

## **Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**Agus Dwi Cahya<sup>1)</sup>, Daru Amanta Rahmadani<sup>2)</sup>, Ary Wijiningrum<sup>3)</sup>, Fierna Fajar Swasti<sup>4)</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,  
Yogyakarta, Indonesia

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menjelaskan metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, menjelaskan manfaat yang didapat dari pelatihan dan pengembangan, menjelaskan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelatihan dan pengembangan, serta menjelaskan metode untuk evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan. Hal tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan supaya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Metode yang digunakan adalah *on the job training*. Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh karyawan maupun organisasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan didukung penuh oleh UMKM Happy Kue Lompong. Faktor penghambat yang muncul adalah kurangnya perhatian pemilik pada karyawan setelah pelatihan dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan. Untuk evaluasi dari kegiatan pelatihan dan pengembangan tidak dilakukan secara formal melainkan hanya dengan sharing session antara karyawan dan pemilik.

**Kata Kunci** : sumber daya manusia, pelatihan, pengembangan

✉ Corresponding author :  
Email Address : [agusdc@ustjogja.co.id](mailto:agusdc@ustjogja.co.id)

## PENDAHULUAN

Pelatihan dan Pengembangan merupakan dua hal penting ketika membicarakan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, perusahaan ataupun organisasi. Sumber daya manusia merupakan kunci utama untuk keberlangsungan suatu organisasi ataupun perusahaan, maka dari hal itu pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Pelatihan dan pengembangan sangat bermanfaat bagi para karyawan yang memiliki kekurangan terhadap kemampuan dan pengetahuan. Pelatihan dan pengembangan memang sangat perlu dilakukan melihat perkembangan zaman saat ini yang sangat pesat, yang mana pendidikan formal yang telah dicapai tidak cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan.

Pelatihan merupakan proses seorang karyawan agar memperoleh dan meningkatkan kemampuan baru untuk melakukan suatu pekerjaan (Mathis et al., 2010). Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik kepada karyawan serta dapat digunakan dalam pekerjaan mereka saat itu juga. Pada definisi tersebut dijelaskan bahwa selama kegiatan pelatihan, karyawan diharapkan mampu meningkatkan kemampuannya pada suatu pekerjaan tertentu. Pekerjaan yang diberikan biasanya sudah ditentukan sesuai kebutuhan organisasi, hal tersebut berarti bahwa pelatihan hanya dilakukan dalam jangka waktu yang pendek.

Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian (Sunyoto & Danang, 2012:145). Pengembangan lebih fokus pada kebutuhan umum jangka panjang dalam organisasi. Berbeda dengan pelatihan, dari definisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan dilakukan untuk menyiapkan individu untuk memegang tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam suatu organisasi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu bentuk usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk peningkatan kemampuan para karyawannya. Organisasi mengharapkan dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan dapat memperbaiki kinerja karyawan, memutakhirkan keahlian para karyawan untuk kinerja yang efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan menjadi sebuah kewajiban bagi setiap perusahaan, karena perusahaan atau organisasi tidak bisa menempatkan karyawan hanya dengan informasi yang didapatkan saat melakukan rekrutmen dan seleksi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak penjelasan diatas maka peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada

bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, faktor pendukung untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, faktor yang menghambat selama pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, proses evaluasi keberhasilan dan manfaat yang dirasakan karyawan serta perusahaan setelah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong.

## LANDASAN TEORI

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia terangkum menjadi satu dalam sebuah manajemen sumber daya manusia. Menurut Wijayanto, (2012:249) manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi pengelolaan yang terkait dengan proses kegiatan sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Marihot Tua dalam Sunyoto & Danang (2012:1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai, mengembangkan, memotivasi dan memelihara tempat kerja agar berkinerja tinggi dalam organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang dijabarkan, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengukur dan pendorong bagi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan dalam berbagai bentuk fungsi kegiatan yang meliputi, perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia serta memelihara tempat kerja untuk kinerja yang maksimal serta didukung dengan perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi atau penghargaan, dan keselamatan kerja pada karyawan. Perencanaan dan pelaksanaan dari beberapa fungsi tersebut harus didukung dengan analisis jabatan serta penilaian kerja yang objektif dan teliti

### Pengertian Pelatihan

Rivai 2008 menerangkan bahwa pelatihan adalah sesuatu yang bersifat pribadi ( pada umumnya *one-to-one*), on-the-job pendekatan yang digunakan oleh para manajer dan pelatih untuk membantu mengembangkan keterampilan mereka dan tingkat kemampuan. R.Wayne Mondy dalam Mathis et al., 2010 menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Jeffrey A.Mello dalam Mathis et al., 2010 menyatakan "*Training involves employees acquiring knowledge and learning skills that they will be able to use immediately*". Yang artinya, pelatihan melibatkan karyawan untuk memperoleh

pengetahuan dan keterampilan belajar bahwa mereka akan dapat menggunakan segera. Kasmir (2016:125) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas mengenai pelatihan, maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja.

### Pengertian Pengembangan

Hasibuan (2009:69) menerangkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Suparyadi (2015:233) menerangkan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya yang terencana, sistematis, dan berkesinambungan yang sifatnya antisipatif dan bertujuan untuk promosi jabatan, kaderisasi pimpinan, serta guna memperoleh keunggulan bersaing di bidang sumber daya manusia. Kasmir (2016:140) menjelaskan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan. Berdasarkan pendapat dari ahli di atas mengenai pengembangan, maka penulis menyimpulkan bahwa pengembangan adalah sebuah pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan bekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu tanpa memilah faktor-faktor atau variabel tertentu (Zulganef, 2008:11). Serta Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang melintasi beberapa disiplin ilmu dan materi, melibatkan pemahaman yang mendalam tentang perilaku manusia dan alasan yang mengatur perilaku manusia tersebut (Wahyuni, 2012:7). Menurut pernyataan sebelumnya maka metode penelitian ini dipilih karena peneliti ingin menggambarkan kebutuhan karyawan, serta upaya yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dan metode yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan selama kegiatan pelatihan dan pengembangan. Metode ini dipilih karena dengan menggunakan kualitatif peneliti dapat mengeksplorasi secara mendalam tentang sebuah fenomena dan data yang digunakan diperoleh dari beberapa informan. Peneliti menggali data dari pemilik UMKM dan karyawannya, dari para informan inilah peneliti dapat mengetahui secara menyeluruh bagaimana manajemen sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong.

Menurut (Sarwono & Jonathan, 2006:244) ada beberapa teknik pokok dalam pengumpulan data dalam penelitian kualitatif diantaranya:

## 1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan yang meliputi pengamatan secara sistematis terhadap kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal lain yang terjadi pada UMKM Happy Kue Lompong untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tatap muka secara langsung dengan informan. Dalam menggunakan teknik wawancara ini, keberhasilan dalam mendapatkan data atau informasi dari obyek yang diteliti sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara. Wawancara dilakukan secara langsung pada pemilik sekaligus manager, dan karyawan di UMKM Happy Kue Lompong.

Pada penelitian ini, penulis memilih untuk menggunakan analisis data lapangan dengan model Miles and Huberman dalam metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Sugiyono, 2015:246) yaitu reduksi data, display data atau penyajian data dan verifikasi data atau kesimpulan.

1. Reduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema serta polanya.

2. Display Data atau penyajian data dilakukan setelah data direduksi. Penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan dengan apa yang dipahami.

3. Verifikasi Data, langkah ini merupakan kegiatan untuk penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih terlihat abu-abu atau belum jelas hingga akhirnya setelah diteliti menjadi jelas.

Untuk mengecek validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi data, yaitu :

1. Triangulasi metode : dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Misalnya, membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan observasi.

2. Triangulasi sumber data : adalah menggali kebenaran data atau informasi melalui sumber yang berbeda. Misalnya, selain memanfaatkan wawancara dan observasi peneliti bisa menggunakan observasi terlibat, dokumen tertulis, dokumen sejarah, arsip, catatan resmi atau pribadi dan gambar.

3. Triangulasi teori : hasil akhir dari penelitian kualitatif dapat berupa rumusan informasi. Informasi selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisa dan Pembahasan

#### 1. Analisis Kebutuhan untuk Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

##### a) Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mathis dan Jackson (2010:261) terdapat tiga sumber penting yang menjadi pertimbangan dalam menganalisis Training Need Analysis (TNA) antara lain analisis organisasional, pekerjaan dan individual. Menurut hasil dari wawancara peneliti dengan narasumber dapat ditunjukkan bahwa UMKM Happy Kue Lompong menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan cara melihat pada pekerjaan dan individu setiap karyawan. Analisis ini bertujuan untuk meninjau ulang pekerjaan dan tugas yang sudah dilakukan serta mendiagnosis kebutuhan yang berfokus untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan individu karyawan didalam pekerjaan mereka sehari-hari. Hasil dari diagnosa terhadap pekerjaan maka UMKM Happy Kue Lompong akan mengetahui apa yang masih dibutuhkan oleh karyawannya supaya pekerjaan dan tugas tersebut dapat maksimal.

Menurut (Mathis et al., 2010:261) analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan membandingkan persyaratan karyawan dengan kemampuan mereka sehingga kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Adapun pendekatan yang dapat dilakukan untuk analisis individual antara lain, tes keterampilan, penilaian kerja individu, kuesioner dan survey kepada semua karyawan atau anggota dalam organisasi. Kebutuhan pelatihan akan diproses setelah melihat hasil dari analisis tersebut. Training Need Analysis dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan karyawan dan apa yang harus mereka miliki untuk memenuhi posisi atau pekerjaan mereka. Jarak atau gap antara kemampuan karyawan dengan target pekerjaan yang ada membuat pemilik merasa bahwa mereka harus melaksanakan pelatihan dan pengembangan atau jika tidak maka para karyawan tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaan dan tugas mereka dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dan teori yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2010:261), ditemukan suatu kesenjangan pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang ada di UMKM Happy Kue Lompong. Menurut Mathis dan Jackson (2010:261) untuk melakukan analisis kebutuhan diperlukan analisis terhadap organisasi contohnya pada tahun 2019 UMKM Happy Kue Lompong mempunyai tujuan untuk meningkatkan penjualan produk, maka pemilik dan karyawan harus dapat mencapai tujuan tersebut, untuk membantu memaksimalkan dalam produksi, memasarkan produk atau mencari pelanggan maka dibutuhkan pelatihan misalnya pembuatan iklan pada social media, selanjutnya analisis terhadap pekerjaan contohnya adanya akun sosial media yang lebih baik maka karyawan harus mendapatkan pelatihan sebelum melakukan pekerjaan mereka

khususnya berkaitan dengan dengan iklan untuk meningkatkan penjualan. Terakhir analisis individual contohnya adanya karyawan baru yang ingin mengetahui bagaimana cara berkomunikasi dengan baik dan benar terhadap pelanggan, maka mereka membutuhkan pelatihan untuk public speaking. Sedangkan UMKM Happy Kue Lompong hanya menganalisis melalui kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan.

## b) Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Peserta yang mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah seluruh karyawan bahkan jika diperlukan pemilik sebagai manajer juga mengikuti pelatihan. Peserta yang dipilih untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan adalah mereka yang dianggap membutuhkan materi untuk menunjang tugas dan pekerjaan mereka pada saat itu. Menurut (Hasibuan, 2009:73) peserta yang dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu organisasi maupun perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik karyawan operasional maupun manajerial.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, ditemukan bahwa UMKM Happy Kue Lompong menunjuk karyawan sebagai peserta pelatihan dan pengembangan telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Hasibuan (2009:73). Pemilik telah mengatakan bahwa peserta pelatihan dan pengembangan di UMKM Happy Kue Lompong tidak melihat pada karyawan baru atau lama, melainkan mereka yang membutuhkan dan menurut pemilik mereka memang pantas untuk mendapat pengalaman lebih agar menunjang pekerjaan yang sedang atau akan mereka kerjakan.

## 2. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut (Hasibuan, 2009:76) pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. UMKM Happy Kue Lompong telah menetapkan metode untuk pelatihan dan pengembangan karyawannya yaitu on the job training. Program-program pelatihan dan pengembangan tersebut telah dipilih dan ditetapkan oleh pemilik UMKM. Metode pelatihan dan pengembangan harus ditetapkan sebelum program pelatihan dan pengembangan dimulai dan harus disesuaikan dengan jenis kegiatan dan kebutuhan peserta untuk menjalankan tugasnya dalam organisasi.

UMKM Happy Kue Lompong memilih metode pelatihan dan pengembangan *On The Job Training* atau penempatan karyawan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya dengan bimbingan. Metode tersebut sesuai dengan metode yang dijelaskan (Bambang, 2011:67) *on the job training* adalah suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan.

Menurut pemilik metode ini dipilih karena dapat membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka dengan efektif. Karyawan akan mendapatkan materi yang sesuai dengan pekerjaan mereka dengan mudah. Sesuai dengan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan karyawan, mereka mengatakan bahwa metode yang dipilih sudah tepat dan efektif, mereka merasa bahwa metode tersebut cukup membantu pekerjaan mereka. Mereka juga merasa nyaman dengan metode *on the job training* yang digunakan untuk pengembangan. Keberadaan pembimbing selama pengembangan memudahkan proses belajar dan kerja karyawan.

### 3. Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan

Faktor pendukung menjadi komponen penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung tersebut berupa dukungan organisasi dan yang paling utama motivasi dari karyawan.

#### a) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi sangat penting diberikan untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Dukungan organisasi biasanya berbentuk sebuah perhatian lebih dari manajerial atau pemilik terhadap para karyawannya. Menurut (Marwansyah, 2012:158) dukungan organisasi yang berasal dari manajemen sangat dibutuhkan supaya program-program pelatihan dan pengembangan berhasil. Tanpa adanya dukungan manajemen, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik. Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti, UMKM Happy Kue Lompong memberikan dukungan penuh untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan. Dukungan tersebut berupa cukup aktifnya manajer atau pemilik dalam mengawasi para karyawan yang akan menjadi peserta pelatihan dan pengembangan, serta aktif dalam memberikan informasi-informasi mengenai pelatihan dan pengembangan. Karyawan UMKM Happy Kue Lompong juga diberi kesempatan untuk mengusulkan bahwa mereka membutuhkan pelatihan. Pemilik juga akan menunjuk beberapa karyawan yang berpengalaman untuk mendampingi para karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan. Beberapa hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang diberikan oleh UMKM Happy Kue Lompong kepada peserta untuk pelatihan dan pengembangan telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Marwansyah (2012:158).

#### b) Fasilitas Pelatihan dan Pengembangan

Fasilitas pelatihan dan pengembangan juga akan mempengaruhi keberhasilan dari kegiatan itu sendiri. Jika fasilitas yang diberikan memadai maka akan membuahkan hasil yang baik dan efektif. Jika fasilitas yang diberikan baik maka akan menciptakan suasana yang nyaman bagi peserta pelatihan. Hasil wawancara peneliti dengan para peserta pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa fasilitas yang yang diberikan UMKM Happy Kue Lompong kepada para peserta sudah baik. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain poster

prosedur kerja, tempat kerja yang nyaman dan pendamping yang kompeten dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan.

#### 4. Faktor Penghambat Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan pelatihan dan pengembangan juga tidak luput dari kendala atau hambatan meskipun dukungan terhadap itu lebih besar. Sebuah organisasi yang juga melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan harus memiliki alternative atau solusi jika suatu saat menghadapi hambatan-hambatan. Kendala atau hambatan yang muncul akan mengganggu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan jika tidak ditangani dengan baik.

Menurut (Hasibuan, 2009:85) kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani pengaruh dari kendala tersebut. Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan pemilik UMKM, hambatan yang datang berasal dari organisasi atau pemilik dan peserta atau karyawan. Hambatan yang berasal dari organisasi berupa kurangnya perhatian pemilik terhadap peserta setelah pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, sehingga tidak ada record hasil yang jelas, apakah pelatihan yang telah dilakukan sudah efektif atau belum. Hal itu akhirnya membuat karyawan kurang termotivasi.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan karyawan yang pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa hambatan yang besar berasal dari diri mereka karena motivasi yang kurang maksimal, secara tidak langsung kurangnya motivasi pada peserta tidak lain adalah dampak dari kurangnya perhatian dari pemilik seperti yang dikatakan oleh pemilik. Berdasarkan penjabaran dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat berasal dari pemilik yang kurang perhatian terhadap apa yang telah dialami karyawan setelah mengikuti kegiatan dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan maksimal. Hambatan yang berasal dari pemilik dan karyawan di UMKM Happy Kue Lompong ini berkaitan satu sama lain.

#### 5. Proses Evaluasi dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi keberhasilan menjadi tahap terakhir dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi merupakan tahap dimana pemilik melihat dan menilai apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan sudah efektif, apakah mendatangkan dampak yang positif, apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan. Menurut Nurbiyati dalam penelitiannya menjelaskan bahwa tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program. Informasi yang didapat berupa proses pelaksanaan program, dampak atau hasil yang telah dicapai, efisiensi serta manfaat dari pelaksanaan program.

Menurut Snell dan Bohlander (2010) langkah-langkah dalam menilai program latihan dan pengembangan adalah membuat kriteria untuk mengukur keberhasilan, melaksanakan

pretest, treatment, melakukan posttest, menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya dan studi lanjutan.

#### a) Proses Evaluasi

Evaluasi menjadi tahap akhir yang sangat penting untuk melihat dan mengukur efektivitas pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Proses evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan model CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985). Menurut Nurbiyati, 2017 dalam penelitiannya mengatakan bahwa Model evaluasi CIPP (*Context, input, Process, Product/Output*) lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. Model CIPP (*Context, input, Process, Product/Output*) terdiri dari 4 komponen yang harus diuraikan selama proses evaluasi. Pertama evaluasi konteks, komponen ini menggambarkan dan merinci lingkungan kebutuhan dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi oleh UMKM Happy Kue Lompong dan menganalisis setiap kelemahan dan kelebihan lingkungan dan objek sekitar perusahaan. Kedua evaluasi terhadap input atau masukan, komponen ini untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan pilihan cadangan solusi, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai serta menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan. Ketiga, evaluasi proses, pada tahap evaluasi ini dapat mendeteksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program sebagai record atau arsip prosedur yang telah dilaksanakan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana rencana yang telah diterapkan dan komponen apa saja yang perlu diperbaiki. Keempat evaluasi output, pada proses ini para manajer atau pihak yang sudah ditentukan memberikan penilaian guna melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, serta menentukan apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan dapat dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan dihentikan.

UMKM Happy Kue Lompong belum mampu melaksanakan evaluasi secara formal atau seperti model yang telah dijabarkan oleh peneliti. Menurut hasil dari wawancara peneliti para peserta pelatihan dan pengembangan di UMKM Happy Kue Lompong hanya melakukan Sharing Session setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pada sharing session mereka saling tukar informasi dan pendapat tentang pekerjaan. Seharusnya UMKM Happy Kue Lompong menentukan metode evaluasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Jadi selain sharing session pemilik harus memiliki record jelas yang menunjukkan sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

#### b) Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan

Setiap perusahaan pasti memiliki ukuran dan target masing-masing untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Hasil kinerja yang meningkat setelah pelatihan dan pengembangan menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan itu

sendiri. Berdasarkan hasil wawancara hal tersebut telah dimiliki oleh UMKM Happy Kue Lompong, selama ini UMKM Happy Kue Lompong mengetahui sejauh mana perkembangan para peserta atau karyawan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, tetapi hanya berdasarkan pada hasil kerjanya saja, tidak ada acuan yang formal.

### c) Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu tujuan utama dilaksanakannya kegiatan tersebut. Manfaat yang dirasakan setelah kegiatan akan menjadi ukuran apakah pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan ini berdampak positif atau negatif terhadap kinerja karyawan.

Manfaat pelatihan akan dirasakan oleh organisasi dan karyawan. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam (Sunyoto & Danang, 2012:141) terdapat manfaat dari pelaksanaan pelatihan antara lain:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Pelaksanaan pengembangan juga memiliki manfaat sendiri bagi organisasi. Menurut Siagian dalam (Sunyoto & Danang, 2012:146) manfaat tersebut antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja organisasi;
- 2) Memujudkan hubungan yang serasi antara dan bawahan;
- 3) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat;
- 4) Meningkatkan semangat kerja dan komitmen seluruh karyawan;
- 5) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
- 6) Menyelesaikan konflik secara fungsional;

Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi karyawan Menurut Siagian dalam (Sunyoto & Danang, 2012:146) antara lain:

- 1) Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- 3) Munculnya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Munculnya dorongan, artinya para karyawan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang nantinya dapat meningkatkan kepercayaan pada diri setiap karyawan.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan para narasumber menunjukkan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan di UMKM Happy Kue Lompong dapat dirasakan oleh organisasi dan terutama oleh para karyawan. Manfaat yang dirasakan organisasi memang tidak terlihat dengan kasat mata, apalagi UMKM Happy Kue Lompong belum memiliki catatan target pencapaian perusahaan. Namun, UMKM Happy Kue Lompong dapat merasakan kinerja karyawan menjadi lebih baik dan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing. Manfaat yang dirasakan oleh para peserta atau karyawan sendiri antara lain meningkatnya pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab pada pekerjaannya, keterampilan dan kemampuan terhadap kinerja sehari-hari, serta meningkatnya kepercayaan diri secara pribadi. Kesimpulan dari hal ini menunjukkan bahwa manfaat yang dirasakan oleh UMKM Happy Kue Lompong serta para peserta pelatihan dan pengembangan sesuai dengan teori yang disebutkan oleh Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:141) dan Siagian dalam Sunyoto (2012:146).

## **KESIMPULAN**

Proses evaluasi yang dilakukan UMKM Happy Kue Lompong hanya melalui sharing session yang dilakukan setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan, tidak ada evaluasi formal. UMKM Happy Kue Lompong belum memiliki kriteria penilaian dan target yang jelas apa saja yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan. Sehingga keberhasilan dari kegiatan tersebut hanya bisa dirasakan secara individu setiap peserta. Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh semua peserta dan organisasi. Manfaat bagi peserta antara

lain meningkatnya pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab pada jabatan, keterampilan dan kemampuan terhadap kinerja sehari-hari, serta meningkatnya kepercayaan diri secara pribadi. Manfaat yang dirasakan organisasi tidak lain kinerja karyawan menjadi lebih baik dan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing.

## Referensi

- Bambang, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd ed.)*. Alfabeta.
- Mathis, Robert, L., & Jackson John, H. (2010). *Human Resource Management (Edisi 13)*. Cengage Learning.
- Nurbiyati, T. (2017). Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Review. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 23(1), 52–63. <https://doi.org/10.32477/jkb.v23i1.203>
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Sarwono, & Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, & Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Andi.
- Wahyuni, S. (2012). *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. Salemba Empat.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zulganef. (2008). *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Graha Ilmu.