

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HOTEL**

**SAMPURNA JAYA**

**SKRIPSI**

**AGUS SUDARSONO**

**NIM : 13612054**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNG PINANG**

**2020**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HOTEL  
SAMPURNA JAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi

Oleh

**AGUS SUDARSONO**

**NIM : 13612054**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNG PINANG  
2020**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
HOTEL SAMPURNA JAYA

Diajukan kepada :

Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjung Pinang

Oleh

Nama : Agus Sudarsono  
NIM : 13612054

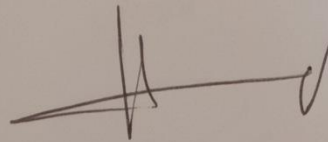
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Satriadi, S.Ap., M.Sc.  
NIDN. 1011108901/Lektor

Pembimbing Kedua,



Raja Hardiansyah, S.E., M.E.  
NIDN. 8818010016/Lektor

Mengetahui  
Plt. Ketua Program Studi



Dwi Septi Haryani, S.T., M.M.  
NIDN. 1002078602/Lektor

2021.02.1

Skripsi Berjudul

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
HOTEL SAMPURNA JAYA**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : Agus Sudarsono  
NIM : 13612054

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal  
Sepuluh Agustus Tahun Dua Ribu Dua Puluh Dan Dinyatakan  
Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua

**Satriadi, S.Ap., M.Sc.**  
NIDN. 1011108901/Lektor

Sekretaris

**Evita Sandra, S.Pd.Ek., MM.**  
NIDN. 1029127202/Asisten Ahli

Anggota

**Octojaya Abrivoso, S. Ikom, MM.**  
NIDN. 1007036603/Lektor

Tanjung Pinang, 27 Agustus 2020  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjung Pinang  
Ketua,



**Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA.**  
NIDN. 1029127801/Lektor

2021.02.24

## PERNYATAAN

Nama : Agus Sudarsono  
NIM : 1310099612054  
Tahun Angkatan : 2013  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.35  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengembangan Sumber Daya Manusia Hotel  
Sampurna Jaya

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya seluruh isi dan materi skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai dengan peraturan berlaku.

Tanjung Pinang, 27 Agustus 2020

Penyusun,



Agus Sudarsono

NIM : 13612054

2021.02.24 11

## PERSEMBAHAN

*Sembah sujud syukurku kepada Mu Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Engkau telah menjadikan diriku manusia yang senantiasa berfikir, berilmu, beriman dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi langkah awal bagiku untuk meraih cita-cita.*

*Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk Ayah dan Ibuku tercinta, Bapak Tukiran dan Ibu Srisumarni yang selalu sabar, mendukung dan selalu mendoakan dalam keberhasilanku. Dan serta untuk saudara-saudaraku, sahabat-sahabatku, guru-guruku, para Dosen dan Staff STIE pembangunan Tanjungpinang, dan teman seperjuangan Angkatan 2013. Mereka semua adalah sumber motivasi dan inspirasiku.*



*“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain).*

*Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.” (QS. Al-Insyirah,6-8)*

## **MOTTO**

**“Ilmu pengetahuan itu bukanlah yang dihafal,**

**melainkan yang memberi manfaat.”**

**(H.R. Imam Syafi’i)**

## **KATA PENGANTAR**

Assalamu'alaikumWr. Wb

AlhamdulillahRobbil'alamin.

Segala puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan, atas segala limpahan rahmat dan karunianya, penulis dapat menyelesaikan proposal dengan judul "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HOTEL SAMPURNA JAYA". Penelitian ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu pada Program Studi manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang.

Dalam berjalannya proses penulisan skripsi ini tentu tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang selalu mendukung dengan mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA. Selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA. Selaku Plt. Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA. Selaku Plt. Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang.
4. Bapak Imran Ilyas, MM., Selaku Plt. Wakil ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang.



5. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T., M.M. Selaku Plt. Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjung Pinang.
6. Bapak Dimas Satriadi, S.Ap., M.Sc. Selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan saran, selalu memotivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Raja Hardiansyah, S.E., M.E. Selaku Dosen Pembimbing II terima kasih sudah banyak mempermudah, dan memberikan saran dalam penulisan skripsi ini.
8. Dosen beserta seluruh staff STIE Pembangunan yang telah banyak mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan serta mengarahkan saya tentang dokumentasi selama perkuliahan dan penyusunan skripsi hingga selesai.
9. PenulismengucapkanterimakasihkepadaPimpinan dan Staf Hotel Sampurna Jaya yang telahmengizinkanuntukmelakukanpenelitian dan memberikaninfoermasiselama proses penelitianbaikdariawalpenelitianberjalanhinggahselesai.
10. Bapak dan ibu yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi, dan dorongan yang tak henti-hentinya kepada saya selama masa perkuliahan dan penyusunan proposal.
11. Para sahabat dan teman tercintayang telah banyak memberikan ide-ide, support, dan diskusinya tentang skripsi, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi saya ini.

Akhir kata saya menyadari didalam penulisan proposal ini masih jauh dalam kata kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis memohon saran dan masukan, serta kritikan yang bersifat membangun guna kesempurnaan dan juga semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Tanjung Pinang, 15 Januari 2020

Penulis

**AGUS SUDARSONONIM.**

**13612054**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b>	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	
<b>HALAMAN MOTO</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>ABSTRAK</b> .....	xvi
<b>ABSTRACT</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan penelitian .....	5
1.5 Kegunaan Penelitian .....	5
1.5.1 Kegunaan Ilmiah .....	5
1.5.2 Kegunaan Praktis .....	5
1.5.2.1 Bagi Peneliti .....	5
1.5.2.2 Bagi Hotel Sampurna .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Tinjauan Teori .....	8
2.1.1 Manajemen SDM .....	8
2.1.1.1 Pengertian MSDM .....	8
2.1.1.2 Fungsi MSDM .....	10

2.1.1.3Peranan MSDM .....	16
2.1.2 Pengembangan SDM .....	17
2.1.2.1Pengertian PSDM .....	17
2.1.2.2Tahapan PSDM .....	18
2.1.3Pelatihan .....	19
2.1.3.1Pengertian Pelatihan .....	19
2.1.3.2Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	20
2.1.3.3Jenis-jenis Pelatihan .....	21
2.1.3.4Komponen Pelatihan .....	22
2.1.3.5Tahapan Pelatihan .....	24
2.1.3.6Metode Pelatihan .....	26
2.1.3.7Dimensi-Dimensi Pelatihan .....	27
2.1.4Pengembangan Organisasi .....	28
2.1.4.1Pengertian Pengembangan Organisasi ...	28
2.1.4.2Indikator Pengembangan Organisasi .....	29
2.2 Kerangka Pemikiran .....	31
2.3 Penelitian Terdahulu .....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	38
3.2 Jenis Data .....	38
3.2.1Data Primer .....	38
3.2.2Data Sekunder .....	39
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	39
3.4 Populasi dan Sampel .....	41
3.4.1 Populasi .....	41
3.4.2 Sampel .....	41
3.5 Definisi Operasional Variabel .....	41
3.6 Teknik Pengolahan Data .....	43
3.7Teknik Analisis Data .....	44
3.7.1Analisis Komponensial .....	44
3.7.2Uji Kredibilitas .....	45

3.7.2.1 Triangulasi .....	45
3.7.2.2 Triangulasi Sumber .....	45
3.8 Jadwal Penelitian .....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	47
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	47
4.1.2 Daftar Kamar dan Fasilitas .....	47
4.1.3 Struktur Organisasi .....	48
4.2 Hasil Penelitian (Wawancara) .....	51
4.2.1 Reduksi Data .....	51
4.2.1.1 Pelatihan .....	51
4.2.1.2 Pengembangan Organisasi .....	58
4.2.2 Penyajian Data .....	64
4.3 Hasil Pembahasan .....	69
4.3.1 Pengembangan SDM .....	69
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>71</b>
5.1 Kesimpulan .....	71
5.2 Saran .....	71
5.2.1 Bagi <i>Manager</i> Hotel Sampurna .....	71
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>CURICULUM VITAE</b>	

## DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel .....	42
Tabel 3.2	Jadwal Penelitian .....	46
Tabel 4.1	Materi Pelatihan .....	51
Tabel 4.2	Metode Pelatihan .....	53
Tabel 4.3	Sikap dan Keterampilan SDM .....	54
Tabel 4.4	Pelatihan Karyawan .....	56
Tabel 4.5	Waktu Pelatihan .....	57
Tabel 4.6	Sarana dan Prasarana Pelatihan .....	58
Tabel 4.7	Struktur Organisasi .....	59
Tabel 4.8	Peraturan Organisasi .....	61
Tabel 4.9	Pencetus Peraturan Organisasi .....	62
Tabel 4.10	Budaya Kerja Karyawan .....	63
Tabel 4.11	Prosedur Kerja .....	64
Tabel 4.12	Kepemimpinan Efektif .....	65
Tabel 4.13	Hasil Penyajian Data .....	67

## DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir Penelitian .....	31

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul Lampiran</b>
Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Wawancara
Lampiran 2	Hasil Wawancara
Lampiran 3	Dokumentasi
Lampiran 4	Surat Keterangan Dari Objek Penelitian
Lampiran 5	<i>Plagiarisme</i>



## ABSTRAK

### PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HOTEL SAMPURNA JAYA

Agus Sudarsono, 1310099612054. Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. *agussudar.sono95@gmail.com*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang. Dalam penelitian ini berfokus pada Pelatihan dan Pengembangan Organisasi Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 33 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah 6 orang yang terdiri dari *Front Office, Accounting, House Keeping, F&B, Kitchen dan Marketing*. Metode pengumpulan data yang diambil adalah observasi (pengamatan), *interview* (wawancara) dan studi pustaka. Teknik pengolahan data menggunakan 3 teknik, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan penulis sudah sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anti riyanti (2016) dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Hotel Grand Royal Panghegar Bandung”. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan belum optimal. Hasil penelitian diperoleh tentang Bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Hotel Sampurna Jaya di Tanjung Pinang. Menjelaskan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan belum maksimal, terutama pada pelatihan yang terdapat di perusahaan. Sedangkan untuk pengembangan organisasi sudah cukup baik dan perlu ditingkatkan kembali. Dimana masih terdapat karyawan yang menyatakan bahwa pelatihan yang terdapat di perusahaan dapat dikatakan jarang diadakan untuk karyawannya. Pelatihan sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas SDM dan menjadikan SDM yang handal dan terampil, serta siap kerja. Terutama dalam kondisi yang kurang kondusif seperti saat ini, dimana karyawan terbatas dan tamu yang masuk terbatas dikarenakan terdapat pembatasan pengunjung dengan harus mengikuti protokol kesehatan akan virus Covid-19.

Kata Kunci : Pelatihan dan Pengembangan Organisasi

Pembimbing 1 : Satriadi, S.Ap., M.Sc.

Pembimbing 2 : Raja Hardiansyah, S.E., M.E.

## **ABSTRACT**

### *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF SAMPURNA JAYA HOTEL*

Agus Sudarsono, 1310099612054. *Management. Thesis High School of Economics (STIE) Tanjungpinang Development. agussudar.sono95@gmail.com.*

*This study aims to determine the Development of Human Resources at the Hotel Sampurna Jaya in Tanjung Pinang. In this study focuses on Training and Organizational Development at the Hotel Sampurna Jaya in Tanjung Pinang.*

*This study uses a qualitative method. The population in this study was 33 people. The sample in this study were 6 people consisting of Front Office, Accounting, House Keeping, F&B, Kitchen and Marketing. Data collection methods taken were observation, interview (interview) and literature study. Data processing techniques using 3 techniques, namely data reduction, data presentation and drawing conclusions.*

*Based on the results of research conducted by the author is in accordance with previous research conducted by Anti Riyanti (2016) with the title "Human Resources Development at the Grand Royal Panghegar Hotel Bandung". Where the results of his research indicate that the process of developing human resources has not been optimal. The results of the study were obtained on How to Develop Human Resources at the Hotel Sampurna Jaya in Tanjung Pinang. Explain that the process of developing human resources has not been maximized, especially in training in the company. As for the development of the organization it is quite good and needs to be improved again. Where there are still employees who state that training in the company can be said to be rarely held for its employees. Training is very important for employees to improve the quality of HR and make HR reliable and skilled, and ready to work. Especially in conditions that are less conducive as at present, where employees are limited and guests are limited because there are restrictions on visitors by having to follow the health protocol for the Covid-19 virus.*

*Keywords : Organizational Training and Development*

*Preceptor 1 : Satriadi, S.Ap., M.Sc.*

*Preceptor 2 : Raja Hardiansyah, S.E., M.E.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam perusahaan dikarenakan dengan perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Dengan sumber daya manusia sebagai aset terpenting dalam perusahaan, tidak terlepas pada perusahaan bagaimana menciptakan atau mengembangkan sumber daya manusia tersebut. Pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan cara mengembangkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, baik dari segi pengetahuan maupun ketrampilan dan mental dengan harapan akan dapat menciptakan *Good Governance* yang diinginkan oleh segenap masyarakat.

Karyawan sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangan manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Dalam setiap aktivitasnya haruslah tepat waktu dan dapat di terima sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan, atau dengan kata lain mempunyai efektivitas dan kinerja yang tinggi.

Kebutuhan Sumber Daya Manusia yang berkualitas tidak dapat ditunda lagi pemenuhannya. Semua organisasi baik pemerintah maupun swasta diharapkan

mampu menyediakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, yang mampu menjawab semua tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab. Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dapat terpenuhi dengan dilakukannya pengembangan yang mengarah kepada pelatihan Sumber Daya Manusia dan pengembangan organisasi.

Hartatik, (2014) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sering dilakukan oleh para rekrutmen atau tenaga kerja baru maupun yang sudah lama sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan, serta pengembangan organisasi guna peningkatan kualitas organisasi dan pengembangan karir merupakan salah satu hasil kinerja karyawan berupa peningkatan karir sebagai output akhir.

Menurut Chan (Priansa, 2014), Pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Dalam pengertian tersebut dimuat dua implikasi. Implikasi yang pertama adalah kinerja saat ini perlu ditingkatkan karena adanya kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan karyawan saat ini. Implikasi yang kedua adalah pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera. Dengan adanya pelatihan, karyawan juga harus memerlukan pengembangan organisasi guna menciptakan kerjasama yang solid dalam mencapai tujuan perusahaan.

Duha (2016), mendefinisikan Pengembangan organisasi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan secara terus-menerus yang dilakukan untuk melakukan usaha-usaha perbaikan atas berbagai kegagalan dan kesalahan, juga untuk memenuhi berbagai harapan-harapan yang diinginkan, serta bagian dari

cara untuk peningkatan (kualitas, kuantitas) yang telah dimiliki sebelumnya, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar dan utama yang terkandung di dalam budaya organisasi. Hal ini terjadi pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman, serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil yang terdapat di Kota Tanjung Pinang, salah satunya adalah Hotel Sampurna Jaya.

Hotel Sampurna Jaya merupakan salah satu hotel yang *comfortable* di Tanjung Pinang yang berada di Jalan Yusuf Kahar No. 15. Hotel Sampurna Jaya memberikan layanan Wi-fi sebagai komplimen serta brankas dan jasa kendaraan *shuttle* gratis. Hotel ini memiliki 68 kamar dan baru saja direnovasi. Tersedia staf yang berpengalaman dan siap melayani selama 24 jam. Hotel juga menawarkan fasilitas *laundry*, layanan kamar dan ruang rapat. Setiap kamar memiliki AC ruangan, serta dilengkapi dengan saluran TV Kabel / satelit dan *shower*. Restoran yang ada di Hotel Sampurna Jaya menyajikan menu Cina dan Lokal, serta menyediakan tempat makan di teras luar ruangan.

Fenomena yang terjadi pada Hotel Sampurna Jaya adalah kurangnya kemampuan karyawan dalam bekerja, seperti keahlian dalam bidangnya masih kurang dan tidak berpengalaman. Hal tersebut terlihat pada saat karyawan melakukan pekerjaannya dan ternyata tidak sesuai ekspektasi perusahaan, masih terdapat karyawan yang tidak menguasai pekerjaan, seperti bagian *Food & Beveragedirector* dimana karyawan masih tidak menguasai strategi penjualan dan cara penyajian menu yang baik dan benar, organisasi kerja tidak terarah dengan baik seperti harus *handle* pekerjaan yang bukan bagiannya, kemampuan

dalam berkomunikasi karyawan masih kurang seperti karyawan bukan menggunakan bahasa perhotelan, namun masih menggunakan bahasa sehari-hari dalam bekerja terutama dalam melayani pelanggan, serta karyawan sulit membagi waktu dengan pekerjaan yang multifungsi dimana dalam bekerja karyawan tidak hanya mampu mengatasi atau *menghandle* pekerjaan atau tugas karyawan lainnya, melainkan harus mampu bekerja secara multifungsi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan harus menguasai pekerjaan atau tugas karyawan lainnya guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Permasalahan yang terjadi secara spesifiknya, yaitu karyawan bukan dari tamatan perhotelan yang berdampak pada karyawan kurang mengerti akan tata tertib di perhotelan, kurang mengerti tentang bahasa perhotelan, kurang terbiasa bekerja secara multifungsi dikarenakan terdapat karyawan baru, dan hanya beberapa orang saja yang karyawan lama. Dalam permasalahan yang terjadi, tidak terlepas dari pengadaan pelatihan dari perusahaan yang merupakan salah satu pendukung agar karyawan dalam bekerja secara maksimal. Meskipun terdapat pelatihan, namun pelatihan jarang dilakukan oleh perusahaan, sehingga karyawan dalam bekerja masih kurang optimal.

Dengan beberapa fenomena tersebut, dapat dikatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Hotel Sampurna Jaya masih jauh dari harapan yang diinginkan perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang.**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah Bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Hotel Sampurna Jaya di Tanjung Pinang?

### **1.3. Batasan Masalah**

Dari rumusan masalah tersebut, peneliti membatasi masalah yang ada untuk mempermudah proses penelitian dilapangan. Batasan masalah dalam penelitian, peneliti hanya berfokus pada Pelatihan dan Pengembangan Organisasi Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1. Kegunaan Ilmiah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, informasi, dan wawasan mengenai pemahaman tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang.

#### **1.5.2. Kegunaan Praktis**

##### **1.5.2.1. Bagi Peneliti**

1. Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang tertarik untuk meneliti karya tulis dengan topik yang sama.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara materi yang telah diberikan pada masa kuliah dengan praktik dalam bekerja juga menambah pengetahuan serta sumber belajar bagi pembaca.

#### **1.5.2.2. Bagi Hotel Sampurna**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan wawasan peneliti tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Hotel Sampurna Jaya Di Tanjung Pinang.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada Karyawan agar pengembangan sumber daya manusia pada Hotel Sampurna Jaya dapat berjalan dengan baik.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab I Pendahuluan berisikan tentang latar belakang masalah atau fenomena yang mendasari penelitian ini, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II ini berisikan tentang penjelasan mengenai beberapa teori yang digunakan dalam penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis dan penelitian terdahulu.



**BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data dan teknik analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Meliputi gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan analisis hasil penelitian dan pembahasan.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Brantas (2009), manajemen sumber daya manusia adalah Suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing* (pengelolaan), sedang pelaksananya disebut manajer atau pengelola. Sedangkan menurut beberapa para ahli menurut Zakiyudin, (2013) manajemen dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Menurut Terry, George F, Dan Leslie W. Rue (Zakiyudin, 2013), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.
- b. Menurut James A.F. Stoner (Zakiyudin, 2013), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.
- c. Menurut Luther Gulick (Zakiyudin, 2013), mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara

sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Menurut Hartatik (2014), manajemen sumber daya manusia adalah “pengetahuan dalam satu bidang (ilmu) serta kemampuan berkarya dalam suatu aktivitas untuk merencanakan, mengelola, dan mengembangkan segala kemampuan sumber daya manusia yang ada, serta hubungan sesama manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi dalam rancangan yang sistematis, sehingga mampu meraih efisiensi dan efektivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan, baik itu individu, kelompok, maupun masyarakat”.

Dessler (2011), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyalangan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Handoko (2011), memberikan pengertian bahwa suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan pekerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, masyarakat, dan karyawan. Sedarmayanti (2016), sumber daya manusia adalah mencari pelamar, seleksi, peluasan, perawatan/pemeliharaan, dan

menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni untuk memperoleh, meluaskan, menjaga, dan kembali melepaskannya kepada masyarakat agar tercapainya berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Priansa (2011), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

##### **a. Fungsi Manajerial**

###### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kekaryawanan harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kekaryawanan itu datang dari manajer kekaryawanan. Sehubungan dengan perencanaan kekaryawanan, manajer kekaryawanan harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

## 3. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah dilakukan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering disebut sebagai penggerak, motivasi, dan pemberian perintah. Jadi, dalam pengarahan ini adalah agar karyawan bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.

#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir adalah pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan karyawan. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai karyawandengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada karyawan. Dalam hal ini dipakai pengendalian bukan pengawasan, karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan berarti mengawasi karyawan yang sedang bekerja, tetapi tidak menilai apakah dia benar atau salah melakukan pekerjaan. Sedangkan pengendalian disamping mengamati karyawan, juga turut serta menilai hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan.

#### b. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis

##### 1. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasional manajemen kekaryawanan yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan karyawan dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan karyawan menyangkut mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik karyawan, pembahasan tentang formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

## 2. Pengembangan (*Development*)

Sesudah karyawan diterima, kemudian karyawan perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

## 3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi karyawan. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima karyawan dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

## 4. Pengintegrasian (*integration*)

Walaupun sudah menerima karyawan, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan karyawan, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para karyawan untuk ditimbang dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

## 5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati karyawan hendaknya tetap dipertahankan. Kalau perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan sebaiknya kantin ini tetap dipertahankan. Dampaknya kepada karyawan apabila tidak dapat dipertahankan adalah menurunkan semangat dan prestasi kerjanya, pengaruh terhadap perusahaan adalah membawa kerugian.

#### 6. Pensiunan (*Separation*)

Fungsi terakhir adalah pensiun (*Separation*). Fungsi tersebut berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin karyawan-karyawan ini akan pensiun. Sewaktu pensiun karyawan harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi karyawan yang sudah pensiun, dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

Hasibuan (2016), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

##### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.



- b. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
  - c. Pengarahan. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
  - d. Pengendalian. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
2. Fungsi Operasional
- a. Pengadaan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
  - b. Pengembangan. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
  - c. Kompensasi. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

- d. Pengintegrasian. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016), peranan manajemen sumber dayamanusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *jobspecification*, *job requitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.2.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Mathis (2012), pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja. Pengembangan SDM menurut Price (2011), pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang.

Pengembangan SDM menurut Bangun (2012), pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan SDM menurut Priansa (2014), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Pengembangan SDM menurut Mathis (2012), pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.

Dari beberapa pendapat tersebut, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Pengembangan sumber daya manusia sebagai perangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi parakaryawannya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

#### **2.1.2.2. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Rothwell (Sutrisno, 2015), tahapan pengembangan sumber daya manusia Rothwell, menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu :

1. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.

2. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan .
3. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
4. Utilisasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

### **2.1.3. Pelatihan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Pelatihan**

Menurut Chan (Priansa, 2014), pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Dalam pengertian tersebut dimuat dua implikasi. Implikasi yang pertama adalah kinerja saat ini perlu ditingkatkan karena adanya kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan karyawan saat ini. Implikasi yang kedua adalah pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Biech (Priansa, 2014), juga menyatakan bahwa, pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru. Akibatnya, karyawan tersebut akan membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Mangkuprawira (Yani, 2012), menambahkan bahwa, pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian

tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Dari beberapa definisi yang diuraikan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu proses pembelajaran bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja agar karyawan semakin terampil dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

### **2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Menurut Sikula (Priansa, 2014), tujuan pelatihan adalah :

1. Produktivitas (*Productivity*). Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Kualitas (*Quality*). Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas karyawan namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.
3. Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resources Planning*). Pelatihan akan memudahkan karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan karyawan dapat dilakukan sebaik-baiknya.
4. Moral (*Morale*). Diharapkan dengan adanya pelatihan, dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan. Hal tersebut akan meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*). Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atau prestasi yang telah dicapai pada waktu lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut karyawan yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.
6. Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*). Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.
7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*). Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas karyawan, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah karyawan dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.
8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*). Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

#### **2.1.3.3. Jenis-jenis Pelatihan**

Pelatihan dalam suatu organisasi dapat dirancang untuk memenuhi tujuan yang berbeda sehingga dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Berikut adalah jenis-jenis pelatihan berdasarkan Mathis and Jackson (Yani, 2012):

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin. Pelatihan ini dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan atau dalam hal ini yaitu orientasi karyawan baru.
2. Pelatihan pekerjaan atau teknis. Pelatihan ini memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik.
3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah. Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif. Pelatihan ini menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

#### **2.1.3.4. Komponen Pelatihan**

Pelatihan pada umumnya dilaksanakan dengan berpedoman kepadasejumlah komponen yang saling berkaitan. Berikut komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan menurut Mangkunegara (Priansa, 2014):

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur. Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawannya. Hal ini karena pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawannya untuk saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan



organisasi. Pelatihan yang diwajibkan dari organisasi kepada karyawan akan menjadilebih efisien.

2. Pelatih pelatihan harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (*Professional*). Ke profesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan alat organisasi yang membutuhkan keterampilan. Sehingga karyawan yang diberikan pelatihan harus mendapatkan wawasan yang lebih dari pelatih atau pengajar yang sudah menguasai bidangnya.
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pelatihan yang dilaksanakan memiliki masing-masing keragaman materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Materi pelatihan yang diprioritaskan oleh organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut dan tujuan organisasi yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang menjadi peserta. Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga organisasi harus pandai dalam menyeleksi dan memonitor metode-metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan serta melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Fenomena yang sering terjadi berkaitan dengan peserta dalam suatu kegiatan pelatihan adalah karyawan yang tidak berkompeten dalam materi yang disajikan,

namun karena kekurangan peserta pelatihan atau karena terlambatnya informasi mengenai pelatihan yang akan dilangsungkan, maka persyaratan bagi peserta terabaikan. Jika persyaratan dijalankan sesuai dengan yang berlaku, maka peserta pelatihan akan mendapatkan banyak keuntungan setelah mengikuti pelatihan. Sebaliknya, jika persyaratan bagi peserta diabaikan maka pelatihan yang diikuti tidak akan membuahkan hasil yang maksimal.

#### **2.1.3.5. Tahapan Pelatihan**

Pelatihan sangat perlu direncanakan dari jauh hari sebelumnya agar kegiatan pelatihan tidak menjadi sia-sia. Adapun tahap-tahap dalam melaksanakan perencanaan pelatihan bagi sumber daya manusia menurut Yani(2012):

##### **1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*)**

Tahap ini adalah tahap pertama dimana organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Ada tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut, yaitu:

1. Situasi pertama, berkaitan dengan *performace problem* atau kinerja dimana karyawan dalam suatu organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara penampilan kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
2. Situasi kedua, berkaitan dengan *new system and technology* atau penggunaan komputer, dan teknologi baru yang digunakan untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.

3. Situasi ketiga, berkaitan dengan *automatic and habitual training* atau pelatihan yang dilakukan secara tradisional berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya seperti masalah kesehatan dan keselamatankerja.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan apa yang harus menjadi prioritas. Analisis kebutuhan pelatihan ini juga dapat dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat persoalan yang terjadi sehingga pada akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak. Masalah yang membutuhkan pelatihan pasti berkaitan dengan *lack of skill or knowledge*, sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai.

## 2. Perencanaan dan pembuatan desain pelatihan

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Pelatihan yang dilakukan dapat dilaksanakan melalui identifikasi dari sasaran, metode, dan materi pelatihan itu sendiri.

## 3. Implementasi pelatihan

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan sumber daya manusia tergantung pada pemilihan program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.

4. Evaluasi Pelatihan. Untuk memastikan keberhasilan pelatihan, dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan, yaitu *training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi

#### **2.1.3.6. Metode Pelatihan**

Apabila karyawan sering di rotasi, maka pelatihan bagi karyawan tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan. Beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan menurut Priansa (2014), adalah sebagai berikut:

1. Praktik kerja langsung (*On The Job Training*). Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas dari pimpinan langsung kepada karyawan untuk melatih karyawannya. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung kepada kemampuan pimpinan langsung untuk memberikan pelatihan kepada karyawan.
2. *Vestibule*. *Vestibule* merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan karyawan langsung, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi. Simulasi merupakan peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan dalam keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaannya, maka ia akan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah disimulasikan tersebut.

3. *Apprenticeship*. Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.
4. Kursus Keahlian (*Specialist Course*). Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat karyawan dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain di luar bidang pekerjaannya. Kursus biasanya dibentuk dalam bentuk program pembelajaran, dimana peserta pelatihan dapat belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing

#### **2.1.3.7. Dimensi-dimensi Pelatihan**

Menurut Sofyandi (Noviantoro, 2009), dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat diukur melalui:

- a. Materi pelatihan (isi pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu up to date.
- b. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- c. Sikap dan keterampilan instruktur/pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

- d. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- e. Fasilitas pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makananya memuaskan.

## **2.1.4 Pengembangan Organisasi**

### **2.1.4.1. Pengertian Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh praktisi dan ahli teori, salah satunya, karena kompleksitasnya. Pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan/atau memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Konsep ini secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori mundur ke tahun 1920) dan umumnya merujuk kepada psikolog Kurt Lewin (Gordon, 2016). Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku karyawan melalui program pelatihan jangka panjang (Gordon, 2016). PO sering kali digambarkan sebagai “berorientasi pada tindakan”.

Duha (2016), mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan secara terus-menerus yang dilakukan untuk melakukan usaha-usaha perbaikan atas berbagai kegagalan dan kesalahan, juga untuk memenuhi berbagai harapan-harapan yang diinginkan, serta bagian dari cara untuk peningkatan (kualitas, kuantitas) yang telah dimiliki sebelumnya,

dengan mempertahankan nilai-nilai dasar dan utama yang terkandung di dalam budaya organisasi.

Chruden (Ukung, 2017), menjelaskan bahwa pengembangan organisasi berarti hal yang berlainan bagi berbagai ahli dalam bidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan organisasi merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang (misalnya dalam gaya, nilai, dan ketrampilan), dalam teknologi (misalnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam proses dan struktur organisasi (misalnya dalam hubungan, peranan). Siagian (Ukung, 2017), menjelaskan pengembangan organisasi sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. Pengembangan Organisasi (PO) merupakan cara pendekatan terhadap perubahan yang berjangka panjang dan lebih luas ruang lingkungannya dengan tujuan untuk menggerakkan seluruh organisasi ke arah tingkat fungsional yang lebih tinggi. (Ukung, 2017)

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus guna tercapai tujuan yang diinginkan organisasi.

#### **2.1.4.2. Indikator Pengembangan Organisasi**

Menurut Ukung (2017) terdapat beberapa indikator dalam pengembangan organisasi, sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Fisik/Struktur

Pengembangan sumber daya fisik ditekankan pada perbaikan infrastuktur yang dibutuhkan organisasi untuk dapat mengembangkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada civitas akademik dan mahasiswa. Sumber daya fisik dalam penelitian ini dapat diukur dengan empat indikator, yaitu struktur, keuangan, perangkat hukum (aturan). Milen (2004) mengemukakan bahwa salah satu penguatan organisasi yaitu memfokuskan proses dan struktur yang dapat mempengaruhi bagaimana organisasi tersebut menetapkan tujuannya dalam menyusun dan menyusun pekerjaannya secara insentif. Struktur organisasi yang baik dan tepat dapat menjawab tantangan perubahan yang dihadapi oleh organisasi.

## 2. Pengembangan Proses Operasional

Pengembangan proses operasional (ketatalaksanaan) sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai visi dan misinya. Ketersediaan dokumen proses operasional menjadi pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari, sekaligus menjadi panduan dalam memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas kepada civitas akademik dan mahasiswa. Pengembangan proses operasional (ketatalaksanaan) dalam penelitian ini terdiri atas pengembangan prosedur kerja, pengembangan budaya kerja, dan kepemimpinan yang efektif. Menurut Suwatno (Frans Yusak Ukung, 2017) mengungkapkan dengan tersedianya dokumen prosedur kerja yang harus dilaksanakan akan menciptakan tatanan fungsi organisasi yang ideal dan efisien. Prosedur kerja



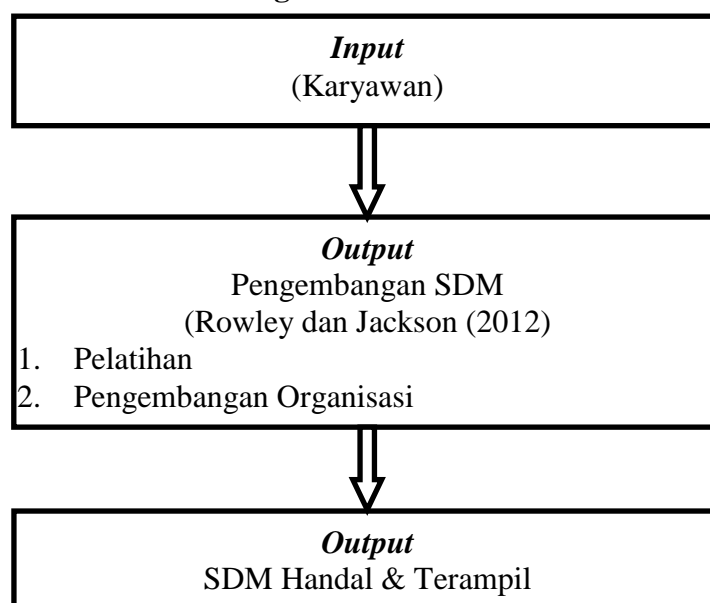
untuk setiap kegiatan dan jenis pelayanan tidak saja bermanfaat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas mereka sehari-hari, tetapi juga dapat menjadi informasi bagi civitas akademik akan tahapan-tahapan pelayanan yang harus mereka lalui dalam mendapatkan pelayanan yang baik, dengan catatan bahwa prosedur atau standar pelayanan tersebut disosialisasikan kepada civitas akademik.

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposal) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah dirumuskan yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Dengan adanya kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, dengan disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Adapun kerangka penelitiannya sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

### **Kerangka Berfikir Penelitian**



Sumber: Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2020)

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini juga didukung dengan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang Kepemimpinan, yaitu yang telah diteliti sebagai berikut:

Riyanti, (2016) dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Hotel Grand Royal Panghegar Bandung”. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory research*. Penelitian ini dilakukan di Hotel Grand Royal Panghegar, Bandung. Tujuan penelitian untuk menganalisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam proses menuju hotel bintang 5. Teknik pengumpulan data melalui observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hotel Grand Royal Panghegar Bandung telah menyusun Rencana Bisnis (*business plan*) 2010—2015 salah satu tujuannya adalah menaikkan peringkat bintang. Namun dalam implementasinya, pada saat penilaian di 2015 Hotel Grand Royal Panghegar Bandung tidak berhasil meraih predikat bintang 5 tersebut. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang mendalam menunjukkan bahwa, proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan belum optimal, dimana strategi pengembangan sumber daya manusia hanya sebatas on job training dan penilaian kinerja dilakukan hanya pada saat masa kontrak kerja karyawan akan berakhir. Karyawan yang memiliki sertifikasi

kompetensi masih dibawah 50%. Pengembangan sumber daya manusia melalui *career planning* belum terkonsep dengan baik. Kebijakan dan peraturan mengenai pemegang jabatan lebih memprioritaskan kepada pengalaman bekerja. Supervisor melakukan coaching terhadap karyawan melalui diskusi tentang aktivitas keseharian karyawan, namun tidak ada konsep umpan balik (*feedback*), sehingga karyawan tidak mengetahui kelemahan-kelemahan yang seharusnya perlu diperbaiki. Dari sisi pengembangan sumber daya manusia yang ada ini menunjukkan bahwa penyusunan rencana strategi belum dianalisis dan disusun dengan strategi yang matang.

Krismiyati, (2017) dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. Adapun lokasi penelitian dilakukan di Inpres Angkasa Biak. Metode penelitian ini adalah kualitatif yang mengembangkannya konsep dan mengumpulkan fakta, namun tidak menguji hipotesis melalui angka. Untuk mengumpulkan data, peneliti mewawancarai para guru. Wawancara berdasarkan indikator yaitu kepribadian, keterampilan dan pelatihan. Kesimpulannya bahwa pengembangan sumber daya manusia atau tenaga pendidik di SDN Inpres Angkasa sudah berjalan baik. Akan tetapi dalam pelaksanaan program pelatihannya belum maksimal, dan hasil yang didapat dalam pengembangan sumber daya manusia atau tenaga pendidik di SDN Inpres

Angkasa perlu adanya tindakan penyempurnaan pada aspek pelaksanaan. Sehingga program pelatihan yang telah direncanakan berjalan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Walaupun sesuatu yang sempurna itu tidak mungkin, tetapi dalam zaman modern seperti ini lembaga atau instansi pendidikan dituntut agar terus berusaha mempertahankan sekaligus meningkatkan apa yang menjadi tujuannya. Contohnya seperti pengembangan sumber daya manusia atau tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan ini. Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mencoba untuk memberikan 50 | Jurnal Office, Vol.3, No.1, 2017 saran yang mungkin bermanfaat bagi pihak sekolah yaitu kepala sekolah, tenaga pendidik/guru dan seluruh staf SDN Inpres Angkasa Biak. Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia atau tenaga pendidik, perlu adanya program pelatihan yang tersusun dan terlaksana dengan baik sesuai perencanaan. Dan semoga pengembangan sumber daya manusia atau tenaga pendidik ini dilakukan secara berkelanjutan atau terus menerus agar dalam meningkatkan mutu pendidikan mendapatkan hasil yang optimal. Diharapkan bagi seluruh tenaga pendidik atau guru di SDN Inpres Angkasa agar terus meningkatkan seluruh keterampilan mengajar dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsi (Tupoksi).

Kinas, (2018) dengan Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Perusahaan Swasta Di Kota Makassar). Penelitian ini menggunakan teknik penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan kajian dokumen. Teknik pemilihan informan dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*) yang

didasarkan pada karakteristik tertentu yaitu (1) Bekerja diperusahaan swasta, (2) Memiliki pengalaman minimal satu tahun sebagai manager, (3) Menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (karyawan) adalah aset perusahaan, yang menjadi penunjang utama tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang potensial perlu dipertahankan dengan terus mengembangkannya kompetensi dan keterampilan karyawan. Program pengembangan yang diterapkan PT. Indolakto cabang Makassar dan PT. Circleka Indonesia Utama berupa pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan NAT (*Need Analysis Training*). PT. Indolakto cabang Makassar menerapkan berbagai teknik pelatihan, diantaranya: studi kasus, *role playing*, dan sistem ceramah. Sedangkan PT. Circleka Indonesia Utama menerapkan teknik pelatihan seperti: pelatihan dalam jabatan, pelatihan *vestibule*, dan simulasi. Pimpinan PT. Indolakto cabang Makassar mengukur keberhasilan latihan dan pengembangan yang dilakukan dengan mengamati sikap (*attitude*) dan etos kerja karyawan. Sedangkan pimpinan HRGA PT. Circleka Indonesia Utama melakukan pretest dan posttest, sebelum dan setelah latihan dan pengembangan dilakukan. Penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT. Indolakto cabang Makassar dan PT. Circleka Indonesia Utama sudah berjalan dengan baik dimana perusahaan memiliki agenda tahunan untuk melaksanakan pelatihan. Program pengembangan tersebut dilaksanakan sesuai yang telah direncanakan.

Hee, (2018) dengan judul *The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara Sumber Daya Manusia Praktek Manajemen (HRM) (Kompensasi dan Manfaat, Kebijakan kehidupan kerja, Kinerja Penilaian dan Pelatihan dan Pengembangan) dan kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 161 karyawan perusahaan manufaktur di Johor, Malaysia. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pelatihan dan pengembangan secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Temuannya mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah faktor terpenting yang positif mempengaruhi kinerja karyawan diikuti oleh penilaian kinerja. Kompensasi dan manfaat dan kebijakan kehidupan kerja ditemukan tidak signifikan dalam memprediksi karyawan kinerja. Sehubungan dengan temuan ini, departemen sumber daya manusia harus dirancah rencana pelatihan yang sesuai dengan sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan konsisten untuk para karyawan.

Caldwell & Okpala, (2018) dengan judul *Human Resource Management and Transformative Ethics*. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah lama dikenal sebagai fungsi staf organisasi yang memiliki implikasi etis yang signifikan bagi karyawan dan organisasi. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara HRM dan kerangka kerja etika yang baru dikandung, *Transformative Ethics* (TE). TE memadukan perspektif etis dari dua belas sudut pandang etika yang diterima secara luas. Kertas mengidentifikasi bagaimana enam peran strategis HRM mencerminkan masing-masing perspektif

etika yang membentuk TE dan mengidentifikasi empat kontribusi signifikan yang HRM sangat etis buat untuk organisasi dan interpersonal efektivitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keenam peran HRM memungkinkan HRP untuk menunjukkan komitmen mereka untuk kesuksesan karyawan, mereka kompetensi dalam berkontribusi pada efisiensi karyawan dan pengembangan pribadi, dan keterampilan mereka dalam memungkinkan perusahaan mereka untuk mengimbangi pesaing di dunia yang terus berubah. Setiap peran strategis ini penuh dengan moral dan konsekuensi yang berdampak pada pencapaian tujuan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kepercayaan dalam pemimpin organisasi mana yang dipegang. Seperti yang dikonfirmasi Hosmer (1986) tiga puluh tahun yang lalu, fungsi HRM secara inheren merupakan sumber daya berbasis etis yang menunjukkan organisasi komitmen untuk menghormati tanggung jawabnya untuk ditambahkan nilai bagi masyarakat, untuk menghasilkan laba bagi pemegang saham, dan untuk membantu pelanggan dalam mencapai tujuan mereka. Dengan menciptakan budaya organisasi dan iklim yang membantu karyawan untuk berfungsi efektif, untuk mengembangkan keterampilan mereka dan terus-menerus meningkatkan, dan untuk menanggapi perubahan tuntutan, HRP dapat mencapai instrumental dan normatif kewajiban yang melayani organisasi dan itu mengoptimalkan kontribusi strategis mereka (Caldwell, 2018).

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kualitatif. Menurut Suryabrata, (2011), penelitian deskriptif adalah penelitian yang mendeposalkan situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Meleong (Herdiansyah, 2010), Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mendahulukan proses interaksi komunikasi yang mendalam.

Dengan kata lain, penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan pada waktu tertentu saat penelitian dilakukan. Sehingga, peneliti akan memperoleh informasi-informasi penting yang akan digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Selain itu, penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang tidak dapat diukur dengan angka.

#### **3.2. Jenis Data**

Adapun sumber dan jenis data yang peneliti gunakan untuk memperoleh data penelitian di lapangan sebagai berikut:

##### **3.2.1. Data Primer**



Eko (2012), data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama. Dengan kata lain data pengumpulannya dilakukan sendiri oleh peneliti secara langsung seperti hasil wawancara dan kuesioner”. Data primer dalam penelitian ini adalah melakukan wawancara kepada karyawan Hotel Sampurna Jaya di Tanjung Pinang.

### **3.2.2. Data Sekunder**

Eko (2012), Data Sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain, bukan oleh periset sendiri untuk tujuan lain. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, buku-buku *literature* yang berkaitan dengan objek penelitian yaitu Hotel Sampurna Jaya di Tanjung Pinang.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah:

#### **a. Observasi (Pengamatan)**

Herdiansyah, (2010), mendefinisikan “Observasi ialah kegiatan mencari data yang berguna dalam memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis”. Sugiyono, (2013) dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation*, selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur”. Pada tahap observasi ini,

peneliti menggunakan observasi *non participant* yang mana peneliti tidak terlibat secara langsung dan hanya sebagai pengamat, dengan segi instrumentasi observasi tidak terstruktur (peneliti dapat meneliti melakukan pengamatan bebas, mencatat apa yang di butuhkan, melakukan analisis dan kemudian membuat kesimpulan). Metode observasi ini dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang Pengembangan SDM Hotel Sampurna Jaya di Tanjung Pinang.

b. *Interview* (Wawancara)

Stewart & Cash (Herdiansyah, 2010), “Wawancara diartikan sebagai sebuah interaksi yang di dalamnya terdapat berbagai aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif dan informasi”. Herdiansyah(2010), dalam metode wawancara, pada umumnya wawancara terdiri atas tiga bentuk, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara tidak terstruktur kepada karyawan Hotel Sampurna Jayayang telah peneliti tentukan sebagai subjek penelitian.. Adapun tujuan dari wawancara ini adalah untuk menggali lebih mendalam mengenai informasi yang berkaitan dengan strategi pemasaran yang sesuai untuk digunakan pada Hotel Sampurna Jaya di Tanjung Pinang.

c. Studi Pustaka

Sugiyono (2014), studi pustaka merupakan kajian teoritis dan referensi lain yang terkait dengan permasalahan dan lingkup penelitian, nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada sosial yang diteliti. Didalam

metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal, dan artikel di internet.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi merupakan keseluruhan dari objek yang akan diteliti, sebagaimana dijelaskan Sedarmayanti (2011), menyebutkan populasi adalah himpunan keseluruhan karakteristik dari objek yang diteliti. Seorang peneliti akan menentukan secara jelas populasi yang akan dijadikan sasaran penelitiannya yaitu populasi sasaran merupakan populasi yang nantinya akan menjadi cakupan kesimpulan dari hasil penelitian yang akan dilakukannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Hotel Sampurna Jaya sebanyak 33 orang.

#### **3.4.2. Sampel**

Neuman (Herdiansyah, 2010), “Sampel adalah suatu bagian dari populasi yang akan dilibatkan dalam penelitian”. Peneliti menggunakan teknik pengambilan Sampel *purposive sampling* dengan alasan subjek penelitian dan lokasi penelitian yang dipilih sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono(2013) “*Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan peneliti, sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek”. Maka dari itu narasumbernya yaitu *Manager* dan beberapa Karyawan sebanyak 6 orang.

### **3.5. Definisi Operasional Variabel**

Menurut Creswell (Sugiyono (2014) menyatakan bahwa definisi operasional adalah spesifikasi bagaimana suatu variabel yang akan diteliti didefinisikan secara operasional dan diukur”. Berdasarkan dalam penelitian ini ada beberapa definisi operasional antara lain:

**Tabel 3.1**

**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
1.	<b>Pengembangan SDM</b>	Pengembangan SDM merupakan Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. (Priansa, 2014),	<b>Pelatihan</b> Pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini Chan (Priansa, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materi Pelatihan</li> <li>2. Metode Pelatihan</li> <li>3. Sikap dan Keterampilan</li> <li>4. Instruktur/Pelatih</li> <li>5. Lama Waktu Pelatihan</li> <li>6. Fasilitas Pelatihan (Sofyandi dalam Noviantoro, 2009)</li> </ol>
			<b>Pengembangan Organisasi</b> Pengembangan Organisasi (PO) merupakan cara pendekatan terhadap perubahan yang berjangka panjang dan lebih luas ruang lingkupnya dengan tujuan untuk menggerakkan seluruh organisasi ke arah tingkat fungsional yang lebih	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan Sumber Daya Fisik/Struktur</li> <li>2. Pengembangan Proses Operasional (Frans Yusak Ukung, dkk, 2017)</li> </ol>

			tinggi. (Frans Yusak Ukung, dkk, 2017)	
--	--	--	--	--

### 3.6. Teknik Pengolahan Data

Bogdanyang dikutip dalam Sugiyono (2013) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Analisis data kualitatif oleh Miles dan Huberman yang di kutip dalam Sugiyono (2009), mengemukakan bahwa dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Miles dan Huberman (Idrus, 2009), mengajukan model analisis yang disebutnya sebagai model interaktif. Model interaktif ini terdiri dari tiga hal utama, yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Ketiga kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang saling berkaitan pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejalan untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis.

Adapun analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (Idrus, 2009), dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Pada umumnya jumlah data yang diperoleh dari hasil penelitian yang diambil cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci yang

mengharuskan peneliti untuk segera melakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

## 2. Penyajian Data

Setelah data selesai direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori yang dalam penelitian. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah untuk dipahami.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir pada uji keabsahan data ini adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru berupa deproposal atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang akan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

### **3.7.1. Analisis Komponensial**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain(Sugiyono, 2012).

Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis Komponensial, yaitu dengan mencari ciri spesifik pada setiap struktur internal dengan cara menkontraskan antar elemen, dilakukan melalui observasi dan wawancara terseleksi dengan pertanyaan yang mengkontraskan.

### **3.7.2. Uji Kredibilitas**

#### **3.7.2.1. Triangulasi**

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dengan berbagai waktu (Sugiyono, 2017). Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

#### **3.7.2.2. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2017).

Dalam penelitian ini untuk menguji kredibilitas data maka penulis mengajukan pengujian data yang diperoleh dari karyawan Hotel Sampurna Jaya.

### 3.8. Jadwal Penelitian

Tabel 3.2

Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	2019-2020				
		2	3	4	5	6
1.	PemilihanTempat Riset					
2.	Izin Penelitian					
3.	Pengajuan Judul					
4.	Penulisan Proposal Bab I,II,III					
5.	Ujian Proposal Up					
6.	Revisi Setelah Proposal (Up)					
7.	Konsultasi Dosen Pembimbing I Dan II					
8.	Revisi Setelah Konsultasi I					
9.	Observasi					
10.	Wawancara					
11.	Penulisan Proposal Bab III Dan IV					
12.	Sidang Proposal					
13.	Revisi Proposal Setelah Sidang					



## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Brantas. (2009). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Caldwell, C., & Okpala, C. O. (2018). *Human Resource Management and Transformative Ethics*. *Open Journal Of Human Resource Management*, 1(1), 16–21.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (Twelfth). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Drs.H.Malayu, S. P. H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. JAKARTA: PT Bumi Aksara.
- Duha, T. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Eko, P. dan W. (2012). *Teknik Penyusunan Penelitian* (Cetakan Pe). Yogyakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gordon, J. M. & R. (2016). *Studi Pengembangan Organisasi*.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hee, O. C. (2018). *The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia*. *International Journal Of Human Resource Studies*, 8(2), 129–147. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12826>
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial (Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif)* (Edisi kedua). Yogyakarta: Erlangga.
- Kinas, A. A. (2018). *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Perusahaan Swasta Di Kota Makassar)*. *Jurnal Ilmiah Pena*, 1(2), 100–106.

- Krismiayati. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. Jurnal Office*, 3(1).
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L. dan J. H. J. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, ALih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noviantoro, D. (2009). *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, serta Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada PT Perusahaan Pengeboran London Sumatera Indonesia, Tbk*.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, S. & D. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Price, A. (2011). *Human Resources Management*. USA: Cengage Learning EMEA.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2017). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riyanti, A. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Hotel Grand Royal Panghegar Bandung. Tourism Scientific Journal*, 2(1).
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti, S. H. (Ed.). (2011). *Metodologi penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)* (Cetakan Ke). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Suryabrata, S. (2011). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*

(*Cetakan Pertama*). Jakarta: CAPS (*Center for Academic Publishing Service*).

Yani M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Zakiyudin, A. (2013). *Teori dan Praktek Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Agus Sudarsono  
Tempat/Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 06 Agustus 1995  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status : Belum Menikah  
Agama : Islam  
Alamat : JlnPramuka Lr. Timor No. 07 Tanjungpinang  
No. Hp : 081266331579  
Riwayat Pendidikan : - SDN 007 Tanjungpinang  
- SMPN 04 Tanjungpinang  
- SMK Negeri 01 Tanjungpinang  
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)  
Pembangunan  
IPK : 3.35

Nama OrangTua  
Ibu : Sri Sumarni  
Bapak : Tukiran