

ANALISIS IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA LUWES GADING SURAKARTA

¹Agustin Amborowati, ¹Alldila Oktaviyani

¹ Sekolah Vokasi/Diploma III Manajemen Bisnis, Universitas Sebelas Maret

*e-mail korespondensi penulis: agustinamborowati@staff.uns.ac.id

Article Info	Abstract
<p>Keywords: <i>Training, Development, Human Resource Management, Employee Competence, Training Needs Analysis</i></p>	<p><i>Human resources are one of the factors that play a direct role in carrying out company activities. Training and development also aims to improve performance, efficiency both energy and time and as a means to improve knowledge for employees (Ridwan & Hardianti, 2019). This research aims to determine the implementation of employee training and development in Luwes Gading Surakarta. This study uses a qualitative approach with a case study method in Luwes Gading Surakarta involving 9 people, consisting of managers and employees involved in training and development programs. The data was analyzed using interactive analysis techniques that included data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study can be seen that the implementation of employee training and development in Luwes Gading through basic mentality training programs, capacity building training and on-the-job training. Meanwhile, the development program in Luwes Gading includes promotions, job rotations, and the implementation of the use of new technologies as a result of changes in the business environment. The findings of this study provide practical implications that companies need to implement Training Needs Analysis (TNA) on a regular basis to ensure training and development programs are in accordance with organizational needs and employee competencies.</i></p>
Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: <i>Pelatihan, Pengembangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi Karyawan, Analisis Kebutuhan Pelatihan</i></p>	<p>Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja, efisiensi baik energi maupun waktu dan sebagai sarana untuk meningkatkan pengetahuan bagi karyawan (Ridwan & Hardianti, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Luwes Gading Surakarta yang melibatkan 9 orang, terdiri atas manajer dan karyawan yang terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian dapat dilihat bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading melalui program pelatihan mentalitas dasar, pelatihan peningkatan kapasitas dan pelatihan on the job. Sementara itu, program pengembangan yang ada di Luwes Gading meliputi promosi, rotasi jabatan, dan penerapan penggunaan teknologi baru sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis. Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan perlu menerapkan <i>Training Needs Analysis</i> (TNA) secara berkala untuk memastikan program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi karyawan.</p>

1. PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi saat ini sangat pesat dan berdampak pada banyak hal, salah satunya di dunia bisnis. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan dituntut

untuk selalu kreatif dan berhati-hati dalam mengambil sikap, namun perusahaan juga harus cepat dan tepat dalam menghadapi perkembangan yang terjadi di dunia bisnis. Karena keterlambatan perusahaan dalam memahami perubahan dan pengambilan keputusan dapat memberikan keuntungan bagi para pesaingnya.

Keberhasilan sebuah perusahaan ditentukan oleh sumber daya di dalamnya, terutama sumber daya manusia yang digunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia juga berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dijaga dan dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap keberlangsungan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan dan profesionalismenya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Suryani et al., 2023)

Sumber daya manusia juga merupakan salah satu faktor yang berperan langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan, untuk meningkatkan produktivitas sehingga mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, perusahaan mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawannya sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Dengan kinerja karyawan yang berkualitas, karyawan akan menjadi lebih terampil dalam pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga kerja dan waktu. Perusahaan perlu mengelola program pelatihan dengan lebih efektif agar mendapatkan banyak manfaat. Hal ini diperlukan karena peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan berbakat terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sementara itu, pelatihan dan pengembangan merupakan alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Perusahaan di bidang apa pun akan selalu dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat dan kompetitif. Dalam menghadapi persaingan ini, teknologi canggih tidak akan cukup untuk menjadi pemenang. Teknologi canggih harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang handal, yang memiliki pemikiran dan keterampilan yang baik, karena secanggih apapun teknologi ketika sumber daya manusia yang tidak baik, tidak menjamin kelancaran operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan akan mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di perusahaan, karena karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia utama yang dapat memfasilitasi operasional internal perusahaan (Mustopa et al., 2021).

Di Indonesia dari waktu ke waktu bisnis ritel terus berkembang, dilansir dari AT Kearney versi Global Retail Development Index 2019 Januari 2020, pengembangan ritel di Indonesia meningkat dari posisi 8 menjadi posisi 5 besar di antara 200 negara berkembang. Penjualan ritel di Indonesia sepanjang tahun 2019 mencapai 396 miliar dolar AS. Hal ini menunjukkan stabilitas dan kesiapan Indonesia untuk menghadapi persaingan ketat di pasar negara berkembang. AT Kearney mengatakan, total skor Indonesia mencapai 58,7 dengan variabel Time Pressure (TP) tertinggi sebesar 79,8. TP adalah faktor waktu berdasarkan data dari 2016 hingga 2018 dan diukur dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) penjualan ritel modern yang dipengaruhi oleh perkembangan ekonomi negara. Skor 100 menunjukkan sektor ritel yang berkembang pesat yang mewakili tekanan waktu yang tinggi dan kemampuan untuk menangkap peluang pertumbuhan (www.kompas.com, 2020).

Selain TP, skor Global Retail Development Index juga didasarkan pada tiga variabel lainnya, yaitu risiko negara dan bisnis, daya tarik pasar, dan saturasi pasar. Untuk variabel risiko bisnis, Indonesia meraih skor 50,2, daya tarik pasar 51,7, dan saturasi pasar 53,2. Dalam indeks ini, AT Kearney menemukan bahwa realitas nasional, regional, dan lokal, mulai dari konektivitas internet hingga ketersediaan tenaga kerja dan dana, terus membentuk pengembangan ritel di seluruh dunia (www.kompas.com, 2020).

Pertumbuhan ritel di Indonesia diperkirakan akan kembali meningkat setelah pandemi Covid-19, hal ini didorong oleh meningkatnya permintaan masyarakat seiring dengan pelonggaran mobilitas dan penurunan kasus covid-19. Menurut data Bank Indonesia, kinerja penjualan ritel pada April 2022 diperkirakan akan meningkat secara bulanan. Hal ini tercermin dari indeks penjualan (IPR) Rill April 2022 yang tercatat sebesar 219,3 atau secara bulanan tumbuh sebesar 6,8 persen (I. Gunawan, 2022).

Tingkat pertumbuhan ritel Indonesia yang relatif tinggi membuatnya banyak diminati oleh pengecer lokal bahkan asing. Mengingat potensi yang dimiliki Indonesia dengan populasi 267 juta jiwa, di mana 65% di antaranya adalah anak muda usia produktif, pengecer tidak akan kesulitan menemukan target pasar dan sumber daya manusia yang berkualitas. Pelaku bisnis ritel harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat memenangkan persaingan atau bertahan di tengah gempuran pengecer lain. Konsumen tidak hanya mengejar harga murah, tetapi kualitas layanan menjadi pertimbangan tersendiri dalam mengambil keputusan pembelian dan menciptakan loyalitas pelanggan serta memenangkan persaingan bisnis (Sangadah & Kartawidjaja, 2020).

Ritel di Indonesia dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu kelompok ritel sederhana pertama seperti kios dan pasar. Sedangkan yang kedua adalah ritel modern seperti department store atau minimarket. Salah satu department store di Indonesia adalah Luwes. Luwes berawal dari sebuah toko serba ada kecil yang pertama kali didirikan pada tahun 1965 di Kota Surakarta, kini terus berkembang dari tahun ke tahun menjadi department store yang namanya sudah tidak asing lagi di telinga masyarakat Kota Surakarta dan sekitarnya. Hingga saat ini Luwes sudah memiliki 20 cabang yang tersebar di beberapa kota di Jawa Tengah dan Jawa Timur (luweshomeshopping, 2022).

Salah satu cabang Luwes di Kota Surakarta adalah Luwes Gading. Luwes Gading berlokasi di Jl Veteran No. 50 Gajahan, Kecamatan Pasar Kliwon, Kota Surakarta. Luwes terus berupaya menjaga komitmennya untuk menjadi "Pilihan Tepat untuk Menghemat Belanja" dengan memberikan pelayanan terbaik melalui harga yang kompetitif, produk berkualitas dan pelayanan yang memuaskan (luweshomeshopping, 2022).

Perubahan terpenting yang dapat dilakukan perusahaan untuk menghadapi pengembangan bisnis adalah menambah kompetensi inti karyawannya, yang membutuhkan investasi yang efektif dan efisien. Riset yang dilakukan oleh Haris yang meneliti pengaruh rekrutmen, pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk menyatakan bahwa tolok ukur bolak-balik perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Dan sumber daya manusia yang berkualitas ditentukan oleh sistem rekrutmen dan pelatihan yang baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Haris L. A dkk, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Haris berfokus pada pengaruh rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, dalam penelitian ini, penulis berfokus pada analisis pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading secara terpadu termasuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, kendala yang dihadapi untuk analisis solusi pelatihan dan perencanaan pengembangan bagi karyawan.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Sri Nawangwulan (2018) yang meneliti kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu dosen, tenaga kependidikan dan tenaga manajemen di Yayasan STIKES RS Dr. Soetomo Surabaya menyatakan bahwa pelatihan merupakan program pendidikan yang membantu pekerja meningkatkan kemampuan dan kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan. Bagi dosen, diperlukan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam proses pembelajaran sesuai dengan mata kuliah yang diajarkan. Sedangkan pengembangan berguna untuk meningkatkan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian, sifat intelektual, emosional dalam rangka mempersiapkan diri memikul tanggung jawab yang lebih tinggi (Nawangwulan, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh penulis hampir memiliki kesamaan dengan penelitian Nawangwulan, yaitu fokus pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk mendukung pembelajaran mata kuliah. Namun jika Nawangwulan menjelaskan manfaat pelatihan dan pengembangan yang dilakukan, maka dalam penelitian ini penulis akan menganalisis secara detail terkait implementasi, kendala yang dihadapi dan analisis solusi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan di Luwes Gading.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Liandy Lumban Tobing (2021) menjelaskan pengaruh motivasi, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di tingkat operator di PT Subang Autocomp Indonesia. PT Subang Autocomp Indonesia adalah salah satu perusahaan manufaktur di Subang dan memproduksi perusahaan otomotif. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan serta pengembangan yang diberikan. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi atau perusahaan (Tobing et al 2021).

Jika penelitian yang dilakukan oleh Tobing berfokus pada pengaruh motivasi, pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh penulis berfokus pada analisis pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, kendala yang dihadapi dan analisis solusi perencanaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading.

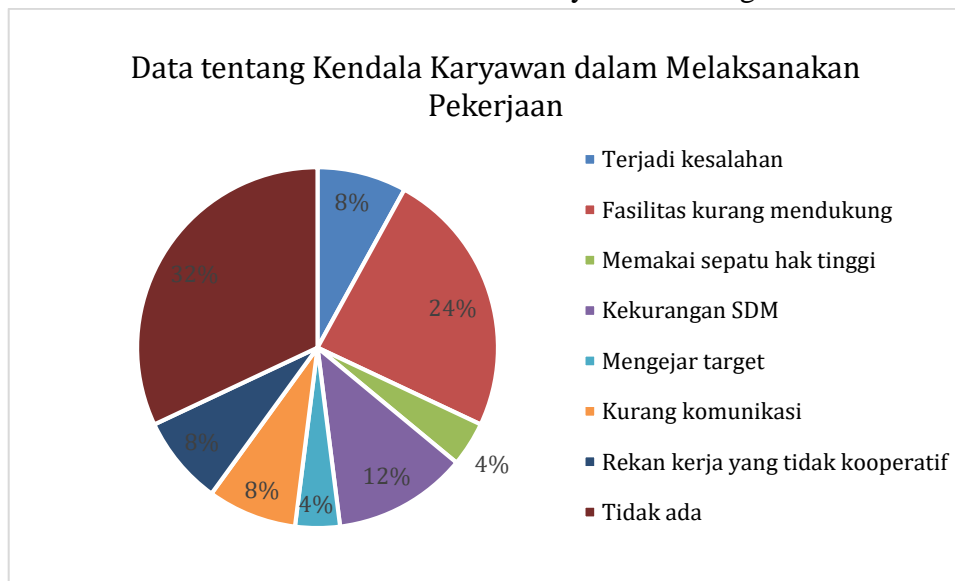
Menurut Zainal dalam Tobing et al (2021) pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian upaya yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja baik untuk masa kini maupun di masa depan. Karena pentingnya kualitas kinerja karyawan untuk mencapai target perusahaan, mendorong manajemen untuk memberikan pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan serta motivasi kerja bagi seluruh karyawan (Tobing et al., 2021)(Tobing et al., 2021)(Tobing et al., 2021)(Tobing et al., 2021).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Windarti selaku Ketua kelompok bagian Non-Fashion di Luwes Gading, diketahui bahwa Luwes Gading telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang cukup baik

dilihat dari pelatihan mental dasar yang diberikan sebelum magang dilakukan, dan penerapan metode pelatihan on-job yang memungkinkan peserta untuk belajar secara langsung sekaligus mempraktekkan pekerjaannya.

Selama masa magang, penulis juga berkesempatan melakukan analisis penyusunan deskripsi pekerjaan karyawan Luwes Gading menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner, dimana responden adalah karyawan Luwes Gading sebanyak 25 orang. Dari hasil kuesioner tersebut diketahui beberapa hal yang menjadi kendala bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seperti yang dijelaskan pada gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1 Hambatan Karyawan Gading Fleksibel



Sumber: (Data penulis yang diproses, 2022)

Berdasarkan gambar-gambar tersebut, dapat dilihat bahwa kendala yang dihadapi, salah satunya berasal dari karyawan itu sendiri seperti keterampilan komunikasi dan kerja sama antar karyawan, akurasi dalam bekerja hingga kemampuan untuk mencapai target. Selain itu, dalam wawancara yang dilakukan dengan Ibu Windarti selaku Ketua Klaster, juga diketahui bahwa masih ada peserta yang merupakan calon karyawan baru, magang atau prakerja masih belum menjalankan pekerjaannya secara optimal, masih ada karyawan dengan motivasi kerja yang buruk dan tidak masuk kerja tanpa izin, serta beberapa kesalahan dalam melayani konsumen kesalahan dalam menghitung transaksi dan sikap yang ditunjukkan saat melayani konsumen. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Ibu Mawarti selaku customer service yang menyatakan bahwa terkadang dalam satu minggu ada dua hingga tiga keluhan dari pelanggan yang penyebabnya berbeda dari harga hingga terkait layanan.

Tentu saja hal ini harus diperhatikan oleh Luwes Gading karena berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Oleh karena itu, perlu diberikan pemberian pelatihan sebelum terjun langsung ke lingkungan kerja untuk mempersiapkan karyawan agar benar-benar memahami pekerjaan yang akan mereka lakukan. Hal ini dikarenakan peserta pelatihan yang terdiri dari karyawan baru, magang dan juga pra-kerja (praktik kerja industri) mayoritas latar belakangnya adalah mahasiswa yang lulus dari sekolah, yang masih kurang paham dan pengalaman tentang kerja atau lingkungan kerja yang akan mereka jalankan.

Sehingga dapat memungkinkan kurangnya kinerja maksimal dari mereka karena masih ada kebingungan yang dirasakan dan berisiko menyebabkan kesalahan yang dapat merugikan Luwes Gading.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan pihak manajemen, ditemukan beberapa permasalahan yang menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading. Data internal menunjukkan bahwa dalam satu minggu dapat terjadi dua hingga tiga keluhan pelanggan yang berkaitan dengan kesalahan pelayanan, ketidaksesuaian harga, maupun kesalahan transaksi. Selain itu, masih ditemukan karyawan baru, peserta magang, dan peserta prakerja yang belum mampu menjalankan tugas secara optimal, seperti kurangnya kemampuan komunikasi, kerja sama tim, ketelitian dalam bekerja, serta rendahnya motivasi kerja yang ditunjukkan melalui ketidakhadiran tanpa izin. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan perlu dievaluasi untuk memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan kompetensi karyawan dan tuntutan pelayanan pada industri ritel yang kompetitif.

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan secara kuantitatif, sedangkan penelitian ini memiliki fokus yang berbeda, yaitu menganalisis secara mendalam implementasi program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah diterapkan di Luwes Gading, termasuk bentuk program, kendala pelaksanaan, serta alternatif perencanaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui pendekatan *Training Needs Analysis* (TNA). Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada kajian komprehensif mengenai proses pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada perusahaan ritel modern yang belum banyak dibahas pada penelitian sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading Surakarta, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta bagaimana perencanaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Adapun tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi, mengidentifikasi kendala, dan merumuskan rekomendasi perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading Surakarta.

2. KAJIAN TEORI

Simamora dalam Kandou (2013) Pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang terkadang digunakan bersama-sama serta secara bergantian. Pelatihan (pelatihan) berisi maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta mengubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan dapat dikaitkan dengan kebutuhan karyawan dan organisasi perusahaan ke depan. Pelatihan dan pengembangan memiliki manfaat dalam karir jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Simamora (2013) juga mengatakan Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja kerja karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kinerja kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan kinerja kerja saat ini dan masa depan. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan saat ini dengan lebih baik.

Investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non-manajerial akan mendapatkan pelatihan teknis yang lebih banyak dibandingkan dengan manajer yang menerima lebih banyak pengembangan berupa keterampilan konseptual atau analitis dan keterampilan hubungan yang manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka dalam rangka membawa rekrutmen ke tujuan strategis dan spesifik (Kandou, 2013). Selain itu, menurut Robert dalam Rohmah, (2018) terdapat perbedaan pelatihan dan pengembangan SDM dari segi dimensi proses pengembangan seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1 Perbedaan Pelatihan dan pengembangan

Dimensi Belajar	<i>Training</i>	<i>Development</i>
<i>Who</i>	<i>Non-leaders</i>	<i>Leader</i>
<i>What</i>	<i>Technical skills</i>	<i>Theoretical and conception skills</i>
<i>Why</i>	<i>Specific purposes related to the position</i>	<i>General Purpose</i>
<i>Time</i>	<i>Short-term</i>	<i>Long-term</i>

Data Sumber: Penulis

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa pelatihan diperlihatkan untuk karyawan yang bukan pemimpin sedangkan pengembangan ditujukan untuk pemimpin seperti manajer. Materi pelatihan adalah keterampilan teknis yang dibutuhkan pada posisi tertentu sedangkan pengembangan berfokus pada munculnya teori dan konsep secara umum, terutama dalam pemecahan masalah. Pelatihan berfokus pada kebutuhan jangka pendek untuk saat ini sedangkan pengembangan adalah kebalikannya sebagai investasi jangka panjang.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu upaya perusahaan dalam memberdayakan karyawan. Kepedulian perusahaan ini diharapkan dapat membuat karyawan loyal dan menetap di Luwes Gading serta membentuk kesan yang baik bagi perusahaan di mata karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa baik pelatihan maupun pengembangan dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghilangkan kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan atau kesenjangan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi, sehingga dengan hal ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dengan kinerja karyawan yang lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Metode pelatihan dan pengembangan umumnya dikategorikan menjadi dua metode, yaitu on the job dimana karyawan menerima pelatihan dan pengembangan secara langsung dengan melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan di luar kerja kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan di luar pekerjaan, dan masing-masing metode terdiri dari beberapa cara yang dapat diterapkan tergantung dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Hasibuan dalam Haryati (2019) akan ada kendala yang menjadi tantangan selama proses pelatihan dan pengembangan. Kendala pembangunan akan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, sehingga target yang dicapai tidak memuaskan. Beberapa kendala tersebut antara lain:

1. Peserta

Peserta pengembangan memiliki latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usia. Ini akan memperumit dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pengembangan karena pemahaman, persepsi, dan daya penalarannya, mereka tunduk pada pelajaran yang berbeda yang diberikan.

2. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan mentransfer pengetahuannya. Bagi peserta latihan dan perkembangan sulit didapat. Akibatnya, tujuan yang diinginkan tidak tercapai.

3. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas dan fasilitas yang dibutuhkan untuk pelatihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku, alat, dan mesin, yang akan digunakan untuk berlatih lebih sedikit atau tidak sama sekali. Ini akan mempersulit dan menghambat kelancaran pembangunan.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang harmonis atau menyimpang dan tidak sistematis untuk mendukung tujuan yang diinginkan oleh pekerjaan atau posisi peserta yang bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajar yang tepat sangat sulit.

5. Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pembangunan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara paksa, bahkan pelatih dan sarana tidak memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Dalam program pelatihan dan pengembangan, akan ada beberapa kendala yang berasal dari faktor peserta, prasarana, fasilitas, materi dan metode, dana dan juga evaluasi atau tindak lanjut kegiatan pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dari Human Resource Development (HRD) yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar mampu bekerja secara efektif serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Menurut (Noe, 2020), pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam menjalankan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan berorientasi pada persiapan karyawan untuk menghadapi tanggung jawab dan tantangan pekerjaan di masa depan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan tidak hanya berperan dalam meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga menjadi sarana strategis bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, implementasi pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan secara sistematis agar mampu menjawab kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan.

Dalam penelitian ini, implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan dianalisis berdasarkan beberapa indikator utama. Indikator pelatihan meliputi tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, instruktur, peserta pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Sementara itu, indikator pengembangan meliputi promosi jabatan, rotasi pekerjaan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan karier karyawan (Noe, 2020). Berdasarkan indikator tersebut, kerangka berpikir penelitian ini menjelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang efektif akan meningkatkan kompetensi karyawan, mengurangi

kesejangan keterampilan, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis implementasi pelatihan dan pengembangan, identifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta perumusan rekomendasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading Surakarta.

3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan penelitian studi kasus. Menurut Suharsimi Arikunto dalam (Nursalam, 2016) studi kasus adalah pendekatan intensif, detail dan mendalam terhadap gejala tertentu. Desain yang digunakan adalah desain kasus tunggal, yang merupakan penelitian studi kasus yang hanya menekankan pada satuan kasus. Desain penelitian studi kasus merupakan pendekatan intensif untuk memahami secara mendalam suatu kasus tertentu. Sementara itu, desain kasus tunggal berarti penelitian ini hanya berfokus pada satu kasus. Sehingga penelitian berfokus pada satu unit kasus yaitu terkait pelatihan dan pengembangan karyawan Luwes Gading Surakarta yang akan dianalisis secara detail dan mendalam.

Objek menurut Sugiyono (2016) adalah atribut, sifat atau nilai seseorang, objek atau aktivitas yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan. Sementara itu, menurut Nurani, (2017) objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ditargetkan dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban dan solusi atas permasalahan yang terjadi. Objek penelitian adalah sesuatu yang menjadi subjek penelitian dan ditemukan solusinya. Penelitian ini dilakukan di Luwes Gading yang berlokasi di Jl. Veteran No 50 Gajahan, Ps Kliwon Surakarta dengan fokus pada penelitian terkait pelatihan dan pengembangan karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Menurut Sangaji & Sopiah dalam Suryanto & Roy, (2013) Data primer adalah data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (bukan melalui media perantara). Dan data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan direkam oleh pihak lain). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data primer adalah data penelitian yang diperoleh langsung dari subjek atau sumber asli tanpa perantara. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui perantara pihak lain yang tersedia dalam berbagai bentuk dan siap digunakan.

Data primer dalam penelitian ini adalah informasi yang diperoleh melalui proses wawancara dan observasi kepada beberapa perwakilan karyawan dari masing-masing divisi di Luwes Gading. Mulai dari divisi supermarket, menerima barang, gudang dan customer service. Dan data sekunder dalam penelitian ini adalah buku-buku yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau karyawan.

Dalam melakukan penelitian, diperlukan data pendukung untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Dalam penelitian ini, pendataan dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan studi pustaka. Wawancara adalah pertemuan dua orang

untuk bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab, sehingga makna dapat dibangun dalam suatu topik tertentu (Suryanto & Roy, 2013).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah pendataan yang dilakukan secara langsung dengan tanya jawab untuk mendapatkan informasi. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara dengan informan yang berasal dari perwakilan karyawan dan dari HRD Luwes Gading. Karyawan diwakili oleh Kepala Bagian Kasir, Kepala Klaster Non-fashion, Representative Manager & KG Penerimaan Barang, Kepala Klaster Supermarket, Cheker, Pembukuan, Customer Service, Saleswoman. Sementara itu, HRD diwakili oleh HRD Manager.

Penulis mengamati langsung proses kegiatan di Luwes Gading yang dilakukan selama proses magang dari tanggal 3 Januari 2021 – 31 Maret 2021. Secara khusus, pengamatan kegiatan pembekalan mental yaitu "Pelatihan Mentalitas Dasar" bagi mahasiswa yang akan melaksanakan PKL yang akan dilaksanakan pada tanggal 11 Maret 2021. Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data terkait pelatihan dan pengembangan karyawan dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia dan jurnal serta penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang diteliti yaitu mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode diskusi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Menurut Zulganef dalam Cahya et al (2021), penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tanpa memilah faktor atau variabel tertentu. Sementara itu, menurut Sugiyono (2018) penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menganalisis hasil penelitian namun tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berupaya memberikan gambaran analitis tentang topik yang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis akan menjelaskan implementasi, kendala analisis perencanaan pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan HRD.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang berfokus pada implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading Surakarta. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak sembilan orang yang terdiri atas satu orang HRD Manager, Kepala Bagian Kasir, Kepala Klaster Non-Fashion, Representative Manager & KG Penerimaan Barang, Kepala Klaster Supermarket, Checker, Pembukuan, Customer Service, dan Saleswoman. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung selama kegiatan magang yang berlangsung dari Januari hingga Maret 2022, serta studi dokumentasi yang berkaitan dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan mengelompokkan data yang relevan dengan fokus penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Selanjutnya, data disajikan secara deskriptif untuk memudahkan proses interpretasi dan analisis. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode dengan membandingkan informasi yang

diperoleh dari berbagai informan, hasil observasi, dan dokumen pendukung perusahaan. Selain itu, hasil wawancara juga dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan kesesuaian data dengan kondisi yang sebenarnya sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang lebih baik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Luwes Gading melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga mampu mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Program pelatihan difokuskan pada karyawan baru untuk membekali mereka dengan keterampilan dan keterampilan yang mendukung pekerjaan yang harus dilakukan. Pelatihan berorientasi pada kebutuhan jangka pendek perusahaan terkait kemampuan karyawan. Pelatihan di Luwes Gading meliputi *Pelatihan Mentalitas Dasar*, *Pelatihan Peningkatan Kapasitas* dan *Pelatihan On the Job*.

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu faktor penting untuk berjalannya bisnis. Berdasarkan narasi Bapak Bengawan Tedjo Handoyo selaku HRD Manager dari Luwes Gading, untuk memenuhi kebutuhan SDM-nya, Luwes Gading berkolaborasi dengan beberapa sekolah SMK di Kota Surakarta melalui program kelas industri. Dimana HRD Luwes Gading akan memilih salah satu kelas dengan total 36 mahasiswa untuk diberikan kesempatan melaksanakan kegiatan Prekerin (Praktik Kerja Industri) selama tiga bulan di kelas XI, dan enam bulan di kelas XII.

Pada tahun 2022, SMK yang melakukan Prakerin di Luwes Gading berasal dari SMK N 1 Klaten dan SMK N 1 Baturetno. Mahasiswa yang mengambil kelas industri dan telah melakukan Prakerin akan mendapat manfaat dari diangkat sebagai karyawan Luwes Gading dengan masa percobaan 1 tahun.

Bagi Luwes Gading sendiri, momen Prakerin ini biasanya bertepatan dengan kondisi tertentu yang membuat tingkat belanja masyarakat meningkat dibandingkan biasanya, misalnya saat memasuki bulan suci Ramadhan, masyarakat berbondong-bondong mengisi toko-toko untuk berbelanja dan membeli barang yang dibutuhkan. Banyaknya konsumen yang harus dilayani menyebabkan lebih banyak karyawan tambahan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, program kelas industri merupakan salah satu kebijakan yang diinisiasi oleh HRD Luwes Gading untuk memenuhi kebutuhan SDM-nya.

Kerja sama yang saling menguntungkan berusaha dijalin oleh sekolah Luwes Gading dan SMK, ini merupakan bentuk kolaborasi antara dunia industri dan dunia pendidikan yang saat ini digaungkan oleh Mendik. HRD Luwes Gading memahami bahwa latar belakang peserta Prakerin yang masih mahasiswa dan belum memiliki pengalaman di dunia kerja membuat Luwes Gading melakukan pelatihan dan pembekalan sebelum karyawan ditempatkan langsung ke lapangan.

Pelatihan ini dilakukan oleh Luwes Gading untuk membekali karyawan dengan pengetahuan tentang SOP yang berlaku, pekerjaan yang dilakukan, sikap baik dalam melayani konsumen, dan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan. Selain itu, pelatihan juga bertujuan untuk melatih karyawan agar memiliki keahlian dalam

hal komunikasi, penggunaan teknologi komputer dan mesin kasir serta keterampilan pemasaran untuk mempromosikan barang yang dijual di Luwes Gading.

Keterampilan ini berguna bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, pelatihan ini diharapkan mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Pelatihan yang dilakukan oleh Luwes Gading meliputi:

1. Pelatihan Mentalitas Dasar

Pelatihan mentalitas dasar merupakan pelatihan pembentukan mentalitas yang dilakukan oleh Luwes Gading bersama mitra kelas industri SMK. Pelatihan ini diberikan kepada mahasiswa yang nantinya akan melakukan Prakerin di Luwes Gading Group. Pada tahun 2022 pelatihan ini akan dilaksanakan pada tanggal 11 Maret 2022 di GOR Raden Mas Said Karanganyar. Kegiatan ini diikuti oleh 18 SMK dengan total 680 siswa dari wilayah Jawa Tengah dan Jawa Timur yang menjadi mitra kelas industri Luwes Gading Group. Peserta pelatihan adalah siswa kelas X yang nantinya akan melakukan Prakerin di Luwes Gading Group sesuai dengan wilayahnya.

Ini merupakan Pelatihan Mental Dasar angkatan ke-5 yang telah dilakukan oleh Luwes Gading Group. Pelatihan ini dilakukan dalam rentang waktu setahun sekali. Dalam pelatihan ini, Luwes juga berkolaborasi dengan mendatangkan trainer dari Matahati Consulting Institute. Materi dalam pelatihan ini berfokus pada pembentukan mentalitas, sikap, dan karakter calon karyawan seperti kepemimpinan, rasa tanggung jawab, menghormati orang lain, kerja sama dan disiplin calon peserta Prakerin sehingga diharapkan siap ketika terlibat langsung dalam lingkungan kerja, untuk melakukan pekerjaan dan melayani konsumen, khususnya di Supermarket Luwes Gading.



Gambar 1 Dokumentasi Kegiatan Pelatihan Mentalitas Dasar
Sumber: Dokumentasi penulis 2022

2. Pelatihan Peningkatan Kapasitas

Pelatihan Peningkatan Kapasitas dapat dikatakan sebagai tahap lanjutan dari pelatihan mentalitas dasar yang telah diadakan sebelumnya. Hanya saja pelatihan ini lebih fokus pada pembentukan kreativitas dan kerjasama antar mahasiswa prakerja. Hal-hal yang dilakukan lebih bernuansa seperti outbound dengan konten berbagai game.

Pelatihan Peningkatan Kapasitas dilaksanakan pada tanggal 23 Juni 2022 di Tawangmangu Wonder Park yang diikuti oleh 14 SMK asal Jawa Tengah yang mengikuti kelas industri dengan total 424 siswa.

Sedangkan untuk pengembangan diprioritaskan bagi karyawan lama yang sudah memiliki pengalaman di Luwes Gading dan memenuhi kualifikasi yang disyaratkan, misalnya sudah bekerja di Luwes dalam waktu yang lama, memiliki kinerja yang baik, motivasi kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh tingkat kehadiran kerja, dan memiliki kepribadian yang baik secara jujur dan bertanggung jawab. Program pengembangan yang dilaksanakan di Luwes Gading meliputi promosi, rotasi posisi dan penerapan teknologi baru. Pelaksanaan pengembangan ini tidak direncanakan secara khusus dan hanya mengacu pada kebutuhan perusahaan jika terjadi kekurangan jabatan atau kekurangan karyawan dan akibat perubahan lingkungan bisnis.

Pengembangan yang dilakukan di Luwes Gading merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan karena tuntutan jabatan, jabatan atau perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis pada umumnya seperti perubahan teknologi. Pengembangan biasanya diprioritaskan untuk karyawan lama sebagai tingkat promosi, rotasi jabatan atau dalam rangka menghadapi perubahan yang ada. Misalnya, perubahan penggunaan teknologi baru dalam sistem pembayaran. Baik dalam penggunaan perangkat komputer maupun fitur pembayaran terbaru seperti mobile banking, QR code dan lain-lain dari bank terkait yang bekerja sama dengan Luwes Gading.

Jenis pengembangan yang diterapkan di Luwes Gading adalah pengembangan formal. Pengembangan formal sendiri merupakan pengembangan yang telah direncanakan oleh perusahaan baik secara internal maupun bekerja sama dengan lembaga pengembangan terkait. Kegiatan pengembangan yang dilakukan meliputi penggunaan teknologi baru dalam sistem pembayaran Luwes Gading bekerja sama dengan bank terkait untuk memberikan pembekalan kepada karyawan mengenai metode pembayaran yang diterapkan. Sementara itu, bagi karyawan yang menjabat sebagai Kepala Klaster atau Representative Manager yang baru, ada pembekalan sebagai koordinator kelas industri. Ada juga penerapan digitalisasi pemasaran yang dilakukan oleh Luwes Gading yang mulai membuka online shop dan aplikasi berbasis web serta memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan. Tujuan dan tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan Luwes Gading meliputi:

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Luwes Gading bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Secara umum, produktivitas terkait dengan output yang dihasilkan dari kinerja. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, diharapkan semakin menguasai pekerjaan karyawan mampu bekerja dengan cerdas dan efektif sehingga produktivitas kinerja dapat meningkat. Hal ini terlihat dari meningkatnya responsivitas karyawan terhadap konsumen, akurasi dalam menghitung transaksi, dan pencapaian target yang telah ditetapkan.

2. Meningkatkan kualitas kerja

Setiap perusahaan memiliki standar kinerja yang telah ditentukan untuk karyawannya serta di Luwes Gading. Standar ini menjadi acuan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Namun, dalam beberapa kasus, standar kinerja yang

diharapkan belum terpenuhi, melalui pelatihan dan pengembangan ini diharapkan dapat menjadi sarana peningkatan kualitas kinerja karyawan Luwes Gading, salah satunya dengan keakuratan kinerja sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dan pencapaian target yang telah ditentukan.

3. Meningkatkan sikap, moral, dan moral

Pelatihan dan pengembangan yang diadakan di Luwes Gading tidak hanya membentuk keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaan. Tetapi juga ditujukan untuk membentuk sikap, moral, dan motivasi kerja karyawan. Beberapa sikap yang diharapkan pada karyawan antara lain kepemimpinan, disiplin kerja, kejujuran, tanggung jawab, kerja sama yang baik dan pelayanan yang berorientasi terhadap karyawan. Minat bagi perusahaan ritel, layanan karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan.

1. Meningkatkan pengembangan karyawan untuk mencapai secara optimal

Pelatihan dan pengembangan membuka peluang bagi karyawan Luwes Gading untuk memaksimalkan potensi diri. Pelatihan membekali karyawan dengan keterampilan dan keahlian yang berguna di lingkungan kerja sedangkan pengembangan adalah sarana bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang lebih baik dan berpotensi naik posisi, misalnya dari saleswoman menjadi Cluster Head.

2. Mengurangi kesenjangan kompetensi

Kesenjangan kompetensi terjadi ketika kompetensi yang dibutuhkan perusahaan tidak sesuai dengan kompetensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan berusaha mengatasi kesenjangan yang terjadi. Materi yang diberikan berkaitan dengan kompetensi yang belum ada pada karyawan. Sehingga diharapkan kualifikasi yang dibutuhkan karyawan dapat terpenuhi. Misalnya, di Luwes Gading sendiri, mayoritas latar belakang pendidikan karyawan adalah sekolah vokasi dan tidak banyak orang yang tahu tentang digital marketing dan online shop, terutama di kalangan karyawan senior. Oleh karena itu, untuk mengatasi kesenjangan kemampuan yang ada, Luwes Gading memberikan pelatihan fitur media sosial untuk penerapan digital marketing dan online shop yang digunakan di Luwes Gading.

Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan di Luwes Gading tidak akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan Luwes Gading sendiri maupun juga bagi karyawannya, beberapa manfaat yang didapat antara lain:

1. Peningkatan produktivitas kerja karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan Luwes Gading memberikan manfaat berupa pencapaian produktivitas karyawan, hal ini dapat dilihat dari meminimalisir kesalahan yang dilakukan, misalnya dalam pengambilan barang, pelayanan yang lebih cepat dan tepat kepada konsumen baik dari pencarian barang yang dibutuhkan hingga keakuratan proses perhitungan pembayaran. .

2. Terwujudnya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan

Pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading juga merupakan sarana untuk membentuk komunikasi yang baik antara karyawan dan atasannya. Bos dan

karyawan dapat bertukar ide dan pendapat tentang tujuan apa yang diinginkan dan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Di Luwes Gading, hal ini dilakukan melalui perantara HRD. HRD menjadi penghubung antara direktur dan karyawan yang disampaikan pada saat negosiasi perjanjian kerja bersama.

3. Meningkatkan moral karyawan

Motivasi atau moral karyawan akan muncul jika ada tujuan baru yang ingin dicapai. Pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading juga dilakukan karena tujuan yang ingin dicapai. Apakah promosi, rotasi posisi atau penggunaan teknologi baru akan memberikan tantangan dan tanggung jawab baru bagi karyawan. Karena diharapkan akan mendorong semangat dan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya.

4. Meningkatkan kemampuan karyawan

Bagi karyawan Luwes Gading, pelatihan dan pengembangan merupakan sarana untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta memaksimalkan potensi mereka sehingga bermanfaat di lingkungan kerja. Karyawan akan mempelajari keterampilan baru sehingga dapat menambah pengalaman dan kemampuan mereka.

5. Meningkatkan kepuasan kerja

Pelatihan dan pengembangan membuat karyawan Luwes Gading menjadi lebih terlatih dan menguasai pekerjaan yang dilakukan. Sehingga sangat mungkin karyawan akan dapat menjalankan tanggung jawab dan pekerjaannya dengan baik. Keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya inilah yang mendorong kepuasan dan kepercayaan diri pada karyawan karena ia telah berhasil melakukan pekerjaan dengan baik.

6. Membantu membuat keputusan yang lebih baik

Pelatihan tidak hanya membuat karyawan Luwes Gading memiliki keahlian tetapi juga membentuk sikap, salah satunya adalah kepemimpinan yang berguna untuk stabilisasi keputusan. Dengan hal tersebut, diharapkan karyawan mampu mengambil keputusan yang baik, terutama dalam mengatasi masalah yang muncul di tempat kerjanya

Metode pelatihan dan pengembangan yang diterapkan di Luwes Gading umumnya dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu:

1. Metode praktis (pelatihan di tempat kerja)

Pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading menerapkan metode on the job training dimana karyawan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka serta berlatih atau melakukannya secara langsung. Sehingga karyawan tidak hanya mendapatkan pemahaman secara teoritis tetapi juga kemampuan praktis. Karyawan baru menerima bimbingan dan arahan langsung dari karyawan senior di divisi tempat mereka bekerja. Mereka mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan mereka pada saat yang sama serta melakukannya.

2. Metode simulasi (pelatihan di luar pekerjaan)

Metode off the job training yang diterapkan di Luwes Gading khususnya adalah metode kelas atau ruang kelas di mana karyawan mendapatkan bimbingan langsung dari instruktur atau pelatih yang dapat diadakan di dalam ruangan, di dalam ruangan atau di luar ruangan, seperti di GOR Raden Mas Said Karanganyar atau di taman bermain seperti Tawangmangu Wonder Park. Metode ini diterapkan pada pelatihan mentalitas dasar dan Pelatihan Peningkatan Kapasitas. Sementara itu, pelatihan indoor dilakukan bagi pemegang posisi representative manager (MR) untuk mengkoordinasikan kelas industri terkait dan pelatihan bagi karyawan ketika ada penggunaan teknologi baru seperti online shop dan Grab-Mart Luwes Gading.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan tiga tema utama dalam implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading, yaitu (1) pembentukan kompetensi dasar kerja melalui Pelatihan Mentalitas Dasar, (2) peningkatan keterampilan dan kerja sama melalui Pelatihan Peningkatan Kapasitas dan On the Job Training, serta (3) pengembangan karier dan adaptasi teknologi melalui promosi, rotasi jabatan, dan pelatihan penggunaan teknologi baru. Hasil triangulasi menunjukkan adanya kesesuaian informasi antara HRD Manager, kepala bagian, dan karyawan mengenai tujuan utama program, yaitu mempersiapkan karyawan agar mampu bekerja sesuai standar operasional perusahaan serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep Human Resource Development (HRD) yang memandang pelatihan dan pengembangan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Program pelatihan yang diterapkan Luwes Gading terbukti tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap kerja, disiplin, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan, pengurangan kesalahan kerja, peningkatan produktivitas, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, efektivitas program pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading tidak hanya terlihat dari peningkatan kemampuan individu, tetapi juga dari dukungannya terhadap keberlangsungan dan daya saing perusahaan di sektor ritel.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Program pelatihan yang dilakukan di Luwes Gading meliputi pelatihan mentalitas dasar, pelatihan peningkatan kapasitas dan pelatihan on the job. Pelatihan mentalitas dasar dan pelatihan peningkatan kapasitas merupakan kegiatan khusus yang diselenggarakan bagi mahasiswa SMK yang mengikuti kegiatan kelas industri dan akan melaksanakan pra-kerja (praktik kerja industri) di Luwes Gading. Sementara itu, pelatihan on the job dilakukan untuk karyawan baru dan lama yang bekerja di Luwes Gading. Sistem pelatihan yang

diterapkan adalah pelatihan on the job di mana karyawan belajar serta melakukan pekerjaan yang mereka inginkan. Program pengembangan yang dilakukan di Luwes Gading meliputi pengembangan karir, rotasi pekerjaan dan penerapan teknologi baru. Pengembangan karir yang dilakukan umumnya adalah promosi jabatan dari pramuniaga menjadi ketua klaster. Sementara itu, rotasi pekerjaan adalah perpindahan karyawan dari satu divisi ke divisi lain yang disebabkan oleh kekurangan sumber daya manusia. Di sisi lain, ada juga penerapan teknologi baru sebagai bentuk adaptasi Luwes Gading untuk mengikuti perkembangan yang ada. Beberapa hal baru yang telah dilakukan antara lain membuka online shop Luwes Gading, GrabMart Luwes Gading, fitur terbaru pembayaran melalui e-money dan m-banking serta digital marketing menggunakan media sosial Instagram dan Tik-Tok.

Hal ini membutuhkan analisis yang terencana dan terukur terhadap perencanaan perencanaan program pelatihan dan pengembangan, hal ini dapat dilakukan berdasarkan standar yang berlaku atau salah satunya melalui teori Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) serta adanya perencanaan dan tindak lanjut serta evaluasi terukur terkait program pelatihan dan pengembangan sehingga tujuan dan manfaat yang diperoleh dapat maksimal. Perlu adanya silabus materi dan SOP yang tertulis dan disosialisasikan dengan baik kepada karyawan untuk memaksimalkan materi yang diberikan. Tambahkan berbagai metode pelatihan dan pengembangan untuk memaksimalkan pemahaman karyawan. Melakukan seleksi peserta pelatihan dan pengembangan serta perlengkapan fasilitas untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan mulai dari infrastruktur hingga materi/kurikulum.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada industri ritel, khususnya melalui analisis program pelatihan, pengembangan, dan kebutuhan pelatihan karyawan di Luwes Gading Surakarta. Secara manajerial, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi HRD dalam menyusun program pelatihan yang lebih terstruktur, melakukan evaluasi efektivitas pelatihan secara berkala, serta mengembangkan strategi pengembangan SDM jangka panjang berbasis kompetensi. Selain itu, perusahaan disarankan untuk mulai mengembangkan sistem pelatihan digital (digital training system) yang memanfaatkan platform pembelajaran daring untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih fleksibel dan berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah informan yang terbatas sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan ritel lainnya atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan secara lebih objektif.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME : Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861>
- Gunawan, I. (2022). *Bisnis Ritel Kembali Bergairah Pada 2022 Ini Buktinya*.
- Haris L. A dkk. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 2, 18–54.

- Haryati, R. A. (2019). *Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan : Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta*. 3(1).
- Kandou, E. E. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Acna Diurna Komunikasi*, 2, 1–12.
- Kompas.com. (2020). *Masuk 5 Besar, Ritel Indonesia Diprediksi Stabil*.
- Luweshomeshopping. (2022). *Profil Luwes*.
- Mustopa, R., Barjah, M. ' ah K., Niqa Afina Ahsaina, D., & Rais, Y. (2021). *Pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa pandemi Covid-19*. 1, 166–174.
- Nawangwulan, S. (2018). *Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Analysis of Training Needs and Human Resource Development Sri Nawangwulan STIKES Yayasan RS Dr Soetomo Surabaya*. 24–29.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development, 8th edition*. McGraw-Hill.
- Nurani, M. A. (2017). Pengaruh Review Kertas Kerja Audit, Pengalaman Kerja Auditor Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah. *Skripsi. Program Studi Akuntansi Dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan, Bandung*., 64–100.
- Nursalam, metode penelitian. (2016). Pendekatan Dan Penelitian. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Ridwan, M., & Hardianti, R. (2019). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan pada bpjs ketenagakerjaan cabang palembang*. 8.
- Rohmah, N. F. (2018). Pelatihan Manusia Dan Pengembangan Sumber Daya. *Manajemen Pendidikan Islam*, 2, 1–11.
- Sangadah, K., & Kartawidjaja, J. (2020). Analisis Bisnis Ritel Di Indonesia. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 21(1), 1–9.
- Sugiyono. (2016). Memahami Penelitian Kualitatif. *Bandung: Alfabeta*, 1–23.
- Sugiyono. (2018). Langkah Metode Pendekatan Kualitatif. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Suryani, S., Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363–370. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>
- Suryanto, S., & Roy, S. (2013). Pengelolaan dan pengembangan bisnis ritel modern pada fungsi sumber daya manusia di Cv hokky family surabaya. *Agora*, 1(3), 1–12.
- Tobing, L. L., Nugroho, E. S., & Solehudin. (2021). Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada Level Operator di PT. Subang Autocomp Indonesia. *Ilmiah Indonesia*, 6(1), 274–287.