JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT

P-ISSN: 2829-6400
E-ISSN: 2829-4335

Program Pascasarjana
Universitas Garut

Jurnal.pps.uniga.ac.id

EDITORIAL TEAM

Editorial Team

Chief Editor

- Dr. Irfan Nabhani, S.E.,M.T, (Scopus ID: 56674638100, Universitas Garut, Garut, Indonesia)

Executive Editor

- Dr. Oktri Mohammad Firdaus, M.Si, (Scopus ID: 55129224700, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia)

Editorial Board

- Dr. Tinneke Hermina, M.Si, Universitas Garut, Indonesia
- Dr. Wati Susilawati, M.Si, Universitas Garut, Indonesia
- Dr. Nizar Alam Hamdani, M.T., MM., M.Si, Universitas Garut, Indonesia
- Dr. Minto Yuwono, MBA, Universitas Garut, Indonesia
- Dr. Henry Siahaan, MM, Universitas Garut, Indonesia

Penanggung Jawab

- Dr. Gugun Geusan Akbar, M.Si, Universitas Garut, Indonesia

DAFTAR ISI

Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baznas Kabupaten Garut
Iin Munawaroh, Ieke Sartika Iriany, Tinneke Hermina 1-9
PDF
Abstract Views: 130, PDF Downloads: 88, DOI : https://doi.org/10.52434/jesm.v2i01.124

Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Investor Untuk Investasi Aset Kripto Di Indonesia
Fa'aghnin Hadita, Irfan Nabhani, Oktri Mohammad Firdaus 10-17
PDF
Abstract Views: 117, PDF Downloads: 106, DOI : https://doi.org/10.52434/jesm.v2i01.131

Analisis Faktor Repurchase Intention Pada Nazumi Japanese Food Garut
Exca Eliagra Shahira, Tatang Mulyana, Kurnaeli Kurnaeli 18-26
PDF
Abstract Views: 50, PDF Downloads: 54, DOI : https://doi.org/10.52434/jesm.v2i01.178

Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rsud Pameungpeuk Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat
Nurlaras Agustin Mardiani, Budiman Budiman, Deri Alan Kurniawan 27-38
PDF
Abstract Views: 68, PDF Downloads: 37, DOI : https://doi.org/10.52434/jesm.v2i01.176

Pengaruh Electronic Word Of Mouth (E-WOM) Dan Inovasi Produk Terhadap Minat Beli Konsumen (Studi Pada Pengguna Smartphone Xiaomi Di Kota Garut)
Hasbi Lutfi Hamdan Abdul Gani, Acep Abdul Basit, Asep Saepuloh 39-50
PDF
Abstract Views: 99, PDF Downloads: 70, DOI : https://doi.org/10.52434/jesm.v2i01.177

JESM JOURNAL OF ENTREPENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT
P-ISSN : 2829-6400 | E-ISSN : 2829-4335

Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baznas Kabupaten Garut

Iin Munawaroh[1], Ieke Sartika Iriany[2], Tinneke Hermina[3]
[1, 3]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Garut
[2]Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Garut

[1]iin.munawaroh@uniga.ac.id
[2]ieke_sartika@fisip.uniga.ac.id
[3]tinneke.hermina@uniga.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu agar dapat diketahui gambaran proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di lingkungan BAZNAS Kabupaten Garut serta bagaimana dampak dari pelatihan tersebut. Secara khusus, penelitian ini menjelaskan tiga hal. *Pertama*, proses pelatihan dan pengembangan SDM di lingkungan Baznas Kabupaten Garut. *Kedua*, analisis faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan SDM di lingkungan Baznas Kabupaten Garut. *Ketiga*, pengaruh strategi pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja pegawai Baznas Kabupaten Garut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pelatihan di Baznas Kabupaten Garut dilaksanakan sesuai analisis kebutuhan terhadap peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu pegawai. Keterlibatan aktif pimpinan dalam memberikan informasi terkait pelatihan, memberi kebebasan mengusulkan suatu pelatihan, dan memfasilitasi kegiatan dengan pemateri yang unggul di bidangnya menggambarkan BAZNAS Kabupaten Garut memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM. Tetapi, kurangnya perhatian manajemen puncak terhadap peserta setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan menyebabkan tidak ada *record* hasil yang jelas. Hanya dilakukan *Sharing Session* setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan karena BAZNAS Kabupaten Garut belum memiliki tolak ukur keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan.

Kata kunci: BAZNAS, Kinerja Pegawai, Pengembangan SDM.

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting yang dimiliki setiap lembaga. Setiap kegiatan lembaga melibatkan SDM yang merupakan penentu berkembangnya sebuah lembaga. Artinya, sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan aktivitas yang dilakukan oleh suatu lembaga (Wibowo, 2022). Usaha dalam peningkatan kualitas lembaga memerlukan pegawai yang berkualitas dan mampu diwujudkan dengan profesionalitasnya dalam bekerja. Faktor pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Adam et al., 2021).

Lembaga harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan lembaga agar hasilnya mencapai sasaran. Menurut Fleenor dan Prince (2016), investasi sumberdaya manusia dilakukan

untuk mengembangkan kualitas manusia itu sendiri serta merupakan pendekatan strategis dalam pengembangan SDM. Penyesuaian jenjang karir yang dihubungkan oleh proses pelatihan sebagai sarana pengadaan konstruksi kerja sebagai pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mempersiapkan keterampilan kerja pegawai di masa depan (Hsb, 2018; Situmorang & Simanjuntak, 2019).

Menurut (Hamali, 2018), manajemen SDM dimulai dari proses pemilihan anggota berdasarkan kemampuan dan potensi yang dimiliki serta yang pantas untuk menduduki sebuah posisi di dalam lembaga. Fungsi manajemen yang disebutkan oleh Gulick (1995) yaitu perencanaan, penglembagaan, kepegawaian, pelaksanaan, koordinasi, pelaporan, dan penganggaran.

Mathis & Jackson (2010:303) menyatakan bahwa usaha agar kemampuan pegawai meningkat dalam mengatasi bermacam-macam persoalan kerja maupun di luar kebutuhan pekerjaan saat ini merupakan pengertian dari pengembangan itu sendiri. Tujuan manajemen SDM sulit untuk dirumuskan secara tepat karena tiap lembaga memiliki sifat dan tujuannya masing-masing. Menurut Cushway tujuan Manajemen SDM secara umum antara lain, (a) pemberi pertimbangan dalam manajemen terkait regulasi SDM, (b) menerapkan serta mengawasi kebijakan sebagai bagian dari prosedur SDM, (c) menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen lembaga, dan (d) bertindak pemelihara standar lembaga dan nilai dalam Manajemen SDM.

Menurut (Marwansyah, 2012:158) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberlangsungan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain (a) dukungan manajemen puncak, (b) komitmen para spesialis dan generalis, (c) kemajuan teknologi, (d) kompleksitas lembaga, dan (e) gaya belajar. Setelah dilakukan pengembangan diperlukan adanya evaluasi. Menurut Yusuf dan Sarwono dalam (Nurbiyati, 2011) berpendapat bahwa model evaluasi CIPP merupakan salah satu model evaluasi program yang dapat digunakan sebagai pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program kegiatan.

Salah satu lembaga yang berperan penting bagi masyarakat yaitu BAZNAS karena merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah. Dengan demikian, SDM pada lembaga BAZNAS harus dapat memenuhi kriteria lembaga agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lancar. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan pengembangan SDM pada lembaga BAZNAS.

Secara demografis Kabupaten Garut menjadi salah satu kota/kabupaten yang penduduk muslimnya terbanyak di Indonesia, jumlah warga negara Indonesia yang beragama Islam sebanyak 2.279.241 jiwa atau setara 99,77% dari jumlah penduduk Kabupaten Garut seluruhnya sebesar 2.284.418 jiwa (Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa potensi zakat di Kabupaten Garut sangat besar.

Penelitian terkait pengembangan sumber daya manusia pernah dilakukan sebelumnya. *Pertama*, penelitian oleh (Marlena & dan, 2021) menunjukkan bahwa pengembangan SDM melalui metode pendidikan dan pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, secara berkesinambungan, dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta kemampuan lembaga. Pengembangan yang dilaksanakan PT Bank Bengkulu memberikan hasil dan peningkatan yang baik terhadap kinerja pegawainya.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2022). Keterangan akhir penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan mutu kualitas sumber daya manusia diperlukan untuk memupuk kemampuan staf pemasyarakatan. Peningkatan kinerja staf instansi yang menjalankan tugasnya sebagai pegawai negeri, yaitu yang melayani narapidana dan narapidana.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Grady Lolowang et al. (2016). Penelitian tersebut menjelaskan tentang *training* yang dilakukan memiliki dampak yang signifikan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di PT Berlian Kharisma Manado, dan *training* secara regular berdampak baik dalam kinerja mereka. Pengembangan orang adalah variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan terkadang pengembangan orang memiliki dampak positif yang besar terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan permasalahan di atas, lembaga BAZNAS kabupaten Garut memerlukan strategi yang tepat dalam membuat perencanaan serta pelaksanaan pengembangan SDM bagi para pegawainya. Sehingga peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian terkait pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Baznas Kabupaten Garut. Penelitian ini penting untuk dilakukan agar diketahui gambaran proses pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan di BAZNAS Kabupaten Garut serta dampak dari pengembangan yang dilakukan.

2. Metodologi

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari objek penelitian, yakni lingkungan BAZNAS Kabupaten Garut yang terdiri dari data observasi dan wawancara. Data sekunder dapat dikatakan sebagai data yang siap diolah dan dianalisis karena datanya berbentuk dokumen, arsip atau catatan yang bersumber dari objek penelitian yaitu BAZNAS Kabupaten Garut.

Dalam penelitian ini, setelah data yang diperlukan terkumpul, selanjutnya diproses dan diolah dengan cara yang sudah ditentukan oleh peneliti atau bersumber dari penelitian sebelumnya. Pengolahan data ini dilakukan agar data yang terkumpul dapat dianalisis serta dikaji sehingga peneliti dapat merumuskan kesimpulan dalam menjawab pertanyaan di dalam penelitian dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di BAZNAS Kabupaten Garut

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Divisi SDM dan Umum, melalui rapat pleno BAZNAS Kabupaten Garut menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan cara melihat tanggung jawab pekerjaan setiap pegawai. Berikut hasil wawancara dengan Wakil Ketua IV BAZNAS Kabupaten Garut pada tanggal 4 Juli 2022 pukul 13.28 WIB, bahwa:

“Untuk periode kepemimpinan sebelumnya tidak ada cara khusus untuk menentukan siapa yang harus mengikuti pelatihan dan pengembangan, selama ini kami hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh lembaga lain seperti BAZNAS provinsi, lalu menunjuk amil yang posisi jabatannya sesuai dengan pelatihan yang di adakan tersebut”.

Berikut hasil wawancara mengenai waktu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di BAZNAS Kabupaten Garut.

"jangka penyelenggaraan itu saat pimpinan memerlukan saja, jadi tidak masuk ke dalam waktu yan berkala yang tela ditentukan. Misalkan pekerjanya mengusulkan pun, dalam pelaksanaannya, kalau atasan BAZNAS tidak memberikan ijin, saya jelas tidak bisa memenuhi penyelenggaraan itu, seperti itu kiranya"

Jadi, pekerja yang tutut andil dalam *training* dan pengembangan di Kabupaten Garut jelas ditentukan oleh atasan secaran langsung.

"*training* yang dilakukan pada tahun 2021, dari pimpinan mengatakan secara langsung dan tanpa perantara, beliau berkata "semester awal sekitar satu semeseter itu, dari pihak kami memerlukan *training* untuk siapa, siapa, siapa. Hal seperti ini bisa tergolong untuk pegawai lama atau baru ya, jadi tidak dilihat dari periode lamanya dia bekerja. Semua dapat turut andil dan sesuai yang dibutuhkan dan jabatan atas tanggung jawab yang mereka miliki".

3.1.2 Analisis faktor pendukung dan penghambat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di BAZNAS Kabupaten Garut

Dukungan dari BAZNAS Kabupaten Garut yang ditujukan kepada aktivitas *training* dan peningkatan kualitas pekerja ada banyak sekali, diantaanya adalah, atasan yang pro-aktif dalam memberikan pengawasan pada pekerja yang akan turut andil dalam pelatihan dan pengembangan, serta bisa sering bercengkrama memberikan informasi terkait adanya *training* dan peningkatan mutu kualitas pegawainya secara langsung kepada mereka. Hal ini diterangkan dan dijabarkan dalam kutipan berikut ini:.

"hal-hal yang memperngaruhi dorongan dalam penyelenggarakaan *training* dan peningkatan mutu kualitas pegawai itu mengedepankan faktor dari aktif tidaknya atasan, kepala bidang tiap-tiap bagian, misalnya saja atasan memperhatikan dan memandang urgen terhadap peningkatan mutu pegawainya, atau atasan itu merasa bahwa ketrampilan dari pekerjanya masih kurang dari harapan, maka pada harapan yang ditujukan pada atasan adalah mereka mengayomi dengan memberikan fasilitas kepada sumber daya pekerjanya untuk *training*. Hal seperti pro-aktifnya atasan seperti inilah yang mendorong pelaksanaan *training* di luar masalah pendanaan. Akan tetapi, kalau atasan tidak memberikan perhatian tentang *training* dan peningkatan mutu kualitas pekrjanta ya kami tidak bisa berbuat banyak, karena sebagai divisi dari SDM dan umum hanya melaksanakan kerja sesuai apa yang diberikan atasan. Dalam penontrolan sehari-hari mereka ya masuk ke kepala bidangnya. Ada beberapa pekerja yang membicarakan kepada kami tentang kemauan mereka butuh pelatihan ini dan itu, tapi ya kembali lagi bahwa tidak semua pekerja bisa memberikan aspirasinya kepada atasan. Antara masih canggung atau sungkan sehingga mengurungkan niatnya untuk berbicara tentang hal itu pada atasan."

Pemateri dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan harus ditentukan dengan baik. BAZNAS Kabupaten Garut tidak selalu memilih pemateri atas keputusan Lembaga, karena Sebagian besar pelatihan dan pengembangan yang diikuti berasal dari luar. Berikut hasil wawancara peneliti dengan Wakil Ketua IV

"Karena sebagian besar pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan mengikuti kegiatan yang diadakan oleh Lembaga lain, maka pemateri pun mengikuti yang sudah ada di sana. Di tahun

2020 pernah mengadakan pengembangan SDM internal untuk tujuan rotasi pegawai, berkoalisi dengan orang diluar wilayah yang profesional akan tetapi tidak dengan prosedur MOU. Ya dari kami sendiri akhirna memakai jasa vendor untuk satu kali saja, yang selanjutnya dari sini kami akan mencari kembali hal lain yang kemungkinan akan kami butuhkan di masa depan"

3.1.3 Pengaruh dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Garut

BAZNAS Kabupaten Garut selama ini penilaian secara resmi belum dilaksanakan. Peneliti mengadakan dialog interaktif dengan beberapa informan terkait dengan penilaian itu sendiri, guna mengetahui apakh berjalan baik atau tidak. Berikut hasil wawancara peneliti dengan Wakil Ketua IV yaitu:

"berkali-kali saya telah berbicara mengenai hal ini, dari pihak kami belum mengetahui *training* dan peningkatan kualitas pegawai ini sudah efektif dalam pengaplikasiannya atau belum. Selama ini dari pihak kami belum memiliki krteria secara terstruktur, hal seperti ini seharusnya ya bagian SDM, akan tetapi seperti yang diketahui juga dari pihak kami belum bisa merealisasikan pencatatan dengan baik."

Di BAZNAS Kabupaten Garut keberhasilan itu masih di nilai secara kasar oleh pimpinan terkait, dari pihaknya memberikan pengamatan misal berdampak positif lebih menonjol dan lebih terlihat dianggap berhasil. Berikut hasil wawancara peneliti dengan Wakil Ketua IV yaitu:

"pemberian *training* dan peningkatan mutu yang diberikan pihak kami selama ini belum terlalu terlohat perubahan dan perekembangannya, hal ini misal difokuskan pada lembaga juga belum berdampak besar untuk tujuan lembaga dalam pemenuhan targetnya. Misalnya saja diambil contoh, lembaga ini bertarget pada mengubah mustahik menjadi Muzaki pada periode tertentu sebesar persentase yang telah ditentukan belum dapat dicapai. Misalnya juga jika dibeikan pertanyaan apakah dari *training* dan peningkatan mutu kualitas pegawai ini bisa mencapai target kebutuhan lembaga dan ya sejauh saya mengamati hal itu ya belum maksimal karena ya dari pihak kami belum bisa mengukur efektif atau tidaknya. Akan tetapi, jika target pencapaian dari lembaga itu belum optimal, maka ya harapan kita agar fungsi kedudukan pekerjanya bisa dilakukan dengan maksimal bagi mereka sendiri. Apabila tanggung jawab yang diberikan itu bisa dilakukan dengan baiik juga pasti akan memperngaruhi pencapaian lembaga yang naik juga, akan tetapi ya kembali lag bahwa hasilnya belum 100%."

Keuntungan yang diperoleh oleh pekerja sebuah lembaga dengan adanya *training* itu sendiri mereka memperoleh peningkatan dalam hal edukasiona keterampilan dalam menjalankan tanggung jawab jabatan, lembag ayang menaunginya pasti akan merasakan efek dari apa yang telah mereka peroleh. Hal ini diterangkan juga olehWakil Ketua IV pada wawancara yang telah dilakukan peneliti yaitu;

"dari harapan yang kita mau kurang lebih ya seperti itu, pegawai yang kita fasilitasi untuk mengikuti *training* biar secara edukasi dan *skill* mengalami perkembangan. Kita ambil contoh, pekera dibagian *fund raising*. Pekerja di bagian itu misalnya dia hanya tahu tentang *editing* dan *posting* sederhana di media sosial. Akan tetapi, saat dia memperoleh pengetahuan terbaru dan berkualitas tentang *fundraising* digital atau konseptual yang diharapkan darinya adalah pengetahuan semakin meningkat saat ketika komunikasi dengan Muzaki menggunakan digital yang seperti ini, seperti ini ternyata konversinya semakin banyak. Manfaatnya untuk lembaga

saya tidak bisa mengatakannya dengan akurat karena rekam datanya tidak ada, tapi setidaknya BAZNAS Kabupaten Garut akan mendapat Muzaki yang lebih banyak"

3.2 Pembahasan

Menurut (R. Mathis & Jackson, 2010), menjelaskan ada beberapa sumber yang sangat menjadi perhatian dalam pertimbangan dalam penjelasan *Training Need Analysis* (TNA) ada tiga, yaitu: analisis organisasi, pekerjaan, dan personal. Berdasarkan dialog interaktif yang dilakukan peneliti dalam mewawancari pihak-pihak terkait di BAZNAS Kabupaten Garut adalah mengidentifikasi kepentingan yang menjadi kebutuhan akan *training* dan peningkatan sumber daya manusia melalui cara mengamati kinerja pegawai dan hasil kerjanya. Hasil dialog interaktif dan teori yang dipaparkan oleh (R. Mathis & Jackson, 2010) adalah adanya kejanggalan dan *gap* yang ada pada identifikasi *training* dan pengembangan yang ada di BAZNAS Kabupaten Garut.

Penuturan yang diterangkan oleh (R. Mathis & Jackson, 2010) adalah dalam identifikasi kebutuhan haruslah ada analisis terhadap lembaga yang bersangkutan, misalnya pada tahun 2022 BAZNAS Kabupaten Garut punya tujuan dalam peningkatan pengumpulan melalui digital *fundraising*, maka pegawai yang berada di divisi digital *fundraising* memiliki target untuk memenuhi tujuan itu, dalam peningkatan iklan *champaign* atau mencari Muzaki maka pada penerapakannya haruslah mengacu pada kebutuhan *training* pembuatan iklan media sosial yang cangkupannya lebih luas, selanjutnya adalah identifikasi terhadap pekerjaan yang bisa dilakukan dengan adanya pengembangan aplikasi terbaru yang pada praktiknya akan meningkatkan pembuatan *website* sehingga pegawai yang bekerja dengan *jobdesk* ini bisa bekerja secara optimal, maka bagi pekerjanya di divisi ini bisa mendapatkan *training* sebelum mengerjakan tanggung jawabnya.

Hal terakhir adalah analisis individual yang bisa diambil contoh, adanya Kabid yang menempati posisi terkini di bagian pelaporan keuangan dan memerlukan pengetahuan tentang bagaimana cara mengerjakan pelaporan keuangan secara terstruktur dan sistematis menggunakan sistem SIMBA, misal sebelumnya kabid tersebut hanya mengetahui langkah membuat pelaporan keuangan secara manual dengan Excel maka kali ini membutuhkan pelatihan untuk pembuatan laporan dengan sistem. Sedangkan di BAZNAS Kabupaten Garut identifikasi yang dilakukan hanya berpusat melalui kebutuhan dan personal pegawainya.

Menurut hasil dari dialog interaktif yang dilakukan peneliti kepada informan, dilihat bahwa Pimpinan BAZNAS Kabupaten Garut memilih dan mnentukan pegawai sebagai orang yang turut andil dalam training dan peningkatan mutu kualitas pegawai adalah cocok dengan teori yang dipaparkan oleh (Hasibuan & Hasibuan, 2016). Wakil ketua IV juga sudah menjelaskan tentang peserta *training* tidak dipandang dari lama tidaknya mereka bekerja, akan tetapi atas dasar kebutuhan yang diperlukan dan berdassarkan pertimbangan yang oleh pimpinan pekerja itu memang layak mendapat pengetahuan lebih untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Garut sudah mendorong secara penuh atas aktivitas *training* dan peningkatan kualitas pegawainya. Dorongan itu tergambar dari adanya keaktifan para atasan dalam memberikan pengawasan kepada pegawai yang akan ikut turut serta dalam program *training* dan peningkatan mutu pegawai, juga para atasan pro-aktif terhadap memberikan informasi terkait pelatihan kepada pekerja yang akan ikut *training* Pekerja BAZNAS Kabupaten Garut memiliki peluang untuk memberikan masukan kepada lembaga agar diadakannya *training* itu sendiri. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Marwansyah, 2012) bahwa sokongan dari lembaga merupakan hal yang sangat pokok dan

dibutuhkan dalam program pelatihan pengembangan agar berhasil. Tentunya hal ini tidak akan berhasil jika dari atasan tidak mendukung program ini.

BAZNAS Kabupaten Garut memilih pemateri dan mengikutsertakan peserta pelatihan di luar lembaga karena BAZNAS Kabupaten Garut berharap para pegawainya mendapatkan materi langsung dari pemateri yang sudah professional dan ahli di bidangnya. Pemilihan pemateri dan materi disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan maupun pegawai. Menurut (Mangkunegara, 2016), menjelaskan bahwa seseorang yang akan mendampingi peserta sudah sepatutnya memiliki kualifikasi yang sesuai dan memiliki kemampuan dalam menyampaikan apa yang menjadi kebutuhan calon peserta pelatihan, hal ini meliputi kecakapan bidang, mampu memberikan dorongan semangat untuk belajar dan bisa menggunakan teknik partisipatif.

Infrastruktur dalam pelatihan dan pengembangan pasti menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari sebuah program itu. Andai fasilitas yang memadai ada dan lengkap dalam pelatihan maka bisa dipastikan bisa memberikan dampak baik yang efektif. Infrastruktur yang diperoleh peserta mempengaruhi kenyamanan mereka satu sama lain. Berdasarkan dialog interaktif yang dilakukan peneliti dengan peserta pelatihan BAZNAS Kabupaten Garut sudah diketahui bahwa fasilitas yang ada sudah baik. Adapun fasilitas adalah surat izin, pesangon, juga akomodasi serta penginapan peserta pelatihan. Menurut (Hasibuan, 2009) menyatakan bahwa kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap lembaga harus mampu memahami dan menangani pengaruh kendala tersebut.

Faktor lain yang menghambat pengembangan SDM berasal dari internal yang kurang memperhatikan bagaimana para peserta mengimplementasikan materi setelah mengikuti pelatihan dan kurangnya motivasi peserta untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan optimal. Hambatan yang berasal dari pimpinan dan pegawai di BAZNAS Kabupaten Garut ini berkaitan satu sama lain. Hambatan ini muncul berawal dari penentuan kebutuhan yang kurang tepat. Sehingga ada dari peserta yang merasa bahwa mereka sebenarnya tidak membutuhkan materi tersebut atau mereka sudah pernah mendapatkannya sehingga motivasi mereka untuk mengikuti jadi berkurang.

Diperlukan evaluasi terhadap pengembangan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Garut. (Nurbiyati, 2011) menjelaskan bahwa adanya penilaian dari suatu program merupakan hal yang harus dilakukan supaya mendapatkan informasi yang nyata serta objektif tentang program yang tengah dijalankan.

Pertama, bagian ini menjelaskan secara terperinci lingkungan kebutuhan dan tujuan akhir dari lembaga yang bersangkutan maupun secara personal yang belum dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Garut. *Kedua*, penilaian yang difokuskan kepada masukan, hal ini berfungsi untuk lembaga bisa mengatur keputusannya, dapat memilih solusi yang digunakan, sumber yang menjadi acuan dan strategi untuk mencapai tujuan serta mengidentifikasi produk kerja mana yang cocok. *Ketiga*, penilaian terhadap proses, penilaian pada tahap ini merupakan evaluasi yang bertujuan untuk memilih kerangka prosedur selama tahap implementasi, penyediaan informasi untuk keputusan program sebagai rekaman yang data yang telah dilaksanakan. *Keempat*, merupakan penilaian terhadap *output*, proses ini berarti para atasan memberikan evaluasi hasil dari suatu program berhasil atau gagal dalam mendukung tujuan lembaga yang sudah dirancang sebelumnya, serta meninjau kembali tentang *training* itu perlu dilanjutkan atau diberhentikan.

BAZNAS Kabupaten Garut diketahui belum memiliki kemampuan secara resmi seperti yang dijelaskan oleh peneliti. Berdasarkan hasil dialog terhadap peserta *training* di BAZNAS

Kabupaten Garut, pihaknya hanya melakukan sesi berdiskusi bersama, *sharing section*. Pada sesi ini para pimpinan atau atasan akan saling bertukar informasi apakah *training* yang dilakukan benar-benar membantu atau tidak. Padahal, pada hakikatnya, pihak BAZNAS haruslah menentukan evaluasi yang cocok dengan keadaan lembaganya sendiri. Jadi, selain sesi itu para atasan harus memiliki jalan yang menjelaskan sejauh mana keuntungan atau kesuksesan program *training*.

Keuntungan dari pelatihan di BAZNAS Kabupaten Garut dirasakan oleh lembaga, khususnya pegawai. Keuntungan yang dirasakan bagi lembaga memang bukan sesuatu yang tidak bisa dilihat secara objek, juga hal ini dikarenakan BAZNAS Kabupaten Garut belum punya sistem naratif yang berisi target pencapaian yang sudah dilakukan lembaganya. Akan tetapi, BAZNAS Kabupaten Garut bisa merasakan bahwa kinerja dari para anggotanya mengalami peningkatan dari yang sebelumnya dan pekerjanya juga mengerjakan tanggung jawab kedudukannya secara optimal. Peningkatan edukasional serta relasi terhadap pihak luar lembaga juga meningkatnya skill personal terhadap yang dilakukan sehari-hari merupakan manfaat yang dirasakan pegawainya secara personal.

Hal ini sejalan dengan paparan Siagian dalam (Sunyoto, 2012) yang menyatakan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan bagi pegawai antara lain yaitu, (a) meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi, (b) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual, dan (c) munculnya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan hasil dan pembahasan di atas diperoleh simpulan sebagai berikut.

Pertama, analisis terkait proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Garut yaitu meliputi kebutuhan pelatihan pegawai menggunakan analisis pekerjaan dan individu pegawai. Diketahui adanya kesenjangan pada analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang ada di BAZNAS Kabupaten Garut. Pada penentuan peserta pelatihan dan pengembangan, BAZNAS Kabupaten Garut langsung memilih dan menunjuk sesuai kebutuhan pegawai dalam peningkatan kinerjanya tanpa melihat apakah pegawai tersebut baru atau lama.

Kedua, dukungan dan hambatan didapat bahwa BAZNAS Kabupaten Garut memberikan dukungan penuh untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan. Bentuk dukungan tersebut yakni pengawasan para pemimpin secara aktif terhadap pegawai yang akan menjadi peserta pelatihan dan pengembangan serta pemberian berbagai informasi terkait pelatihan dan pengembangan langsung pada calon peserta. Bahkan, para pegawai juga diperbolehkan untuk mengusulkan suatu pelatihan yang dibutuhkannya. Tidak didapati adanya kesulitan yang dialami oleh para pegawai dalam penerimaan materi selama pelatihan dan pengembangan. Tetapi, hambatan itu terdapat pada kurangnya perhatian manajemen puncak terhadap peserta setelah pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, sehingga tidak ada *record* hasil yang jelas.

Ketiga, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di BAZNAS Kabupaten Garut menunjukkan jika belum adanya proses evaluasi secara formal, melainkan hanya dilakukan *Sharing Session* setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Daftar Pustaka

Adam, W. N., Suryani, W., Setia, E., & Tarigan, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Niagara Parapat Toba Sumatera Utara. *Jurnalmahasiswa.Uma.Ac.Id*, *2*(1), 41–50. https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.463

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut. (2020). *Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama/Kepercayaan - Pemerintah Kabupaten Garut*. Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut. https://www.garutkab.go.id/page/jumlah-penduduk-berdasarkan-agama-kepercayaan

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (2016). Using 360-degree feedback in organisations. *International Journal of Research in Management and Technology*, *6*(1), 45–51.

Grady Lolowang, M., Lumintang, G., & Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, F. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Ejournal.Unsrat.Ac.Id*, *177*(2), 177–186. https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/12546

Gulick, L. (1995). Management is a Science. *Academy of Management Journal*, *8*(1).

Hamali. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Buku Seru.

Hasibuan, M. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara. https://repo.pelitabangsa.ac.id/xmlui/handle/123456789/1720

Hasibuan, M., & Hasibuan, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. https://repo.pelitabangsa.ac.id/xmlui/handle/123456789/1720

Hsb, M. (2018). Pengaruh Manajemen Modal Kerja Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Farmasi Yang Terdaftar Di Bei. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis : Jurnal Program Studi Akuntansi*, *4*(1).

Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya. http://139.0.27.91/detail?id=49332&lokasi=lokal

Marlena, W., & dan, T. B. (2021). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal.Umb.Ac.Id*. http://jurnal.umb.ac.id/index.php/jems/article/view/1613

Marwansyah. (2012). *Manajemen sumber daya manusia* (2nd ed.). Alfabeta.

Mathis, R., & Jackson, J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western College Publishing.

Nurbiyati, W. T. (2011). Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Review. *Jurnal.Stieww.Ac.Id*. http://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jkb/article/view/171

Situmorang, C., & Simanjuntak, A. (2019). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis:Jurnal Program Studi Akuntansi*, *5*(2), 160–169.

Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service.

Wibowo, S. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A PURWOKERTO. *Journal of Management Review*, *5*(3), 655–663. https://doi.org/10.25157/MR.V5I3.6079

Zulganef. (2008). *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Graha Ilmu.