

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan seluruh hasil penelitian yang dilakukan di Crown Victoria Hotel Tulungagung mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. Informasi yang di dapatkan merupakan hasil wawancara dengan informan penelitian. Dalam penelitian ini ada 6 orang yang diwawancarai yaitu Ibu Rintan selaku HR Manager di hotel tersebut, Bapak Darmawan selaku security coordinator, Ibu Ririn selaku karyawan atau staff divisi operasional, Bapak Arif selaku karyawan atau staff divisi Marketing, Bapak Riko selaku karyawan atau staff divisi engineering dan Mas Aris selaku karyawan atau staff divisi Accounting yang dilaksanakan pada tanggal 7 April sampai 9 November 2021 sebagai berikut:

A. Paparan Data

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Crown Victoria Hotel Tulungagung.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, hal ini merupakan salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (SDM).

Terkait pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan di CVHT. Peneliti menjelaskan hasil wawancara bahwa dalam implementasinya CVHT dalam mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan memang ada. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Ibu Rintan selaku HR Manager di CVHT dalam pertanyaan strategi CVHT dalam mengembangkan sumber daya manusianya, beliau mengatakan:

Ibu Rintan selaku HR Manager di CVHT menyampaikan :

“Biasanya kita ada training, jadi tiap bulan itu ada training kalau disini itukan ada beberapa divisi ada beberapa bagian ya, nah training itu dilakukan biasanya ada yang dilakukan training oleh HRD itu berarti sifatnya general misalkan mengenai produk elips, terus mengenai, grooming grooming itu bagaimana cara berpenampilan, tapi dimasing-masing departemen itu juga ada training sendiri-sendiri misalkan dibagian security itu bagaimana prosedur evakuasi dan menghadapi kebakaran dan sebagainya gitu sih.”⁵⁰

“Selain Sistem training, ada training diluar, jadi kita mengirim karyawan keluar, jadi biasa training diadakan sama pihak ketiga tentang misal *engineering* itu bagian pertukangan perbaikan listrik dan sebagian diluar itu ada training perbaikan ac itu kita akan kirim karyawan kita untuk keluar ikut training diluar seperti itu, terus tiap tahun juga ada agenda *outing* itu semacam rekreasi nah biasanya rekreasi itu kita sisipi sama *team building* jadi untuk menjaga kekompakan karyawan lainnya gitu sih.”

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Darmawan selaku bagian security coordinator CVHT menyatakan bahwa:

“CVHT dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki yaitu dengan hanya fokus pada pelatihan saja yang

⁵⁰ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemampuan para karyawan.”⁵¹

CVHT memiliki strategi pengembangan SDM pada seorang karyawan dalam meningkatkan kinerja saat bekerja. Hal ini juga dijelaskan Ibu Ririn selaku karyawan atau staf bagian departemen operasional CVHT mengungkapkan :

“Dalam meningkatkan pengetahuan karyawan departemen operasional yakni dengan tiap bulan itu ada training. Program pengembangan sumber daya manusia pada CVHT menggunakan pelatihan saja yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan. CVHT mengharapkan peningkatan kinerja karyawan sebagai manfaat dari pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan.”⁵²

Hal senada juga dijelaskan oleh Bapak Arif selaku karyawan atau staff bagian departemen marketing menyatakan:

“Salah satu upaya yang dilakukan CVHT dalam meningkatkan pengetahuan karyawan divisi marketing adalah dengan tiap bulan itu ada training. Jadi setiap bulannya itu setiap departemen itu diwajibkan untuk mentraining atau merefresh pengetahuan seperti itu disetiap bulannya itu jadi untuk meningkatkan pengetahuan.”⁵³

Hal senada juga di jelaskan oleh Bapak Riko selaku karyawan atau staff bagian departemen engineering menyatakan bahwa:

“Kalau di departement engineering untuk meningkatkan kualitas karyawan itu secara professional keahlian ya itu secara keilmuan tentunya yang saya lakukan di CVHT ini selama 3 tahun ini, dari sisi training yang biasa saya lakukan mungkin setiap sekali breafing atau mungkin saya kasih materi breafing itu saya beri beri sebuah wawasan perkembangan teknologi yang sekarang

⁵¹ Wawancara dengan Bapak Darmawan (Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.00 WIB

⁵²Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁵³ Wawancara dengan Bapak Arif (staf/karyawan bagian bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

misalkan teknologi yang seperti HVAC, yang dulu teknologi masih pakek remot sekarang ini sudah pakek control bass.”⁵⁴

Hal ini juga dijelaskan oleh Mas Aris selaku karyawan atau staff bagian departemen Accounting menyatakan bahwa:

“Untuk di departemen Accounting itu ada yang namanya training itu diserahkan per kepala departemen jadi setiap bulannya itu setiap departemen itu diwajibkan untuk mentraining atau merefresh pengetahuan seperti itu disetiap bulannya itu jadi untuk meningkatkan paling nggak mengulang kembali apa yang telah diketahui atau untuk meningkatkan pemahaman dari masing-masing karyawan tentang SOP itu kita adakan training setiap bulannya seperti itu.”⁵⁵

Sebagaimana dikemukakan oleh informan di atas dapat diketahui bahwa Crown Victoria Hotel Tulungagung dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan berbagai cara yaitu mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh pihak CVHT sendiri maupun dari pihak eksternal. Ada juga yang namanya pelatihan eksternal, misalnya setiap karyawan diberikan pelatihan di luar kantor, baik yang diadakan pihak ketiga dikirim untuk mengikuti pelatihan secara rutin bertahap. Biasanya sesuai *job description*, nanti setelah pelatihan bisa diterapkan.

Pengembangan SDM yang dilakukan CVHT dalam meningkatkan ketrampilan karyawannya dilakukan dengan 2 metode yaitu 1) metode *on the job training* yaitu pelatihan yang dilakukan oleh CVHT dimana karyawan mempelajari pekerjaan. 2) metode *off the job training* yaitu

⁵⁴ Wawancara dengan Riko (staf/karyawan bagian Departemen Engineering Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.30 WIB

⁵⁵ Wawancara dengan Mas Aris (staf/karyawan bagian Departemen Accounting Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.50 WIB

karyawan tidak bekerja hanya fokus pada pelatihan saja. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Ibu Rintan selaku HR Manager di CVHT dalam pertanyaan Metode-metode apa saja yang digunakan dalam pelatihan dalam mengembangkan sumber daya manusianya, beliau mengatakan:

“Pengembangan SDM yang dilakukan CVHT dalam meningkatkan ketrampilan karyawan dilakukan dengan 2 metode yaitu 1) metode *on the job training* yaitu pelatihan yang dilakukan oleh CVHT dimana karyawan mempelajari pekerjaan dengan mengerjakan secara langsung. 2) metode *off the job training* yaitu karyawan tidak bekerja hanya fokus pada pelatihan saja.”⁵⁶

Pengembangan SDM yang dilakukan dalam meningkatkan ketrampilan karyawannya dilakukan dengan 2 metode yaitu:

a. Metode *on the job training*

Metode *on the job training* ini dilakukan oleh CVHT dimana karyawan mempelajari pekerjaan dengan mengerjakan secara langsung. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Rintan menjelaskan:

“Metode pelatihan *on the job training* itu seperti misalkan pembekalan (*coaching*). Hal ini dilakukan oleh CVHT untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, sehingga nantinya sudah siap pakai.”

“Kalau training itu sifatnya untuk semua karyawan, kalau training itu bukan ketika ada karyawan baru terus ditraining gitu nggak, training yang saya maksudkan diawal tadi lo ya itu biasanya jadi sebulan itu udah pasti ada agenda training entah sebulan satu kali atau sebulan dua kali tapi kalau untuk karyawan baru biasanya training ada tapi oleh seniornya yaitu tadi dengan cara pendampingan itu tadi sih, jadi

⁵⁶ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

pendampingan langsung jadi modelnya bukannya kaya training dikasih materi terus praktek itu nggak tapi langsung terjun dan didampingi kaya *learning by doing* gitu lo, kan sekalian jadi tau kan yang tak ajari iku gini lo gini gini kalau teori takutnya kan nggak langsung praktek itu ada yg kelewat atau apa gtu.”⁵⁷

Demikian halnya menurut Bapak Darmawan yang menyatakan bahwa:

“Para karyawan disini yang karyawan baru diajari langsung mengenai pekerjaan yang akan dikerjakannya, diberi arahan atas tugas-tugas yang akan dilakukan.”⁵⁸

Data tersebut di atas didukung dengan hasil wawancara kepada karyawan yaitu Ibu Ririn selaku karyawan atau staff bagian departemen operasional yang menyatakan bahwa:

“Untuk karyawan baru biasanya terlebih dahulu diberikan training oleh pihak hotel agar terbiasa dengan pekerjaannya. Dan diajari banyak hal terkait dengan tugas-tugas yang harus dilakukan, sehingga para karyawan bisa diandalkan oleh CVHT.”⁵⁹

Hal senada juga dijelaskan oleh Bapak Arif selaku karyawan atau staff bagian departemen marketing, CVHT mengungkapkan:

“Untuk karyawan baru biasanya dilatih oleh karyawan yang sudah lama bekerja disini dan punya pengalaman yang banyak mbak.”⁶⁰

Hal senada juga dijelaskan oleh Bapak Riko selaku karyawan atau staff bagian departemen engineering, CVHT mengungkapkan:

⁵⁷ Wawancara dengan Ibu Rintan (HRD Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

⁵⁸ Wawancara dengan Bapak Darmawan (bagian Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.00 WIB

⁵⁹ Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/karyawan bagian bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Arif (staf/ karyawan bagian bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

“Ya karyawan diberikan pelatihan langsung sambil kerja mbak.”⁶¹

Hal senada juga dijelaskan oleh Mas Aris selaku karyawan atau staff bagian departemen accounting, CVHT mengungkapkan:

“Untuk karyawan baru biasanya dilatih oleh karyawan yang sudah lama bekerja disini dan punya pengalaman yang banyak mbak.”⁶²

Berdasarkan hasil wawancara mengenai metode *on the job training* ini dilakukan oleh CVHT dimana karyawan mempelajari pekerjaan dengan mengerjakan secara langsung yaitu karyawan baru diajari langsung mengenai pekerjaan yang akan dikerjakannya, diberi atasan atas tugas-tugas yang akan dilakukan, sehingga karyawan bisa terampil pada banyak bidang.

b. Metode *off the job training*

Metode *off the job training* yaitu karyawan tidak bekerja hanya fokus pada pelatihan saja . Metode *off the job training* dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, dengan jalan karyawan tidak bekerja untuk sementara waktu dan hanya fokus pada pelatihan saja. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Rintan menjelaskan:

“Minggu kemarin tempatnya di halaman CVHT mengadakan simulasi pelatihan pencegahan dan penanganan kebakaran yang diserahkan kepada pihak Damkar setempat yang diadakan setiap satu tahun sekali. Tujuan diadakan acara

⁶¹ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Security Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.30 WIB

⁶² Wawancara dengan Mas Aris (staf/ karyawan bagian bagian Departemen Accounting Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 2021, Pukul 14.50 WIB

tersebut menjadikan untuk menilai apakah semua karyawan dapat secara efektif melaksanakan tanggung jawab-nya masing-masing dalam keadaan darurat dan juga mengevaluasi efektifitas dari prosedur evakuasi. Pelatihan *fire drill* ini juga menjadi upaya CVHT dalam menjamin keselamatan, kenyamanan dan keamanan, baik bagi staf maupun pengunjung hotel.”⁶³

Demikian halnya menurut Bapak Darmawan yang menyatakan bahwa:

“Untuk meningkatkan kinerja karyawan dilakukan melalui pelatihan yaitu dengan mengikuti pelatihan di luar perusahaan simulasi pencegahan dan penanganan kebakaran yang akan membantu karyawan dalam meningkatkan keselamatan, kenyamanan, dan keamanan bagi karyawan maupun pengunjung hotel.”⁶⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Ririn selaku karyawan atau staff bagian departemen operasional, CVHT mengungkapkan:

“Dalam meningkatkan kinerja karyawan CVHT dilakukan melalui pelatihan yaitu dengan mengikuti pelatihan di luar perusahaan mengenai training check in dan check out.”⁶⁵

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Arif selaku karyawan bagian departemen Marketing, CVHT mengungkapkan:

“Diikuti pelatihan di luar, saya mempelajari mengenai bagaimana komunikasi yang baik kepada tamu, sehingga saya bisa terapkan di lapangan.”⁶⁶

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Riko selaku karyawan bagian departemen engineering, CVHT mengungkapkan:

⁶³ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Darmawan (bagian Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.00 WIB

⁶⁵ Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/ karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Arif (staf/ karyawan bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

“Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan dilakukan melalui pelatihan yaitu dengan mengikuti pelatihan di luar organisasi simulasi dan testimony program software yang akan membantu karyawan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani serta dari segi karyawan menambah pengetahuan maupun membantu meringankan tingkat efisiensi waktu karyawan, adanya unsur keamanan dan kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan dari pihak CVHT sendiri agar bisa bersaing dengan hotel lainnya yang juga menggunakan system yang sudah di update.”⁶⁷

Hal senada juga disampaikan oleh Mas Aris selaku karyawan atau staff bagian departemen accounting, CVHT mengungkapkan:

“Untuk *off the job training* pelatihan di departemen accounting kemarin ada training online shop itu sifatnya merefresh.”⁶⁸

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode *off the job* dilakukan dengan mengikuti pelatihan di luar organisasi yang akan membantu karyawan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani serta dari segi karyawan menambah pengetahuan maupun membantu meringankan tingkat efisiensi waktu karyawan, adanya unsur keamanan dan kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan dari pihak CVHT sendiri agar bisa bersaing dengan hotel lainnya yang juga menggunakan system yang sudah di update.

Dari wawancara yang telah dilakukan, terdapat dampak yang dapat dirasakan oleh perusahaan dan karyawan di CVHT dari adanya pengembangan sumber daya manusia. Ada beberapa dampak hal-hal

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Departemen Engineering Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.30 WIB

⁶⁸ Wawancara dengan Mas Aris (staf/ karyawan bagian Departemen Accounting Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.50 WIB

positif yang telah dirasakan oleh perusahaan dan karyawan setelah adanya pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh CVHT. Berikut pernyataan Ibu Rintan selaku HR Manager di CVHT:

“Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia menjadikan karyawan memiliki kualitas yang lebih baik mbak, Perusahaan mampu beradaptasi dengan kondisi zaman sekarang. Dengan bertambahnya pengetahuan dan pengalaman diperoleh selama pengembangan, karyawan dapat lebih disiplin, dan bertanggung jawab saat bekerja mbak.”⁶⁹

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Darmawan selaku security coordinator di CVHT :

“Dengan pengembangan SDM ini perusahaan bisa mendapatkan pekerja terampil dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu juga berdampak pada karyawan antara lain: mengerti lebih luas tentang pekerjaan di sini mbk.”⁷⁰

Hal senada diungkapkan oleh Ibu Ririn selaku staff atau karyawan bagian departemen operasional di CVHT :

“Ya, dengan adanya pengembangan ya ilmu yang didapat juga bertambah mbak, yang sebelumnya dari gak ngerti jadi ngerti.”⁷¹

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Arif selaku staff atau karyawan bagian departemen Marketing di CVHT :

“Dengan adanya training itu kita lebih mudah dalam pekerjaan kita, yang sebelumnya belum paham jadi lebih paham.”⁷²

⁶⁹ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Darmawan (Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.00 WIB

⁷¹ Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/ karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁷² Wawancara dengan Bapak Arif (staf/ karyawan bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

Hal senada diungkapkan oleh Riko selaku staff atau karyawan bagian departemen Engineering di CVHT :

“Kalau menurut saya semua itu adalah results adalah hasil apapun yang anda lakukan kalau resultsnya nggak ada hasilnya berarti percuma mentraining banyak tapi nggak ada resultsnya itu bagi saya nol itu konsep saya dalam bekerja. Kalau nggak ada resultnya bagus nahh, begini kalau saya ceritakan tentang results dulu saya ketika datang ke Crown ini banyak masalah yang saya selesaikan karena ditinggal oleh pendahulu saya, nah ini hampir kalau dari saya 100% itu 88% udah saya taken baik dari training, pengembangan SDM baik secara trobelshoting baik secara revitalisasi renovasi dan hasilnya sudah kelihatan. Itu berarti SDM-nya udah berkembang dengan 10 orang saja saya sudah bisa menyelesaikan itu cukup sudah menjadi bukti. Itu dari resultsnya menjadi bukti kalau nggak ada result berarti pengembangan itu gagal.”⁷³

Hal senada diungkapkan oleh Mas Aris selaku staff atau karyawan bagian departemen accounting di CVHT :

“Ya untuk pelatihan itu kita lebih mudah dalam pekerjaan kita dari yang sebelumnya mungkin kalau di matematika ada cara yang lebih mudah ya mungkin seperti itu.”⁷⁴

Dari hasil pemaparan bawasannya dari adanya pengembangan sumber daya manusia di CVHT memiliki dampak positif kepada perusahaan dan karyawan. Dampak tersebut antara lain: perusahaan bisa mendapatkan pekerja terampil sehingga bisa beradaptasi dengan kebutuhan saat ini, dan juga bisa meningkatkan kinerja setiap karyawan.

⁷³ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Departemen Engineering Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.30 WIB

⁷⁴ Wawancara dengan Mas Aris (staf/ karyawan bagian bagian Departemen Accounting Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 2021, Pukul 14.50 WIB

Manfaat yang diperoleh melalui pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan di CVHT semakin menambah motivasi yang dimiliki karyawan, meningkatkan kualitas dan produktivitas, membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka yaitu berdasarkan pemaparan oleh Ibu Rintan selaku HRD CVHT mengungkapkan:

“Bermanfaat bagi kerja mereka sih mbak yang pasti dan dan lebih termotivasi. Kualitas karyawan semakin bagus, menambah pengembangan *skill* masing-masing individu.”⁷⁵

Bapak Darmawan selaku Security Coordination, CVHT mengungkapkan :

“Dari individu pasti menambah ilmu pengetahuan, bagi perusahaan pasti akan merasa ada peningkatan atau merasa lebih baik dari kinerja sebelumnya dengan adanya pelatihan.”⁷⁶

Ibu Ririn selaku karyawan bagian departemen operasional, CVHT mengungkapkan:

“Ya bermanfaat sekali untuk membentuk sikap, menambah ilmu pengetahuan, sebelumnya belum bisa menjadi bisa.”⁷⁷

Hal senada juga dijelaskan oleh Bapak Arif selaku karyawan bagian departemen marketing, CVHT mengungkapkan

“Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan moral karyawan.”⁷⁸

⁷⁵ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak Darmawan (Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.40 WIB

⁷⁷ Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/ karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Arif (staf/ karyawan bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

Bapak Riko selaku karyawan bagian departemen engineering, CVHT mengungkapkan:

“Kerjasama yang lebih menguntungkan dan menambah pengetahuan.”⁷⁹

Mas Aris selaku karyawan bagian departemen accounting, CVHT mengungkapkan:

“Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan, membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan moral karyawan.”⁸⁰

Dari hasil pemaparan bahwasanya manfaat yang diperoleh dari adanya pengembangan pasti akan menambah pengetahuan karyawan, membentuk sikap dan kerjasama yang baik di banding sebelumnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan melalui pelaksanaan pengembangan di CVHT.

Ibu Rintan selaku HR Manager, CVHT mengungkapkan:

“Untuk memperbaiki kinerja, peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain peningkatan pengetahuan, ketrampilan, sikap, perilaku, aktivitas, kreativitas, produktivitas. Dengan demikian kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.”⁸¹

⁷⁹ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Departemen Engineering Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.30 WIB

⁸⁰ Wawancara dengan Mas Aris (staf/ karyawan bagian Departemen Accounting Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.50 WIB

⁸¹ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 15 Juni 2021, Pukul 10.00 WIB

Bapak Darmawan selaku Security Coordination, CVHT mengungkapkan :

“Tujuan utama pengembangan SDM itu adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan.”⁸²

Hal senada juga dijelaskan oleh Ibu Ririn selaku karyawan bagian departemen Operasional, CVHT mengungkapkan:

“Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan mbak.”⁸³

Bapak Arif selaku karyawan bagian departemen marketing, CVHT mengungkapkan:

“Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.”⁸⁴

Bapak Riko selaku karyawan bagian departemen engineering, CVHT mengungkapkan:

“Untuk memperbaiki kinerja karyawan.”⁸⁵

Mas Aris selaku karyawan bagian departemen accounting, CVHT mengungkapkan:

“Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sih mbak.”⁸⁶

⁸² Wawancara dengan Bapak Darmawan (Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 16.10 WIB

⁸³ Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/ karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Arif (staf/ karyawan bagian Security Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

⁸⁵ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Security Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.30 WIB

⁸⁶ Wawancara dengan Mas Aris(staf/ karyawan bagian Security Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.50 WIB

Dari pemaparan informan tersebut tujuan pengembangan karyawan yaitu meningkatkan produktivitas, kemampuan berpikir, dan perilaku setiap menyelesaikan tugasnya.

Setelah dilakukan program pengembangan SDM dilakukan, CVHT melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Hal ini bertujuan agar perusahaan mengetahui apakah pengembangan yang dilakukan memiliki dampak pada kinerja karyawan. Adapun upaya yang dilakukan CVHT dalam menilai kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Rintan selaku HR Manager CVHT:

“Jadi setiap tahun akan pembaruan kontrak pasti ada penilaian kinerja terlebih dahulu dan disitu juga akan diputuskan orang ini dilanjut kontrak atau dipindah divisi atau tidak dilanjut kontrak dari hasil penilaian tersebut disampaikan juga ke karyawannya, jadi misalkan ada kekurangan bahkan kalau ada prestasi. Yang menilai itu adalah kepala departemen masing-masing. Jadi untuk menilai perusahaan ini melihat dari sisi kinerja masing-masing karyawan dan etika dalam bekerja”⁸⁷

Pernyataan tersebut di perkuat dengan ungkapan Bapak Darmawan selaku security coordinator:

“Berhasil tidaknya proses pengembangan SDM bisa dilihat dari kinerja masing-masing individu dan etika dalam bekerja mbak. Menurut saya pelatihan yang dilakukan cukup berhasil, karena karyawan mampu bekerja lebih baik lagi mbak.”⁸⁸

Ungkapan senada disampaikan oleh Ibu Ririn selaku karyawan bagian departemen operasional:

⁸⁷ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 7 April 2021, Pukul 10.00 WIB

⁸⁸ Wawancara dengan Bapak Darmawan (Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.00 WIB

“Penilaian kinerja masing-masing karyawan.”⁸⁹

Ungkapan senada disampaikan oleh ungkapan Bapak Arif selaku karyawan bagian departemen marketing:

“Berhasil tidaknya proses pengembangan SDM bisa dilihat dari penilaian kinerja masing-masing karyawan mbak.”⁹⁰

Ungkapan senada disampaikan oleh ungkapan Bapak Riko selaku karyawan bagian departemen engineering:

“Berhasil tidaknya proses pengembangan SDM bisa dilihat dari etika dalam bekerja dan penilaian kinerja masing-masing karyawan mbak.”⁹¹

Ungkapan senada disampaikan oleh ungkapan Mas Aris selaku karyawan bagian departemen accounting:

“Penilaian dari masing-masing individu mbak.”⁹²

Berdasarkan pernyataan diatas dapat terlihat bahwa untuk melihat berhasil tidaknya program pengembangan yang diberikan kepada karyawan, perusahaan melihat dari sisi kinerja masing-masing karyawan, dan juga etika dalam bekerja. Hal tersebut dapat dilihat pada dampak yang dirasakan CVHT setelah adanya pengembangan SDM.

Untuk mengetahui bagaimana pedapat para tamu atau *customer*, penulis melakukan wawancara kepada customer CVHT. Tanggapan

⁸⁹ Wawancara dengan Ibu Ririn (staf/ karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.00 WIB

⁹⁰ Wawancara dengan Bapak Arif (staf/ karyawan bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 November 2021, Pukul 14.16 WIB

⁹¹ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Departemen Engineering Crown Victoria Hotel Tulungagung), Selasa 9 november 2021, Pukul 14.30 WIB

⁹² Wawancara dengan Mas Aris (staf/ karyawan bagian Security Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 16.10 WIB

beberapa pengunjung mengenai bagaimana pendapat anda tentang CVHT dan bagaimana pelayanan yang diberikan pada tamu serta fasilitas yang ada, dan apakah anda sering menggunakan jasa yang ditawarkan CVHT ?

Menurut informan mbak Citra pada 5 November 2021, yang pernah mengikuti acara kantor yang sering diselenggarakan di CVHT.

“Hotel Crown pelayanan yang diberikan CVHT sangatlah baik, dari mulai sikap yang ramah dan sopan terhadap pengunjung yang datang dan selalu tersenyum dalam melayani tamu hotel serta rapi dalam berpakaian, fasilitas dan pelayanan juga oke dikelasnya, hal itu lah yang membuat saya sering kesana.”⁹³

Hal senada juga disampaikan oleh mbak Dinda bahwa :

“Lumayan bagus, fasilitas dan pelayanan oke. Saya juga nyaman dengan pelayanan yang diberikan. Lumayan sering saya kesana.”⁹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh mbak Ana bahwa :

“Dalam hal menilai saya kurang pandai, tapi saya merasa nyaman saat saya mengikuti acara yang dilaksanakan di hotel Crown. Pelayanan dan fasilitas cukup memuaskan.”⁹⁵

Berdasarkan dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pihak hotel memberikan kepuasan dan kenyamanan terhadap tamu dengan cara terpenuhinya pelayanan dan fasilitas yang dibutuhkan oleh tamu. Pemenuhan pelayanan dan fasilitas ini menjadi sangat

⁹³ Wawancara dengan mbak Citra (pengunjung Crown Victoria Hotel Tulungagung), Jumat 5 November 2021, Pukul 19.00 WIB

⁹⁴ Wawancara dengan Dinda (pengunjung Crown Victoria Hotel Tulungagung), Sabtu 6 November 2021, Pukul 11.00 WIB

⁹⁵ Wawancara dengan mbak Ana (pengunjung Crown Victoria Hotel Tulungagung), Sabtu 6 November 2021, Pukul 14.30 WIB

penting untuk tamu, karena tanpa fasilitas yang memadai tamu akan berfikir ulang untuk memilih bermalam di hotel tersebut

b. Kendala dan Solusi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Cown Victoria Hotel Tulungagung.

Dalam sebuah perusahaan penyedia layanan dibidang jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia selalu ada kendala yang harus di hadapi. Kendala tersebut menjadi sebuah problem dalam tercapainya strategi pengembangan sumber daya manusia yang di laksanakan.

Berikut penjelasan dari informan Ibu Rintan selaku HR Manager CVHT mengenai kendala yang dialami dalam pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan CVHT :

“Kendala yang dialami yakni dari SDM itu sendiri, masing-masing SDM itu kita tidak bisa memaksakan harus sama ya, jadi kapasitas cara berpikir cara penerimaan masing-masing berbeda makanya ada posttest dan pretest itu tadi dan disitu ada indikatornya, oo orang ini sudah faham dan sudah mengaplikasikan ada juga yang oo orang ini sudah faham tapi tidak bisa mengaplikasikan ada juga yg bahkan tidak faham dan tidak diaplikasikan nah distu nantikan ada, akhirnya kitakan orang orang yang itu tadi kita pisahkan dari orang-orang yang sudah faham dan sudah mengaplikasikan otomatis harus mengulangi lagi sampai benar-benar faham gitu.”

“Penyelesaiannya Saat ini yang masih saya lakukan selaku HRM hanya sekedar mengadakan pertemuan antara pemimpin dengan karyawan untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan, memberikan peraturan yang berfungsi untuk meningkatkan

kinerja dan kedisiplinan karyawan, mengamati kemampuan masing-masing karyawan.”⁹⁶

Dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui pelatihan dari CVHT ini terdapat satu kendala yaitu kendala yang berasal dari keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang berasal dari sumber daya manusia itu sendiri yang hanya dapat dikendalikan oleh sumber daya manusia tersebut, dimana kendala tersebut mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dan kinerja lembaga, walaupun pihak CVHT telah diberikan pelatihan.

Setelah mengetahui kendala dari perusahaan, berikut tanggapan dari Bapak Darmawan selaku security coordinator CVHT tentang kendala yang dialami dalam mendapatkan pelatihan:

“Kendalanya yakni dari faktor kemampuan yang dimiliki karyawan berbeda-beda dalam memahami tugas yang diberikan. Untuk mengatasi kendala pelatih akan memberikan post-test biasanya sesudah proses pelatihan. Pelatih memberikan post-test dengan maksud apakah peserta pelatihan mengerti dan memahami materi yang diberikan.”⁹⁷

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Ririn yang menyatakan bahwa:

“Kendala yang dihadapi antara lain faktor kemampuan karyawan dalam memahami materi pelatihan pengembangan berbeda-beda. Untuk mengatasi kendala yang muncul pada saat pelaksanaan pengembangan SDM pelatih biasanya akan memberikan post-test.”⁹⁸

⁹⁶ Wawancara dengan Ibu Rintan (HR Manager Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 15 Juni 2021, Pukul 10.00 WIB

⁹⁷ Wawancara dengan Mas Darmawan (Security Coordinator Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.00 WIB

⁹⁸ Wawancara dengan Ririn (staf/ karyawan bagian Departemen Operasional Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.20 WIB

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Arif bahwa ada kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia di CVHT yaitu:

“Adanya kemampuan yang berbeda dari karyawan dalam memahami tugas. Untuk mengatasi kendalanya biasanya akan memberikan post test sesudah pelatihan.”⁹⁹

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Riko selaku karyawan atau staf CVHT mengatakan yang sama bahwa:

“Banyak, kendala yang dihadapi itu banyak yakni satu tentunya dana, biaya ini tentunya melihat situasi dan kondisi keuangan, yang ke dua kemauan dari karyawan sendiri, dan yang ketiga dari sarana dan prasarana. Untuk mengatasi kendala kendala yang muncul pada saat pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia CVHT akan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait, sehingga nantinya akan ditemukan suatu jalan keluar yang bisa dijadikan sebagai solusi.”¹⁰⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Mas Aris selaku manager di bagian Departemen Accounting CVHT :

“Kalau kendala itu nggak ada sih mbak, tapi kalau dari training eksternalnya cuman kemauan atau minat dari masing-masing karyawan itu sendiri sih.”¹⁰¹

Dari seluruh wawancara yang telah dilakukan baik dengan CVHT yang melakukan pengembangan SDM maupun karyawan atau staf sebagai sasaran di berikannya pelatihan masih memiliki kendala di masing-masing pihak. Hal ini bisa dilihat masih adanya kendala yang terjadi di kendala internalnya. Uraian diatas menyatakan bahwa ada

⁹⁹ Wawancara dengan Arif (staf/ karyawan bagian Departemen Marketing Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.40 WIB

¹⁰⁰ Wawancara dengan Bapak Riko (staf/ karyawan bagian Departemen Engineering Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 15.50 WIB

¹⁰¹ Wawancara dengan Mas Aris (staf/ karyawan bagian Departemen Accounting Crown Victoria Hotel Tulungagung), Rabu 23 Juni 2021, Pukul 16.10 WIB

faktor internal yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan CVHT. Faktor tersebut adalah dari peserta sendiri, dana dan fasilitas yang digunakan perusahaan berupa alat dan mesin untuk proses pengembangan sumber daya manusia.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data penelitian di Crown Victoria Hotel Tulungagung yang terkait dengan pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan, hasil yang diperoleh adalah dalam mendapatkan karyawan cakap dan profesional, perlu dilakukan pengembangan SDM manusia, baik *on the job training* maupun *off the job training* dalam upaya mempersiapkan karyawan yang berkualitas.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Crown Victoria Hotel Tulungagung.

Pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia di CVHT melalui pelatihan memiliki beberapa metode yang digunakan sebagai upaya pengembangan kemampuan individunya, Pelatihan diadakan sebagai upaya kegiatan pengembangan yang dibentuk, dipersiapkan guna membina ketrampilan sumber daya manusia. Dalam hal ini CVHT melakukan pelatihan kepada karyawan, melalui beberapa metode antara lain:

a. Metode *on the job training*

Pemberian pelatihan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan pelatihan yang diadakan oleh CVHT sendiri dan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan kerja karyawan. Metode pelatihan *on the job training* dilakukan bisa melalui *Coaching* (pembekalan/pengarahan). Pembekalan atau pengarahan yang dilakukan oleh CVHT diberikan kepada karyawan lama maupun baru yang dipimpin langsung oleh manajer perusahaan atau karyawan yang sudah dipercaya perusahaan. Karyawan baru yang ada di CVHT diajari langsung mengenai pekerjaan yang akan dikerjakannya, diberi arahan atas tugas-tugas yang akan dilakukan. Karyawan dibimbing agar dapat bekerja dengan baik nantinya.

Dalam kegiatan ini perusahaan juga melakukan evaluasi operasional CVHT, dan pastinya dalam kegiatan sehari-hari CVHT mengalami berbagai permasalahan. Maka harus dicari solusi sekaligus memberi pengarahan demi menjaga keberlangsungan kegiatan CVHT. Jadi dengan adanya pengarahan, karyawan bisa tahu apa yang harus dikerjakan dan diperbaiki sehingga tidak kehilangan arah.

b. Metode *off the job training*

Pelatihan *off the job training* adalah pelatihan yang dilaksanakan oleh CVHT sendiri ataupun dapat bekerjasama dengan pihak lain diluar perusahaan. Pelaksanaan *training* ini adalah dalam waktu tertentu dengan membebas tugaskan karyawan untuk sementara guna mengikuti program *training*. Metode pelatihan *off the job training* dilakukan bisa melalui Simulation. Dengan menggunakan metode simulasi peserta latihan seperti melakukan suatu pekerjaan dengan diberikan kondisi atau suatu kejadian yang mirip dengan situasi yang sebenarnya terjadi dengan konsep yang sebenarnya, namun hal tersebut hanya tiruan. Karyawan CVHT diikutkan pelatihan dengan metode simulasi yaitu ketika diadakan oleh eksternal, sehingga disiapkan konsep, kondisi dan situasi seperti ketika melakukan operasional keamanan dengan suatu alat atau mesin, lalu peserta diminta untuk mempelajarinya, sehingga ketika selesai ia dapat menerapkan pada pekerjaan yang akan dijumpainya kemudian hari.

2. Kendala yang Dihadapi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada CVHT

1) Kendala

Pengembangan karyawan merupakan hal sangat penting bagi semua perusahaan. Namun demikian dalam pengembangan tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan, terkadang juga terjadi permasalahan dalam pengembangan. Permasalahan itu menjadi kendala di dalam pengembangan. Hal tersebut juga terjadi di CVHT.

Dari wawancara yang peneliti lakukan mengenai pengembangan SDM pada CVHT bahwa kendala yang dihadapi CVHT ada dari faktor internal. Kendala internalnya :

- a) Peserta pelatihan : Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pada CVHT, maka didapat data bahwa perbedaan kemampuan karyawan dan kemauan atau motivasi dari karyawan menjadi faktor paling besar yang menjadi penyebab perusahaan tidak bisa optimal. Banyaknya perbedaan kemampuan berpikir peserta mengakibatkan ilmu yang didapat kurang dikuasai atau ditangkap dengan baik oleh peserta. Dengan banyaknya perbedaan tersebut mengakibatkan kesulitan dalam proses pengembangan karyawan, karena setiap orang memiliki daya fikir yang berbeda-beda yang

kemungkinan kesulitan untuk menerima ilmu yang disampaikan.

- b) Dana : Bahwa kendala yang dihadapi CVHT adalah masalah dana, biaya ini tentunya melihat situasi dan kondisi keuangan. Pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia membutuhkan dana yang cukup besar. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan tempat yang representatif dan terdapat pengajar yang mumpuni. Kebutuhan akan tempat-tempat ini dan instruktur akan mengeluarkan biaya yang sangat besar.

2) Solusi

CVHT berusaha mengatasi kendala dari peserta berupa perbedaan kemampuan berpikir dengan melaksanakan pre-test dan post-test. Jadi, didalam pre-test dan post-test itu ada indikatornya, sudah paham dan sudah mengaplikasikan ada juga yang sudah paham tapi tidak bisa mengaplikasikan ada juga yang bahkan tidak paham dan tidak diaplikasikan. Dari pre-test dan post-test itu, akhirnya karyawan yang belum paham itu tadi akan dipisahkan dari karyawan yang sudah paham dan sudah mengaplikasikan. Dan karyawan yang belum paham tadi otomatis harus mengulangi lagi sampai benar-benar paham. Sedangkan untuk mengatasi kendala dana, CVHT melakukan koordinasi dengan pihak terkait.