

BAB V

PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Crown Victoria Hotel Tulungagung

Crown Victoria Hotel Tulungagung merupakan salah satu bentuk yang menyediakan jasa penginapan dan pelayanan hotel lainnya. Dalam pengoperasiannya dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas baik. Sumber daya manusia merupakan sebuah aset yang diutamakan oleh setiap perusahaan. Sebab tanpa adanya sumber daya manusia dalam perusahaan, dapat dipastikan bahwa roda perusahaan tidak akan berputar.¹⁰² Oleh karena itu, CVHT melakukan pengembangan SDM guna menjaga eksistensi perusahaan dan juga mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya pengembangan karyawan baik melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan CVHT diharapkan bisa meningkatkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan para karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Gouzali dan dikutip Kadarisman yang disinggung dalam bab kajian teori menyatakan Pengembangan SDM, sebagai suatu kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan.¹⁰³ Dengan adanya kegiatan pengembangan ini diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan-kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih

¹⁰² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hal. 25

¹⁰³ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hal. 5

baik, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

Karyawan di CVHT merupakan makhluk individu dan juga makhluk sosial yang mempunyai berbagai macam kebutuhan baik kebutuhan material maupun kebutuhan non-material. Kebutuhan non-material antara lain yaitu kebutuhan berkembang lebih baik. Sebagaimana teori kebutuhan menurut Maslow, yaitu kebutuhan manusia sangat beragam baik yang bersifat kebutuhan material maupun non material. Dari urutan-urutan sebagaimana yang disampaikan Maslow dapat ditarik benang merah, bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam konteks pendidikan adalah karyawannya baik secara mikro maupun makro hakikatnya adalah merupakan upaya untuk merealisasikan semua kebutuhan.

Sesuai dengan teori kebutuhan Maslow, adapun cara yang diambil oleh CVHT dalam proses pengembangan sumber daya yang dimiliki yaitu melalui metode *on the job training* dan *off the job training*. Program pengembangan karyawan di CVHT direncanakan dengan menganalisa lebih mendalam agar sesuai kebutuhan pengembangan. Hal ini sejalan dengan teori-teori tentang pengembangan, menurut teori-teori tersebut dapat ditarik benang merahnya bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu perusahaan guna mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil temuan dapat diketahui bahwa CVHT melakukan Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawannya dilakukan dengan menerapkan 2 metode yaitu:

- 1) Metode *on the job training* merupakan perilaku dilakukan oleh CVHT dimana karyawan mempelajari pekerjaan secara langsung. 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 dilakukakan Karyawan dibimbing agar dapat bekerja dengan baik nantinya.
- 2) Metode *off the job training* dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, dengan jalan karyawan tidak bekerja untuk sementara waktu dan hanya fokus pada pelatihan saja. Metode *off the job training* dilakukan dengan mengikuti pelatihan diluar perusahaan. Dengan menggunakan 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.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Mondy bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.¹⁰⁴

Hasil penelitian ini juga sesuai menurut Malayu Hasibuan salah satu metode pelatihan adalah *on the job training* atau disebut juga pelatihan dengan intruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan atau supervise dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor.¹⁰⁵

Hasil analisisnya sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika Anggani yaitu karyawan baru di UD Karya Muda diberi pengawasan yang lebih dalam masa awal-awal pekerjaannya. Menurut penelitian Kartika Anggani, manajer berperan penting dalam proses adaptasi dan kemampuan karyawan baru untuk bekerja sama.

Setelah dilakukan pengembangan baik *on the job training* maupun *off the job training*, CVHT menilai karyawannya sebagai proses evaluasi berdasarkan dari sisi kinerja masing-masing karyawan dan juga etika dalam bekerja. Jika pelaksanaan pekerjaan sesuai atau

¹⁰⁴ Mondy, Wyne, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 1*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), hal, 210

¹⁰⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, hal. 181

melebihi pekerjaan, maka sumber daya manusia dalam perusahaan sudah melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebaliknya.

Hasil penelitian menunjukkan persamaan pada penelitian terdahulu oleh Kartika Anggraini bahwa evaluasi pengembangan dapat dilihat berdasarkan sisi kehadiran karyawan, kinerja karyawan, dan juga etika dalam dalam bekerja. Hal tersebut dapat dilihat pada dampak yang dirasakan UD Karya Muda setelah adanya pengembangan sumber daya manusia.¹⁰⁶

B. Kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Di sebuah perusahaan, khususnya Crown Victoria Hotel Tulungagung, pada pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan pasti ada kendala dan solusi yang harus dihadapi. Kendala tersebut menjadi masalah dalam mencapai strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan. Sesuai dengan teori Malayu SP Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2008:85), dalam program pelatihan dan pengembangan terdapat Kendal-kendala yang meliputi peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum dan dana pengembangan.¹⁰⁷ Kendala tersebut sebagian sama dengan yang

¹⁰⁶ Kartika Anggraini, *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Omset Penjualan Tenun dan Kerajinan Logam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada UD Karya Muda Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung*, IAIN Tulungagung, hal. 97

¹⁰⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 85

dialami oleh CVHT. Kendala internal berupa perbedaan kemampuan peserta.

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Kartika Anggraini bahwa dalam proses pengembangan sumber daya manusia selalu memiliki beberapa kendala termasuk datang dari perusahaan dan peserta. Kendala yang datang dari peserta adalah perbedaan riwayat hidup peserta, kurangnya motivasi dan fasilitas pengembangan berupa alat dan mesin. Selain itu didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Mawardi yang mengungkapkan bahwa bahwa kendala yang terjadi dalam proses pelatihan dan pengembangan adalah karyawannya susah diatur, tidak ada kerjasama yang baik, dan karyawan merasa jenuh /bosan bekerja pada tempat yang sama.

Dapat juga dilihat bahwa perbedaan kemampuan peserta pengembangan merupakan kendala yang sangat besar yang harus dihadapi oleh CVHT. Di mana dengan kendala tersebut CVHT juga harus memiliki solusi atau strategi khusus untuk menghadapinya, oleh karena itu, solusi tersebut harus dilakukan dengan baik dan efektif untuk meminimalisir adanya kendala tersebut.

Untuk mengatasi kendala peserta yang berupa perbedaan kemampuan peserta, perusahaan selalu memberikan 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.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Hevi Prima Yunita¹⁰⁸ Melaksanakan suatu program pengembangan sumber daya manusia membutuhkan dana yang cukup besar. Dana pengembangan yang digunakan oleh peserta yang diikuti dalam program pengembangan oleh manager, diberikan untuk biaya akomodasi, biaya ikut serta pengembangan. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan tempat yang representative dan terdapat pemateri yang mumpuni, kebutuhan akan tempat-tempat ini dan instruktur akan mengeluarkan biaya yang sangat besar.

Dapat juga dilihat bahwa dana pengembangan menjadi kendala yang sangat besar yang harus dihadapi oleh CVHT. Dimana dengan kendala tersebut CVHT juga harus memiliki solusi atau strategi khusus untuk menanganinya, oleh karena itu, solusi tersebut harus dilakukan dengan baik dan efektif agar dapat meminimalisir kendala tersebut. Solusi yang dilakukan CVHT untuk mengatasi kendala dana, CVHT melakukan koordinasi dengan pihak terkait.

¹⁰⁸ Hevi Prima Yunita, *Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung*, IAIN Tulungagung, hal. 118