelatihan kemudian membuat mereka paham dan mampu mempraktekan materi pelatihan dalam pekerjaan mereka. Sejalan dengan saran yang diberikan oleh Dr. Ir. Syarif Assalam, MSi sebagai tenaga pengajar, praktisi bisnis, CEO dan praktisi Marketing bahwa sebelum dilakukan pelatihan hendaknya ditentukan dengan cara *mapping competency* terhadap modul-modul pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan batas minimum *GAP competency* di setiap modul pelatihannya. Hal tersebut dapat mempermudah dalam melaksanakan pelatihan yang efektif dan efisien bagi perusahaan.
2. Tentang tujuan diberikannnya pelatihan terhadap para tenaga pemasaran dapat meningkatkan kompetensi dan produktifitas para tenaga pemasaran sehingga akan berproses dengan produktifitas tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan bussines/ penjualan belum tercapai pada program pelatihan sebelumnya. Masih menurut Dr. Ir. Syarif Assalam, MSi tujuan tersebut dapat tercapai apabila pelatihan tenaga pemasaran ini dilakukan secara terstruktur.
3. Untuk dapat mendapat hasil pelatihan yang maksimal pelatihan dibuat lebih terarah. Seperti saran yang diberikan oleh Dr. Ida Hindarsah MM, MSi agar para pelatih/ trainernya hendaknya adalah para praktisi nyata di bagian *sales* dan *marketing*. Sehingga peserta pelatihan akan mendapatkan tidak hanya teori tetapi juga akan mendapatkan info-info terbaru namun juga strategi-stategi penjualan terbaru .
4. Strategi pelatihan berbasis ROTI ini sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan besar apa yang menjadi investasi biaya yang terjadi untuk program pelatihan tersebut dapat diukur dari nilai pengembaliannya dari hasil penjualan yang dicapai di kemudian hari. Namun seperti halnya saran yang diberikan oleh Prof . Dr. Ir. Wisnu Cahyadi, M.Si agar dilakukan pendampingan terhadap tenaga kerja di lapangan sebagai kelanjutan pelatihan di kelas dan hendaknya pendampingan tersebut dilakukan secara terstruktur.

# **DAFTAR PUSTAKA**

Achmad, S. Ruky. 2003. Kualitas Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia

Pustaka Utama.

Achmad Tubagus, Darodjat. 2015. Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute. Bandung: PT Refika Aditama.

Adi, Bangun Wibowo, 2015. Pengaruh Suasana Toko, Promosi, dan Lokasi Terhadap Minat Beli di Planet Distro Kota Banjarmasin. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Aditya, Jamaluddin Rasyid Pinto. 2018. Pengaruh Penerapan Fungsi Manajemen Terhadapkinerja Unit Kegiatan Mahasiswa Karate Inkaiuniversitas Negeri Yogyakarta. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Ahmad, Basir M. Syah dan Kitchen PJ. 2010. The Relationship Between Sales SkilAnd Salesperson Performance And The Impact Of Organizational Commitment As Amoderator: An Empirical Study In A Malaysian Tellecomunications Company. International Journal Of Economic And Management. Vol. 4, No. 2. Pp 181-211.

Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti, 2014, Manajemen. Bandung: Mardika Group.

Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti, 2014, Manajemen. Bandung: Mardika Group.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya:Bandung.

Ardiana, IDKR., Brahmayanti, L. A., & Subaedi. 2010. Kompetensi SDM UKMdan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. Jurnal Manajemendan Kewirausahaan. Vol. 12.

As’ad, 2001, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Yogyakarta: Liberty.

Barker,et al . 2002. Reserch Methods In Clinical Psychology. England: John Wiley &Sons Ltd.

Bartle, R.G. dan Sherbert, D.R. 2000. Introduction to Real Analysisi. New York: John Wiley&Sons, Inc.

Budi, Triton P. 2005. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Tugu Publisher.

Bungin, Burhan. 2015. Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta : Rajawali Pers.

Choliq, Abdul, 2011, Pengantar Manajemen, Semarang: Rafi Sarana Perkasa.

D. Silvai, Desita. 2012. Laporan Hasil Pelatihan Return On Training Investment.

Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat. Bandung: PT Refika Aditama.

Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto. 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggi). Tesis. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Elliot, Dweck. 2005. Managerial Competencies: Fact or fiction? Business Strategy Review. Journal of Management. Vol. 6, No. 3. Pp 1-12.

Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2000.Organizations: Behaviour, Structure and Process, Boston: McGraw-Hill CompaniesInc.

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia.Jakarta: Andi Offset.

Gumilar, Gugum. 2018. Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan PT Raya Sugarindo Inti Tasikmalaya. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol. 19 No. 1 Hal. 55-63.

Handoko, T. Hani. 2011. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia.Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Haslinda & Mahyuddin. 2009. The Effectiveness of Training in the Public Service. American Journal of Scientific Research. Vol. 6. pp 39-51.

Herman, Sofyandi. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Hidayat. 1986. Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Ivancevich John, dkk. 2015. Organizational Behavior. McGraw-Hill Company.

Kadarisman, M. 2016. MANAJEMAN KOMPENSASI. Jakarta: PT. RAJAGRAFINDO PERSADA.

Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan BersaingOrganisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Kirkpatrick, D.L. 1996. Evaluating Training Programs. San Fransisco: Bereet-Kohler Publisher.

Kirkpatrick, Donald.L. 1998. Evaluating Training Program: Second Edition. Berret Koehler Publisher Inc.

Kreitner, Kinicki. 2010. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill

Lilis, Sulastri. 2014. Manajemen Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik. Bandung: La Goods Publishing.

Lilis, Sulastri. 2014. Manajemen Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik. Bandung: La Goods Publishing.

Mackenzie, N. dan Knipe, S. 2006. Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology. Issues In Educational Research. Vol. 16, No. 2. pp 193-2015.

Maliki, M.A. 2013. Diklat Berbasis Kompetensi, <http://www.slideshare.net/malikiesa/diklat-berbasis-kompetensi>.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber daya ManusiaPerusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Manullang. 1982. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. cetakan ke 6. Jakarta: PT.Rajawali Press.

Martin, Patricia Yancey and Barry A. Turner. 1986. Grounded Theory and Organizational Research. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 22, No.2.

Masram, Dr. H. SE. MM. MPD. dan Mu’ah, Dr. Hj. SE. MM. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Proffesional. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. 2012. Human Resource Management. Thomson Corporation. United States.

Matutina. 2001. Manajemen Sumber daya Manusia cetakan kedua. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. Analisis Data Kualitatif.Jakarta: UI-Press.

Moleong Lexy J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moleong, L.J. 2011. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy J. 2009. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja

Mulyadi. 2011. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta:Salemba Empat.

Mulyadi. 2015. Akuntansi Biaya, Edisi 5. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Nasution. 2003. Metode Research. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Novita Putri Untari, Sudarwati, Ida Aryani Diyah Purnomo Wulan. 2018. "Analisis Attitude, Knowledge dan Skill terhadap Kinerja di Hotel." JURNAL MANAJEMEN DAN KEUANGAN 7.

Pratama, Rezki, Teddy. 2015. Implementasi Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Sampah (Studi Tentang Kewajiban Pemerintah Daerah Dalam Memberi Pelayanan Pengelolaan Sampah Di Kelurahan Sidodadi Kecamatan Samarinda Ulu). Journal Pemerintahan Integrattif, Volume 3, Nomor 1.

Purjono. 2014. Mengembangkan Pelatihan Berbasis Ekonomi Untuk Pegawai. Widyaiswara Madya di Pusdiklat Bea dan Cukai. ISSN: 2088-2491.

Purwanto, Ngalim. 2006. Psikologi Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rahmat, S, P. 2009. Penelitian Kualitatif. Jurnal EQUILIBRIUM. Vol 5, No 9.

Rasyid, Kartini Mat and Jusoff, Kamaruzaman. 2010. The Determinants Of Training Effectiveness in Malaysian Organization. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Bussiness. Vol. 2.

Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Sedarmayanti. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.

Shaleh, A.Rosyad. 1977. Management Da'wah. Jakarta: Bulan Bintang.

Shelton, S. dan Alliger, G. 1993. Who’s Afraid of Level 4 Evaluation? A PracticalApproach. Training and Development. Vol. 47. pp 43-46.

Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIEY.

Subagyo, Joko. 1997. Metode Penelitian Dalam Teori Praktek. Jakarta: Pustaka Al Kautsar.

Sudarmanto. 2015. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, edisi tiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sudjana, Harish, et al. 1994. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. Journal of Marketing. Vol. 58. Pp 39-52.

Sugiarto, E. 2015. Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan Tesis. Deepublish.

Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Kunatitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Jakarta: Alfabet.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung:Alfabeta. Rosdakarya.

Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif,Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Torang, Dr. Syamsir. 2016. Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, & Perubahan Organisasi). Bandung : Alfabeta.

Ulber Silalahi. 2015. Asas-Asas Manajemen, Edisi ketiga, Bandung: Refika Aditama.

Umar, Husein. 2001. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.

Umar, Husein. 2002. Metodologi Penelitian. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Usman. 2013. Manajemen. Jakarta : Erlangga.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Peursahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan . Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.

Wibowo. 2013. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Winanti, Marliana B. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Atri Distribution. Jurnal Manajemen san Akuntansi Vol. 1. No. 2 Hal 30-51 Universitas Komputer Indonesia.

Winardi. 2015. Manajemen Prilaku Organisasi, Edisi Revisi, Jakarta: Prenada Media Group.

Wisastra, P. I. Y. dan Sagala, E. J. 2016. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan PT Len Industri (PERSERO) BANDUNG. Jurnal Manajemen, Strategi dan Kewirausahaan. Vol. 10, No. 2. pp 98-109.