

ANALISIS PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT RESTU BARU INDONESIA

Lia Anitasari dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Lianitasari1404@gmail.com; roy@petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan pelatihan sumber daya manusia pada PT Restu Baru Indonesia, dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Sumber data primer didapatkan melalui wawancara semi terstruktur. Dari hasil analisis yang didapat, PT Restu Baru Indonesia telah melakukan beberapa tahapan pelatihan. Pelatihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan. Metode pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training*, yang meliputi *lectures*, *demonstration* dan *job rotation*. Pelatihan yang dilakukan kurang memperhatikan kesiapan dan motivasi peserta pelatihan sehingga manfaat pelatihan tidak dapat diterima dengan maksimal.

Kata Kunci—Pelatihan, sumber daya manusia, pramuniaga

I. PENDAHULUAN

Globalisasi memberi peluang sekaligus tantangan baik dari dalam maupun luar perusahaan, serta semakin bertambahnya jumlah perusahaan baru dari hari ke hari membuat persaingan dunia bisnis di Indonesia menjadi ketat. Untuk menghadapi tantangan tersebut, sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif. Perkembangan usaha dan organisasi sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan (Mangkunegara, 2013).

Sumber daya manusia yang berkualitas harus mampu bekerjasama untuk menjalankan bisnis dengan baik dan mempersiapkan segala kemungkinan dengan ilmu dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka, karena sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Kualitas suatu perusahaan bergantung pada mutu sumber daya manusia di dalamnya, sehingga karyawan yang kompeten dan profesional sangat dibutuhkan.

Indonesia adalah negara ASEAN yang mempunyai penduduk terbesar, tetapi kualitas sumber daya manusia Indonesia masih jauh lebih rendah dari rata-rata negara ASEAN lainnya. Bila dikaitkan dengan *IMD World Talent Report 2015*, tenaga berbakat dan terampil Indonesia kurang bisa bersaing dengan baik dengan warga negara ASEAN lainnya khususnya Singapura, Thailand dan Malaysia. Hal yang ditakutkan jika negara lain memanfaatkan peluang tersebut dengan membawa tenaga kerja terampil dari negaranya sementara warga negara Indonesia tidak bisa bersaing dengan warga negara asing lainnya (Ngasuko, 2015, para.9).

PT.Restu Baru Indonesia bergerak di bidang distributor perlengkapan pakaian bayi dan anak, melayani pembelian secara eceran, semi grosir, sampai grosir selama 35 tahun di Kota Surakarta, mengandalkan kualitas sumber daya manusia

agar dapat bertahan di tengah persaingan dengan cara memberi pelayanan pada *customer* dengan standard terbaik. Salah satu misinya adalah ingin mendidik dan membangun sumber daya manusia menjadi orang-orang yang berintegritas dan berkarakter. Angkatan kerja di Kota Surakarta bisa dikatakan belum memiliki kualitas yang memadai, dengan didominasi oleh angkatan kerja yang memiliki tingkat pendidikan tertinggi yang ditamatkan yaitu SLTA sebanyak 32,37%, kemudian 16,69 % berpendidikan SLTP/ sederajat.

Tabel 1 Distribusi Angkatan Kerja menurut Tingkat Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan dan Jenis Kelamin, Kota Surakarta, Tahun 2015

No	Tingkat Pendidikan	Pria		Wanita		Jumlah	
		n	%	n	%	n	%
1	Tidak/Belum Sekolah	16.525	6.77%	18.919	7,48%	35.444	7,13%
2	Belum Tamat SD/Sederajat	30.250	12.39%	31.326	12,38%	61.576	12,39%
3	Tamat SD/Sederajat	35.002	14.34%	46.065	18,21%	81.067	16,31%
4	SLTP/Sederajat	41.540	17.02%	41.398	16,37%	82.938	16,69%
5	SLTA/Sederajat	82.626	33.85%	78.252	30,94%	160.878	32,37%
6	Diploma I/II	1.474	0.60%	1.993	0,79%	3.467	0,70%
7	Akademi/Diploma III	10.617	4.35%	11.417	4,51%	22.034	4,43%
8	Diploma IV/Strata I	23.334	9.56%	21.799	8,62%	45.133	9,08%
9	Strata II	2.585	1.06%	1.738	0,69%	4.323	0,87%
10	Strata III	148	0.06%	48	0,02%	196	0,04%
Jumlah		244.101	100,00%	252.955	100,00%	497.056	100,00%

Sumber: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta (2015)

Manajemen sumber daya manusia mengembangkan strategi-strategi untuk memastikan bahwa angkatan kerja mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang unggul. Hal ini berarti menemukan dan merekrut bakat-bakat terbaik serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan program-program pelatihan dan kesempatan untuk perkembangan pribadi dan profesional (Daft, 2008). Maka dari itu, pelatihan pada sumber daya manusia harus diterapkan karena mewakili sebuah usaha terencana oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan memilih jenis pelatihan yang tepat, sumber daya manusia akan memiliki keterampilan untuk mendukung bisnis dan memenuhi tuntutan bisnis.

Melalui wawancara singkat dengan pemilik perusahaan yaitu Andreas Raharjo, dalam menjalankan kegiatan usahanya masih dihadapkan pada beberapa kendala terutama pada sumber daya manusia di perusahaan. Persoalan tersebut berada pada tenaga kerja bagian pelaksana/pramuniaga, karena pramuniaga yang

dimiliki belum berpengalaman sehingga kegiatan perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien. PT Restu Baru Indonesia telah melakukan pelatihan tetapi masih ditemukan beberapa pramuniaga yang tidak mengalami perubahan dan tetap memiliki kinerja yang rendah setelah pelatihan.

Berdasarkan latar belakang yang ada dan uraian yang dikemukakan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PT. Restu Baru Indonesia”.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pelatihan sumber daya manusia pada PT. Restu Baru Indonesia?

Tujuan Penelitian dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan pelatihan sumber daya manusia di PT Restu Baru Indonesia.

1. Kerangka berpikir penelitian



Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: Sinambela (2016), Suparyadi (2015), Mangkunegara (2013) telah diolah kembali oleh penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Tujuan penggunaan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan jawaban terhadap suatu fenomena atau pertanyaan melalui aplikasi prosedur ilmiah secara sistematis

dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Yusuf, 2015, p. 329).

Subjek penelitian disini adalah pihak-pihak yang berkaitan dalam pelatihan sumber daya manusia, baik yang mengadakan pelatihan, pernah mengikuti pelatihan, dan sedang mengikuti program pelatihan. Objek yang dijadikan penelitian disini adalah pelatihan sumber daya manusia pada PT Restu Baru Indonesia yang mencakup tahapan penyelenggaraan pelatihan sumber daya manusia. Sumber data primer dalam penelitian ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara dengan para narasumber terkait pelatihan sumber daya manusia. Data sekunder dalam penelitian ini berupa *company profile* yang dipublikasikan di www.restubaruu.com yang merupakan *website* perusahaan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini dipilih secara subyektif berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya. Informan dalam penelitian ini, yaitu Adelia selaku kepala *human resource development* (HRD), yang mengetahui tahapan pelatihan sumber daya manusia serta mengetahui sejarah perusahaan dari awal berdiri, Ciptaning Ajeng selaku kepala toko sekaligus bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan di cabang RB Maret Kalilarangan, Riris Sapna selaku pramuniaga yang telah mengikuti pelatihan di cabang RB Maret Kalilarangan pada bulan Oktober 2016, Fia selaku selaku kepala toko sekaligus bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan di cabang RB Maret Sukoharjo, dan Ulfa selaku pramuniaga yang sedang mengikuti program pelatihan di cabang RB Maret Sukoharjo bulan November 2016.

Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur dalam mendapatkan sumber data primer yang dibutuhkan sehingga membutuhkan wawancara yang mendalam terkait proses tahapan dalam pelatihan sumber daya manusia. Dalam penelitian ini menggunakan tiga tahapan dalam menganalisis data menurut Miles dan Hubberman (dalam Yusuf, 2015, p.407-409) mencakup: Reduksi data, *Data display*, dan Kesimpulan/ Verifikasi.

Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yang dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari masing-masing narasumber (Ibrahim, 2015, p.124). Informasi dari informan pertama, kepada informan kedua, ketiga, keempat, dan kelima dapat dicek apakah informasi yang diberikan terdapat kesamaan atau tidak.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Analisa kebutuhan pelatihan terbagi menjadi 3 yaitu analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu. Analisis organisasi harus memperhatikan apakah terdapat arah strategis organisasi di perusahaan dan apakah sumber-sumber pelatihan lengkap serta apakah ada dukungan dari para manajer dan rekan kerja dalam pelatihan. PT Restu Baru Indonesia memiliki arah strategis organisasi yang ditunjukkan melalui rencana membuka cabang di luar Kota Solo, seperti contohnya di

Boyolali, Sragen dan Karanganyar, sehingga pelatihan yang dilakukan sekarang dirasa penting bagi perusahaan. Agar dapat mencapai rencana tersebut, PT Restu Baru Indonesia ingin menciptakan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan serta kemampuan yang tepat karena faktor yang mendukung diadakan pelatihan itu sendiri disebabkan oleh kurangnya keterampilan atau kecakapan dasar pramuniaga baru. Sumber-sumber pelatihan seperti anggaran, waktu dan keahlian telah dimiliki PT Restu Baru Indonesia, pelatihan dilakukan sendiri lewat kepala toko di masing-masing cabang, anggaran yang dikeluarkan untuk melakukan pelatihan tidak banyak karena pelatihan dilakukan sendiri berbeda dengan pelatihan yang diserahkan ke pihak luar seperti konsultan. Waktu untuk pelatihan diadakan hari Jumat dan Sabtu. Keahlian yang dibutuhkan sebagai pelatih antara lain harus memiliki pengetahuan tentang produk-produk secara mendetail, mengetahui *job description* seorang pramuniaga, menguasai teknologi, memiliki pengetahuan tentang segala seluk beluk perusahaan, sebelumnya memiliki pengalaman sebagai pramuniaga, serta komunikatif. Untuk menjadi kepala toko harus memiliki pengalaman kerja sebagai pramuniaga kurang lebih 7–10 tahun.. Dukungan dari manajer dan rekan kerja dalam bentuk saling berbagi pengetahuan dan saling tolong menolong saat teman sekerjanya mengalami kesulitan dalam pembelajaran mereka. Dalam analisis tugas, pihak *Human Resource Development* yang menetapkan daftar awal tugas-tugas yang akan dilakukan pada pekerjaan tanpa mengikutsertakan kepala toko. Selain itu, pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang diperlukan dalam tugas sebagai seorang pramuniaga meliputi, harus memiliki *product knowledge* dengan dapat memberi referensi pada pelanggan tentang ukuran pakaian, bahan, kualitas, dan merek pakaian dan juga memberikan referensi penggunaan dan perawatan produk, misalnya seperti pemakaian *hip seat*, *stroller*, dll. Pramuniaga juga harus dapat mengoperasikan komputer seperti melakukan *input* pesanan dan melakukan cek *stock* barang yang terdapat di gudang. Kemampuan yang dibutuhkan yaitu dapat memberikan pelayanan pada pelanggan dengan baik. Keterampilan menghias untuk membuat *parcel* juga dibutuhkan, karena disini melayani pemesanan *parcel* seperti misalnya *parcel* berisi perlengkapan *baby*. Kemampuan tambahan yang dibutuhkan khususnya sebagai seorang pramuniaga kasir harus memiliki kemampuan berhitung yang baik. Pramuniaga juga harus mengenal perusahaan, sehingga harus mengerti tentang visi misi, struktur organisasi, dan peraturan yang ada, serta harus dapat membedakan pembelian grosir dan semi grosir dikarenakan harga dan sistem penjualannya pun berbeda. Dalam analisis individu, PT Restu Baru Indonesia memiliki karakteristik pribadi untuk pramuniaga yang dimilikinya, seperti harus selalu mau belajar meningkatkan kualitas diri, memiliki kecocokan dengan budaya perusahaan, responsif, bisa bekerjasama dalam tim, rapi dalam berpenampilan, memiliki etika yang baik, ramah, memiliki *capability* yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dll. Dilihat dari aspek masukan, disampaikan lewat kepala toko yang ada di cabang masing-masing, contohnya memberitahukan pembagian *shift* kerja pramuniaga, hari libur misalnya memberitahukan hari dan waktu pelatihan diadakan. Dari aspek

keluaran yang mengacu pada standar-standar kinerja organisasi, seperti harus dapat memberi pelayanan ke pelanggan dengan standar kualitas yang terbaik, tanggung jawab, disiplin, dan meningkatkan penjualan. Dari aspek akibat yang merupakan insentif yang diterima pegawai karena telah bekerja dengan baik, di PT Restu Baru Indonesia terdapat sistem *employee of the month* bagi pramuniaganya dengan sistem penghargaan memberikan sebuah bonus. Dilihat dari aspek umpan balik yang merupakan informasi yang diterima pegawai saat bekerja, juga telah diterima pramuniaga melalui kepala toko di masing-masing cabang. Pelatihan di PT Restu Baru Indonesia tidak dilakukan secara rutin, hanya berdasarkan kebutuhan saat terdapat pramuniaga baru atau ditemukan pramuniaga yang mengalami masalah seperti misalnya kinerja menurun.

Memastikan Kesiapan para Pegawai untuk Pelatihan

PT Restu Baru Indonesia belum memastikan kesiapan pramuniaga terhadap pelatihan karena bagi pramuniaga baru dan pramuniaga yang memiliki masalah seperti kinerja yang rendah, pelatihan merupakan sesuatu yang wajib diikuti jadi siap tidak siap mereka harus mengikutinya. Faktor lain dalam memastikan kesiapan peserta pelatihan dilihat dari lingkungan pekerjaan itu sendiri. Waktu untuk pelatihan berdasarkan kesepakatan antara pelatih dengan peserta pelatihan. Misalnya pelatih dan peserta pelatihan sepakat pelatihan diadakan di minggu pertama bulan November. Jika pramuniaga yang bersangkutan memiliki *shift* kerja pagi maka pelatihan akan diadakan sore hari setelah pramuniaga tersebut selesai bekerja. Dari materi pelatihan sendiri juga telah dipersiapkan dengan baik sebelumnya. PT Restu Baru Indonesia telah mempersiapkan lingkungan pekerjaan agar mempermudah pramuniaga baru maupun pramuniaga lama mengikuti pelatihan di luar jam kerja sehingga diharapkan dapat melancarkan kegiatan pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja pramuniaga.

Mengondisikan lingkungan pembelajaran

Tahap mengondisikan lingkungan pembelajaran dengan melihat faktor-faktor yang diperlukan agar pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. PT Restu Baru Indonesia memiliki maksud dan tujuan pelatihan yang telah dipaparkan dengan jelas pada peserta pelatihan saat pelatihan berlangsung. Materi pelatihan dikaitkan dengan tugas pekerjaan, perubahan, dan masalah. PT Restu Baru Indonesia belum menerapkan kondisi pembelajaran dengan adanya peluang praktik untuk menunjukkan hal-hal yang telah dipelajari dari pelatih dikarenakan keterbatasan waktu pelatihan yang ada, serta belum mengajarkan kata-kata kunci yang dapat mempermudah peserta pelatihan untuk mengingat materi setelah mengikuti pelatihan. Peserta pelatihan hanya diberikan kesempatan untuk bertanya bila ada yang belum dimengerti tentang materi pelatihan. Sedangkan bentuk pengamatan dan interaksi dengan rekan sekerja dilakukan oleh peserta pelatihan karena mereka menganggap dari pengamatan yang dilakukan akan mempermudah pembelajaran sehingga akan dapat lebih memahami materi dengan baik. Terdapat beberapa peraturan yang ditetapkan dalam pelatihan, walaupun pelatihan bersifat

informal tetapi peserta wajib mentaati peraturan yang ada. Ruang pelatihan dikelola dengan nyaman dan bersih beserta fasilitas didalamnya sehingga cocok digunakan sebagai tempat pelatihan dan sesuai dengan metode pelatihan yang ada. Pemberitaan mengenai tujuan, tempat, jam dan materi sendiri sudah disampaikan kepala toko ke pramuniaga yang bersangkutan secara langsung.

Memilih metode pelatihan

PT Restu Baru Indonesia menerapkan pelatihan dengan metode *on the job training* yang merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan yang tinggi kepada pramuniaga karena metode ini direncanakan, diorganisasikan dan dilakukan di tempat kerja. Serta menggunakan metode *off the job training* dengan melakukan pelatihan dimana karyawan sedang tidak bekerja agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Metode yang diterapkan pada *on the job training* yaitu *demonstration* dan untuk masalah tertentu, menerapkan metode *job rotation*. Sedangkan *off the job training* menerapkan metode *lectures*. Metode *lectures* dengan mempersiapkan materi melalui *slide power point* yang berisi topik tentang ruang lingkup tugas dan tanggung jawab pramuniaga, hal-hal yang tidak boleh dilakukan, sejarah, peraturan kerja, lalu juga dijelaskan mengenai produk apa saja yang dijual. Metode *demonstration* dengan mempertunjukkan bagaimana memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan *body language* yang benar, perawatan dan pemakaian produk serta dasar penggunaan komputer. Metode *Job rotation* dengan memberikan pramuniaga beberapa pekerjaan yang berbeda dengan memindahkan pramuniaga tersebut dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Misal sebagai pramuniaga di bagian kasir akan diberi pengajaran tentang penggunaan komputer hingga internet yang lebih luas ditambah lagi dengan penjelasan ulang mengenai peraturan perusahaan dan tanggung jawab yang harus dimiliki sebagai pramuniaga bagian kasir. Jadi berdasarkan hasil analisis, metode pelatihan yang digunakan PT Restu Baru Indonesia yaitu *lectures*, *demonstration* dan menggunakan *job rotation* untuk mengatasi masalah tertentu. *Lectures* lebih kepada komunikasi satu arah dan dapat menjelaskan informasi atau mengajarkan suatu subjek tertentu sehingga lebih tepat dikatakan PT Restu Baru Indonesia menggunakan metode *lectures* daripada *coaching* yang lebih kepada komunikasi dua arah dengan memberikan arahan atau instruksi bagaimana pramuniaga melakukan tugas pekerjaannya. Ditambah lagi, kondisi pembelajaran juga tidak memungkinkan untuk memberikan peluang praktik pada peserta pelatihan sehingga lebih sesuai dengan metode *lectures* yang tidak melibatkan partisipasi peserta. *Product knowledge*, dan topik mengenai ruang lingkup tugas pramuniaga serta penjelasan mengenai seluk beluk perusahaan disampaikan dalam bentuk *lectures*. Sedangkan *Service excellence* lebih disampaikan dengan cara *demonstration* agar peserta lebih paham bagaimana memberikan pelayanan yang baik dan benar.

Mengevaluasi program pelatihan

Evaluasi yang diterapkan berpedoman pada perilaku sebelum dan sesudah mendapatkan pelatihan. Misalnya terdapat keluhan pelanggan, kepala toko akan melihat apakah pelayanan yang

diberikan sudah sesuai dengan standar pelayanan yang ada atau belum, seperti perilaku yang ramah dan responsif atau malah perilakunya sama dengan sebelum pelatihan, dan untuk pramuniaga baru akan dilihat apakah setelah pelatihan sudah dapat memenuhi tugas sebagai pramuniaga dengan baik atau belum. Selain itu menggunakan evaluasi berpedoman pada hasil, tetapi hasil dilihat lebih kepada hasil secara keseluruhan daripada hasil yang dicapai masing-masing individu. Seperti misalnya melihat kinerja RB Maret di Kalilarangan bulan November, apakah terdapat peningkatan penjualan atau bahkan mungkin mengalami penurunan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah, yaitu PT Restu Baru Indonesia telah melakukan beberapa tahapan pelatihan dengan baik, yang diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, meliputi analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu. Pelatihan dilakukan sesuai kebutuhan ketika terdapat pramuniaga baru maupun saat terdapat pramuniaga yang bermasalah pada kinerjanya, dengan kepala toko yang akan bertanggung jawab menyampaikan isi materi pelatihan. Tidak dipastikan sebelumnya kesiapan pramuniaga sehingga masih ditemukan pramuniaga yang tidak berkonsentrasi mengikuti pelatihan, tetapi lingkungan pekerjaan telah mendukung pembelajaran pramuniaga. Tahap mengondisikan lingkungan pembelajaran dengan mengetahui dengan baik maksud dan tujuan dari pelatihan, materi pelatihan dikaitkan dengan tugas pramuniaga serta adanya masalah dan perubahan, pengamatan dan interaksi telah dilakukan dengan rekan sekerja, terdapat peraturan yang harus ditaati peserta pelatihan. Metode pelatihan yang digunakan adalah *on the job training* dan *off the job training*, yang meliputi *lectures*, *demonstration*, dan untuk mengatasi masalah tertentu digunakan metode *job rotation*. Setelah pelatihan dilakukan tahap evaluasi pelatihan berpedoman pada perilaku serta kriteria hasil, tetapi hasil yang dilihat lebih kepada hasil secara keseluruhan bukan hasil individu.

2. Saran

- a. Motivasi dan kesiapan pramuniaga harus lebih dipersiapkan sebelum pelatihan agar pramuniaga lebih berkonsentrasi dan mendapatkan manfaat yang maksimal dari kegiatan pelatihan.
- b. Saat pelatihan berlangsung memberi peluang untuk peserta pelatihan dengan mempraktikkan hal-hal yang dipelajari sehingga dapat langsung diketahui mana pramuniaga yang benar-benar mengerti dan yang belum mengerti, agar kesalahan yang sama tidak diulang saat sedang bekerja.
- c. Evaluasi program pelatihan dengan meminta pendapat peserta dapat dilakukan agar mendapat

- tanggapan serta masukan-masukan yang dapat digunakan untuk perbaikan program pelatihan.
- d. Evaluasi pelatihan berdasarkan hasil seharusnya dilihat secara individu bukan secara keseluruhan agar dapat mengetahui lebih spesifik bagaimana kinerja pramuniaga setelah mengikuti pelatihan, dan hasil tidak hanya dihubungkan dengan peningkatan penjualan saja tetapi juga dapat dihubungkan dengan faktor lain seperti berkurangnya tingkat absen, meningkatnya kualitas kerja, atau menekan *turnover*.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R.L. (2008). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ibrahim. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Dispendukcapil Surakarta. (2015). *Distribusi angkatan kerja menurut tingkat pendidikan tertinggi yang ditamatkan dan jenis kelamin di Kota Surakarta*. Retrieved October 21, 2016, from <http://dispendukcapil.surakarta.go.id/20XIV/index.php/id/2014-05-21-04-43-06/data-agregat-kependudukan-tahun-2015-semester-ii>
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, (11th ed). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngasuko, T.A. (2015). *Daya saing sumber daya manusia Indonesia menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN*. Retrieved October 22, 2016, from <http://www.kemenkeu.go.id/en/node/48120>
- Sinambela, L.P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia- Menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM*. Yogyakarta: ANDI.
- Yusuf, A.M. (2015). *Metode penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan*. Jakarta: Prenadamedia group.