

Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Jasa

Arman Maulana

Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

Email: armandjexo@gmail.com

Abstrak

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu kegiatan terpenting dalam sebuah organisasi. Kesempatan pelatihan membantu karyawan memperkaya pengetahuan mereka dan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan dan memperkuat praktik-praktik ini, tetapi ini bukan salah satu prioritas beberapa organisasi. Tujuan utama dari karya ilmiah ini adalah untuk mengevaluasi pelatihan karyawan dan praktik pengembangan dalam organisasi dan untuk merekomendasikan penyesuaian untuk peningkatan penggunaannya. Berbagai informasi dikumpulkan dari hasil studi dokumentasi dan observasi dengan menggunakan metode kualitatif. Analisis informasi ini mengungkapkan bahwa karyawan memiliki sikap yang baik terhadap pelatihan karena meningkatkan kinerja mereka, tetapi mereka tidak puas dengan praktik pelatihan perusahaan saat ini. Peran pelatihan dan pengembangan saat ini didesentralisasi dan memberdayakan manajer untuk memberikan pelatihan kepada karyawan, tetapi pada kenyataannya tidak ada pedoman atau kebijakan yang ada untuk memandu pelatihan dan bahkan dokumentasi pelatihan tidak dipelihara dengan baik. Berdasarkan hasil ini, pelatihan direkomendasikan sebagai kegiatan terkoordinasi secara terpusat yang memperkuat mekanisme pelatihan yang ada dan memberikan kesempatan pengembangan kepada karyawan untuk memperkaya pengetahuan dan pengalaman mereka.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Abstract

Employee training and development is one of the most important activities in an organization. Training opportunities help employees enrich their knowledge and improve performance. It is therefore important to provide training opportunities for employees and strengthen these practices, but this is not one of the priorities of some organizations. The main objective of this research paper is to evaluate employee training and development practices in organizations and to recommend adjustments for their increased use. Various information was collected from the results of documentation and observation studies using qualitative methods. Analysis of this information reveals that employees have a good attitude towards training as it improves their performance, but they are not satisfied with the company's current training practices. The role of training and development is currently decentralized and empowers managers to provide training to employees, but in reality no guidelines or policies exist to guide training and even training documentation is not properly maintained. Based on these results, training is recommended as a centrally coordinated activity that strengthens existing training mechanisms and provides development opportunities to employees to enrich their knowledge and experience.

Keywords: Training, Human Resource Development.

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan berbagai sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan rutin mereka. Ada banyak sumber daya yang digunakan semua organisasi untuk melakukan pekerjaan ini. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting. Tanpa sumber daya manusia (banyak karyawan) tidak mungkin menjalankan organisasi. Sejak awal, banyak perkembangan diperkenalkan dan dunia menyambut inovasi baru setiap hari. Bisa

jadi perubahan mode, selera atau mesin baru atau hanya gaya baru. Terutama kemajuan teknologi. Lingkungan bisnis atau global perkembangan ini sangat berpengaruh dan populer di kalangan masyarakat. Untuk mengatasi perubahan ini, organisasi perlu menginformasikan, memperbarui, dan menyegarkan karyawan mereka. Ini tidak hanya melawan perubahan tetapi juga merupakan cara untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan upaya terencana dan berkesinambungan dari manajemen organisasi untuk meningkatkan tingkat kompetensi karyawan dan tingkat kinerja organisasi melalui berbagai program pelatihan, pendidikan dan pengembangan (Mondy, 1991). Pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang berkesinambungan untuk hampir setiap organisasi karena alasan yang disebutkan di atas.

Pelatihan dan pengembangan adalah tugas yang sangat penting dari organisasi. Organisasi mungkin mengadakan pelatihan karena berbagai alasan. Beberapa di antaranya adalah; untuk menyadari perubahan lingkungan bisnis, untuk meningkatkan kinerja dan untuk mengajarkan pengembangan produk / layanan baru, dll... Beberapa bisnis seperti bisnis kue dan roti melakukan pekerjaan yang hampir sama setiap hari. Jadi, staf tempat tersebut tidak memerlukan pelatihan kecuali mereka telah mendapatkan mesin baru atau ada modifikasi produk.

Tetapi organisasi berbasis layanan perlu melakukan program pelatihan daripada yang lain. Perusahaan perhotelan dan pariwisata adalah tempat yang berorientasi pada layanan. Wisatawan biasanya menginap di hotel untuk menerima layanan dari hotel; baik untuk bersantai, menikmati makanan/minuman, berolahraga, atau bertamasya. Atau orang lain menginap di hotel untuk mengadakan rapat, konferensi, konvensi atau konferensi. Semua ini terutama tergantung pada kualitas layanan. Jadi, semuanya tergantung pada kepuasan pelanggan. Staf perlu selalu dilatih dan mereka harus memberikan layanan yang ramah untuk mendapatkan umpan balik / ulasan positif dari wisatawan. Karyawan perlu menyediakannya dengan cermat dan tepat. Merupakan tugas organisasi untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, menangani keluhan pelanggan dan menciptakan standar pelayanan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan memiliki dampak yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk memberi manfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan melibatkan pelatihan, seorang karyawan dapat mengembangkan portofolio keterampilan, meningkatkan peluang promosi mereka, mengambil bagian dalam pekerjaan yang lebih menarik dan berpindah dengan mudah antara pekerjaan dan organisasi. Individu yang terampil melakukan pekerjaan mereka lebih cepat dan lebih aman, mereka membuat lebih sedikit kesalahan dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu dengan menawarkan pelatihan, organisasi dapat memperoleh manfaat dari

peningkatan produktivitas, lingkungan kerja yang lebih aman, peningkatan kesejahteraan karyawan, dan tingkat ketidakhadiran dan pergantian karyawan yang lebih rendah (John, et al., 2010). Pelatihan adalah komponen penting dari sistem kerja berkinerja tinggi (Pfeffer, 1998, hlm. 112).

Pelatihan adalah salah satu solusi terbaik untuk masalah kinerja jika karyawan tidak tahu bagaimana melakukan tugas atau tugas yang diberikan (Noe, 2017: 150). Noe juga percaya bahwa pelatihan bukanlah solusi terbaik jika karyawan tidak menerima umpan balik tentang kinerja mereka, jika mereka kekurangan peralatan dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, jika konsekuensi untuk kinerja yang baik adalah negatif, atau jika mereka tidak menyadari standar kinerja yang diharapkan.

Sebagian besar perusahaan berinvestasi dalam pelatihan karena pelatihan adalah pembelajaran dan pembelajaran menciptakan pengetahuan dan seringkali pengetahuan inilah yang membedakan perusahaan dan karyawan yang sukses dari mereka yang tidak. Sesuai penelitian yang disebutkan oleh Noe (2017: 248) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan pelatihan cenderung memiliki hasil sumber daya manusia yang lebih positif dan hasil kinerja yang lebih besar. Juga (DeCenzo & Robbins, 2005, p. 205) percaya bahwa pelatihan memberikan kontribusi untuk kinerja karyawan sementara kinerja adalah fungsi dari keterampilan, kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk melakukan.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan di hotel X. Informasi mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan saat ini dikumpulkan dari karyawan dan manajer departemen. Untuk mengetahui bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia hotel X.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengantar

Diyakini bahwa kinerja dan keberhasilan organisasi dan bisnis sangat ditentukan oleh sumber daya manusia. Menurut OECD (sebagaimana dikutip dalam Sirkova, Ali & Ferencova, 2014) modal manusia dalam arti sempit diwakili oleh keterampilan dan kemampuan tenaga kerja yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan organisasi tertentu.

Organisasi dan alur kerja yang dinamis saat ini telah lebih kompleks daripada beberapa dekade yang lalu, sehingga pentingnya pendidikan

karyawan telah meningkat. Setiap organisasi membutuhkan orang-orang yang dapat menyesuaikan diri, terlatih, dan berpengalaman untuk melakukan aktivitasnya (DeCenzo & Robbins, 2005, P. 203). Setiap hari atau sangat sering, inovasi dan perkembangan baru datang ke lingkungan bisnis dan pasar. Persaingan sangat tinggi di sebagian besar industri. Jadi, bagi bisnis, sangat penting untuk menemukan ide, inovasi, dan strategi baru untuk mengalahkan pesaing. Pelatihan dan pengembangan adalah kunci utama untuk mencapai semua itu.

Pelatihan dan pengembangan ada untuk mempromosikan keunggulan individu dan organisasi dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan di tempat kerja (Laird, Naquin, & Holton, 2003). Ini tidak hanya mengembangkan keterampilan karyawan tetapi juga membawa motivasi dan kegembiraan di tempat kerja mereka dan memperkuat kesatuan tim.

2. Mendefinisikan istilah

Pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang sangat penting yang terjadi di sebagian besar organisasi. Armstrong (2009) menyatakan bahwa: "Pelatihan melibatkan penerapan proses formal untuk memberikan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan bagi mereka untuk melakukan pekerjaan

mereka dengan memuaskan".

Dia juga mendefinisikan pembangunan sebagai berikut; "Pengembangan berkaitan dengan memastikan bahwa kemampuan dan potensi seseorang ditumbuhkan dan diwujudkan melalui penyediaan pengalaman belajar atau melalui pembelajaran mandiri".

Noe (2017, p. 385) juga mendefinisikan serupa. Dia menyatakan bahwa pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian kepribadian dan keterampilan yang membantu karyawan mempersiapkan masa depan. Artinya, program studi pendidikan formal (baik dari lembaga in-service milik pemberi kerja atau perguruan tinggi/universitas eksternal), memberikan kesempatan pengalaman, program pertukaran dan berbagai bentuk penilaian adalah jenis pengembangan kegiatan. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa pelatihan berfokus pada membantu kinerja karyawan dalam pekerjaannya saat ini. Dalam pandangan DeCenzo & Robbins (2005, p. 204) pelatihan karyawan adalah pelatihan berorientasi saat ini yang berfokus pada pekerjaan individu saat ini, namun pengembangan karyawan adalah pelatihan berorientasi masa depan yang berfokus pada pertumbuhan pribadi karyawan. Tabel 1 berikut adalah perbandingan singkat pelatihan dan pengembangan yang dinyatakan dalam Noe, Hollenbeck, Gerhert, & Wright (2009).

Tabel 1. Ringkasan Perbandingan Pelatihan Dan Pengembangan

	Pelatihan	Perkembangan
Fokus	Pekerjaan karyawan saat ini	Masa depan karyawan
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Tujuan utama	Persiapan untuk pekerjaan saat ini	Persiapan untuk perubahan di masa depan
Partisipasi	Dibutuhkan	Sukarela

Sumber: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhert, B., & Wright, P. (2009). *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia* (3 ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

3. Peran pelatihan dan pengembangan

Peran pelatihan dan pengembangan karyawan (T&D) dalam organisasi. Tujuan utama T&D karyawan adalah untuk menciptakan lingkungan belajar dalam organisasi. Pembelajaran mengacu pada karyawan yang memperoleh pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap atau perilaku (Noe, 2017, hlm. 7). T&D karyawan tidak hanya kegiatan kelas fisik yang dilakukan tetapi jauh lebih luas dari ini. Pada dasarnya T&D terdiri dari manajemen pengetahuan, pelatihan dan pengembangan karyawan formal dan pembelajaran informal. Manajemen pengetahuan adalah sesuatu yang lebih ditekankan oleh banyak perusahaan

besar. Tapi itu juga penting untuk usaha kecil dan menengah juga. Seperti manajemen pengetahuan maupun pembelajaran informal memiliki bobot yang sama dengan aktivitas T&D karyawan formal. Semua peran ini untuk meningkatkan sumber daya manusia. Jadi, begitu sumber daya manusia ditingkatkan, itu meningkatkan kinerja bisnis dan mencapai tujuan bisnis.

Manajemen pengetahuan mengacu pada proses peningkatan kinerja perusahaan dengan merancang dan mengimplementasikan alat, proses, sistem, struktur, dan budaya untuk meningkatkan penciptaan, berbagi, dan penggunaan pengetahuan (Noe, 2017, hlm. 9). Aktivitas dan hasil Manajemen

Pengetahuan berkontribusi pada pembelajaran informal.

4. Metode dan teknik pelatihan

Ada banyak jenis metode dan teknik yang dapat digunakan untuk memberikan pelatihan bagi karyawan. Namun sangat penting untuk memilih metode atau teknik yang tepat berdasarkan gaya kerja, budaya organisasi, dan jenis pekerjaan dan sebagainya. Berikut adalah beberapa metode dan teknik yang disebutkan oleh Agochiya (2009).

Kuliah: Sederhananya, kata-kata yang diucapkan oleh pelatih dan merupakan media instruksi verbal. Dalam rangkaian informasi, pemahaman, pengetahuan, keterampilan/kompetensi, perilaku atau sikap, metode ceramah hanya efektif jika berupaya menyampaikan informasi atau pemahaman intelektual, sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Studi kasus: Metode ini mengambil sampel situasi kehidupan nyata di lapangan dan memberikan kesempatan kepada peserta untuk belajar berdasarkan ringkasan dari serangkaian peristiwa, insiden dan keadaan yang terdokumentasi dengan baik, berpusat pada organisasi, individu atau masalah.

Bermain peran: Menciptakan situasi yang membantu peserta belajar tentang kondisi yang mungkin mereka hadapi di lapangan dan membuat mereka sadar akan perilaku pekerjaan mereka dengan mudah, terutama dalam hubungannya dengan orang lain, membutuhkan waktu. Alih-alih membawa peserta ke lapangan dengan biaya tinggi, baik dari segi waktu maupun uang, dimungkinkan untuk merancang kegiatan pelatihan yang hanya selangkah dari situasi kehidupan nyata.

Sebuah permainan manajemen: Latihan simulasi yang mewakili, sedekat mungkin, kendala dan tekanan dari lingkungan kerja sehari-hari para peserta. Mereka disajikan dengan informasi tentang operasi suatu organisasi-pemasaran, keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan sebagainya.

Tugas individu dan kelompok: Tugas merupakan bentuk pembelajaran yang sangat aktif. Fokus utama, meskipun, dalam tugas praktis adalah pada pengembangan keterampilan dan kompetensi peserta. Keterampilan ini bisa berupa fisik atau mental. Sifat penugasan dapat bervariasi dari yang sederhana hingga yang lebih kompleks, seperti merencanakan dan melakukan survei. Kadang-kadang, latihan dapat mencakup kerja praktek.

Diskusi hukuman: Variasi pada format diskusi terstruktur. Format ini digunakan untuk menyajikan, di hadapan kelompok, pandangan dan pendapat tentang topik atau masalah tertentu melalui panel ahli atau spesialis. Dalam panel yang efektif, setiap pembicara berkonsentrasi pada satu

sub-topik atau aspek dari masalah yang sedang dibahas.

Brainstorming: Adalah bentuk khusus dari metode diskusi yang dapat digunakan dalam situasi pelatihan. Inti dari metode ini adalah prinsip bahwa ketika ide atau solusi diusulkan, komentar dan evaluasi ditangguhkan sampai saat langkah ini selesai dan kelompok siap untuk melanjutkan ke langkah analisis berikutnya.

Pelatihan melalui penempatan: Lembaga atau lembaga pelatihan yang menawarkan kursus profesional atau teknis mempertimbangkan penempatan lembaga atau lapangan sebagai komponen integral dari pelatihan. Bahkan, penempatan ini dipandang sebagai pelengkap atau perpanjangan dari proses pelatihan.

Karyawisata: adalah kunjungan yang direncanakan dan diatur dengan cermat ke suatu organisasi atau proyek lapangan, sesuai dengan tujuan pembelajaran dari program pelatihan yang diikuti oleh para peserta. Ini bukan hanya kunjungan observasi atau 'tur' tetapi kegiatan pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan pembelajaran.

Menurut penelitian Noe (2017, p. 297), 45% jam pelatihan disampaikan di kelas yang dipimpin Instruktur, 29% menggunakan kombinasi metode, 15% menggunakan kelas virtual, 28% menggunakan program online atau berbasis komputer, 4% dari pembelajaran sosial dan 1% dari pembelajaran Seluler. Survei Cegos (seperti dikutip dalam Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson 2014: 295) menyimpulkan bahwa metode kelas digunakan di 90% organisasi di Eropa dan metode online digunakan di 43%.

Menurut data yang diterbitkan oleh Miller (sebagaimana dikutip dalam Noe, 2017: 41) masih metode yang paling populer adalah metode ruang kelas fisik. 47 persen pelatihan disampaikan di ruang kelas, 29 persen adalah pembelajaran campuran (kombinasi penyampaian tatap muka dan teknologi), 29 persen pengiriman online (E-learning), 1 persen disampaikan menggunakan perangkat seluler, dan 4 persen pembelajaran sosial.

Jika data ini dibandingkan dengan data satu dekade lalu atau 2 dekade lalu akan sangat berbeda. Boudreau & Milkovich (1997) menyatakan bahwa 92% pelatihan disampaikan melalui kaset video. Lebih lanjut mereka menyebutkan bahwa 90% yang disampaikan adalah kuliah, 82% adalah instruksi satu lawan satu, 63% adalah permainan/simulasi, 50% menggunakan kaset audio, 49% adalah permainan peran, 49% adalah penilaian diri, 27% adalah menggunakan multimedia, 16% menggunakan telekonferensi, dan hanya 9% menggunakan pembelajaran jarak jauh.

5. Praktek pengembangan karyawan

Program pengembangan karyawan tidak sering terlihat di perusahaan kecil. Tapi perusahaan besar itu adalah praktik umum. Bahkan hal tersebut biasa terjadi di beberapa resort besar yang berada di destinasi wisata kelas atas seperti Maladewa. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Esen & Collison (sebagaimana dikutip dalam Noe 2017: 394) perusahaan besar kebanyakan menggunakan metode pengembangan untuk masa depan karyawannya. Mereka telah mengungkapkan bahwa praktik yang paling sering dilakukan perusahaan untuk pengembangan karyawan adalah pelatihan jangka panjang (selain pelatihan kepemimpinan). Kedua, perencanaan pengembangan, ketiga pembinaan, keempat Penugasan kerja, kelima Rotasi pekerjaan dan program pendampingan internal adalah metode yang paling jarang digunakan untuk pengembangan karyawan.

Program pendidikan formal sangat umum sebagai alat pembangunan. Perusahaan besar menawarkan program singkat di tempat khusus untuk karyawan. Beberapa perusahaan besar memiliki lembaga pelatihan mereka sendiri. Beberapa di antaranya menawarkan program jangka pendek dan jangka panjang yang terakreditasi (di bawah kerangka kualifikasi nasional) hingga tingkat diploma. Ada juga perusahaan yang mensponsori staf senior untuk belajar program eksekutif dengan kemitraan universitas (Noe 2017:445).

6. Merencanakan/ merancang program pelatihan

Merencanakan program pelatihan tidak mudah seperti yang dicerminkan oleh banyak organisasi. Perencanaan yang tepat sangat penting untuk setiap program pelatihan. Inilah alasan utama mengapa banyak program pelatihan gagal dan tidak mencapai tujuan pelatihan. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) menyebutkan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dengan cermat ketika merencanakan dan mengimplementasikan program pelatihan yang efektif. Yaitu; menentukan kebutuhan, menetapkan tujuan, menentukan isi mata pelajaran, menetapkan peserta, menentukan jadwal terbaik, memilih fasilitas yang sesuai, memilih instruktur yang tepat, memilih dan menyiapkan alat bantu audiovisual, mengkoordinasikan program dan mengevaluasi program.

Proses desain pelatihan yang diusulkan oleh (Noe, 2017:11). Langkah 1 adalah salah satu tugas terpenting, melakukan penilaian kebutuhan. Ada beberapa cara untuk melakukan analisis kebutuhan. Beberapa cara ini meliputi; analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas. Setelah dilakukan analisis kebutuhan diperlukan pemahaman tentang kesiapan karyawan untuk mengikuti pelatihan. Jika mengacu pada tempat

wisata (seperti Hotel, motel, resor, dll...), musim ramai atau periode 'pesanan penuh' tidak sesuai untuk mengadakan pelatihan. Yang berarti karyawan akan sangat sibuk selama hari-hari ini dan jika ada pelatihan, peserta pelatihan tidak akan termotivasi untuk berpartisipasi dan bahkan peserta akan dapat memperoleh apa pun dari sesi.

Langkah 3 adalah menciptakan lingkungan belajar yang mencakup administrasi program, menciptakan komunitas pembelajaran, memberikan umpan balik yang efektif dan menyediakan materi yang bermakna, dll... Hal ini juga penting untuk menciptakan cara untuk memastikan karyawan menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh ke lingkungan kerja fisik. Penting untuk mengembangkan rencana evaluasi karena langkah 5 adalah mengidentifikasi hasil pembelajaran secara umum, memilih desain evaluasi, dan merencanakan faktor keuangan.

Setelah semua ini, inilah saatnya untuk memilih metode pelatihan yang paling tepat untuk situasi, karyawan dan kebutuhan dll... Organisasi dapat memilih cara pelatihan tradisional seperti kuliah, permainan bisnis atau cara modern seperti bimbingan belajar melalui program elektronik pendidikan atau aplikasi internet. Tentu saja sebagai tugas terakhir, perlu untuk memantau dan mengevaluasi program untuk manfaat masa depan.

7. Penilaian/ Analisis Kebutuhan Pelatihan

Penilaian atau analisis kebutuhan pelatihan digunakan untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk masalah tempat kerja (Cekada, 2010). Analisis kebutuhan pelatihan adalah langkah pertama dalam mengidentifikasi jenis program yang akan memajukan tujuan Anda, yang akan membantu Anda memutuskan apakah pelatihan sesuai (Smith & Mazin, 2004). Ini bukanlah tugas tunggal dari sebuah organisasi tetapi sebenarnya merupakan proses pengumpulan data yang berkelanjutan untuk menentukan pelatihan apa yang akan dilakukan sehingga akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang sebenarnya. Penilaian ini menjadi pedoman bagi pelatih dan juga organisasi. Sebenarnya itu adalah proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan itu perlu (Noe, 2017: 118).

McClelland (sebagaimana dikutip dalam Cekada., 2010) telah mengusulkan pendekatan 11 langkah untuk melakukan penilaian kebutuhan pelatihan. Yaitu sebagai berikut;

- 1) Tentukan tujuan penilaian
- 2) Tentukan kelompok penilaian
- 3) Tentukan ketersediaan sumber daya yang memenuhi syarat untuk melakukan dan mengawasi proyek.

- 4) Dapatkan dukungan manajemen senior dan komitmen untuk proses
- 5) Meninjau dan memilih metode dan instrumen penilaian
- 6) Menentukan kerangka waktu kritis
- 7) Jadwalkan dan terapkan
- 8) Kumpulkan umpan balik
- 9) Analisis umpan balik
- 10) Menarik kesimpulan
- 11) Menyajikan temuan dan rekomendasi

Penilaian kebutuhan adalah salah satu pekerjaan terpenting yang dilakukan untuk merencanakan pelatihan. Goldstein (1993) juga mengusulkan model untuk proses penilaian kebutuhan.

Penilaian kebutuhan juga merupakan tugas penting. Perlu usaha yang cermat dan prosedur atau proses yang sistematis. Noe (2017: 126) telah mengusulkan proses penilaian kebutuhan. Proses khusus ini terdiri dari analisis organisasi, analisis orang dan analisis tugas. Analisis organisasi melibatkan pengidentifikasian apakah analisis program pelatihan mengarah pada tujuan dan sasaran strategis perusahaan dan apakah manajer, rekan kerja, dan karyawan mendukung aktivitas pelatihan dan materi atau sumber daya apa yang tersedia untuk program tertentu.

Analisis orang dilakukan untuk mengidentifikasi karyawan sebenarnya yang membutuhkan pelatihan baik kurangnya pelatihan atau pelatihan yang buruk selama masa lalu. Analisis ini juga dapat membantu untuk dilakukan dengan analisis Gap. Analisis kesenjangan termasuk mengeksplorasi kemungkinan alasan yang menyebabkan perbedaan antara kinerja karyawan saat ini dan yang diharapkan. Analisis orang juga membantu mengidentifikasi kesiapan karyawan untuk pelatihan. Artinya apakah karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan dll...) yang diperlukan untuk mengikuti pelatihan.

Analisis tugas adalah analisis data yang berkaitan dengan aktivitas kerja termasuk tugas yang dilakukan oleh karyawan, pengetahuannya, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. No (2017:141), mengusulkan 4 langkah yang terlibat dalam analisis tugas. Yaitu; memilih pekerjaan untuk analisis, mengembangkan daftar awal tugas yang dilakukan pada pekerjaan, memvalidasi daftar tugas awal dan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan atau tugas yang sulit dipelajari atau rentan terhadap kesalahan (seperti pengambilan keputusan atau tugas pemecahan masalah).

Dalam perspektif strategis, tujuan utama dari penilaian kebutuhan adalah untuk menghubungkan

kegiatan pelatihan dengan tujuan/sasaran/tonggak pencapaian perusahaan. Ini adalah tugas yang sangat penting yang harus dilakukan oleh setiap pelatih karena ini mengidentifikasi apakah pelatihan tertentu itu layak untuk dilaksanakan atau untuk mengidentifikasi apakah pelatihan tersebut ditujukan untuk memecahkan masalah nyata yang ada. Selama penilaian kebutuhan, ini mengidentifikasi jenis pelatihan yang akan diadakan, menargetkan peserta pelatihan dan hasil atau metrik untuk evaluasi selanjutnya.

8. Pelatihan berbasis kompetensi

Dengan tren dan perkembangan manajemen yang datang ke organisasi, banyak dari mereka sudah mulai menggunakan model/sistem sumber daya manusia berbasis kompetensi. Model berbasis kompetensi sedang digunakan untuk mengidentifikasi keterampilan penting, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang sukses di lingkungan kerja dan untuk memastikan bahwa sistem sumber daya manusia fokus pada pengembangannya (Lucia & Lepsinger, 1999). Mereka juga menyebutkan bahwa begitu model berbasis kompetensi diimplementasikan di bidang pelatihan, perusahaan akan dapat berfokus pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik karyawan, memastikan bahwa peluang pelatihan selaras dengan nilai dan strategi organisasi, dan menyediakan kerangka kerja untuk pembinaan dan umpan balik yang berkelanjutan.

- a. Serangkaian perilaku yang menggambarkan seperti apa kompetensi itu dalam pekerjaan.
- b. Sebuah proses untuk mengidentifikasi sejauh mana orang saat ini menggunakan kompetensi.
- c. Kesadaran akan peluang pelatihan dan pengembangan yang membantu orang belajar dan mengembangkan kompetensi.
- d. Mekanisme dukungan dan tindak lanjut untuk memastikan bahwa kesenjangan keterampilan dan pengetahuan ditutup.

Menurut Sanghi (2007), SDM harus mengembangkan arah yang jelas menggunakan strategi untuk membangun moral dan produktivitas tim, lingkungan perusahaan yang ramah, kondusif untuk pengembangan pribadi dan profesional dan juga mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk masa depan karyawan dan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif pendekatan studi deskriptif. Jenis penelitian yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah

kualitatif. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan menganalisis konsep tentang objek penelitian, kemudian hasilnya dideskripsikan secara jelas sesuai dengan fakta dilapangan, serta penelitian ini dimaksudkan untuk melihat gambaran dan permasalahan yang terjadi.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif dalam bentuk studi deskriptif. Pendekatan ini digunakan peneliti untuk mengungkapkan, memahami, mengeksplorasi, dan mendekati topik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dengan cara terjun langsung ke lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan pengamatan (observasi) langsung pada informan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, literatur, dokumen/catatan, tulisan-tulisan karya ilmiah dari berbagai media dan laporan penelitian yang ada kaitannya dengan masalah penelitian.

Sumber Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan penelitian adalah untuk memperoleh data. Tanpa memahami teknik pengumpulan data, Penelitian tidak akan bisa mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan di mana kondisi digunakan sebagai objek penelitian. Adapun teknik pengumpulan datanya meliputi:

1. Observasi Partisipasi

Peneliti menggunakan metode observasi partisipasi digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti. Melalui pengamatan ini, diperoleh gambaran mengenai perilaku. Setting penelitian yang terkait Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan.

2. Dokumentasi

Dokumen adalah kumpulan data yang berbentuk nyata dan diperoleh berdasarkan sistem pengelolaan data yang disebut dengan proses dokumentasi. Tanpa adanya dokumentasi, data tersebut tidak akan menjadi sebuah dokumen yang real.

Proses dokumentasi dilakukan melalui beberapa tahapan penting untuk mendapatkan kumpulan data yang nantinya menjadi sebuah dokumen. Tahapan dokumentasi tersebut diantaranya adalah:

- a. Mencari dan mencatat data sebanyak-banyaknya,
- b. Mengumpulkan data tersebut menjadi satu kesatuan,
- c. Mengolah dan memproduksinya dalam bentuk dokumen,
- d. Membagi dan menyebarluaskan dokumen hasil proses dokumentasi kepada pihak-pihak yang diperkenankan dan mempunyai kepentingan tertentu,
- e. Mengamankan dan menyimpan keseluruhan dokumen yang telah dibuat agar terpelihara dengan baik bila sewaktu-waktu dibutuhkan kembali.

Analisis Data

Analisis data dilakukan langsung di lapangan bersama-sama dengan pengumpulan data. Tahap ini meliputi proses pemberian makna pada data yang telah diperoleh melalui teknik teknik observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif dengan hasil analisis yang bersifat studi deskriptif. Tahapan analisis dilakukan dengan cara mengamati hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan pada sumber daya manusia serta melihat dokumen yang ada dalam perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Pentingnya pelatihan

Hasil studi dokumentasi Mayoritas staf menyatakan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan penting bagi mereka dalam pekerjaan dan karir mereka. Pelatihan sangat penting bagi mereka. Sebagian besar staf ada di antara mereka hanya sedikit (15 persen) yang percaya bahwa pelatihan tidak penting bagi mereka dan tidak ingin mengikuti pelatihan lebih lanjut.

Hasil studi dokumentasi di lapangan bahwa mayoritas (85 persen) responden melihat kegiatan pelatihan dan pengembangan sebagai peluang untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan rutin ini dan tugas di masa mendatang. 12 persen percaya bahwa pelatihan dan pengembangan terutama untuk kemajuan karir dan sisanya 6 persen memiliki pemikiran lain tentang tujuan pelatihan dan pengembangan dalam pandangan mereka.

2. Mengikuti pelatihan

Hasil studi dokumentasi 88 persen responden menyatakan bahwa mereka pernah mengikuti beberapa bentuk pelatihan di masa lalu di hotel Perusahaan X dan 9 persen dari total karyawan belum pernah mengikuti pelatihan dalam bentuk apapun baik di dalam maupun diluar. Ada pertanyaan untuk orang-orang ini yang belum pernah mengikuti pelatihan apa pun di masa lalu. Menanggapi pertanyaan ini, mereka menyatakan bahwa mereka sangat membutuhkan kesempatan pelatihan tetapi tidak memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan. Dan hanya 3 persen yang memiliki beberapa alasan lain tetapi tidak disebutkan dalam buku *monitoring* dan evaluasi.

3. Penerapan pengetahuan untuk bekerja

Hasil studi dokumentasi hampir semua karyawan (kecuali 2 staf) mengatakan bahwa mereka telah menerapkan ilmu yang didapat dari pelatihan yang diikuti ke pekerjaan rutin. Ada pertanyaan terbuka bagi mereka yang tidak menerapkan pengetahuan pelatihan ke tempat kerja tetapi mereka belum mengungkapkan alasannya dalam formulir. Karena sebagian besar pelatihan adalah orientasi produk/layanan/aturan baru, karyawan harus menerapkannya dalam pekerjaan rutin mereka.

4. Keluhan umum tentang pelatihan

Hasil studi dokumentasi bahwa 18 persen staf menyatakan bahwa pelatihan yang mereka ikuti membosankan. Sekitar 15 persen lainnya mengeluh bahwa pelatihan itu tidak direncanakan sementara 15 persen lainnya karena pelatihan itu waktu mereka yang berharga diambil. Beberapa yang lain juga percaya bahwa ada terlalu banyak kesenjangan di antara sesi pelatihan (9 persen), isi pelatihan tidak sesuai dengan tujuan pelatihan (6 persen) dan tutor tidak dipersiapkan dengan baik untuk pelatihan. Beberapa keluhan lain juga dikemukakan oleh responden.

5. Peluang yang dicari

Hasil studi dokumentasi bahwa beberapa karyawan selalu ingin belajar hal baru dan menggali pengetahuan baru dari tempat kerja mereka. Untuk mencapai hal ini, mereka ingin mengikuti berbagai pelatihan di mana mereka dapat bertemu dengan rekan-rekan lain dari perusahaan yang berbeda atau daerah yang berbeda dan mereka dapat berbagi pengalaman dan juga mereka bisa mendapatkan pelajaran dari para ahli. Di antara karyawan 36 persen percaya bahwa pelatihan teknis lebih relevan dengan pekerjaan rutin mereka sementara 18 persen percaya bahwa pelatihan perilaku lebih relevan dengan pekerjaan rutin mereka. Beberapa 42 persen lainnya percaya bahwa kedua tipe ini juga relevan dengan pekerjaan rutin mereka.

B. Pembahasan Penelitian

1. Tidak ada dokumen pelatihan

Perusahaan tidak memiliki dokumen pelatihan tertulis. Yang meliputi segala bentuk kurikulum program, silabus, skema kerja, agenda, baik materi elektronik maupun cetak, slide presentasi elektronik dll... ada pertanyaan khusus yang ditanyakan kepada pengelola (melalui kuesioner pengelola) tentang dokumen pelatihan. Mereka semua mengaku tidak memilikinya. Setiap bagian memiliki pedoman khusus yang dirumuskan oleh Perusahaan yang harus ditegakkan di bawah lisensi yang disebut manual layanan/produksi.

Manajer tidak menggunakan pedoman sebagai dokumen pelatihan. Karyawan yang baru direkrut diminta untuk mempelajari dan mempelajari standar dari modul tentang cara kerja di hotel. Tetapi sangat penting untuk mengevaluasi seberapa banyak yang telah dipelajari. Menurut manajer tidak ada pelatihan atau sesi untuk menilai seberapa banyak mereka telah belajar dari modul. Satu-satunya cara untuk mengenalinya adalah komentar dari karyawan senior yang direkrut.

Dalam beberapa kasus lain, manajer juga mengirim beberapa staf (atau individu) ke luar untuk pelatihan singkat tertentu. Kebanyakan dari mereka adalah undangan dari kewirausahaan.

2. Tidak ada rencana pelatihan

Banyak organisasi memiliki jadwal pelatihan atau rencana yang menggambarkan program yang akan dilakukan pada tahun tertentu. Pada awal setiap tahun beberapa organisasi menyiapkan jadwal tersebut (sebagian besar kasus disiapkan oleh departemen pelatihan/sumber daya manusia) dan berbagi dengan staf. Sehingga staf akan memiliki banyak waktu untuk mempersiapkan pelatihan-pelatihan tersebut baik secara mental maupun psikologis.

Dalam survei ini, manajer telah menyebutkan bahwa mereka tidak merumuskan jadwal pelatihan sepanjang tahun. Artinya, pelatihan dilakukan secara apa yang akan dibutuhkan. Karena itu, staf tidak dapat memahami banyak tentang pelatihan yang akan mereka ikuti sebelumnya.

3. Kebutuhan pelatihan sangat dibutuhkan untuk mengidentifikasi

Penilaian kebutuhan adalah langkah pertama yang penting dalam merancang baru dan merevisi program pelatihan dan jika kebutuhan pelatihan tidak dilakukan dengan benar, pelatihan mungkin salah, mungkin memiliki konten yang salah, pemilihan peserta yang salah atau bisa mendapatkan kerugian finansial yang besar (Handoko, 2017, hal. 116).

Seperti disebutkan di atas, pada awalnya manajer telah menyebutkan bahwa kebutuhan pelatihan dinilai dan diidentifikasi sesuai tugas dan tanggung jawab. Beberapa dari mereka menggunakan analisis orang sementara yang lain menggunakan keluhan pelanggan dan yang lain mempertimbangkan permintaan dari pimpinan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Tetapi

4. Pelatihan meningkatkan kinerja karyawan

Salah satu temuan yang paling jelas dari survei adalah bahwa baik manajer maupun staf percaya bahwa kinerja karyawan meningkat setelah pelatihan. Dengan kata lain, pelatihan memiliki dampak yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tidak hanya staf masing-masing, tetapi manajer juga percaya bahwa secara umum pelatihan membantu meningkatkan kinerja karyawan. Staf juga dapat memastikan bahwa peluang pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi mereka dan mereka melihat pelatihan sebagai kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Sesuai data yang dihasilkan melalui survei menemukan bahwa ada banyak ketidakpuasan dalam perspektif staf mengenai praktik pelatihan dan pengembangan saat ini. Dari pengelola juga terungkap bahwa diklat tidak terkoordinasi dengan baik dan masih banyak kendala dalam penyelenggaraan dan pengelolaan diklat. Untuk mengatasi masalah ini disarankan untuk: meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pelatihan; keselarasan tujuan pembelajaran dengan tujuan bisnis strategis; Memperkuat mekanisme pelatihan dengan memelihara catatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan mengevaluasi pelatihan; mempromosikan peluang pengembangan karyawan dengan memberikan penggantian biaya kuliah, pelepasan dari pekerjaan untuk pelatihan jangka pendek yang berpartisipasi secara eksternal, peluang pengalaman jangka pendek keluar dengan peluang pertukaran staf; melakukan pelatihan untuk memecahkan masalah yang ada; Koordinasi pelatihan pusat. Kesemuanya tidak diharuskan untuk dilaksanakan sekaligus tetapi beberapa dapat dihilangkan berdasarkan situasi dan realitas hotel.

Saran

Perusahaan tidak memiliki (atau biasanya mereka tidak merumuskan) jadwal pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya, oleh karena itu, mereka memberikan pelatihan jika diperlukan. Kebanyakan mereka memberikan pelatihan singkat untuk mengarahkan produk baru atau kebijakan baru.

staf memiliki pandangan yang berbeda. Mereka telah menyatakan bahwa hanya beberapa kali manajer bertanya kepada mereka tentang bidang yang mereka butuhkan untuk mendapatkan pelatihan.

Mereka juga tidak memiliki pedoman pelatihan atau kebijakan atau dokumen pelatihan tertulis. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, disarankan kepada perusahaan untuk; meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pelatihan; keselarasan tujuan pembelajaran dengan tujuan bisnis strategis; menjadikan pelatihan sebagai kegiatan yang terkoordinasi secara terpusat, memperkuat mekanisme pelatihan dengan memelihara catatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan mengevaluasi pelatihan; mempromosikan peluang pengembangan karyawan dengan memberikan penggantian biaya kuliah, pelepasan dari pekerjaan untuk pelatihan jangka pendek yang berpartisipasi secara eksternal, peluang pengalaman jangka pendek keluar dengan peluang pertukaran staf; dan mengadakan pelatihan-pelatihan untuk mengatasi masalah-masalah yang ada. Semua saran ini tidak dapat dilaksanakan berdasarkan biaya dan waktu tetapi beberapa di antaranya dapat dilaksanakan tanpa banyak beban keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, R., Corey M,A & Magni, M. (2009). Efek kinerja pembinaan: analisis bertingkat menggunakan pemodelan linier hierarkis', *Jurnal internasional manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 20, No. 10, pp.2110-213. Routledge, Taylor dan grup Francis.
- Alan Rosenbaum & Gajdosova, L, U. (2003). *Negara Modernisasi dan Desentralisasi-Implikasinya Bagi Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Publik;Eropa Tengah dan Global yang dipilih perspektif*. Publikasi PBB.
- Allan D, P. (1984). *Mengelola fungsi pelatihan dan pengembangan*, Gower.
- Amin E. Martin. (2004). *Dasar-dasar Inferensi Statistik dalam Penelitian Ilmu Sosial* Universitas Makerere
- Armstrong, M. (1996). *Penghargaan karyawan, pers jangka pendek*, Inggris Raya.
- Armstrong, M. (1998). *Strategi dan tindakan manajemen Sumber Daya Manusia*, Kogan Page Ltd London.
- Armstrong, M. (1998). *Manajemen sumber daya manusia*, London Kogan page Ltd.

- Armstrong, M. (1999). *Manajemen sumber daya manusia*, London Kogan page Ltd.
- Armstrong, M. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*, London Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M. (2001). *Sebuah buku pegangan Praktek HRM Halaman Kogan London Inggris*.
- Armstrong, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan praktik, jangka pendek tekan*.
- Armstrong, M. (2009). *Buku Pegangan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Armstrong (11 edisi)*. London.
- Aston, M. (1988), *Pengembangan profesional dan pendidikan guru-sudahkah kita melakukannya dengan benar?*, *Jurnal Pendidikan Komputer* Vol.12,no.1,pp,79-83. London UK, Pergamon Journals Ltd
- Bailey, K. (1987). *Metode Penelitian Sosial, (3rd Edn)*, London: The Free Press.
- Bailey, T. (1993). *Pendekatan Perilaku untuk mengubah manajemen. Pabrik Terbakar. Grup Harlow Longman Inggris Ltd*.
- Barker, D. (1980). *Analisis dan pelatihan transaksional: Teori dan penggunaan analisis transaksional diorganisasi*, Grower Press Teak field Ltd, Inggris
- Boudreau, J., & Milkovich, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia (8 ed.)*. Times Mirror Kelompok Pendidikan Tinggi.
- Bourque, L., & Fielder, E. (1995). *Bagaimana Melakukan Survei yang Dikelola Sendiri dan Melalui Surat*. AS: SAGE Publications .
- Colleen, M, F. (2012). *Modal manusia umum dan mobilitas karyawan: bagaimana penggantian biaya kuliah meningkatkan retensi melalui penyortiran dan partisipasi*. *Ulasan ILR*, 65(4), 951-974.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukmadinata, N, S. (2010). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung : PT Remaja.
- Sulistiyani, A, T dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan. Ketenagakerjaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Terry, G. R., dan Leslie. W. R. (1988). *Dasar-Dasar Manajemen*. alih bahasa, G.A. Ticoalu, Jakarta: Bina Aksara.
- Wirjana, B, R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas Organisasi Kinerja Program*. Yogyakarta : Andi.
- Uma, S. (2003). *Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan keterampilan edisi*. John Wiley and Sons Inc India.
- Wayne, F, C. (1986). *Mengelola produktivitas sumber daya manusia, kualitas kehidupan kerja, keuntungan*. Bukit McGraw.
- Yaman, H. (1967). *Teori pengambilan sampel dasar*. Tebing Englewood, NJ Prentice Hall.
- Yamnil, D & Mclean, G. (2001). *'Teori yang mendukung pembelajaran transfer'*, *Jurnal Sumber Daya Manusia Pelatihan Triwulanan*, Jil. 12 No.2 John Wiley and Sons Inc.

