

## ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PERUSAHAAN RETAIL

Aldila Oktaviyani,<sup>1</sup> Agustin Amborowati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Sebelas Maret

Email: agustinamborowati@staff.uns.ac.id

### Abstract

*Human resources are one of the factors that play a direct role in carrying out company activities. Training and development also aim to improve performance, efficiency both energy and time and as a means to increase knowledge for employees (Ridwan & Hardianti, 2019). This study aims to determine the implementation of employee training and development in Luwes Gading Surakarta. The research design used is a case study that discusses employee training and development activities with a descriptive discussion method. The object of this study is Luwes Gading Surakarta. The data collection method is carried out by making observations (observations), case studies from previous data and research to conducting in-depth interviews with the object of study. The results of the research can be seen that the implementation of employee training and development in Luwes Gading has been carried out. It can be seen from the existence of basic mentality training programs, capacity building training and on the job training. Meanwhile, the existing development programs in Luwes Gading include promotion, rotation of positions, and the application of the use of new technology as a result of changes in the business environment. Planning of training and development activities can be carried out using the Training Needs Analisis (TNA) method.*

**Keywords:** Training, Development, Employees, Training Needs Analisis (TNA)

### Abstrak

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 serta sebagai sarana untuk meningkatkan pengetahuan bagi karyawan (Ridwan & Hardianti, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai di Luwes Gading Surakarta. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus yang membahas kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan metode diskusi deskriptif. Objek penelitian ini adalah Luwes Gading Surakarta. Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi (observasi), studi kasus dari data dan penelitian sebelumnya hingga melakukan wawancara mendalam dengan objek penelitian. Hasil penelitian dapat dilihat bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading telah dilakukan. Hal ini terlihat dari adanya program pelatihan mental 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. Perencanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan metode Training Needs Analisis (TNA).

**Kata kunci:** Pelatihan, Pengembangan, Karyawan, Training Needs Analisis (TNA)

## 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 cermat dalam mengambil sikap, namun perusahaan juga harus

cepat dan tepat untuk menghadapi perkembangan yang terjadi di dunia bisnis. Karena keterlambatan perusahaan dalam memahami perubahan dan mengambil keputusan dapat memberikan keuntungan bagi pesaingnya. Salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan sebuah bisnis adalah sumber daya manusia. Sumber daya yang tidak kompeten tentu akan berdampak buruk bagi perusahaan (Suryanto & Roy, 2013).

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam suatu organisasi atau perusahaan dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang. Ini karena sumber daya manusia adalah yang mengendalikan faktor-faktor tersebut. Berbicara tentang sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi (Haryati, 2019). Namun sehebat apapun kualitas sistem manajemen perusahaan mutlak semua tergantung pada aktivitas sumber daya manusia di dalamnya dan menjadi penentu akhir efektivitas sistem yang telah diciptakan (Ashary, 2019).

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 adalah aset perusahaan yang harus dijaga dan dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi keberlangsungan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan dan profesionalismenya agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Bariqi, 2018).

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 agar kinerja karyawan menjadi lebih baik. Dengan kinerja karyawan yang berkualitas baik, karyawan akan menjadi lebih terampil dalam pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga kerja dan waktu. Selain itu, pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai sarana untuk menambah pengetahuan bagi karyawan. Sehingga pelatihan dan pengembangan menjadi manfaat yang semakin penting (Ridwan & Hardianti, 2019).

Wijayanto dalam Busono (2016) menjelaskan bahwa program pelatihan adalah proses yang dirancang untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan saat ini, sedangkan program pengembangan adalah proses yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan di masa depan. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesional dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

Dengan mengembangkan keterampilan karyawan, dimaksudkan agar setiap upaya pimpinan dapat meningkatkan keterampilan kerja setiap karyawan sehingga dalam menjalankan tugasnya menjadi lebih efisien dan produktif. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Program pengembangan karyawan dianggap sebagai manfaat yang semakin penting karena tuntutan pekerjaan, jabatan dan juga sebagai kemajuan teknologi (Busono, 2016).

Menurut Ronal dalam Sulaefi (2017), dalam praktiknya keberhasilan suatu bisnis didasarkan pada standar kinerja yang tinggi dan hal ini tergantung pada sumber daya manusianya. Oleh karena itu, manajemen puncak perlu menyadari pentingnya program pelatihan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya. 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 adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

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

Salah satu bidang bisnis yang memiliki persaingan yang cukup ketat adalah ritel. Pesatnya perkembangan bisnis ritel didorong oleh terbukanya peluang pasar, perkembangan bisnis manufaktur, dan upaya pemerintah untuk mengembangkan bisnis ritel. Bisnis ritel dibagi menjadi beberapa jenis yang sangat beragam berdasarkan klasifikasi sesuai dengan bentuk, ukuran dan tingkat modernitasnya. Dalam perjalanan perkembangan bisnis ritel, banyak yang menghadapi tantangan dan masalah yang harus dihadapi. Banyaknya pemain dalam bisnis ritel membuat persaingan sangat ketat (Utomo, 2010).

Di Indonesia dari waktu bisnis ritel terus berkembang, dilansir dari Global Retail Development Index 2019 versi AT Kearney Januari 2020, perkembangan 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 menghadapi persaingan yang 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 tahun 2016 hingga 2018 dan diukur dengan compound annual growth rate (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 jenuhan pasar. Untuk variabel risiko bisnis, Indonesia mencapai 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 perkembangan ritel di seluruh dunia (www.kompas.com, 2020).

Pertumbuhan ritel di Indonesia diperkirakan akan kembali meningkat pasca pandemi Covid-19, hal ini didorong oleh meningkatnya permintaan masyarakat sejalan dengan pelonggaran mobilitas dan penurunan kasus covid-19. Menurut data Bank Indonesia, kinerja penjualan eceran pada April 2022 diperkirakan akan meningkat secara bulanan. Hal ini tercermin dari indeks penjualan (HKI) 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 dan bahkan asing. Mengingat potensi yang dimiliki Indonesia dengan jumlah penduduk 267 juta jiwa, di mana 65% di antaranya adalah anak muda usia produktif, peritel 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 pertama ritel sederhana seperti kios dan pasar. Sedangkan yang kedua adalah ritel modern seperti department store atau minimarket. Kehadiran ritel modern sebenarnya merupakan bentuk respon terhadap perkembangan zaman dan memanfaatkan budaya belanja masyarakat, khususnya kelas menengah ke atas yang tidak mau berjejit di pasar tradisional yang biasanya berlumpur dan tidak tertata rapi (Soliha, 2008).

Salah satu department store di Indonesia adalah Luwes. Luwes berawal dari minimarket kecil yang pertama kali didirikan pada tahun 1965 di Kota Surakarta, kini terus berkembang dari tahun ke tahun menjadi department store yang namanya akrab 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 ([www.luweshomeshopping.com](http://www.luweshomeshopping.com), 2022).

Salah satu cabang Luwes di Kota Surakarta adalah Luwes Gading. Luwes Gading terletak di Jl Veteran No. 50 Gajahan, Kecamatan Pasar Kliwon, Kota Surakarta. Luwes terus berupaya mempertahankan komitmennya untuk menjadi "Pilihan Tepat Hemat Belanja" dengan memberikan pelayanan terbaik melalui harga yang kompetitif, produk yang berkualitas, dan pelayanan yang memuaskan ([www.luweshomeshopping.com](http://www.luweshomeshopping.com), 2022).

Menghadapi perkembangan yang terjadi, perusahaan ritel dituntut untuk dapat menerapkan strategi yang tepat agar dapat bersaing dan mendapatkan keuntungan yang maksimal (Qonita, 2020). Perubahan terpenting yang dapat dilakukan perusahaan untuk menghadapi pengembangan bisnis adalah menambah kompetensi inti karyawannya, yang

diperlukan investasi yang efektif dan efisien. Salah satunya adalah pelatihan karena pelatihan dipercaya sebagai sarana perubahan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan. Perubahan mendasar adalah perubahan keterampilan karena keterampilan merupakan kebutuhan dasar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya secara profesional dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Kristina, 2017).

Riset yang dilakukan oleh Haris yang meneliti pengaruh rekrutmen, pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk menyatakan bahwa tolok ukur buyutan 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 meliputi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, kendala yang dihadapi dalam analisis solusi perencanaan pelatihan dan 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 staf manajemen di Yayasan STIKES RS Dr. Soetomo Surabaya menyatakan bahwa pelatihan merupakan program edukasi 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 pembangunan berguna untuk meningkatkan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian, sifat intelektual, emosional untuk mempersiapkan diri untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi (Nawangwulan, 2018).

Penelitian yang dilakukan penulis hampir memiliki kesamaan dengan penelitian Nawangwulan, yaitu berfokus pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk menunjang

pembelajaran kursus. Namun jika Nawangwulan menjelaskan manfaat pelatihan dan pengembangan yang dilakukan, maka dalam penelitian ini penulis akan menganalisis secara rinci 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 komponen otomotif. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan dan pengembangan yang diberikan. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi atau perusahaan (Tobing et al 2021).

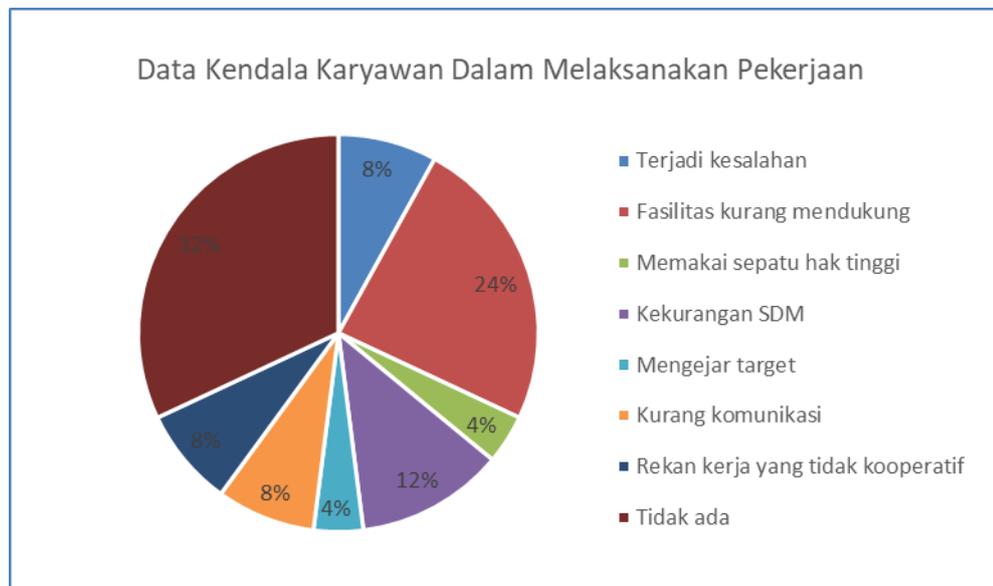
Jika penelitian yang dilakukan oleh Tobing berfokus pada pengaruh motivasi, pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh penulis berfokus pada analisis pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, kendala yang dihadapi dan analisis solusi perencanaan pelatihan dan kebutuhan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

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

Selama masa magang, penulis juga berkesempatan melakukan analisis penyusunan deskripsi pekerjaan karyawan Luwes Gading dengan 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 untuk Karyawan Gading Fleksibel**

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, ketepatan dalam bekerja hingga kemampuan mencapai target. Selain itu, dalam wawancara yang dilakukan dengan Ibu Windarti selaku Ketua Klaster, diketahui juga bahwa masih ada peserta yang merupakan calon karyawan baru, magang atau prakerja yang masih belum melaksanakan 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 oleh pernyataan dari Ibu Mawarti selaku customer service yang menyatakan bahwa terkadang dalam satu minggu ada dua hingga tiga keluhan dari pelanggan yang penyebabnya bervariasi dari harga hingga terkait layanan.

Tentu saja hal ini adalah hal yang harus diperhatikan oleh Luws Gading karena berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Oleh karena itu, perlu

diberikan bekal pelatihan sebelum terjun langsung ke lingkungan kerja untuk mempersiapkan karyawan untuk 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 lulusan sekolah, yang masih kurang pemahaman dan pengalaman tentang pekerjaan atau lingkungan kerja yang akan mereka jalankan. Sehingga dapat memungkinkan kurangnya kinerja maksimal dari mereka karena masih dirasakan kebingungan dan risiko menyebabkan kesalahan yang dapat merugikan Luwes Gading.

Diharapkan Analisis Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Luwes Gading dapat membantu Luwes Gading dalam menganalisis program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah dilaksanakan dan menjadi pertimbangan dalam merencanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat sehingga diperoleh kinerja karyawan yang maksimal dan pencapaian tujuan Luwes Gading.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Simamora dalam Kandou (2013) Pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang digunakan bersama dan juga secara bergantian. Training (pelatihan) berisi maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta mengubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan dapat dikaitkan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan. 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 berorientasi masa depan pada karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non-manajerial akan menerima lebih banyak pelatihan teknis dibandingkan dengan manajer yang menerima lebih banyak pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual atau analitis dan keterampilan

hubungan yang manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka untuk membawa rekrutmen ke tujuan strategis dan spesifik (Kandou, 2013).

Selain itu, menurut Robert dalam Rohmah, (2018) terdapat perbedaan dalam pelatihan dan pengembangan SDM dari segi dimensi proses pengembangan seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan**

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

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa pelatihan ditunjukkan 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 penampilan teori dan konsep secara umum, terutama dalam pemecahan masalah. Pelatihan berfokus pada kebutuhan jangka pendek untuk saat ini sementara pengembangan adalah kebalikannya sebagai investasi jangka panjang.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Busono (2016), tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan mencakup beberapa aspek penting. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan gairah jiwa dan ideologi karyawan, meningkatkan produktivitas kerja, serta memperbaiki kualitas pekerjaan. Selain itu, pelatihan juga membantu meningkatkan ketuntasan perencanaan sumber daya manusia, memperkuat sikap moral karyawan, dan memberikan stimulasi agar karyawan mampu tampil optimal. Lebih lanjut, pelatihan berperan dalam meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan kompetensi, serta mendorong pengembangan karyawan.

Sementara itu, Rohmah (2018) menambahkan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga mencakup upaya untuk mengurangi kesenjangan atau perbedaan kinerja antara hasil yang diharapkan dan hasil yang dicapai oleh karyawan. Pelatihan ini penting bagi organisasi yang mengalami penurunan produktivitas, karena dapat membantu karyawan mencapai standar yang ditetapkan. Selain itu, pelatihan juga membantu karyawan menjadi lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pelatihan juga berperan dalam meningkatkan komitmen dan persepsi karyawan terhadap organisasi. Pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading merupakan upaya perusahaan dalam memberdayakan karyawan. Dengan adanya kepedulian perusahaan terhadap pengembangan karyawan, diharapkan karyawan menjadi lebih loyal dan bertahan di perusahaan, serta membentuk citra positif bagi perusahaan di mata karyawan.

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

Menurut Simamora dalam Kandou (2013), pelatihan dan pengembangan memiliki berbagai manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi dan karyawan. Bagi organisasi, manfaat yang diperoleh meliputi peningkatan produktivitas kerja, terjalinnya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, serta proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Selain itu, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan semangat kerja, mendorong sikap terbuka terhadap manajemen, memperlancar komunikasi yang efektif, dan menyelesaikan konflik secara fungsional. Sementara itu, bagi karyawan, manfaat yang diperoleh antara lain adalah membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik, menghasilkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan, serta mengurangi stres, frustrasi, dan konflik. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan teknis dan intelektual, serta kepuasan kerja.

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan. Dengan meningkatnya kemampuan karyawan, perusahaan pun akan mengalami perbaikan dalam berbagai aspek operasional. Sejalan dengan pandangan ini, Hani Handoko dalam Busono (2016) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan kinerja kerja, mengurangi ketidakhadiran, serta meningkatkan kepuasan kerja. Metode pelatihan dan pengembangan terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu metode praktis (on the job) dan teknik penyajian informasi serta metode simulasi (off the job). Metode praktis mencakup rotasi posisi, latihan instruksi kerja, magang, pembinaan, dan penugasan sementara. Sedangkan metode off the job meliputi penyajian informasi melalui kuliah, presentasi video, konferensi, serta simulasi seperti studi kasus, bermain peran, permainan bisnis, dan program pengembangan eksekutif.

Efendi Hariandja (2005) juga menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui dua metode utama, yaitu metode on the job training yang meliputi pelatihan instruksi kerja, pembinaan, rotasi pekerjaan, dan magang, serta metode off the job training yang mencakup kuliah, presentasi video, role playing, case study, self study, dan program pembelajaran lainnya. Kedua metode ini dirancang untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengembangkan keterampilan mereka dengan baik, baik secara teknis maupun manajerial.

Menurut Hasibuan dalam Haryati (2019), terdapat beberapa kendala yang menjadi tantangan selama proses pelatihan dan pengembangan. Kendala-kendala ini dapat menghambat kelancaran penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan, sehingga target yang ingin dicapai sering kali tidak terpenuhi. Salah satu kendala utama adalah latar belakang peserta yang heterogen, seperti perbedaan dalam pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usia. Perbedaan ini dapat mempersulit proses pelatihan karena peserta memiliki tingkat pemahaman, persepsi, dan penalaran yang berbeda terhadap materi yang disampaikan. Selain itu, pelatih atau instruktur yang berpengalaman dan mampu mentransfer pengetahuan dengan baik sulit didapatkan, sehingga tujuan pelatihan sering tidak tercapai. Fasilitas pengembangan yang tidak memadai, seperti kekurangan buku, peralatan, dan mesin, juga menjadi hambatan besar dalam proses pelatihan. Kendala lain yang dihadapi

adalah kurikulum yang tidak terstruktur dengan baik dan tidak sesuai dengan tujuan pelatihan, serta dana yang terbatas, yang sering kali membuat pelatihan berjalan dengan terpaksa dan tidak memenuhi standar yang dibutuhkan.

Simamora dalam Tufa (2015) menambahkan beberapa kendala lain dalam pelatihan dan pengembangan, seperti anggapan bahwa pelatihan merupakan solusi untuk semua masalah organisasi, peserta yang kurang termotivasi, serta penerapan teknik pelatihan yang dianggap cocok untuk semua situasi tanpa mempertimbangkan konteks yang berbeda. Selain itu, evaluasi terhadap kinerja peserta setelah pelatihan sering kali tidak dilakukan, dan tidak ada informasi biaya-manfaat yang dikumpulkan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan. Kurangnya manajemen yang efektif dan peran atasan yang tidak diakui juga menjadi kendala signifikan. Simamora juga menyoroti bahwa pelatihan sering kali tidak cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan, dan minimnya persiapan untuk tindak lanjut program pelatihan semakin memperburuk situasi. Dalam keseluruhan proses pelatihan dan pengembangan, tantangan-tantangan ini mencakup berbagai faktor, mulai dari peserta, sarana dan prasarana, bahan dan metode pelatihan, hingga masalah dana dan evaluasi hasil pelatihan yang kurang memadai.

## **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 yang intensif, terperinci dan mendalam terhadap gejala tertentu. Sementara itu, Stake (2005) menambahkan bahwa penekanan studi kasus adalah untuk memaksimalkan pemahaman terhadap kasus-kasus yang diteliti. Desain yang digunakan adalah desain kasus tunggal, yaitu penelitian studi kasus yang hanya menekankan unit kasus.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa 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 adalah sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian, objek penelitian ditargetkan dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban dan solusi atas masalah yang terjadi.

Dapat disimpulkan bahwa objek penelitian adalah sesuatu yang menjadi subjek penelitian dan ditemukan solusinya. Penelitian ini dilakukan di Luwes Gading yang terletak 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. Data primer adalah data yang diperoleh langsung melalui wawancara informan. Sedangkan data sekunder adalah data sekunder adalah data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk yang telah diolah dan siap digunakan (Purhanta, 2019).

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 adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat 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 layanan pelanggan. Dan data sekunder dalam penelitian ini adalah buku-buku yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dan jurnal terkait 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, pengumpulan data 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 topik tertentu (Suryanto & Roy, 2013). Sementara itu, menurut Joko Subagyo dalam Banjarsari dkk (2015) wawancara merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan memberikan pertanyaan kepada responden.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah pengumpulan data yang dilakukan 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, Manajer Perwakilan & KG Penerimaan Barang, Kepala Klaster Supermarket, Cheker, Pembukuan, Customer Service, Saleswoman. Sementara itu, HRD diwakili oleh Manajer HRD.

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti (Haryati, 2019). Sementara itu, menurut Widoyoko dalam Tohirin (2013), observasi adalah pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap unsur-unsur yang muncul dalam suatu gejala pada objek penelitian. Dapat disimpulkan bahwa observasi adalah kegiatan pengamatan langsung dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis mengamati langsung proses kegiatan di Luwes Gading yang dilakukan selama proses magang dari tanggal 3 Januari 2021 – 31 Maret 2021. Khususnya, observasi kegiatan pembekalan mental yaitu "Pelatihan Dasar Mentalitas" bagi mahasiswa yang akan melaksanakan PKL yang akan dilaksanakan pada tanggal 11 Maret 2021.

Menurut Goerge dalam Wiriandi F (2015) studi pustaka adalah pencarian sumber atau pendapat ahli tentang suatu hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sementara itu, M Nazier dalam Ainin (2017) mengungkapkan bahwa studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan studi terhadap buku, literatur, catatan dan laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kajian pustaka merupakan kumpulan data dengan mencari referensi dari sumber terkait,

baik buku maupun penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data terkait pelatihan dan pengembangan karyawan dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia dan jurnal dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang diteliti, yaitu mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan.

Metode diskusi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. 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 menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Dari uraian ini, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berupaya memberikan gambaran analitis dari topik yang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis akan menjelaskan implementasi, kendala analisis pelatihan dan perencanaan pengembangan di Luwes Gading berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan HRD.

## **HASIL PENELITIAN**

Luwes Gading melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat 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 mengenai 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 dalam menjalankan suatu bisnis. Berdasarkan narasi Bapak Bengawan Tedjo Handoyo selaku HRD Manager dari Luwes Gading, untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusianya, 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 (Praktek Kerja Industri) selama tiga bulan di kelas XI, dan enam bulan di kelas XII.

Pada tahun 2022, SMK yang menyelenggarakan 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 ketika memasuki bulan suci Ramadhan, masyarakat berbondong-bondong mengisi toko untuk berbelanja dan membeli barang-barang yang mereka butuhkan. 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 sumber daya manusianya.

Kerja sama yang saling menguntungkan sedang berusaha untuk dijalin oleh Luwes Gading dan sekolah SMK, hal ini merupakan bentuk kolaborasi antara dunia industri dan dunia pendidikan yang saat ini digaungkan oleh Mendikbud. 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 dikerahkan langsung ke lapangan.

Pelatihan ini dilakukan oleh Luwes Gading untuk membekali karyawan dengan pengetahuan tentang SOP yang berlaku, pekerjaan yang dilakukan, sikap yang baik dalam melayani konsumen, dan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan. Selain itu, pelatihan ini 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 pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pelatihan ini diharapkan dapat 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 adalah pelatihan untuk membentuk mental yang dilakukan oleh Luwes Gading bersama mitra kelas industri SMK. Pelatihan ini diberikan kepada

siswa 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 adalah Pelatihan Mentalitas Dasar angkatan ke-5 yang telah dilakukan oleh Luwes Gading Group. Pelatihan ini dilaksanakan 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, rasa hormat terhadap sesama, kerjasama dan kedisiplinan calon peserta Prakerin sehingga diharapkan siap ketika terlibat langsung di lingkungan kerja, untuk melakukan pekerjaan dan melayani konsumen khususnya di Supermarket Luwes Gading.



**Gambar 2**

### **Dokumentasi Kegiatan Pelatihan Mentalitas Dasar**

#### **2. Pelatihan Peningkatan Kapasitas**

Pelatihan Peningkatan Kapasitas dapat dikatakan sebagai tahap lanjutan dari pelatihan mental dasar yang telah diselenggarakan sebelumnya. Hanya saja pelatihan ini lebih difokuskan untuk membentuk 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 jumlah 424 siswa.

Sedangkan untuk pengembangan, diprioritaskan untuk karyawan lama yang sudah memiliki pengalaman di Luwes Gading dan memenuhi kualifikasi yang disyaratkan, misalnya telah lama bekerja di Luwes, memiliki kinerja yang baik, motivasi kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh tingkat kehadiran kerja, dan memiliki kepribadian yang baik dengan 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 secara umum seperti perubahan teknologi. Pengembangan biasanya diprioritaskan untuk karyawan lama sebagai tingkat promosi, rotasi posisi atau untuk menghadapi perubahan yang ada. Misalnya, perubahan penggunaan teknologi baru dalam sistem pembayaran. Baik dalam penggunaan perangkat komputer maupun fitur pembayaran terbaru seperti mobile banking, kode QR dan lain-lain dari bank terkait yang bekerja sama dengan Luwes Gading.

Jenis pengembangan yang diterapkan di Luwes Gading adalah pengembangan formal. Pembangunan formal sendiri merupakan pengembangan yang telah direncanakan oleh perusahaan baik secara internal maupun bekerja sama dengan lembaga pengembangan terkait. Kegiatan pengembangan yang dilakukan antara lain pemanfaatan teknologi baru dalam sistem pembayaran Luwes Gading bekerja sama dengan bank terkait untuk memberikan pembekalan kepada karyawan terkait metode pembayaran yang diterapkan.

Sementara itu, bagi karyawan yang menjabat sebagai Ketua Klaster atau Manajer Perwakilan yang baru, terdapat pembekalan sebagai koordinator kelas industri. Ada juga penerapan digitalisasi marketing yang dilakukan oleh Luwes Gading yang mulai membuka online shop dan aplikasi berbasis web serta memanfaatkan media sosial untuk berpromosi.

Tujuan dan sasaran 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 daya tanggap karyawan terhadap konsumen, ketepatan dalam menghitung transaksi, dan tercapainya target yang telah ditetapkan.

2. Meningkatkan kualitas pekerjaan

Setiap perusahaan memiliki standar kinerja yang telah ditentukan sebelumnya 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 ketepatan kinerja sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dan pencapaian target yang telah ditentukan.

3. Meningkatkan sikap, semangat dan semangat

Pelatihan dan pengembangan yang diadakan di Luwes Gading tidak hanya membentuk keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaan. Namun 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 pada karyawan. Minat bagi perusahaan ritel, pelayanan karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan.

4. Meningkatkan pengembangan karyawan agar mencapai secara optimal

Pelatihan dan pengembangan membuka peluang bagi karyawan Luwes Gading untuk memaksimalkan potensi mereka. Pelatihan membekali karyawan dengan keterampilan dan keahlian yang berguna di lingkungan kerja sementara pengembangan adalah sarana bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang lebih baik dan berpotensi naik posisi, misalnya dari pramuniaga menjadi Kepala Klaster.

5. Mengurangi kesenjangan kompetensi

Kesenjangan kompetensi terjadi ketika kompetensi yang dibutuhkan oleh 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 untuk karyawan dapat terpenuhi. Misalnya, di Luwes Gading sendiri, mayoritas latar belakang pendidikan karyawan adalah sekolah kejuruan 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 tentang fitur media sosial untuk penerapan digital marketing dan online shop yang digunakan di Luwes Gading.

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

1. Peningkatan produktivitas kerja karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan Luwes Gading memberikan manfaat berupa pencapaian produktivitas karyawan, hal ini dapat dilihat dari minimalisasi kesalahan yang dilakukan, misalnya dalam pengambilan barang, pelayanan yang lebih cepat dan tepat kepada konsumen baik dari pencarian barang yang dibutuhkan hingga ketepatan 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 atasan mereka. Bos dan karyawan dapat bertukar ide dan pendapat tentang tujuan apa yang diinginkan dan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Di Luwes Gading, ini dilakukan melalui perantara hrd. HRD menjadi penghubung antara direksi dan karyawan yang disampaikan pada saat negosiasi perjanjian kerja bersama.

3. Meningkatkan semangat kerja karyawan

Motivasi atau semangat 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 kepada karyawan. Karena diharapkan dapat 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 mereka berguna di lingkungan kerja. Karyawan akan mempelajari keterampilan baru sehingga mereka 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 melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya inilah yang mendorong kepuasan dan kepercayaan diri pada karyawan karena 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 ini, diharapkan karyawan akan 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 menjadi dua kategori, yaitu:

1. Metode praktis (pelatihan di tempat kerja)
2. Pelatihan dan pengembangan di Luwes Gading menerapkan metode on the job training di mana karyawan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya 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 berkaitan dengan pekerjaan mereka pada saat yang sama serta melakukannya.

3. Metode simulasi (pelatihan di luar pekerjaan)
4. Metode pelatihan off the job yang diterapkan di Luwes Gading terutama metode kelas atau kelas di mana karyawan mendapatkan bimbingan langsung dari instruktur atau pelatih yang dapat diadakan di dalam ruangan, dalam atau di luar ruangan, seperti di GOR Raden Mas Said Karanganyar atau di taman bermain seperti Tawangmangu Wonder Park. Metode ini diterapkan pada pelatihan mental dasar dan Pelatihan Peningkatan Kapasitas. Sementara itu, pelatihan dalam ruangan dilakukan bagi pemegang posisi manajer perwakilan (MR) untuk mengkoordinasikan kelas industri terkait dan pelatihan bagi karyawan ketika ada penggunaan teknologi baru seperti toko online dan Grab-Mart Luwes Gading.

## **PEMBAHASAN**

Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Luwes Gading. Program ini tidak hanya fokus pada karyawan baru, tetapi juga mencakup pengembangan bagi karyawan senior untuk meningkatkan efektivitas kerja dan menghadapi perubahan teknologi. Dalam kaitannya dengan kajian pustaka, hasil penelitian dapat dianalisis melalui perspektif teori yang mendasari pelatihan dan pengembangan SDM.

Salah satu tujuan utama pelatihan di Luwes Gading adalah meningkatkan produktivitas karyawan, yang sejalan dengan teori Human Capital Development yang dikemukakan oleh Becker (1993). Dalam kajian pustaka, teori ini menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan akan menghasilkan peningkatan produktivitas karena keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh mampu memperbaiki kinerja individu. Penelitian ini menemukan bahwa program pelatihan seperti On-the-Job Training dan Pelatihan Mentalitas Dasar membantu karyawan baru untuk lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja, yang berdampak positif pada produktivitas mereka. Hal ini juga diperkuat oleh studi Noe (2010), yang menyebutkan bahwa pelatihan berbasis kerja dapat

meningkatkan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas operasional. Di Luwes Gading, pelatihan langsung di tempat kerja ini terbukti meningkatkan ketepatan karyawan dalam menghitung transaksi dan mempercepat layanan pelanggan, terutama selama periode permintaan tinggi seperti Ramadan.

Program kelas industri yang dilakukan oleh Luwes Gading sejalan dengan konsep Link and Match yang dijelaskan oleh Nugroho (2020). Kolaborasi antara Luwes Gading dan beberapa SMK di Kota Surakarta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang terampil, khususnya melalui program magang (Prakerin). Menurut teori Skill Development through Industry-Academia Collaboration (Adams, 2009), kolaborasi ini memungkinkan kedua pihak untuk saling melengkapi: industri mendapat tenaga kerja yang terampil sesuai kebutuhan, sementara siswa SMK mendapat pengalaman praktis di dunia kerja yang meningkatkan daya saing mereka di pasar tenaga kerja.

Pengembangan karyawan senior di Luwes Gading, seperti promosi, rotasi posisi, dan pengenalan teknologi baru, sesuai dengan teori Continuous Professional Development (CPD) yang diuraikan oleh Armstrong (2014). Kajian pustaka menunjukkan bahwa pengembangan karyawan harus berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan teknologi serta lingkungan bisnis. Di Luwes Gading, pengenalan teknologi baru seperti digital marketing dan sistem pembayaran berbasis QR code atau mobile banking merupakan contoh upaya perusahaan dalam memperbarui keterampilan karyawan senior agar tetap relevan dengan kebutuhan bisnis. Penelitian dari Kyndt & Baert (2013) juga mendukung pentingnya pelatihan bagi karyawan senior dalam menghadapi perubahan teknologi. Mereka menemukan bahwa pembekalan karyawan dengan pengetahuan tentang teknologi baru dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, serta mendorong inovasi dan kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Menurut Blanchard & Thacker (2013), pelatihan yang efektif akan memperbaiki kualitas pekerjaan dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan di Luwes Gading, seperti On-the-Job Training dan pelatihan off-the-job, berperan penting dalam membentuk kompetensi karyawan, baik dari segi teknis maupun non-teknis. Hal ini sejalan dengan teori Competency-Based Training yang diuraikan oleh Spencer & Spencer (1993), di mana pelatihan didesain untuk

memperbaiki kesenjangan kompetensi karyawan. Di Luwes Gading, pelatihan membantu karyawan mencapai standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Dalam konteks ritel, kepatuhan terhadap SOP sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional dan layanan pelanggan yang konsisten, sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2009) dalam kajian pustaka.

Pelatihan di Luwes Gading tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan karyawan. Dalam kajian pustaka, Herzberg (1959) dalam teori Two-Factor Theory menekankan bahwa faktor-faktor seperti pelatihan dan pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang mengikuti program pelatihan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan. Lebih lanjut, pelatihan yang meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi teknologi baru juga memberikan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan. Studi dari Robbins & Judge (2013) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan akan cenderung lebih puas dalam pekerjaannya.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya pengembangan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi, terutama dalam era digitalisasi. Pelatihan yang diberikan Luwes Gading terkait digital marketing dan sistem pembayaran elektronik sesuai dengan konsep Technological Adaptation in Workforce Development (Schwab, 2017). Kajian pustaka menunjukkan bahwa pengembangan ini tidak hanya penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga untuk meningkatkan kompetensi karyawan di era digital. Di Luwes Gading, pelatihan teknologi baru membantu mengatasi kesenjangan kompetensi antara karyawan senior yang belum familiar dengan teknologi digital dan tuntutan bisnis yang terus berkembang. Hal ini sejalan dengan teori Digital Competency Development yang disampaikan oleh Ferrari (2013), di mana penguasaan teknologi digital menjadi salah satu elemen kunci dalam kesuksesan bisnis modern.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah disampaikan, penulis dapat menarik kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut. Pertama, program pelatihan yang dilaksanakan di Luwes Gading meliputi pelatihan mental dasar, pelatihan peningkatan kapasitas, dan pelatihan di tempat kerja (on the job training). Pelatihan mental dasar dan pelatihan peningkatan kapasitas adalah kegiatan khusus yang diselenggarakan untuk siswa SMK yang mengikuti kegiatan kelas industri dan akan melaksanakan praktek kerja industri di Luwes Gading. Sementara itu, pelatihan di tempat kerja dilaksanakan untuk karyawan baru maupun lama yang bekerja di Luwes Gading, di mana mereka belajar sambil melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

Kedua, program pengembangan di Luwes Gading meliputi pengembangan karir, rotasi kerja, dan penerapan teknologi baru. Pengembangan karir umumnya berupa promosi jabatan dari pramuniaga menjadi kepala cluster. Sementara itu, rotasi kerja merupakan 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, seperti membuka toko online Luwes Gading, bekerja sama dengan GrabMart, menyediakan fitur pembayaran terbaru melalui e-money dan m-banking, serta pemasaran digital menggunakan media sosial Instagram dan TikTok.

Solusi yang diberikan untuk mengatasi hambatan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan di Luwes Gading adalah sebagai berikut. Pertama, diperlukan analisis yang terencana dan terukur terhadap perencanaan program pelatihan dan pengembangan, yang dapat dilakukan berdasarkan standar yang berlaku, salah satunya melalui teori Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis/TNA), serta adanya perencanaan, tindak lanjut, dan evaluasi yang terukur terkait program pelatihan dan pengembangan agar tujuan dan manfaat yang diperoleh dapat dimaksimalkan. Kedua, perlu adanya silabus materi dan SOP yang tertulis serta tersosialisasi dengan baik kepada karyawan untuk memaksimalkan materi yang diberikan. Ketiga, menambah variasi metode pelatihan dan pengembangan untuk memaksimalkan pemahaman karyawan. Terakhir, melakukan seleksi peserta pelatihan dan pengembangan, serta melengkapi fasilitas untuk

kebutuhan pelatihan dan pengembangan mulai dari infrastruktur hingga materi atau kurikulum.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ainin, Q. (2017). Pengaruh Model Cooperative Learning Tipe Course Review Horay (CRH) Terhadap Keaktifan Belajar Siswa (Studi Kasus Pada Siswa Kelas X Ips 2 SMA Bina Dharma Bandung Tahun Pelajaran 2016/2017). *Skripsi. Bandung*; Tidak diterbitkan.
- Arriyanto, M. N., Ekonomi, F., & Pgri, U. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT . Semen Baturaja (Persero) Palembang. *Jurnal Manivestasi*, 3(1), 13–24.
- Ashary, L. (2019). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Kfc Jember. *CERMIN: Jurnal Penelitian*, 3(2), 158.
- Asniwati. (2020). Pengaruh Training Need Analysis, Efikasi Diri Dan Training Content Terhadap Efektivitas Program Pelatihan Dan Pengembangan. *Jurnal Mirai Management*, 6(1), 122–
- Banjarsari, M. A., Budiman, H. I., & Farmadi, A. (2015). Penerapan K-Optimal Pada Algoritma Knn Untuk Prediksi Kelulusan Tepat Waktu Mahasiswa Program Studi Ilmu Komputer Fmipa Unlam Berdasarkan Ip Sampai Dengan Semester 4. *Klik - Kumpulan Jurnal Ilmu Komputer*, 2(2), 159–173.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Sudi Manajemen Bisnis*.5(2).
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Muqtashid*, 1(01), 81–114.
- 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.
- Fizia, N., & Muttaqijn, M. I. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tri Megah Makmur. *Jurnal Dinamika Umt*, 3(1), 2477–1546.
- Gunawan, I. (2022). *Bisnis Ritel Kembali Bergairah Pada 2022 Ini Buktinya*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20220518/12/1534320/bisnis-ritel-kembali-bergairah-pada-2022-ini-buktinya>. Diakses tanggal 21 Mei 2022
- Gunawan, S. (2003). Dilema Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Dan Pelatihan.pdf. *Wacana Kinerja*, 6, 65:73.. Diakses tanggal 21 Mei 2022
- Haris L. A dkk. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Danamon Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 2, 18–54.
- Hartaroe, B. P., Mardani, R. M., & Abs, M. K. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kompetensi Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 82–94.
- Haryati, R. A. (2019). *Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan : Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta*. 3(1).
- Hutajulu, Shinta M., & Supriyanto. (2013). Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 2(2), 30–39.
- Kandou, E. E. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Acna Diurna Komunikasi*, 2, 1–12.
- Karimah. (2003). Tanggapan Konsumen Terhadap Pelayanan Toko Luwes Gading Surakarta. *Tugas Akhir*.Surakarta.

- Kartika, D. (2021). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt Rizano Cipta Mandiri.
- Kompas.com. (2020). *Masuk 5 Besar, Ritel Indonesia Diprediksi Stabil*. <https://properti.kompas.com/read/2020/02/13/205237021/masuk-5-besar-ritel-indonesia-diprediksi-stabil?page=all>. Diakses pada 16 Mei 2022
- Kristina, A. (2017). Model Training Needs Analysis Untuk Membentuk Perilaku Inovatif Sdm Industri Kecil Sepatu Di Jawa Timur. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 14(4), 434.
- Luwes home shopping. (2022). *Profil Luwes*. <https://www.luweshomeshopping.com/id/article/profil>. Diakses tanggal 16 Mei 2022
- 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.
- Nasrullah, Muchran, & Aderiantika. (2021). Analysis of Concept , Implementation and Impact on Training Needs Assessment for Apparents in Pattondon Village , Maiwa District , Enrekang Regenc. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 81–97.
- 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.
- 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.
- Perdhana, M. S. (2016). *Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan*. 5(1996), 1–11.
- Pratami, E. R., Darwis, R. S., & Mulyana, N. (2016). 30 manajemen sumber daya manusia di lembaga sinergi foundation. *Prosiding KS: Riset & PKM*, 3.
- Purhanta. (2019). Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian. *Skripsi. Malang*.
- Qonita, T. (2020). *Implementasi Visual Merchandising Sebagai Alat Strategi Pemasaran Pada Bisnis Ritel*. *Skripsi. Malang*.
- 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.
- Sedarmayanti. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Soliha, E. (2008). Analisis Industri Ritel di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 15(2), 128–142.
- Sugiyono. (2016). Memahami Penelitian Kualitatif.: *Alfabeta.Bandung*
- Sugiyono. (2018). Langkah Metode Pendekatan Kualitatif. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Sulaefi. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Manajemen*, 1.
- 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.

- Syahputra, M. D., & Tanjung Hasrudny. (2020). *Pengaruh Kompetensi , Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(September), 283–295.
- Syitah, S. U., & Nasir. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) tbk. Cabang Syariah Keutapang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3), 446–458.
- 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.
- Tohirin. (2013). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Tufa, N. (2015). Pentingnya Pengembangan SDM. *Inzah Online*.
- Utami, N. S. (2018). *Analisa kinerja sektor ritel indonesia*. 1(1), 43–48.
- Utomo, T. J. (2010). *Lingkungan Bisnis Dan Persaingan Bisnis Ritel ( The Business Environment and the Competition of Retail Business )*. 5(1), 70–80.
- Wiriandi F. (2015). *Perancangan Company Profile Kelurahan Tugu Sebagai Media Informasi Kepada Publik Eksternal*. 2504, 1–9.
- Yusuf, A. M. (2018). Analisis gap kompetensi karyawan Pt charoen pokphand indonesia tbk unit Tangerang Kasus: departemen produksi pakan ternak. *Repository.Uinjkt.Ac.Id*.