

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan jantung bagi organisasi dan faktor utama yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan organisasi. SDM harus ditekankan dalam merespon perubahan lingkungan mikro dan makro serta tantangan bisnis modern. SDM menurut Ulrich (1997) dalam Ross (2014) fenomena dunia semakin kompetitif atau yang disebut sebagai fenomena globalisasi, kesuksesan organisasi tergantung lebih dan lebih pada SDM organisasi.

SDM dipandang sebagai entitas yang kompetitif itulah sebabnya organisasi ingin meningkatkan investasi besar pada pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan. Organisasi berada pada kondisi konstan untuk memberikan pelatihan yang lebih baik dan efektif kepada karyawan mereka dan melakukan investasi bagi organisasi. Menurut Jain (2005) menyatakan bahwa Jika organisasi bercita-cita untuk berorientasi pada pertumbuhan, orang perlu dilatih, termotivasi, dihargai, diakui dan diberdayakan untuk melakukan kemampuan optimal. Jika SDM bekerja dengan baik, kinerja setiap organisasi akan efisien dan efektif.

Dalam transfer pembelajaran, pengetahuan baru dan konsep modal intelektual menjadi penting untuk keberhasilan kompetitif. Oleh karena itu *Strategic Human Resource Development* (SHRD) menyangkut kebijakan dan praktik yang dihasilkan dari strategi organisasi penting dalam mencapai

keunggulan kompetitif. Menurut Ross (2014) sebuah program pelatihan yang sukses menegaskan kembali strategi pelatihan organisasi karena kontribusi strategi untuk mencapai tujuan pelatihan. Pelatihan yang sukses memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan semua strategi fungsional yang saling terkait. Keterkaitan antara strategi tingkat yang berbeda dari strategi merupakan jaringan yang saling saling tergantung yang membentuk semua tindakan selanjutnya dari proses implementasi strategi. Pelatihan merupakan salah satu dari tindakan ini. Peran penting SDM untuk kesuksesan implementasi strategi memperkuat kebutuhan untuk program pelatihan dan pengembangan yang efektif.

Strategi keseluruhan organisasi menjadi lebih penting dalam memberikan fokus yang diperlukan untuk mencapai visi dan strategis tujuan organisasi. Peran strategi adalah untuk mempengaruhi semua aspek organisasi. Hal ini penting untuk memahami terutama strategi cara dan pengaruh strategi organisasi sumber daya manusia dan *sub-set* strategi, strategi pengembangan SDM dan strategi pelatihan. Strategi merupakan cetak biru keseluruhan untuk tindakan dan memberikan fokus dan mempengaruhi pilihan metode pelaksanaan strategi yang digunakan untuk menempatkan strategi ke dalam tindakan. Menurut Horwitz (1999) HRD perlu memainkan peran yang terbatas dalam strategi untuk keunggulan kompetitif. HRD harus diposisikan lebih efektif untuk mempengaruhi pembentukan strategi, kegiatan yang teoritis dan empiris yang lebih kuat diperlukan sekitar metodologi yang layak untuk keselarasan strategis, efektivitas dan evaluasi HRD, transfer belajar, strategis diperlukan sebagai kompetensi inti

dan desain sistem manajemen kinerja SDM yang mendukung dan memperkuat praktek HRD dan tanggung jawab peran.

Daya saing global, dan pengembangan teknologi memerlukan penciptaan pengetahuan baru yang dikomunikasikan kepada karyawan dan yang mengarah ke inovasi yang berkelanjutan. Pendekatan tradisional untuk *Human Resource Development* (HRD) tidak cukup untuk memenuhi perubahan kebutuhan organisasi saat ini. Menurut (Heraty dan Morley, 1997) dalam Horwitz (1999) pandangan yang menyoroti supremasi organisasi yang belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya, sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, telah menyebabkan minat yang berkembang dalam pengembangan yang berkelanjutan dan gagasan tentang "*learning organization*". Belajar terjadi pada individu, kelompok kerja dan tingkat organisasi. Fokus utama dari SHRD adalah penciptaan lingkungan belajar dan desain struktural, yang mempromosikan pembelajaran dan pengembangan untuk peningkatan kinerja dan daya saing.

Dalam rangka untuk mendapatkan lebih mendalam pandangan karakteristik SHRD. SHRD lebih lanjut harus dilakukan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dari dalam organisasi,berfokus pada mendapatkan perspektif lintas-hirarkis dan fungsional. Menurut (Maxwell, Watson, Quail: 2004) harus mencakup manajemen puncak, spesialis SDM operasional, manajer lini dan karyawan. Karakteristik SHRD meliputi faktor pendukung (*support* manajemen puncak dan pengakuan dari kebutuhan untuk mengelola budaya organisasi) dan faktor pelaksanaan (kehadiran rencana dan kebijakan HRD, penekanan pada evaluasi dan adanya kegiatan HRM yang bersifat komplementer).

Pentingnya merancang program pelatihan yang terhubung dengan misi organisasi. Gagasan pelatihan strategis diperlukan namun, pada gagasan bahwa diselenggarakan kegiatan pelatihan dan pengembangan harus terkait langsung dengan misi atau bisnis inti organisasi. Menurut (Watad dan Ospina; 1999) manajer SDM dan pelatih dapat meningkatkan efektivitas program pelatihan manajerial dengan membuat usaha sadar untuk memberikan kesempatan bagi integrasi horizontal dan vertikal dalam pengalaman pelatihan, independen dari bidang isi dibahas dalam program ini. Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah bahwa efektivitas manajerial merupakan prasyarat untuk merumuskan dan menerapkan strategi organisasi.

SHRD bisa dibidang merupakan perpanjangan terakhir dari pelatihan dan pengembangan di mana pelatihan dan pembelajaran secara strategis terintegrasi secara vertikal dengan tujuan strategis organisasi dan horizontal dengan kegiatan SDM lainnya. Ini bergerak pelatihan dan pengembangan dari suatu proses yang sebagian besar diarahkan untuk memecahkan kesenjangan tertentu dalam kompetensi SDM karena mereka diidentifikasi untuk kegiatan yang berpotensi proaktif diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi didalam perusahaan yang merupakan tujuan dan fungsi dari manajemen. Menurut (Watad & Ospina; 1999) pelatihan adalah fungsi manajemen SDM yang penting, yang dapat berkontribusi untuk meningkatkan peluang organisasi untuk mengembangkan dan mencapai tujuan strategis.

Tujuan dari sebuah perusahaan akan tercapai dengan baik apabila para karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien, dimana

peningkatan yang efisien dan produktifitas sumber daya manusia dapat tercapai dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta, tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. Dari latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengidentifikasi strategi pelatihan dan pengembangan pada Studi Kasus di Inna Garuda Malioboro.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang digunakan untuk membatasi permasalahan yang akan diteliti oleh penulis sehingga menjadi lebih efektif. Diantaranya adalah:

1. Permasalahan difokuskan pada seperti, bagaimana proses menentukan atau merumuskan kebijakan dan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan, bagaimana implementasi strategi pelatihan dan pengembangan karyawan, dan bagaimana proses evaluasi strategi pelatihan dan pengembangan karyawan, serta bagaimana cara mengukur keberhasilan dari implementasi strategi pelatihan dan pengembangan di hotel Inna Garuda Malioboro. Pembatasan penelitian ini disebabkan oleh adanya pembenahan secara terus menerus terkait dalam perumusan kebijakan strategis dan praktek SDM, sehingga mampu bertahan di tengah persaingan antar hotel di Yogyakarta.
2. Objek penelitian merupakan manajer SDM, manajer pelatihan dan pengembangan serta karyawan yang bekerja di Inna Garuda Malioboro.

1.3 Rumusan Masalah

Sebagaimana latar belakang yang telah dipaparkan maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses perumusan strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan ?
2. Bagaimana proses implementasi strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan ?
3. Bagaimana proses evaluasi strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan ?
4. Bagaimana cara mengukur keberhasilan dari implementasi strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses perumusan strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan.
2. Untuk mengetahui proses implementasi strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan.
3. Untuk mengetahui proses evaluasi strategi pelatihan dan pengembangan untuk karyawan.
4. Untuk mengetahui cara mengukur keberhasilan implementasi strategi pelatihan dan pengembangan karyawan.

1.5 Manfaat penelitian

1. Bagi objek penelitian

Untuk memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi perusahaan terkait proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi pelatihan dan

pengembangan SDM sehingga adanya keselarasan antara strategi organisasi dengan strategi SDM “pelatihan dan pengembangan SDM

2. Bagi Penulis

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai proses perumusan implementasi, dan evaluasi strategi pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di perusahaan serta mempraktikkan teori yang telah di sampaikan selama menempuh S1.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi bagi peneliti lain untuk dikembangkan lebih lanjut khususnya terkait strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

