



PRAKTIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KINERJA

Selvi Maramba Hina¹⁾, Osfred Umbu Djadji²⁾

^{1,2,)} Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora, Universitas Kristen Wira Wacana Sumba,
Indonesia

^{1,2)} osfred@unkriswina.ac.id (*), selvi@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received:

October 13, 2025

Revised

February 13, 2026

Accepted:

February 14, 2026

Online available:

February 14, 2026

Keywords:

*Based Performance; Human
Resource; Practices; Training and
Development*

*Correspondence:

Name: Osfred Umbu Djadji

E-mail: osfred@unkriswina.ac.id

Editorial Office

Ambon State Polytechnic

Center for Research and

Community Service

Ir. M. Putuhena Street, Wailela-

Rumahtiga, Ambon

Maluku, Indonesia

Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction: This study aims to analyze human resource training and development in improving the performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Umalulu District, East Sumba Regency.

Methods: This study uses a qualitative, descriptive approach. Data collection techniques used in this study include field observation, documentation, and in-depth interviews with research informants.

Results: The research indicates that human resource training and development initiatives are primarily delivered through direct methods such as outreach, technical guidance, workshops, and simulations. While these approaches have the potential to enhance work performance and efficiency, their impact is not yet optimal. Several limitations persist, including a narrow training focus, varying levels of motivation and enthusiasm, limited relevance of training materials, and budgetary constraints. Therefore, it is essential for village-owned enterprises to implement more structured, strategic, and relevant planning and evaluation processes when analyzing human resource training and development needs. This will support the sustainable improvement of BUMDes' performance.

PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan tugas pemerintahan, memberikan pelayanan, serta memperkuat masyarakat, desa memiliki sumber pendapatan, salah satunya melalui pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atau badan ekonomi yang mandiri secara ekonomi dan dijalankan secara profesional. Menurut Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes merupakan salah satu lembaga masyarakat desa yang bertujuan untuk mengembangkan potensi ekonomi lokal guna efektif dan efisien sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat di desa (Endah, 2018; Hecklau et al., 2016). Dengan demikian, pengelolaan BUMDes dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif yang berarti bahwa seluruh masyarakat desa memiliki peran aktif dalam perencanaan, pengambilan keputusan dan pengelolaan usaha (Mariani dan Suryani, 2021).

Aspek Sumber Daya Manusia (SDM) juga berperan penting dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes secara berkelanjutan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, pembelajaran organisasi dan proses kognitif (Calábria et al., 2018; Dessler dan Angelica, 2015). SDM yang berkompeten mampu mengelola usaha dengan efektif, efisien, kreatif, inovatif, mampu menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan bisnis (Alkadafi et al., 2021). SDM harus terdiri dari individu yang termotivasi untuk berusaha keras dan memperoleh pengetahuan baru (Sedarmayanti, 2016). Oleh karena itu, melalui pelatihan dan pengembangan SDM memainkan peran yang sangat penting dalam menjamin pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil penelitian Mirah et al., (2021) menunjukkan bahwa upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja SDM dan BUMDes yang dilihat dari kemampuan intelektual dan sosial. Kompetensi merupakan elemen penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi sering diabaikan oleh faktor lain (Darmaileny et al., 2022). Pengembangan adalah proses aktif yang mengubah situasi yang mungkin relevan bagi seseorang (karyawan) atau organisasi. SDM dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas suatu lembaga (Priansa, 2014).

Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) adalah daerah yang tergolong dalam daerah 3 T (Tertinggal, Terdepan dan Terluar) salah satunya adalah kabupaten Sumba Timur. Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 63 Tahun 2020 tentang penetapan daerah tertinggal tahun 2020 – 2024, kabupaten Sumba Timur masuk dalam daerah 3 T (Tertinggal, Terdepan dan Terluar) (Kemensesneg, 2020). Oleh sebab itu, diperlukan upaya-upaya percepatan peningkatan pembangunan dan pemberdayaan di kabupaten Sumba Timur, salah satunya melalui pengembangan BUMDes berkelanjutan. Sumba Timur memiliki berbagai potensi lokal dengan nilai ekonomi yang signifikan, seperti pertanian, peternakan dan pariwisata. Jika dikelola dengan baik, potensi ini dapat mendukung perkembangan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Badan Pusat Statistik Nusa Tenggara Timur, 2024). Kabupaten Sumba Timur memiliki potensi SDM seperti keragaman SDM (masa kerja, usia, dan gender), pengalaman kerja, jiwa wirausaha, semangat gotong royong, inisiatif, adaptif, profesional, dan berkepribadian baik. Akan tetapi, pengelolaan BUMDes masih menemui berbagai masalah, seperti kurangnya kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) SDM BUMDes melalui pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) dalam mendukung aktivitas operasi BUMDes yang mengakibatkan terjadinya resistensi, demotivasi, produktivitas kerja yang rendah, kurangnya kerja sama dan komunikasi, tidak adanya akses permodalan dari lembaga keuangan, dan syarat akan konflik kepentingan (Djadjji dan Adindarena, 2025).

Berdasarkan permasalahan diatas, kecamatan Umalulu kabupaten Sumba Timur memiliki keterbatasan kompetensi SDM BUMDes yang sama. Hasil observasi menunjukkan bahwa BUMDes kesulitan mendapatkan SDM yang tepat guna membangun unit usaha BUMDes. Permasalahan yang sering muncul dalam pendirian BUMDes adalah pemerintah desa kurang memperhatikan potensi dan fasilitas yang ada di desa saat mendirikan BUMDes. Kompetensi SDM yang belum maksimal serta keterbatasan pengetahuan manajerial menjadi tantangan utama sehingga BUMDes yang dibentuk tidak dapat berjalan dengan optimal dan dapat mengakibatkan kerugian (Munawir et al., 2021). Berikut ini merupakan data jenis BUMDes yang ada di kecamatan Umalulu, kabupaten Sumba Timur:

Tabel 1.
Data BUMDes di Kecamatan Umalulu Tahun 2024

No	Nama Desa	Nama BUMDes	Jenis Usaha	Keterangan
1	Patawang	Sejahtera, Inovatif, Mandiri (SEIMAN)	Ayam petelur, penyewaan	Aktif
2	Wanga	Usaha Bersama	tenda jadi dan kursi Tenda jadi, kursi, dan obat-obatan pertanian Pupuk dan obat-obatan	Aktif
3	Mutunggeding	Permata Indah	pertanian	Aktif
4	Matawai Atu	Unu Hari	Sembako	Aktif
5	Lairuru	Tunas Desa	Simpan pinjam	Aktif
6	Watuhadang	Nduma Luri	Tenun Pahikung	Aktif
7	Watupuda	Pantang Mundur Umalulu	Jual beli hasil tenun ikat, songket	Aktif
8	Umalulu	Sejahtera	Usaha Simpan Pinjam	Aktif
9	Ngaru Kanoru	Harapan Baru	Jual Beli Hasil Pertanian (Jagung dan Kemiri)	Aktif

Sumber : Kecamatan Umalulu Tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, kecamatan Umalulu memiliki 9 BUMDes dengan status aktif sampai dengan saat ini dengan berbagai jenis usaha yang dijalankan seperti: jualan sembako, hasil pertanian dan perkebunan, tenun ikat dan lain sebagainya. Namun demikian, pengelolaan BUMDes belum dilakukan dengan baik dan maksimal karena keterbatasan kompetensi SDM. Aspek manajemen (pemasaran, keuangan, SDM dan Produksi) memainkan peran yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas bisnis dari BUMDes. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh pemerintah desa, daerah dan pusat sebagai upaya menciptakan otonomi desa yang mandiri dan Sejahtera. Oleh karena itu, penelitian ini tertarik untuk menganalisis bagaimana praktik-praktik pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kinerja pada BUMDes di Kecamatan Umalulu?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik-praktik pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kinerja pada BUMDes di Kecamatan Umalulu. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus kajian praktik pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kinerja pada BUMDes dalam konteks wilayah 3T, khususnya di kecamatan Umalulu kabupaten Sumba Timur. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada wilayah yang lebih maju dengan akses pendidikan, pelatihan, teknologi, dan modal yang lebih baik, sehingga temuan penelitian tersebut belum sepenuhnya mampu menjelaskan permasalahan SDM BUMDes di wilayah dengan keterbatasan struktural dan geografis. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak hanya mennggambarkan praktik pelatihan dan pengembangan SDM tetapi juga memberikan gambaran kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan sesuai dengan kondisi wilayah timur Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru berupa model konseptual pelatihan dan pengembangan SDM BUMDes berbasis karakteristik wilayah 3T, yang dapat menjadi rujukan bagi pemerintah desa, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan dan program pemberdayaan BUMDes secara lebih tepat sasaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam setiap organisasi, karena berperan sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan lembaga. SDM merupakan pendekatan lazim dalam suatu lembaga untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan manusia demi mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini, SDM tidak hanya dipandang sebagai pelaku kerja, tetapi juga sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan

secara berkelanjutan (Jakson, 2019). Menurut Nawawi (2019) SDM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu; 1) Makro, mencakup seluruh individu yang telah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah bekerja maupun yang masih mencari pekerjaan, di wilayah tertentu. Sedangkan 2) Mikro, mengacu pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang umumnya seperti pegawai, karyawan, atau tenaga kerja.

Rivai (2019) menjelaskan bahwa SDM adalah individu yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. SDM merupakan suatu proses yang mencakup individu dalam organisasi yang menjalankan berbagai aktivitas, seperti analisis jabatan, pengembangan, promosi, hingga manajemen pensiun (Panggabean, 2019).

Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh tambahan keterampilan dan kemampuan yang membantu mereka menghasilkan kinerja dengan lebih baik. Pelatihan adalah proses pembelajaran di mana karyawan mendapatkan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan mencapai tujuan kinerja organisasi yang baik (Andayani dan Hirawati, 2021). Lolowang et al., (2016) mengatakan bahwa pelatihan dapat diartikan sebagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan seseorang agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif.

Menurut Bariqi (2018) pelatihan adalah upaya yang dilakukan secara sistematis dan terencana dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap para karyawan melalui pengalaman belajar guna meningkatkan kinerja yang lebih efektif. Zebua (2025) menjelaskan bahwa melalui pelatihan SDM yang baik maka akan meningkatkan kinerja guna keunggulan kompetitif organisasi. Pelatihan mampu meningkatkan kompetensi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan (Suryanto et al., 2025). Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran di mana karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta sikap yang dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Alsayyed et al., 2019). Teknik pelatihan yang digunakan menurut Siagian dalam (Triasmoko et al., 2014) yaitu sebagai berikut: 1) Metode pelatihan langsung (*on the job training*), yaitu cara melatih karyawan dengan memasukkan mereka ke dalam situasi kerja nyata, seperti mengganti pekerjaan secara berkala, mengikuti program pembelajaran di tempat kerja, dan melatih karyawan untuk posisi tertentu. 2) Metode pelatihan tidak langsung (*off the job training*), yaitu pelatihan yang dilakukan di luar jam kerja, seperti latihan peran, belajar mandiri, simulasi, metode ceramah, instruksi berurutan, pelatihan *vestibule*, dan pelatihan di laboratorium.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM mempersiapkan kerangka kerja untuk meningkatkan kompetensi, keahlian, dan karier tenaga kerja yang diselaraskan dengan kebutuhan usaha yang terus berkembang saat ini. Priansa (2014) mengatakan bahwa pengembangan SDM adalah persiapan individu untuk melakukan berbagai atau lebih tugas yang menuntut dalam suatu lembaga. Pengembangan adalah proses terencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab, dengan tujuan membentuk, membimbing, serta mengembangkan dasar pribadi yang seimbang, utuh, dan selaras antara keterampilan, bakat, serta kemampuan individu agar dapat berkembang secara optimal (Tobing et al., 2021). Syafitri dan Adiwaty (2025). Pengembangan merupakan proses belajar yang membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik, meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga mampu meningkatkan kinerja di masa depan (Noe, 2020).

Menurut Gustiana et al., (2022) pengembangan pegawai adalah cara pegawai belajar dan tumbuh dengan bantuan perusahaan melalui berbagai pelatihan dan program, sehingga mereka bisa meningkatkan kemampuan, mendapatkan pengetahuan baru, serta memperluas wawasan. Sedangkan Annashihah (2024) strategi pengembangan SDM yang relevan dan tepat berdampak terhadap kinerja karyawan. Upaya ini dilakukan agar tersedia sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Kurniawati, 2020).

Menurut Hasibuan dalam (Busono, 2016) terdapat jenis-jenis pengembangan SDM meliputi; 1) Pengembangan informal, yaitu upaya dan keinginan karyawan untuk melatih dan mengembangkan individu dengan mempelajari referensi yang terkait dengan pekerjaannya. 2) Pengembangan formal, yaitu individu ditugaskan untuk mengikuti program pelatihan pendidikan yang dilakukan oleh organisasi maupun organisasi lain.

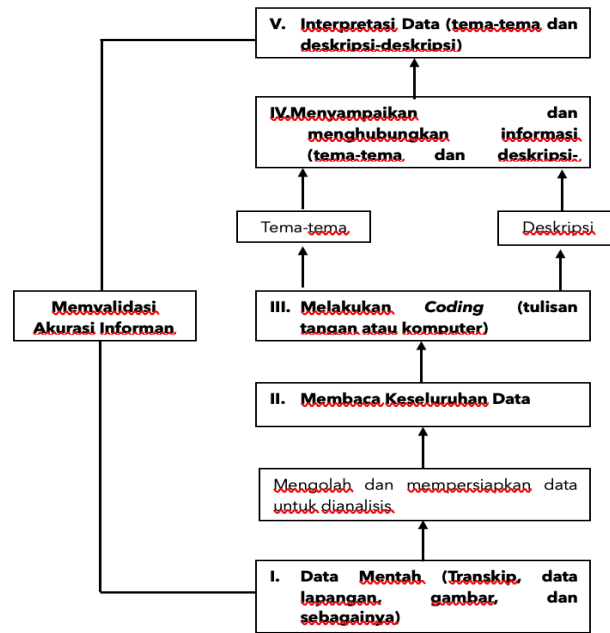
Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa pasal 1 ayat 4 menyatakan bahwa BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa guna memperkuat perekonomian desa. BUMDes dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi yang ada di dalam desa (Sulaksana dan Nuryanti, 2019). BUMDes merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa. Kekayaan tersebut dipisahkan khusus untuk digunakan dalam memindahkan aset, memberikan jasa pelayanan, serta menjalankan usaha lainnya, dengan tujuan mencapai kesejahteraan masyarakat desa secara maksimal (Hardiani dan Rifandi, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah para pengelola BUMDes di Kecamatan Umalulu, yang terdiri dari Kepala Desa, Direktur, Wakil Direktur, Sekretaris, dan Bendahara BUMDes. Alasan penentuan informan tersebut didasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang mana, kepala desa sebagai penasihat strategis dan pengambil kebijakan. Direktur dan wakil direktur BUMDes bertanggung jawab langsung atas perencanaan, pengelolaan, pengambilan keputusan operasional, dan pengembangan unit usaha BUMDes. Selanjutnya, sekretaris BUMDes dipilih karena bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi, dokumentasi, dan koordinasi internal, sedangkan bendahara bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan, pencatatan transaksi, dan pengalokasian anggaran, termasuk anggaran untuk pelatihan dan pengembangan SDM, yang memengaruhi kinerja BUMDes. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan observasi lapangan, dokumentasi dan wawancara mendalam untuk menganalisis pelatihan dan pengembangan SDM dalam peningkatan kinerja BUMDes di kecamatan Umalulu, kabupaten Sumba Timur. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer diperoleh dengan cara observasi, dokumentasi, serta wawancara mendalam kepada sumber informan. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada tanggal 01-17 Oktober 2025.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan lima macam teknik (Creswell, 2019). Teknik *pertama*, mengatur dan mempersiapkan data untuk analisis, Teknik tersebut dilakukan dengan menyalin wawancara, memindai materi secara optik, mengetik menyortir dan mengatur data ke dalam jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi. Teknik *kedua*, membaca semua data, teknik tersebut dilakukan dengan memahami makna, gagasan umum yang disampaikan peserta, kesan keseluruhan kedalaman, keandalan, dan penggunaan informasi. Teknik *ketiga*, *coding* merupakan proses pengorganisasian data dengan teks atau segmen gambar serta menulis kata yang mewakili sebuah kategori. Teknik *keempat*, yaitu menggunakan hasil *coding* secara deskriptif yang melibatkan penyampaian informasi secara rinci tentang orang, tempat, atau kejadian dalam suatu latar. Teknik *kelima*, Interpretasi dalam penelitian kualitatif, teknik tersebut dilakukan dengan menarik kesimpulan dari data yang diperoleh sebagai hasil dari penelitian. Adapun analisis data dapat dilihat secara rinci pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Tahapan Analisis Data

Sumber: Cresswell, 2019

Untuk menjamin keandalan dan keabsahan data yang diperoleh maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa narasumber yang berbeda, namun membahas topik atau fenomena yang sama (Flick, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Informan

Dalam penelitian ini, informan yang dipilih merupakan pihak-pihak yang memiliki peran langsung dalam pengelolaan BUMDes yang terdiri dari Kepala Desa selaku penasehat, Direktur, Wakil Direktur, Sekretaris, dan Bendahara BUMDes di kecamatan Umalulu, kabupaten Sumba Timur. Karakteristik informan penelitian ini dapat dilihat berdasarkan beberapa aspek, yaitu usia, tingkat pendidikan, jabatan di BUMDes, serta lama masa jabatan. Karakteristik ini penting untuk menggambarkan latar belakang pengalaman dan kapasitas individu yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes, yang turut memengaruhi proses pengembangan SDM di masing-masing BUMDes.

Tabel 2.

Karakteristik Informan

No	Informan	Umur (Tahun)	Tingkat Pendidikan	Nama BUMDes	Lokasi Desa	Status Jabatan	Lama Jabatan
1	(N.1)	60	SMP	SEIMAN	Patawang	Ketua BUMDes	5 Tahun
2	(N.2)	54	SMA	Usaha Bersama	Wanga	Sekretaris BUMDes	5 Tahun
3	(N.3)	40	SMA	Permata Indah	Mutnggeding	Ketua BUMDes	5 Tahun
4	(N.4)	36	S1	Tunas Desa	Lairuru	Kepala Desa	5 Tahun

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2025

Praktik Pelatihan dan Pengembangan SDM BUMDES

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan basis dari cara untuk penambahan pengetahuan karyawan yang cocok dengan bidang yang dikerjakan di organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode pelatihan dan pengembangan SDM di BUMDes kecamatan Umalulu masih didominasi oleh pelatihan tidak langsung dan pengembangan formal. Kegiatan tersebut dijalankan berdasarkan perencanaan program kerja pemerintah desa, daerah dan pusat serta inisiatif *stakeholder*. Bentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan seperti sosialisasi, bimbingan teknis, *workshop* dan simulasi. Sedangkan pelatihan langsung dan pengembangan informal dilaksanakan secara *insidental* melalui pembelajaran mandiri, observasi lapangan, dan berbagi pengalaman antar pengurus. Berikut hasil wawancara bersama informan penelitian:

“...Pelatihan dan pengembangan biasanya dilakukan dalam bentuk sosialisasi, bimtek, workshop dan simulasi. pelatihan diikuti apabila ada undangan dari pihak kecamatan atau dinas terkait, sedangkan selebihnya pengurus belajar secara mandiri melalui pengalaman di lapangan...”^{N.1}

“...Kegiatan pelatihan lebih sering diikuti apabila ada undangan, sementara sisanya diperoleh melalui pengalaman pribadi dalam mengelola usaha...”^{N.2}

“...Pelatihan yang diberikan oleh kecamatan selama ini lebih banyak berkaitan dengan administrasi keuangan, sedangkan materi lainnya dipelajari secara mandiri oleh pengurus...”^{N.3}

“...Pihaknya biasanya mengajukan permohonan pelatihan melalui Kepala Desa, sedangkan pengetahuan tambahan lebih banyak diperoleh melalui pembelajaran langsung di lapangan...”^{N.4}

Tabel 3.
Praktik Pelatihan dan Pengembangan SDM di Kecamatan Umalulu

Jenis Pelatihan	Jenis Pengembangan	Bentuk-Bentuk Pelatihan	Intensitas	Pihan yang terlibat
Tidak Langsung	Formal	Sosialisasi, bimbingan teknis, <i>workshop</i> dan simulasi.	Sering	Pemerintah Desa, daerah, pusat, LSM dan Perguruan Tinggi
Langsung	Tidak Formal	Pembelajaran mandiri, Observasi lapangan, dan berbagi pengalaman antar pengurus	Jarang	Pengurus Desa dan BUMDes, Masyarakat (kelompok usaha)

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2025

Dampak Pelatihan dan Pengembangan SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM melalui pelatihan di BUMDes Kecamatan Umalulu telah memberikan sejumlah dampak positif, khususnya dalam aspek administrasi keuangan, pengelolaan persediaan, pelayanan, serta peningkatan omzet. Walau demikian, dampak ini masih terbatas karena pelatihan belum menyentuh seluruh aspek usaha. Berikut hasil wawancara bersama informan penelitian:

“...Setelah mengikuti pelatihan, pencatatan stok barang menjadi lebih teratur sehingga ketersediaan barang dapat terjaga dengan baik dan tidak pernah mengalami kekosongan...”^{N.3}

“...Omzet atau pendapatan usaha simpan pinjam mulai mengalami peningkatan, disertai dengan proses pelaporan keuangan yang dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan tertib...”^{N.4}

“...Pelayanan kepada masyarakat saat ini berlangsung lebih cepat, sehingga masyarakat merasa senang dan nyaman berkunjung serta bertransaksi di BUMDes...”^{N.2}

“...Penjualan ayam mengalami peningkatan seiring dengan semakin tertibnya pengelolaan stok barang dan pencatatan setelah adanya pelatihan yang diikuti...”^{N.1}

Tabel 4.

Dampak Pelatihan dan Pengembangan SDM di Kecamatan Umalulu

No	Dampak Positif	Keterangan
1.	Administasi Keuangan	Pencatatan, pembukuan, dan pelaporan tepat waktu
2.	Persediaan	<i>Stok Opname</i> teratur dan akurat
3.	Pelayanan	Transaksi lebih efektif dan responsif
4.	Pendapatan	Peningkatan pendapatan usaha

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2025

Keterbatasan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM yang telah dilakukan di kecamatan Umalulu masih menemui beberapa keterbatasan, antara lain; 1) Materi pelatihan yang telah diberikan cenderung monoton dan terlalu terfokus pada aspek manajemen keuangan sehingga aspek manajerial (pemasaran, produksi) tidak tersampaikan. 2) Kurangnya motivasi dan semangat SDM untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM yang diselenggarakan oleh *stakeholder*. 3) Materi pelatihan tidak relevan dengan kondisi sebenarnya dan tidak disesuaikan dengan tingkat pendidikan SDM BUMDes. 4) Keterbatasan anggaran dan ketergantungan dengan bantuan pemerintah desa, daerah dan pusat membuat sebagian BUMDes kesulitan untuk merencanakan dan melaksanakan pelatihan secara mandiri. Berikut hasil wawancara bersama informan penelitian:

“...Pelatihan yang diberikan oleh kecamatan selama ini lebih banyak berkaitan dengan administrasi keuangan, sedangkan materi lainnya seperti produksi dan pemasaran dipelajari secara mandiri oleh pengurus...”^{N.3}

“...Hasil pelatihan akan lebih optimal apabila para peserta mengikuti dengan semangat. Namun demikian, karena sebagian besar pengurus memiliki aktivitas lain seperti bekerja di ladang, seringkali kondisi fisik yang lelah membuat pelatihan tidak dapat diikuti secara maksimal...”^{N.3}

“...Sebagian besar pengurus BUMDes di desanya berlatar belakang pendidikan SMP dan SMA, sehingga apabila materi pelatihan terlalu berat atau menggunakan istilah yang sulit dipahami, seringkali menjadi kendala dalam proses penyerapannya...”^{N.4}

“...Keterbatasan dana yang dimiliki BUMDes menjadi hambatan untuk menyelenggarakan pelatihan secara mandiri...”^{N.2}

“...Sebenarnya para pengurus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan, khususnya apabila materi yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan usaha yang dijalankan...”^{N.1}

Tabel 5.
Keterbatasan Pelatihan dan Pengembangan SDM di Kecamatan Umalulu

No	Keterbatasan	Keterangan
1.	Fokus pelatihan	Materi pelatihan yang telah diberikan cenderung monoton dan terlalu terfokus pada aspek manajemen keuangan sehingga aspek manajerial (pemasaran, produksi) tidak tersampaikan.
2.	Motivasi dan Semangat	Kurangnya motivasi dan semangat SDM untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh <i>stakeholder</i> .
3.	Relevansi Materi Pelatihan	Materi pelatihan tidak relevan dengan kondisi sebenarnya dan tidak disesuaikan dengan tingkat pendidikan SDM BUMDes.
4.	Anggaran	Keterbatasan anggaran dan ketergantungan dengan bantuan pemerintah desa, daerah dan pusat membuat sebagian BUMDes kesulitan untuk merencanakan dan melaksanakan pelatihan secara mandiri.

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2025

Pembahasan

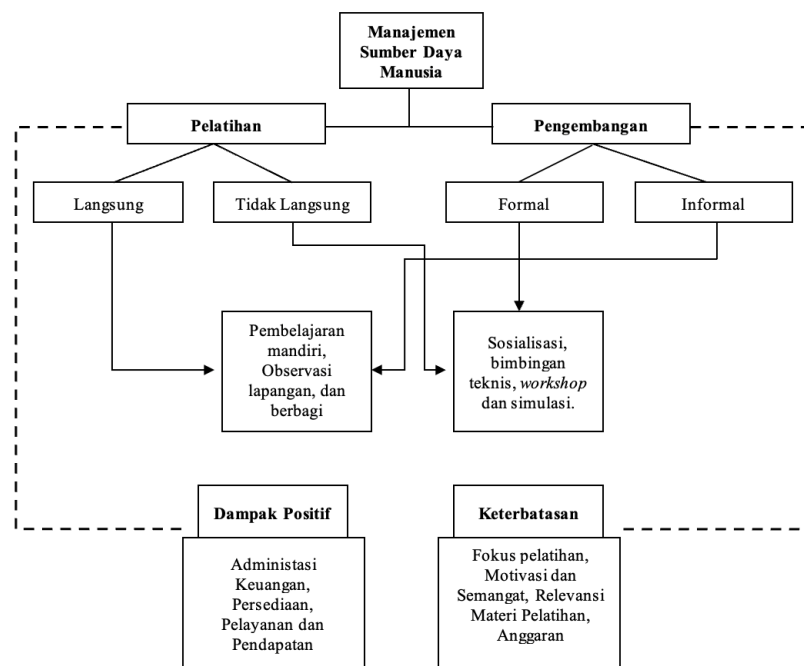
Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kerangka strategis yang bertujuan meningkatkan kompetensi, keahlian, serta kapasitas karir tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan usaha yang terus berkembang. Dalam konteks BUMDes, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi faktor kunci untuk memastikan keberlanjutan usaha, mengingat karakteristik BUMDes yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pelayanan sosial dan pemberdayaan masyarakat desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode pelatihan dan pengembangan SDM BUMDes di Kecamatan Umalulu masih bersifat sederhana, tidak terstruktur, dan belum berbasis kebutuhan nyata organisasi. Pola pelatihan cenderung bersifat reaktif, yaitu dilaksanakan ketika terdapat program dari pemerintah desa, daerah, atau pusat, serta inisiatif *stakeholder* tertentu, bukan sebagai bagian dari perencanaan strategis BUMDes jangka panjang. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Sutrisno (2019) yang menegaskan bahwa pengembangan SDM seharusnya dirancang secara sistematis, berbasis kebutuhan organisasi, dan dilakukan secara berkesinambungan agar mampu memberikan dampak optimal terhadap kinerja.

Secara empiris, praktik pelatihan dan pengembangan SDM BUMDes di Kecamatan Umalulu lebih didominasi oleh pelatihan tidak langsung dan pengembangan formal dengan intensitas relatif sering, seperti sosialisasi, bimbingan teknis, workshop, dan simulasi. Model ini menunjukkan bahwa BUMDes masih bergantung pada pendekatan top-down, di mana materi, metode, dan waktu pelatihan sepenuhnya ditentukan oleh pihak eksternal. Di sisi lain, pelatihan langsung dan pengembangan informal, seperti pembelajaran mandiri, observasi lapangan, dan berbagi pengalaman antar pengurus, hanya dilakukan secara insidental dengan intensitas yang rendah. Menurut Saudin (2025), kombinasi antara pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman praktis merupakan fondasi penting dalam meningkatkan kapasitas SDM secara kontekstual. Kurniawan (2020) juga menekankan bahwa efektivitas pengembangan SDM akan lebih optimal apabila pelatihan formal diimbangi dengan pembelajaran langsung, simulasi, serta pengalaman kerja yang relevan dengan kondisi organisasi. Meskipun belum dilakukan secara optimal, pelatihan dan pengembangan SDM yang telah dijalankan terbukti memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan efisiensi kerja BUMDes di Kecamatan Umalulu. Dampak tersebut terlihat pada perbaikan administrasi keuangan, pengelolaan persediaan yang lebih tertib, peningkatan kualitas pelayanan, serta peningkatan omzet usaha. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Saudin (2025) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas kinerja SDM. Selain itu, penelitian Najiah et al. (2024) juga menegaskan bahwa peningkatan pengetahuan dan keterampilan pengurus BUMDes melalui pelatihan mampu memperbaiki sistem pencatatan, pembukuan, dan pelaporan keuangan, sehingga berdampak langsung pada optimalisasi pendapatan.

Namun demikian, dampak positif tersebut masih bersifat parsial dan belum merata pada seluruh aspek kinerja BUMDes. Hal ini disebabkan oleh berbagai keterbatasan yang dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan dan

pengembangan SDM. Pertama, materi pelatihan cenderung monoton dan terlalu berfokus pada aspek manajemen keuangan, sementara aspek manajerial lain seperti pemasaran, produksi, inovasi usaha, dan pemanfaatan teknologi informasi belum mendapat perhatian yang memadai. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya kemampuan BUMDes dalam mengembangkan pasar, meningkatkan daya saing produk, dan melakukan diversifikasi usaha. Kedua, rendahnya motivasi dan semangat SDM BUMDes dalam mengikuti pelatihan menjadi hambatan serius. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan belum sepenuhnya dipahami sebagai kebutuhan strategis, melainkan sekadar kewajiban administratif. Ketiga, materi pelatihan sering kali tidak kontekstual dan tidak disesuaikan dengan tingkat pendidikan serta karakteristik sosial-budaya SDM BUMDes di wilayah 3T. Akibatnya, transfer pengetahuan tidak berjalan efektif dan sulit diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari. Keempat, keterbatasan anggaran serta tingginya ketergantungan pada bantuan pemerintah desa, daerah, dan pusat menyebabkan BUMDes tidak memiliki keleluasaan untuk merancang dan melaksanakan pelatihan secara mandiri dan berkelanjutan. Ketergantungan ini memperkuat pola pengembangan SDM yang tidak berkelanjutan dan bersifat jangka pendek.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan, adapun model pelatihan dan pengembangan SDM BUMDes di kecamatan Umalulu adalah sebagai berikut:



Gambar 1.

Model Pelatihan dan Pengembangan SDM BUMDes di Kecamatan Umalulu

KESIMPULAN

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM bergantung pada metode pelatihan yang diperoleh sehingga mampu mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk menjalankan aktivitas operasi BUMDes. Praktik pelatihan dan pengembangan SDM BUMDes di kecamatan Umalulu masih bersifat sederhana dan belum terstruktur. Proses tersebut didominasi oleh pelatihan tidak langsung dan pengembangan formal dengan intensitas sering yang diselenggarakan oleh *stakeholder* dalam bentuk sosialisasi, bimbingan teknis, *workshop* dan simulasi. Disamping itu, pelatihan langsung dan pengembangan informal tetap dilaksanakan dengan intensitas jarang secara *insidental* seperti melalui pembelajaran mandiri, observasi lapangan, dan berbagi pengalaman antar pengurus.

Secara umum, pelatihan dan Pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh BUMDes di kecamatan Umalulu telah memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan efisiensi kerja meskipun belum maksimal. Adapun dampak positif yang dihasilkan pada aspek administrasi keuangan, pengelolaan persediaan, pelayanan, serta peningkatan omzet. Akan tetapi, upaya pelatihan dan pengembangan SDM BUMDes di kecamatan Umalulu masih menemui beberapa kendala, antara lain ; 1) Materi pelatihan yang telah diberikan cenderung monoton dan terlalu

terfokus pada aspek manajemen keuangan sehingga aspek manajerial (pemasaran, produksi) tidak tersampaikan. 2) Kurangnya motivasi dan semangat SDM untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan SDM yang diselenggarakan oleh *stakeholder*. 3) Materi pelatihan tidak relevan dengan kondisi sebenarnya dan tidak disesuaikan dengan tingkat pendidikan SDM BUMDes. 4) Keterbatasan anggaran dan ketergantungan dengan bantuan pemerintah desa, daerah dan pusat membuat sebagian BUMDes kesulitan untuk merencanakan dan melaksanakan pelatihan secara mandiri.

Dalam proses pelaksanaan penelitian terdapat beberapa keterbatasan yang ditemui; 1) Penelitian ini hanya dilakukan di salah satu kecamatan sehingga hasilnya belum sepenuhnya mempresentasikan kondisi BUMDes di seluruh kabupaten Sumba Timur karena karakteristik yang berbeda. 2) Metode penelitian dan pengumpulan data seperti observasi dan wawancara bersifat subjektif dan sangat bergantung pada pengalaman informan.

Adapun rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan keterbatasan antara lain; 1) BUMDes perlu menyusun program pelatihan dan pengembangan SDM yang terstruktur dan berbasis kebutuhan kinerja, bukan hanya bergantung pada program yang diselenggarakan oleh *stakeholder*. Analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) perlu dilakukan secara sederhana namun sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi SDM, khususnya pada aspek manajerial seperti pemasaran, produksi, inovasi usaha, dan pemanfaatan teknologi informasi. 2) BUMDes perlu meningkatkan porsi pelatihan langsung dan pengembangan informal, seperti pembelajaran berbasis praktik kerja, mentoring internal, studi banding sederhana antar-BUMDes, serta berbagi pengalaman antar pengurus. Pendekatan ini dinilai lebih kontekstual, mudah diterapkan, dan sesuai dengan keterbatasan anggaran BUMDes di wilayah 3T. 3) Membangun budaya belajar dan motivasi kerja SDM, misalnya dengan mengaitkan hasil pelatihan dengan pembagian tugas, tanggung jawab, dan insentif kinerja, sehingga pelatihan tidak dipandang sebagai beban administratif, tetapi sebagai kebutuhan untuk peningkatan kapasitas diri dan organisasi. 4) Pemerintah desa dan pemerintah daerah diharapkan dapat mengembangkan desain pelatihan SDM BUMDes yang lebih variatif, kontekstual, dan adaptif dengan karakteristik sosial, budaya, dan tingkat pendidikan SDM di Kecamatan Umalulu. 5) Penelitian ini dapat dikembangkan dan dilakukan pada skala yang lebih luas sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan dan mampu memberikan gambaran pengelolaan BUMDes secara komprehensif di tingkat kabupaten. 6) Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode kuantitatif seperti metode pengumpulan data survei atau kuesioner yang lebih luas dan analisis statistik sehingga data dapat bersifat objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A., M., & Riyanto, R. (2021). Mulia, A., Sahfitra, Z., . *Jurnal Pengabdian Kontribusi Unhamzah*, 1(1), 49–53.
- Alkadafi, M., Tauby, S., & Andini, N. L. (2021). Pengembangan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa dalam Menggerakkan Ekonomi Desa di Provinsi Riau. *Publika : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 1–18. [https://doi.org/10.25299/jiap.2021.vol7\(1\).6562](https://doi.org/10.25299/jiap.2021.vol7(1).6562)
- Alsayyed, N., Jalil Sweis, R., El-Mashaleh, M., Sweis, R. J., Ghalion, R., Amayreh, I., Niveen, A.-S., & Al Balkhi, W. (2019). The Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies The Case of Jordan The Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance Of Construction Companies: The Case Of Jordan. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2). <https://www.researchgate.net/publication/333089038>
- Annashihah, H. (2024). Human Resource Development Strategy on Performance Through Job Crafting as an Intervening Variable. *Implikasi: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.56457/implikasi.v2i1.549>
- Badan Pusat Statistik Nusa Tenggara Timur. (2024). *provinsi-nusa-tenggara-timur-dalam-angka-2024*. <https://ntt.bps.go.id/id/publication/2024/02/28/56eb9d4253a9d35283615899/provinsi-nusa-tenggara-timur-dalam-angka-2024.html>
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komerang Ilir. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah (MUQTASHID)*, 1(1), 81–114.

- Calábria, F. A., Melo, F. J. C. de, Albuquerque, A. P. G. de, Jerônimo, T. de B., & Dumke de Medeiros, D. (2018). Changing the training paradigm for learning: A model of human capital development. *Energy and Environment*, 29(8), 1455–1481. <https://doi.org/10.1177/0958305X18779580>
- Darari Bariqi, M. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Darmaileny, D., Adriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Tata Kelola dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Perilaku Inovatif pada Badan Usaha Milik Desa (BumDesa) dalam Wilayah Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Dessler, G., & Angelica, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Djadjji, O. U., & Adindarena, V. D. (2025). Potensi dan Strategi Peningkatan Kualitas SDM BUMDes Berbasis Kompetensi Era Industri 5.0. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12, 2. <https://drive.google.com/file/d/1rbZRATiTH9pKcFxiJOHA9OGlnwo7y9BM/view?usp=sharing>
- Endah, K. (2018). Mewujudkan Kemandirian Desa Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Moderat*, 4(4), 25–33. <https://doi.org/dx.doi.org/10.25147/moderat.v4i4.1777>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. SAGE Publications.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jemsi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>
- Hardiani, M., & Rifandi, M. (2023). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sidomoyo Kecamatan Godean, D.I Yogyakarta Mia. *Jurnal Maneksi*, 12(1), 211–221.
- Hardityo, A. F., & Arasy Fahrullah. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Kinerja Islami Karyawan Pada PT Jamkrindo Cabang Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(1), 78–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jekobi.v4n1.p78-87>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hefriza Heria Syafitri, & Adiwaty, M. R. (2025). The Impact of HR Training and Development on Employee Performance Through Organizational Culture at Bank BRI Malang. 7(4), 1213–1230.
- J. W. Creswell. (2019). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Jakson, J. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Rajawali Pers.
- Kemensesneg. (2020). Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020-2024. *Kementerian Sekretariat Negara*, (018390), 1–8. https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/176108/Perpres_Nomor_63_Tahun_2020.pdf
- Kurniawati. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Universitas Terbuka.
- Lolowang, M. G. , Adolfina, & Genita, L. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (EMBA)*, 4(2), 177–186.
- Mariani, N., & Suryani, L. (2021). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Masintan Kecamatan Kelua Kabupaten Tabalong. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 4(2), 995–1006.
- Mirah, K. M., Utami, M., & Mayasari, N. M. D. A. (2021). Kompetensi, Motivasi Dan Kinerja Pengurus Bumdesa Se-Kecamatan Banjar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2).

- Nawawi, H. (2019). Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif. Gadjah Mada University Press.
- Noe, R. A. (2020). Employee Training & Development (8th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Panggabean, M. S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia.
- Priansa, D. J. (2014). Perencanaan dan pengembangan SDM. Alfabeta.
- Rivai, V. (2019). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik (1st ed.). Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi *dan* Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Reflika Aditama.
- Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kasus Di Bumdes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(2), 348–359. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>
- Suryanto, S. D., Mukhlis, M., Makhya, S., & Rosalia, F. (2025). Critical analysis of the human development index in Mesuji Regency, 2010–2022. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1), 15–30. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i1.2728>
- Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. Nomor 4 (2015).
- Tobing, L. L., Nugroho, E. S., & Solehudin, S. (2021). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada Level Operator Di PT. Subang Autocomp Indonesia. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 274. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i1.2000>
- Triasmoko, D., Djudi, M., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol* (Vol. 12, Number 1).
- Zebua, Y. (2025). Transformation of HR Development Through Performance Evaluation to Enhance Competitive Advantage in the Digital Era. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3541–3552. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3662>