

RANCANGAN HUMAN RESOURCES ANALYTICS UNTUK PELATIHAN KARYAWAN PEMASARAN PENJUALAN DI RESTORAN X

Triningtyas Elisabeth Putri Gusti¹, Theresia Gunawan², Agus Gunawan³

^{1,2,3} Magister Administrasi Bisnis, UNPAR, Bandung

¹ elisabethputrigusti@gmail.com

² theresia@unpar.ac.id

³ agus_gun@unpar.ac.id

ABSTRAK

Meningkatnya jumlah restoran mengakibatkan adanya persaingan dalam hal pelayanan sehingga restoran berusahamemberikan pelayanan yang sempurna agar konsumennya tetap berkunjung kembali. Menurut perwakilan restoran, pemilik restoran percaya cara terbaik untuk menangani persaingan adalah melalui kualitas sumber daya manusia yang handal dalam pelayanan terutama dalam divisi pemasaran dan penjualan. Kualitas sumber daya manusia tersebut didapatkan melalui pelatihan dan pengembangan agar siap menghadapi tantangan karena pelayanan terus berubah seiring berkembangnya jaman. Pelayanan yang dihadapkan berupa pelayanan bisnis dengan bisnis dan bisnis dan konsumen yang mempunyai karakteristik konsumen yang berbeda. Penelitian ini bertujuan menentukan karyawan yang berprospek melakukan pelatihan dan pengembangan dengan dana yang terbatas melalui sistem *human resource analytics*. Pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode *business challenge bundle* dan *Business Process Model and Notation* digunakan untuk menganalisa data. Data dikumpulkan melalui wawancara dan diskusi grup fokus. Terdapat lima tahap modul. Modul pertama tentang skill map, kedua training map, ketiga performance map, keempat adalah behavior map, kelima adalah rancangan sistem *Human Resource Analytics* yang sudah terintegrasi dari modul 1 sampai dengan 4.

Kata Kunci: Analisis Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Pelatihan, Kinerja, Perilaku

ABSTRACT

The increasing number of restaurants leads to competition in service, the restaurant will provide perfect service to keep consumers visiting again. The quality of reliable human resources in service, especially in the marketing and sales divisions, is the best way said restaurant owners according to restaurant representatives. Training and development will create quality human resources that adapt to service developments. These services are business-to-business and business-to-consumer which have different consumer characteristics. The research purpose is to examine human resource analytics information systems in determining prospective employees' training with limited funds.. Interviews and focus group discussions were conducted in this study. A qualitative approach using the business challenge bundle method and business process model and notation is used to analyze the data. Data was collected from interviews and focus group discussion. There are five stages of the module. The first module is about the skill map, the second is the training map, the third is the performance map, the fourth is about the behavior map, and the fifth is the design of the Human Resource Analytics system which has been integrated from modules 1 to 4.

Keywords: Human Resource Analytics, Competencies, Training, Performance, Behavior

PENDAHULUAN

Kompetisi industri restoran di Indonesia dapat dikatakan cukup ketat karena bisnis makanan memiliki potensi yang sangat besar. Bisnis restoran di Indonesia memang tak terlepas dari tren makanan dan minuman yang terus berkembang. Lebih dari itu, budaya orang Indonesia yang gemar menjadikan makanan sebagai 'teman untuk mengobrol' kian menyehatkan bisnis restoran tanah air. Dengan meningkatnya jumlah penyedia jasa restoran, tidak dapat dipungkiri akan terjadi

persaingan, maka restoran perlu memberikan pelayanan yang sempurna agar konsumennya dapat berkunjung kembali dan tidak hanya datang sesekali saja. Restoran menempati posisi persentase terbesar dan menurut data dari BPS (2018), jumlah restoran terbanyak di Jawa Barat adalah Bandung baik itu di kabupaten maupun di kota dengan jumlah untuk kabupaten 467 dan kota Bandung 291 dengan total 857.

Salah satu restoran yang turut bersaing dalam bisnis ini adalah Restoran X yang telah membuka empat cabang di kota Bandung dan dua cabang di kota Jakarta. Restoran ini termasuk jenis restoran *Full-Service Restaurant*. Model ini menekankan pelayanan yang lebih lengkap dimulai dari proses reservasi dan penerimaan tamu di depan restoran. Dalam hal operasionalnya, manajemen Restoran X harus mengetahui bagaimana caranya untuk menarik konsumen agar dapat datang kembali dan mendapatkan pelanggan yang baru.

Manajemen Restoran X menetapkan tiga kategori dalam hal pelayanan yang harus dioptimalkan oleh divisi pemasaran dan penjualan. Pertama adalah dalam hal pelayanan penjualan makanan siap saji di restoran. Kedua adalah dalam hal layanan siap saji yang dapat diantar ke tempat konsumen (*delivery*). Ketiga adalah dalam hal pelayanan penjualan makanan beku (*frozen food*). Ketiga kategori layanan ini mempunyai karakteristik produk yang berbeda dan target pasar yang berbeda pula. Dalam masing-masing layanan tersebut, karyawan pemasaran dan penjualan dapat menghadapi dua kelompok konsumen yang berbeda yaitu kelompok konsumen individu dan atau keluarga dan kelompok organisasi atau perusahaan. Tentu saja, dalam hal cara memasarkan produk ke layanan konsumen tersebut mempunyai tantangan yang berbeda.

Meninjau dari persaingan yang ketat dan berbagai layanan serta kelompok layanan yang berbeda, bagian pemasaran dan penjualan harus mempunyai kompetensi yang handal. Sumber daya pemasaran dan penjualan dengan kompetensi yang tepat dapat secara aktif memasarkan dan menjual produk dalam berbagai layanan yang ada dengan cara menyesuaikan dengan kelompok yang ditawarkan, maka perusahaan dapat bertumbuh dan mendapatkan profit.

Kualitas sumber daya manusia terutama dalam divisi pemasaran dan penjualan merupakan salah satu yang menjadi penentu dalam meningkatkan profit perusahaan. Pemasaran dan penjualan merupakan poros utama yang berhubungan secara langsung dengan konsumen. Pemasaran dan penjualan yang menjalin hubungan dengan konsumen baik konsumen yang baru maupun yang sudah menjadi langganan. Namun,

dalam hal tersebut terdapat permasalahan yang terjadi, yaitu adanya konsumen yang jarang bahkan tidak pernah melakukan pembelian kembali. Hal tersebut terjadi karena konsumen merasa lebih dihargai di restaurant pesaing dan kurangnya interaksi yang terjadi antara konsumen dengan karyawan. Terdapat juga karyawan yang keluar dari perusahaan lalu membawa konsumen ke pesaing sehingga menyebabkan penurunan profit dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan perusahaan, manajemen sadar bahwa persaingan tidak dapat berhasil atau dimenangkan hanya berdasarkan keunikan produk maupun dekorasi. Banyak restoran berhasil menarik perhatian pengunjung dengan cara menawarkan produk dan dekorasi yang unik. Tetapi, mayoritas pengunjung tidak akan datang kembali setelah rasa ingin tahu ataupun foto mereka terpenuhi.

Kompetensi yang sesuai dengan masing-masing jabatan yang ada dalam divisi pemasaran dan penjualan dapat membantu perusahaan untuk memetakan kelebihan dan kekurangan dari kompetensi masing-masing karyawan. Perusahaan juga mengharapkan mendapatkan informasi dari data yang digunakan dalam hal menentukan karyawan yang sebaiknya diberikan pelatihan dan pengembangan. Hal ini dianggap penting karena dana perusahaan untuk pelatihan dan pengembangan terbatas. Seringkali juga ditemukan karyawan yang sudah dilatih dan dikembangkan kemudian keluar dan pindah ke pesaing, maka terdapat adanya pengaruh dari sifat karyawan. Karyawan yang dapat mengikuti pelatihan adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 6 bulan di perusahaan karena sudah terlihat akan kinerja dan perilaku dari karyawan tersebut.

Mempertimbangkan kebutuhan dari perusahaan, maka sistem untuk pelatihan dan pengembangan karyawan perlu dilengkapi dengan *Human Resource Analytics* (HRA). HRA merupakan perkembangan dari *Human Resource Management* (HRM). Ada berbagai pendekatan untuk menganalisis apa yang akan, bisa, atau yang akan terjadi di masa depan, dan pada prinsipnya dua tujuan berbeda dari studi masa depan dapat diidentifikasi. Dengan kata lain HRA merupakan

penjualan tercapai bahkan melebihi target, maka dapat menyebabkan pendapatan meningkat. Restoran X sudah menetapkan target yang harus dicapai, artinya Restoran X sudah mempunyai rancangan batas pendapatan yang harus diterima agar Restoran X tidak rugi.

Semua hal tersebut masuk kedalam cakupan pendekatan dalam *follow up*. Pendekatan dalam *follow up* ini diperlukan pemasaran dan penjualan khususnya untuk pemasaran dan penjualan dalam jenjang *staff*. *Follow up* dilakukan untuk dapat mendekati atau menjalin hubungan terhadap konsumen. Pendekatan dalam *follow up* dapat berupa kunjungan ke konsumen, menelepon konsumen, ataupun mengirim pesan teks terhadap konsumen. Konsumen akan merasa dihargai dan akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Namun untuk melakukan hal tersebut diperlukan sebuah kemampuan.

Kemampuan dalam hal menganalisis konsumen, kemampuan dalam mendekati diri kepada konsumen, kemampuan dalam mengontrol, dan kemampuan dalam menjual. Kemampuan dalam menganalisa konsumen diperlukan untuk mengetahui kebutuhan konsumen, mengetahui keinginan konsumen, dan mengetahui keadaan sosial ekonomi konsumen. Hal ini kemudian dianalisis oleh bagian pemasaran dan penjualan untuk mendekati konsumen. Pengetahuan yang sudah didapatkan digunakan untuk mendekati hubungannya dengan konsumen. Selain pengetahuan, karyawan pemasaran dan penjualan juga dituntut untuk memiliki perilaku yang baik. Karena dengan perilaku yang baik, konsumen akan mempunyai rasa percaya terhadap penjualan dan pemasaran. Berperilaku yang baik dapat menyebabkan konsumen mengingat karyawan penjualan dan pemasaran. Kemampuan mengontrol diperlukan untuk mengetahui batasan yang harus dilakukan oleh karyawan pemasaran dan penjualan kepada konsumen. Batasan dalam hal mengunjungi, menelepon, atau pun memberikan pesan teks agar tidak berlebihan. Kemampuan mengontrol juga diperlukan karyawan pemasaran dan penjualan untuk mengetahui kemampuan dalam mengatur dirinya. Kemampuan dalam menjual juga diperlukan oleh karyawan pemasaran dan penjualan dalam

menawarkan produk sehingga konsumen mempunyai keinginan untuk membeli produk yang ditawarkan. Kemampuan tersebut dapat diperoleh dengan cara pelatihan dan pengembangan, dan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya (spesifikasi).

Dalam pelatihan dan pengembangan diperlukan sebuah data sumber daya manusia dan data pemasaran dan penjualan. Data sumber daya manusia diperlukan untuk mengetahui dan menilai karyawan yang akan diberikan pelatihan. Data dapat berupa efisien, produktivitas, dan peningkatan dalam berperilaku. Data pemasaran dan penjualan digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan pemasaran dan penjualan dalam *social engagement* dan *customer satisfaction*. Sementara, karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan kemampuannya, maka diperlukan data tipe karyawan dan data dari kinerja penjualan.

Data tipe karyawan yang digunakan adalah tipe karyawan yang mempunyai motivasi dan disiplin. Data kinerja pemasaran dan penjualan yang digunakan adalah yang mencapai target, dilihat dari komplain, dan dari penambahan konsumen baru.

Dengan adanya penggabungan dari dua data, maka diperlukan sebuah sistem yang dimana sistem tersebut dapat memberikan informasi secara efektif dan efisien dalam menentukan pelatihan dan menentukan karyawan yang akan diberikan pelatihan. Sistem tersebut disebut dengan Sistem HRA.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana memberikan rancangan sistem HRA yang sesuai dengan kebutuhan Restoran X. Adapun dari tujuan penelitian yaitu:

1. Mengetahui kompetensi dari masing-masing jabatan dalam divisi pemasaran dan penjualan, dan mengetahui hasil perbandingan kompetensi dari berbagai negara agar dapat menjawab tantangan dimasa depan.
2. Mengetahui pelatihan dan pengembangan yang sudah dan belum dikuasai oleh karyawan dan perusahaan.
3. Mengetahui kelebihan dan kekurangan *performance* dari setiap karyawan sehingga dapat menentukan rancangan sistem kompetensi yang sesuai.

4. Mengetahui perilaku karyawan yang sesuai untuk diberikan pelatihan dan pengembangan.
5. Mengetahui hasil rancangan sistem HRA yang tepat dalam pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan Restoran X.

KAJIAN TEORI

Bisnis Jasa

Menurut Foeh (2020), bisnis jasa adalah bisnis yang menghasilkan barang tidak berwujud dan mendapatkan keuntungan dengan cara meminta bayaran atas jasa yang mereka berikan. Bisnis jasa (Sudarmanto, 2021) adalah bisnis yang bergerak di bidang jasa untuk menghasilkan suatu produk yang tidak berwujud.

Human Resources Management (HRM)

Sedarmayanti dalam Rozarie & Indonesia, (2017) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Dalam Abidin (2016), Hall T. Douglas dan Goodale G. James menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui kesesuaian optimal yang diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai dapat mencapai tingkat kepuasan dan kinerja yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

Human Resources Analytics (HR Analytics)

Menurut Mishra, Lama, dan Pal (2016), HR Analytics adalah pendekatan multidisiplin untuk dan meningkatkan kualitas keputusan terkait orang sehingga kinerja individu dan organisasi meningkat.

Data SDM dapat digunakan untuk membuat, menangkap, meningkatkan, dan melindungi nilai, kemudian mengembangkan pertanyaan melalui bentuk pemodelan multivarian longitudinal yang lebih maju. Hasil ini kemudian dapat digunakan untuk menginformasikan praktik SDM dan mengembangkan metrik, tindakan, dan dasbor sehari-hari yang bermakna dalam analitik HRIS.

Menurut Herlina & Dora (2021), HR Analytics adalah proses untuk mengumpulkan dan menganalisis data tentang HRD (*Human Resources Development*) dan SDM (*Sumber Daya Manusia*) sehingga perusahaan dapat memahami, meningkatkan, serta memaksimalkan seluruh karyawan. HR Analytics sendiri didukung dengan data yang sudah valid dan dapat digunakan sebagai perencanaan serta perbaikan yang lebih efektif di masa depan. HR Analytics sendiri memiliki 3 level yaitu:

- Analisis Deskriptif
Memberikan gambaran tentang seluruh informasi dasar tentang kondisi SDM perusahaan.
- HR Metrics
Membantu HR Department dalam menentukan tingkat efisiensi dari seluruh fungsi pengelolaan SDM yang ada di dalam perusahaan
- Predictive Analysis
Ketersediaan data historis yang bisa digunakan untuk menemukan pola serta memprediksi perilaku di masa yang akan datang.

HR Analytics adalah bagian dari bidang HRM yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi, analitik data deskriptif dan prediktif, dan alat visualisasi untuk menghasilkan informasi yang mudah ditafsirkan tentang transformasi tenaga kerja, kinerja individu dan kelompok, dinamika kompensasi, dan lainnya. proses yang dapat digunakan secara strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan pengalaman karyawan (Virgilio, Das, & Mondal, 2022).

Menyusun data menggunakan ekspor lintas-tab. Format ini menampilkan satu orang per baris. Setiap kolom berisi informasi unik tentang orang itu, seperti demografi atau respons terhadap survei. Dibandingkan dengan file vertikal, struktur ini lebar dengan banyak kolom. Format ini sering digunakan ketika menganalisis data dalam Excel atau paket statistik seperti SPSS atau SAS.

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi karena memperluas efisiensi individu, kelompok, dan organisasi. Meskipun konsep pengembangan dapat dilihat sebagai pelatihan, memperoleh kemampuan baru, dan keterampilan untuk pertumbuhan pribadi, namun juga dapat dilihat sebagai konsep yang lebih luas (Rodriguez & Walters, 2017).

Training Needs Analysis adalah suatu langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan sebelum suatu pelatihan berjalan dan merupakan bagian terpadu dalam desain pelatihan dengan output berupa deskripsi tentang materi, sasaran umum dan khusus, alokasi waktu, dan metode pembelajaran yang akan diterapkan dalam pelatihan (Krestyawan, 2017).

Menurut Ludwikowska (2018), *Training Needs Analysis* (TNA) memberikan informasi tentang tingkat efisiensi karyawan saat ini, keterampilan yang dibutuhkan untuk dikembangkan dan cara-cara yang terbaik dicapai. Terdapat 3 pendekatan yang dapat dilakukan, pendekatan organisasi: pelatihan berbasis pada kebutuhan organisasi yang mengalami perubahan strategi sehingga memberikan dampak pada kebutuhan pelatihan, kompetensi pekerjaan: analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada profil kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap posisi atau jabatan dalam perusahaan memerlukan kompetensi tertentu agar dapat dijalankan dengan baik, dan kompetensi individu: analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada gap (kesenjangan) antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level aktual karyawan (individu) saat ini.

Kompetensi

Standar kompetensi bidang pelayanan, penjualan, dan pemasaran restoran terdiri atas 8 kriteria yaitu; meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan lokal, mempromosikan produk dan jasa kepada pelanggan, menangani situasi konflik, membuat presentasi, mengorganisasikan pesta,

merencanakan dan melaksanakan kegiatan penjualan, mengkoordinir kegiatan pemasaran dan promosi, dan membangun dan melaksanakan hubungan kerja bisnis (SKKNI, 2004).

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dibutuhkan dari sumber daya manusia untuk mencapai keberhasilan dalam penugasan kerja (Stewart & Brown, 2019). Kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu) atau kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah (KBBI, 2019).

Kinerja Karyawan Pemasaran dan Penjualan

Kinerja karyawan di dalam perusahaan memerlukan kedua hal untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (*extrinsic* maupun *intrinsic*). *Extrinsic* adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para karyawan, sedangkan *intrinsic* adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu (Pratama, 2021).

Analisis produktivitas pemasaran menurut Morgan, Clark, & Gooner (2002) adalah ukuran produktivitas parsial inheren yang didasarkan pada input organisasi, output, dan proses transformasi. Karena input dan output mengenai kinerja pemasaran seringkali berbeda dalam satuan pengukuran, analisis produktivitas pemasaran biasanya melibatkan transformasi unit input dan output menjadi beberapa unit pengukuran standar.

Penjualan merujuk pada semua aktivitas penjualan barang dan jasa. Orang yang bertugas sebagai penjualan memiliki tanggung jawab menjaga hubungan dengan calon klien yang akhirnya berujung pada penjualan (Napitupulu, 2018).

Perilaku Karyawan

Menurut Thian (2021), perilaku karyawan adalah pola tindakan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut.

Pengertian motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak,

mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu (Abdi, 2021).

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja (Auliya, 2017).

Matriks didasarkan pada hubungan jika-lalu yang kemudian digunakan untuk menganalisis dan memberikan pedoman praktis untuk sumber daya manusia yang efektif (Luthans, Marsnik, & Luthans, 1998)

METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif analisis. Deskriptif analisis digunakan untuk meneliti gagasan atau produk pemikiran manusia yang telah tertuang dalam bentuk media cetak, baik yang berbentuk naskah primer maupun naskah sekunder dengan melakukan studi kritis terhadapnya (Nurwicaksono & Amelia, 2018). Penelitian deskriptif analisis menyangkut berbagai macam aktivitas dan proses (Seran, 2020).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Yin (2011), metode studi kasus adalah proses pencarian pengetahuan guna menyelidiki dan memeriksa fenomena yang terjadi dalam kehidupan nyata. Studi kasus bisa digunakan saat fenomena dan kehidupan nyata memiliki batas yang samar atau tidak jelas. Studi kasus juga memiliki berbagai sumber yang dijadikan sebagai alat pencarian dan bukti (Sampoerna University, 2022). Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber. Seiring perkembangan teknologi, metode wawancara dapat pula dilakukan melalui media-media tertentu, misalnya telepon, email, atau skype.

Dalam tahap wawancara peneliti menggunakan jenis wawancara pribadi dan

kelompok (FGD / *Focus Group Discussion*). Wawancara yang pertama dengan wawancara pihak perusahaan dan pihak konsultan yang sudah terbiasa dalam mengaplikasikan HRA. Kemudian, FGD untuk mengkonfirmasi hasil rancangan sistem yang telah dirancang berdasarkan wawancara. FGD dilakukan dengan manajemen dan konsultan sistem.

Analisis data menggunakan BPMN. *Business Process Model and Notation* atau BPMN adalah salah satu cara bahasa implementasi yang dapat diterapkan tidak hanya untuk proses bisnis tetapi juga untuk proses integrasi secara teknis (Stiehl, 2014).

Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran (Dewi, 2018). Dalam pengujian instrumen pengumpulan data, validitas dibedakan menjadi validitas faktor dan validitas item. Validitas faktor diukur bila item yang disusun menggunakan lebih dari satu faktor (antara faktor satu dengan yang lain ada kesamaan. Pengukuran validitas faktor ini dengan cara mengkorelasikan antara skor faktor (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total faktor (total keseluruhan faktor).

Triangulasi adalah gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda.

Dalam penelitian ini dilakukan perbandingan antara informasi yang bersumber dari konsultan perusahaan dengan teori yang sudah ada sebelumnya yang dimuat pada jurnal penelitian terdahulu. Tahapan penelitian yang dilakukan terdapat 5 tahap, yaitu:

1. Mendata kompetensi yang dibutuhkan masing-masing jabatan. Aktivitas yang dilakukan (1). Mendata Standar Kompetensi Negara Indonesia, Negara UK, Negara Australia, Negara Amerika, (2). Mendata standar kompetensi di perusahaan terkait, dan (3). Membandingkan standar kompetensi antara 4 negara dengan perusahaan. Metode yang dilakukan kajian pustaka dan wawancara, dengan sumber data dokumen-dokumen standard dalam berbagai negara dan dokumen standard perusahaan, dan perwakilan perusahaan. Tujuannya merevisi kompetensi

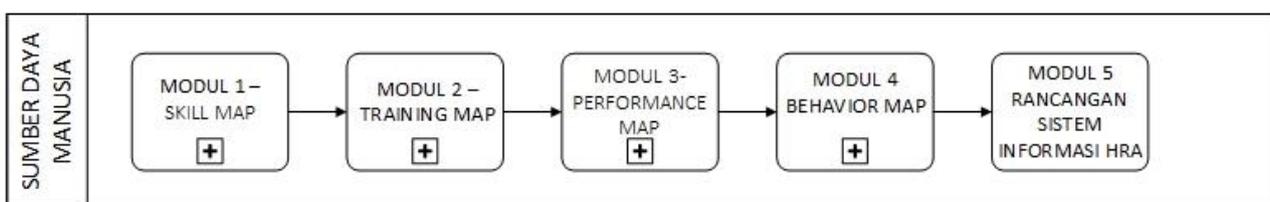
- yang dibutuhkan sesuai jabatan perusahaan agar dapat bertahan dalam waktu yang lebih lama.
2. Mendata pelatihan dan pengembangan yang sudah dikuasai dan belum dikuasai oleh karyawan dan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan (1). Mendata pelatihan dan pengembangan yang pernah dilakukan oleh karyawan dan (2). Mendata pelatihan dan pengembangan yang dikuasai dan belum dikuasai oleh karyawan dan perusahaan. Metode yang dilakukan wawancara. Sumber data yang digunakan merupakan perwakilan perusahaan. Tujuannya rancangan sistem yang mampu memetakan pelatihan yang dimiliki perusahaan dan pelatihan yang pernah diikuti setiap karyawan.
 3. Mendata kelebihan dan kekurangan *performance* dari setiap karyawan marketing. Aktivitas yang dilakukan adalah (1). Identifikasi dan analisis *performance* setiap karyawan *marketing* dan (2). Membandingkan *performance* dalam masing-masing jabatan dengan kompetensi setiap karyawan. Metode yang dilakukan wawancara. Sumber data berasal dari perwakilan perusahaan. Tujuannya adalah rancangan sistem yang mampu memetakan *performance* dari masing-masing karyawan.
 4. Mendata perilaku karyawan divisi pemasaran dan penjualan. Aktivitas yang dilakukan adalah identifikasi dan analisis tendensi setiap karyawan marketing yang digunakan untuk memilih karyawan yang tepat training. Metode yang dilakukan wawancara. Sumber data berasal dari wawancara dan tujuannya adalah rancangan sistem yang dapat membantu memetakan perilaku sifat dari karyawan

- sebagai dasar untuk memutuskan karyawan yang akan difokuskan untuk di investasi.
5. Membuat rancangan sistem HRA untuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan (1). Penggabungan dan menganalisis kompetensi dan tendensi setiap karyawan *marketing* dan (2). Mengetahui jenis training yang hendak diberikan. Metode yang dilakukan adalah FGD. Sumber data yaitu orang yang sudah di *training*, perwakilan perusahaan, dan konsultan perusahaan. Tujuannya rancangan sistem yang membantu pengambilan keputusan *training* apa yang dibutuhkan dan kepada siapa *training* diberikan.

PEMBAHASAN DAN HASIL

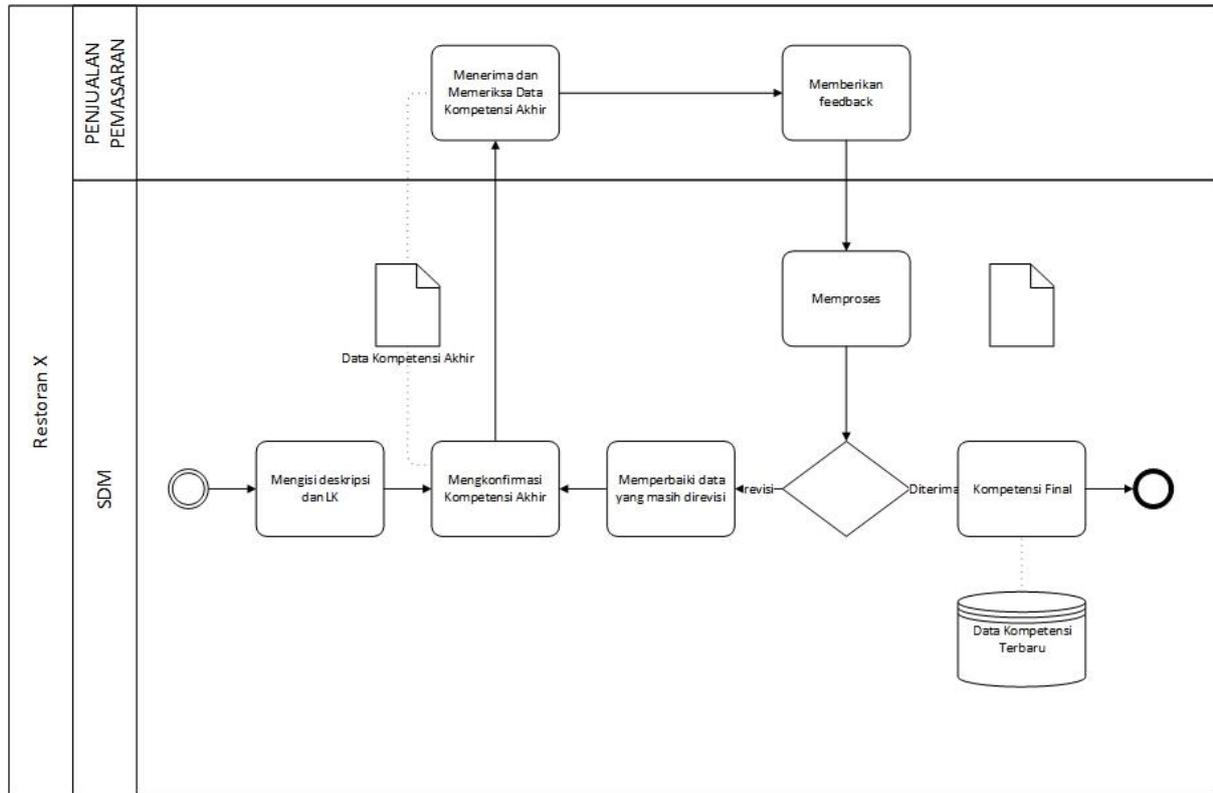
Peneliti melakukan analisis kegiatan sumber daya manusia yang telah dilakukan Restoran X. Selain melakukan analisis kegiatan sumber daya manusia, peneliti juga melakukan rancangan sistem HRA untuk mengevaluasi strategi pada perusahaan dan untuk mempertahankan karyawan.

Proses HRA yang akan dibahas melalui 5 tahap yang berupa modul. Modul yang pertama adalah modul tentang *skill map* (memetakan kompetensi), modul kedua *training map* (memetakan tentang pelatihan), modul ketiga *performance map* (memetakan performance), modul keempat adalah *behavior map* (memetakan tentang perilaku), dan modul kelima adalah rancangan sistem HRA yang sudah terintegrasi dari modul 1 sampai dengan 4. Hal ini dilakukan agar rancangan yang dilakukan dapat lebih mudah untuk dipahami.



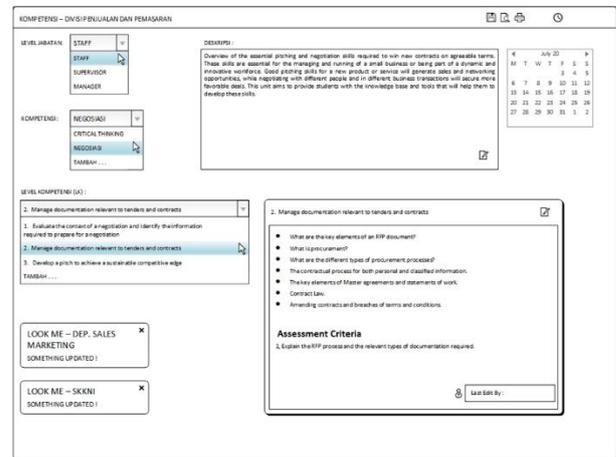
Gambar 2. Tahapan Proses Modul

kompetensi dan tidak ada perubahan pada kompetensi.



Gambar 4. BPMN Modul 1.1 Perubahan dan Pembaharuan Kompetensi

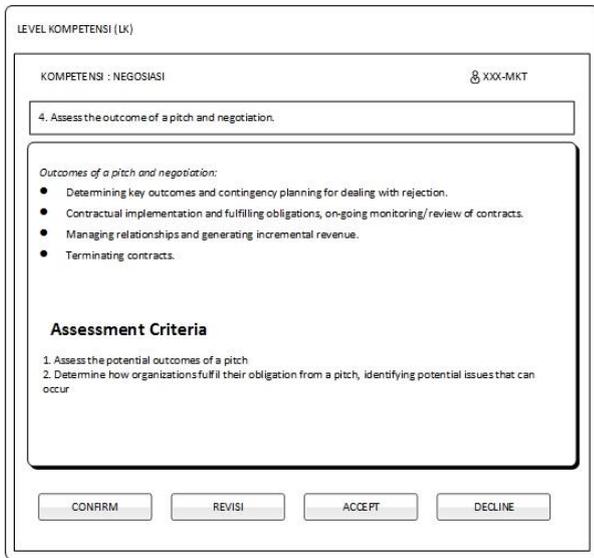
Jika terjadi perubahan maka divisi sumber daya manusia akan memperbaharui kompetensi. Kemudian divisi sumber daya manusia akan mengisi deskripsi dan level kompetensi (LK) pada kompetensi yang diperbaharui. Kompetensi yang baru akan dikonfirmasi kembali ke divisi penjualan dan pemasaran. Divisi penjualan dan pemasaran akan menilai dan memberikan umpan balik kembali. Hasil dari umpan balik tersebut adalah kompetensi yang baru masih perlu direvisi atau kompetensi sudah bisa diterima. Jika kompetensi masih adanya revisi maka divisi sumber daya manusia harus memperbaiki dan mengkonfirmasi kembali ke divisi penjualan dan pemasaran. Berbeda jika kompetensi tersebut sudah diterima maka divisi sumber daya manusia akan memperbaharui kompetensi tersebut menjadi kompetensi akhir.



Gambar 5. Tampilan Layar Modul 1

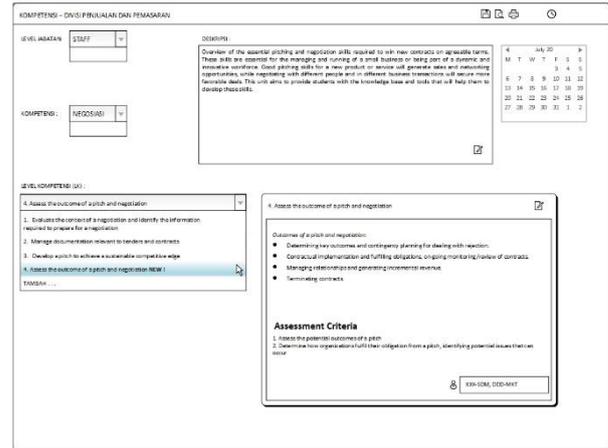
Pada tampilan layar modul 1 *skill map* seperti ditunjukkan gambar 5, bagian divisi sumber daya manusia perlu memasukkan data kompetensi. Divisi sumber daya manusia akan membuat kategori level jabatan. Contohnya penulis memilih level jabatan pada posisi *staff*. Kemudian, untuk kompetensinya bila ada pembaharuan dapat memilih untuk ‘tambah’. Jika ada pembaharuan usulan dari divisi yang lain maupun dari web yang sudah tersambung, akan muncul di pemberitahuan.

Jika di-klik, akan dapat langsung terhubung dengan pembaharuannya.



Gambar 6. Tampilan Layar Modul 1.2

Gambar 6 di atas menunjukkan salah satu tampilan untuk pembaharuan dari usulan divisi penjualan dan pemasaran. Dalam tampilan terdapat empat pilihan dalam yaitu, *confirm*, *revisi*, *accept*, dan *decline*. Pilihan pada *confirm* menandakan bahwa divisi sumber daya manusia sudah menerima usulan pembaharuan dan akan segera menilai pembaharuan yang diusulkan. Revisi, divisi sumber daya manusia akan memberitahukan atau memberikan umpan balik bahwa masih terdapat usulan yang tidak sesuai. Revisi ini dapat berupa jadwal untuk berkoordinasi dan merundingkan secara langsung. Jika sudah mencapai kesepakatan antara kedua belah pihak dan menghasilkan kesepakatan setuju, maka divisi sumber daya manusia akan menerima data tersebut pada *accept*. Jika pada kesepakatan menghasilkan tidak disetujui oleh kedua belah pihak maka akan di *decline* (ditolak). Pada saat divisi penjualan dan pemasaran memberikan usulan, maka akan tertera nama yang bertanggung jawab yang memberikan usulan.



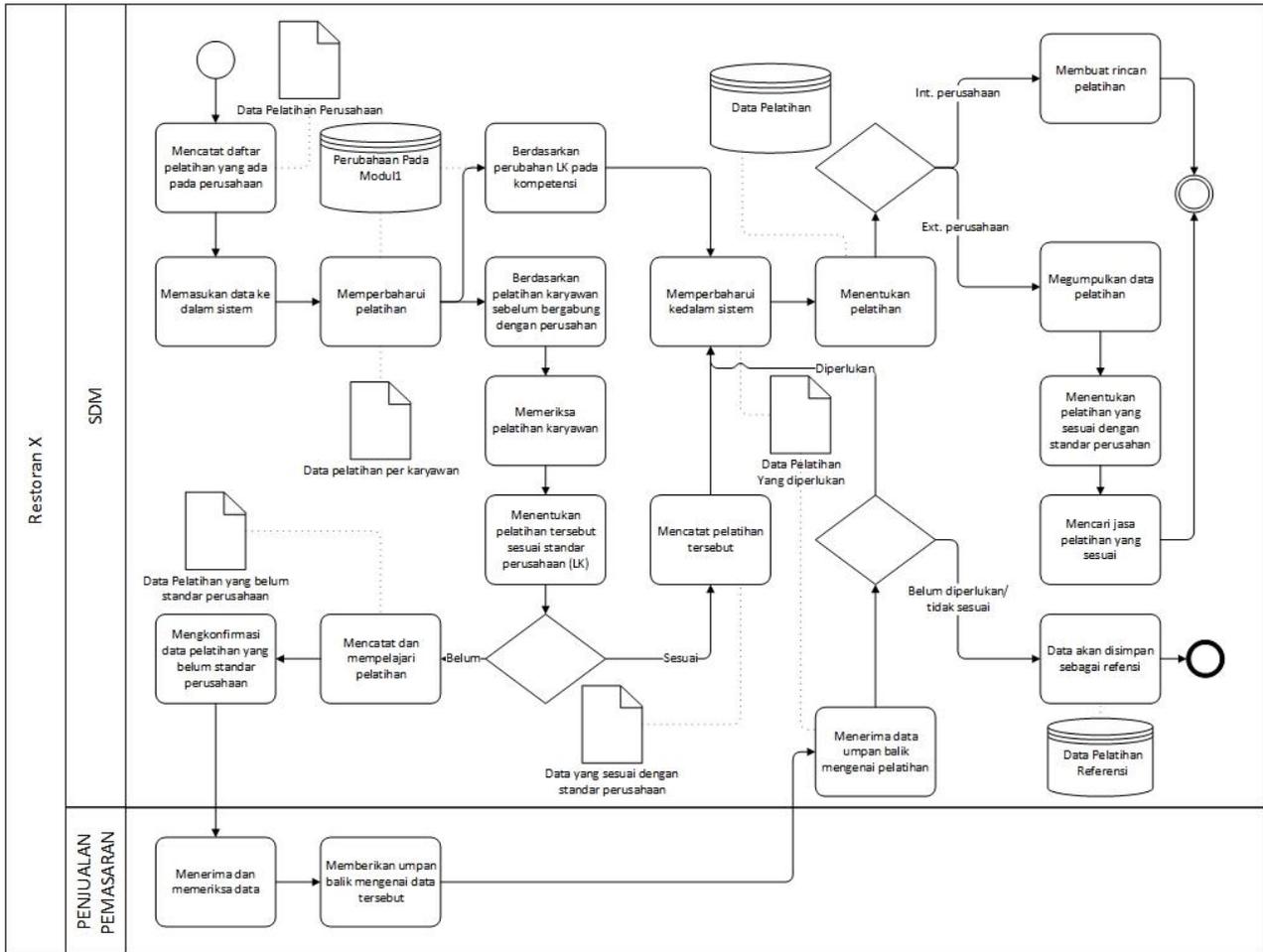
Gambar 7. Tampilan Layar Modul 1.3

Gambar 7 di atas menampilkan hasil dari adanya penambahan kompetensi. Contohnya adanya penambahan pada kompetensi negosiasi yang berubah pada level kompetensi. Level kompetensi dari negosiasi bertambah menjadi 4 sesuai dengan penambahan yang terjadi.

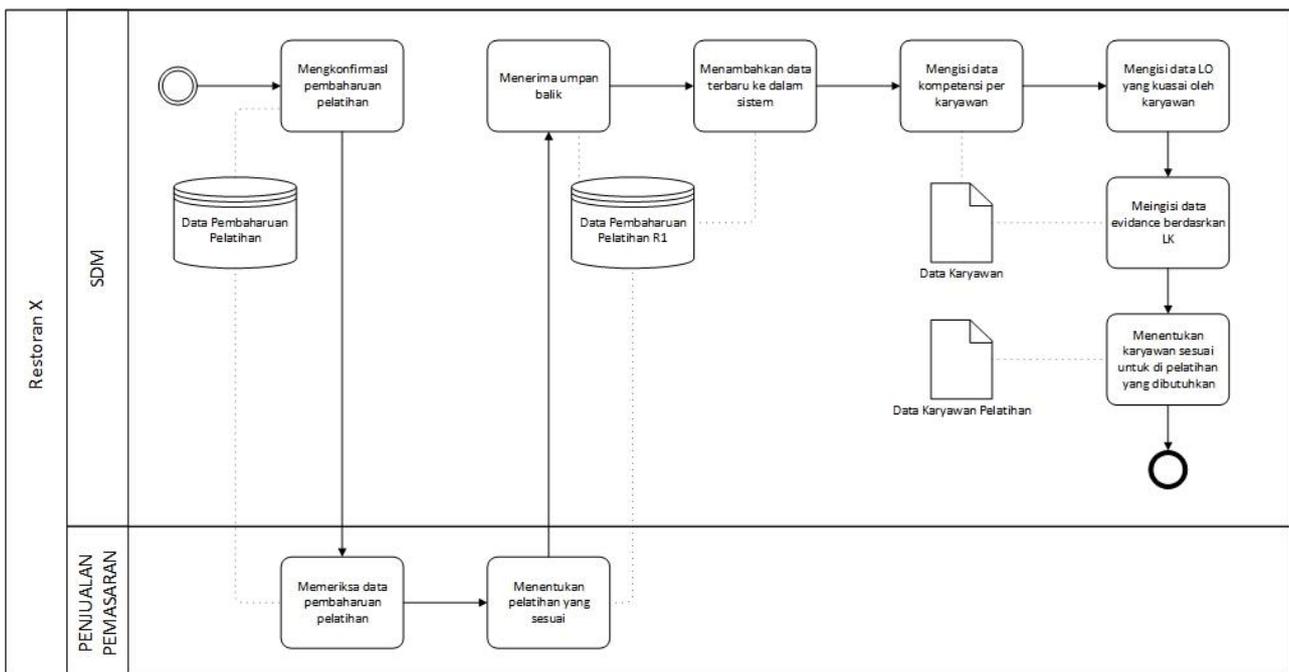
Modul 2 Training Map

Pada modul 2, akan membahas mengenai pelatihan karyawan. Hal yang pertama yang dilakukan adalah mencatat daftar pelatihan yang ada pada perusahaan. Daftar pelatihan ini merupakan pelatihan yang dimiliki oleh perusahaan. Daftar pelatihan yang sudah dicatat kemudian dimasukan datanya kedalam sistem. Kemudian, karena adanya perubahan kompetensi pada modul 1 maka pelatihan dalam perusahaan juga perlu diperbaharui.

Dapat disimpulkan pembaharuan pelatihan dalam sistem didapatkan dari perubahan level kompetensi yang terjadi, pelatihan dari karyawan yang sudah sesuai dengan standar perusahaan, dan pelatihan yang diperlukan oleh perusahaan. Adanya pembaharuan pelatihan yang terjadi, divisi sumber daya manusia akan menentukan pembaharuan pelatihan tersebut dapat dilakukan dalam perusahaan atau diluar perusahaan. Divisi sumber daya manusia akan membuat rincian untuk pelatihan dan untuk pelatihan diluar perusahaan, mengumpulkan data pelatihan yang belum dikuasai oleh perusahaan, dan menentukan jasa pelatihan yang sesuai dengan pelatihan level kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan.



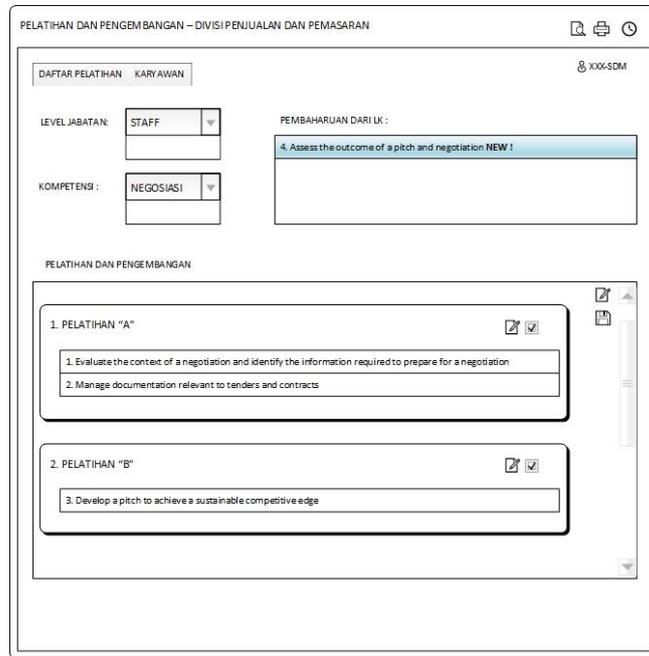
Gambar 8. BPMN Modul 2



Gambar 9. BPMN Modul 2.1

Pada saat melakukan penentuan pelatihan, divisi dari penjualan dan pemasaran akan bertanggung jawab terhadap keputusan dalam

pengambilan pelatihan yang sesuai dengan standar perusahaan.



Gambar 10. Tampilan Layar Modul 2

Tampilan layar pada gambar 10 di atas merupakan tampilan dari penambahan level kompetensi yang berpengaruh pada pelatihan. Dalam tampilan, dapat terlihat di bagian kolom pembaharuan level kompetensi terdapat level kompetensi yang baru. Level kompetensi yang

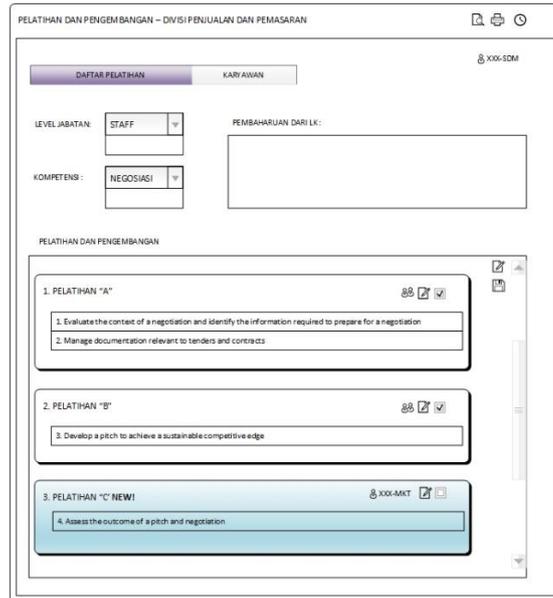
baru ini akan nantinya masuk kepelatihan yang baru. Penambahan pelatihan dilakukan dengan cara mengedit di bagian kolom pelatihan dan pengembangan yang kemudian akan muncul tampilan layar yang berikutnya.



Gambar 11. Tampilan Layar Modul 2.1

Tampilan layar di atas merupakan tampilan layar untuk menambah daftar pelatihan dan pengembangan. Penambahan daftar pelatihan dan pengembangan dapat ditentukan apakah pelatihan dan pengembangan dilakukan didalam perusahaan atau diluar perusahaan. Jika perusahaan sanggup melakukan didalam perusahaan, maka *in compan* dapat diberi tanda, jika perusahaan tidak sanggup melakukannya *outside company* dapat diberi tanda.

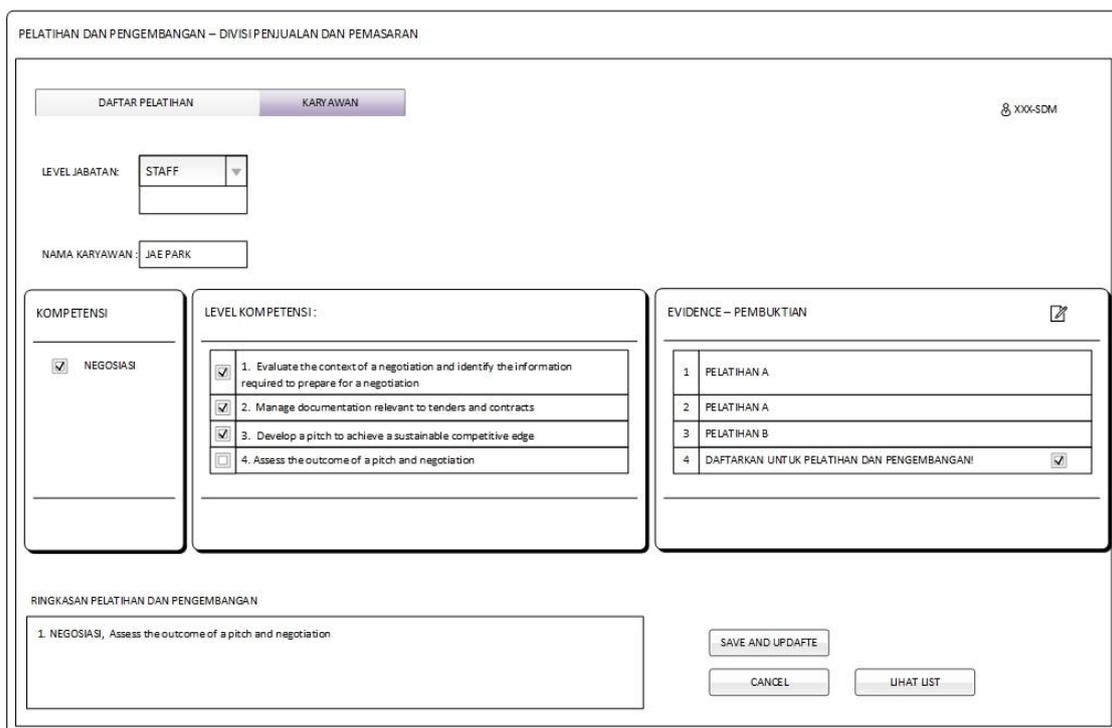
Pelatihan dan pengembangan yang telah ditentukan pelatihannya dilakukan didalam atau diluar perusahaan kemudian disimpan dengan cara menandai data dan memilih pilihan *update and save*. Sebelum *update and save*, diberikan nama untuk pelatihan dan pengembangan yang baru. Kemudian akan muncul tampilan layar selanjutnya.



Gambar 12. Tampilan Layar Modul 2.3

Gambar di atas menunjukkan hasil dari pembaharuan pada pelatihan yang ditandai sebagai warna biru, dan terdapat juga orang yang bertanggung jawab terhadap pembaharuan pelatihan. Setiap pelatihan dapat menunjukkan pelatihan tersebut dapat dilakukan didalam perusahaan atau diluar perusahaan dengan adanya tanda *checkbox* atau tidak disetiap pelatihan. Seperti contoh pada tampilan pelatihan c, tidak terdapat tanda *checkbox* yang menandakan

pelatihan harus dilakukan diluar perusahaan karena perusahaan tidak menguasai pelatihan tersebut. Jika penambahan data pelatihan sudah selesai, maka divisi sumber daya manusia dapat mengisi data pelatihan dan pengembangan yang dimiliki masing-masing karyawan. Divisi sumber daya manusia akan mengisi data di bagian karyawan dan akan muncul sebagai tampilan gambar 12.

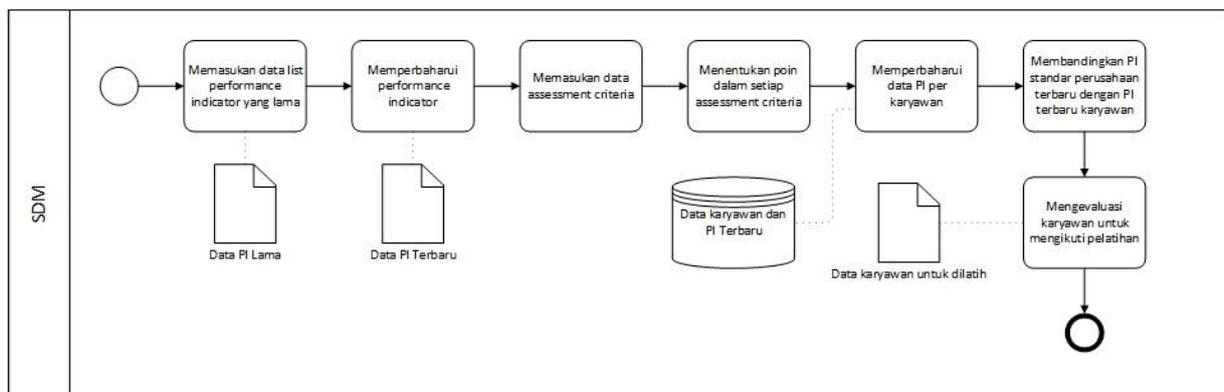


Gambar 13. Tampilan Layar Modul 2.4

Gambar 13 di atas menunjukkan data kompetensi untuk pelatihan dan pengembangan yang dimiliki karyawan. Data akan dimasukan berdasarkan atas nama per-karyawan. Sebelum memasukan data, dapat dilihat dari kolom level kompetensi terdapat level kompetensi hasil pembaharuan dari hasil langkah yang sebelumnya dilakukan. Data pelatihan karyawan yang akan diisi harus juga didasarkan dengan pembuktiannya, dan jika belum pernah mengikuti pelatihan maka akan direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai.

Modul 3 Performance Map

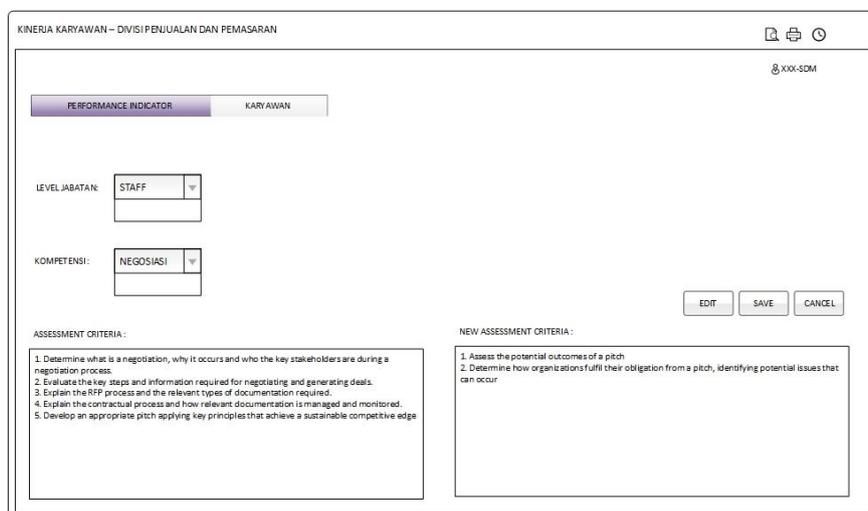
Pada modul 3 akan menjelaskan mengenai pemetaan kinerja dari setiap karyawan. Pemetaan kinerja karyawan dilakukan sebagai salah satu syarat apakah karyawan yang bersangkutan termasuk dalam karyawan yang terbaik untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri. Dalam penilaian ini, unsur-unsur dari *service quality* juga dapat diadaptasi oleh sistem ini sesuai dengan kebutuhan perusahaan x.



Gambar 14. BPMN Modul 3

Divisi sumber daya manusia akan memperbaharui kriteria penilaian pelatihan dari setiap tingkatan jabatan karena adanya perubahan data yang terjadi pada modul 1. Perubahan kriteria penilaian pelatihan yang terjadi akan dihubungkan dengan kompetensi dari level kompetensi yang sesuai. Maka, perubahan kriteria penilaian pelatihan ini akan berdampak pada kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Namun untuk

mendukung hal tersebut, perlu adanya diskusi yang dilakukan secara internal dengan manajemen restoran, pemasaran dan penjualan, dan juga mengenai SOP (*Standard Operating Procedure*) restoran. Hasil dari diskusi tersebut dapat melihat rentang mengenai *service quality* yang di butukan restoran X.

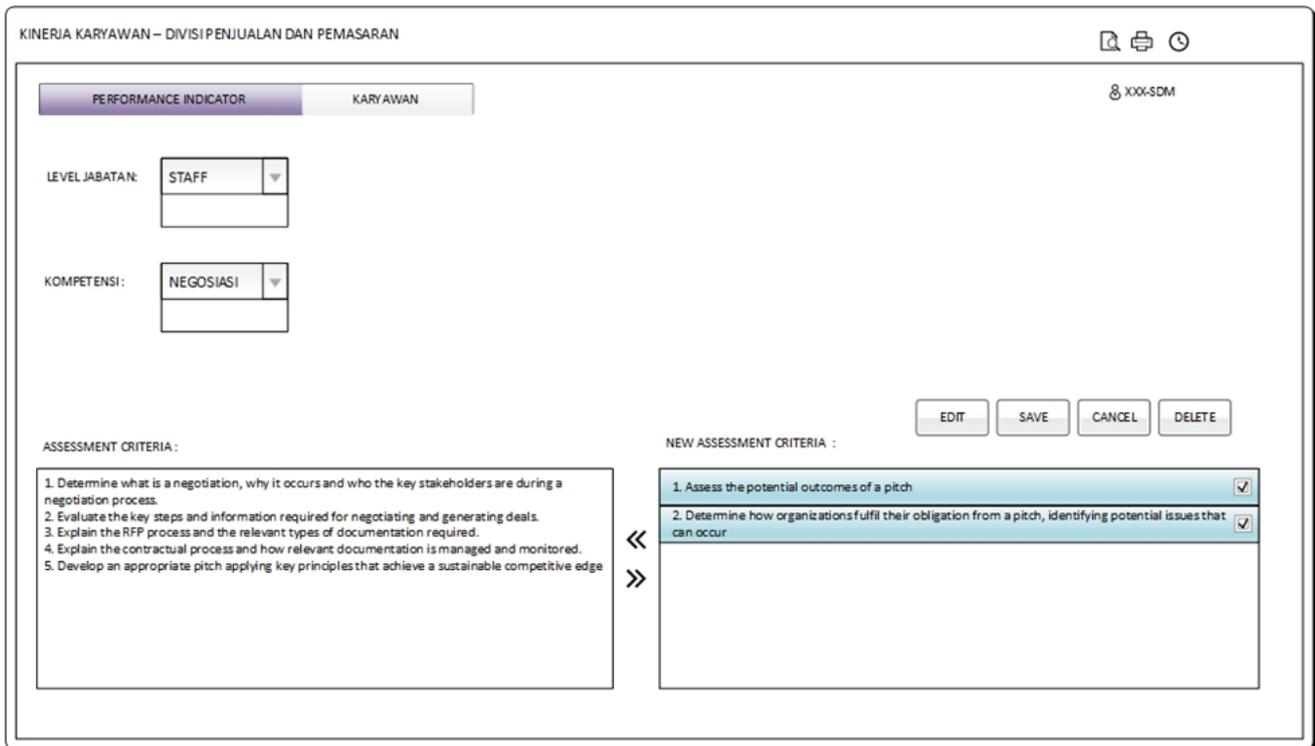


Gambar 15. Tampilan Layar Modul 3

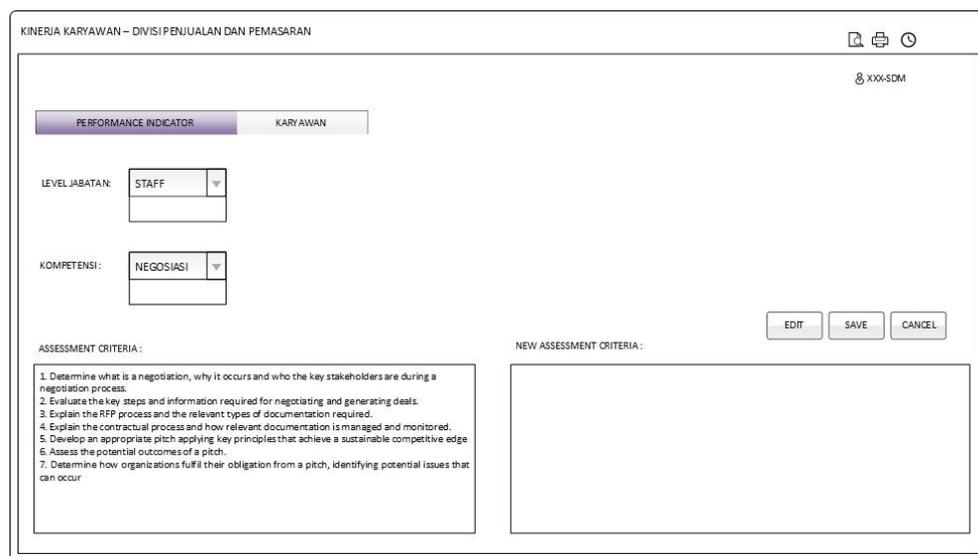
Gambar 15 menunjukkan adanya pembaharuan untuk kriteria penilaian yang terjadi akibat adanya perubahan yang terjadi pada modul 1. Kriteria penilaian yang terjadi pada kolom *new assessment criteria* didapatkan dari hasil pembaharuan yang pada modul 1. Menambah *assessment criteria* yang baru, divisi sumber daya

manusia dapat mengklik tombol *edit* dan akan muncul tampilan layar pada gambar 16.

Gambar 16 menunjukkan *assessment criteria* yang akan ditambahkan. Data pada *new assessment criteria* dapat dipilih dan ditandai untuk penambahan *assessment criteria* yang kemudian akan di *save*. Setelah di *save* akan muncul tampilan layar pada gambar 17.



Gambar 16. Tampilan Layar Modul 3.1



Gambar 17. Tampilan Layar Modul 3.2

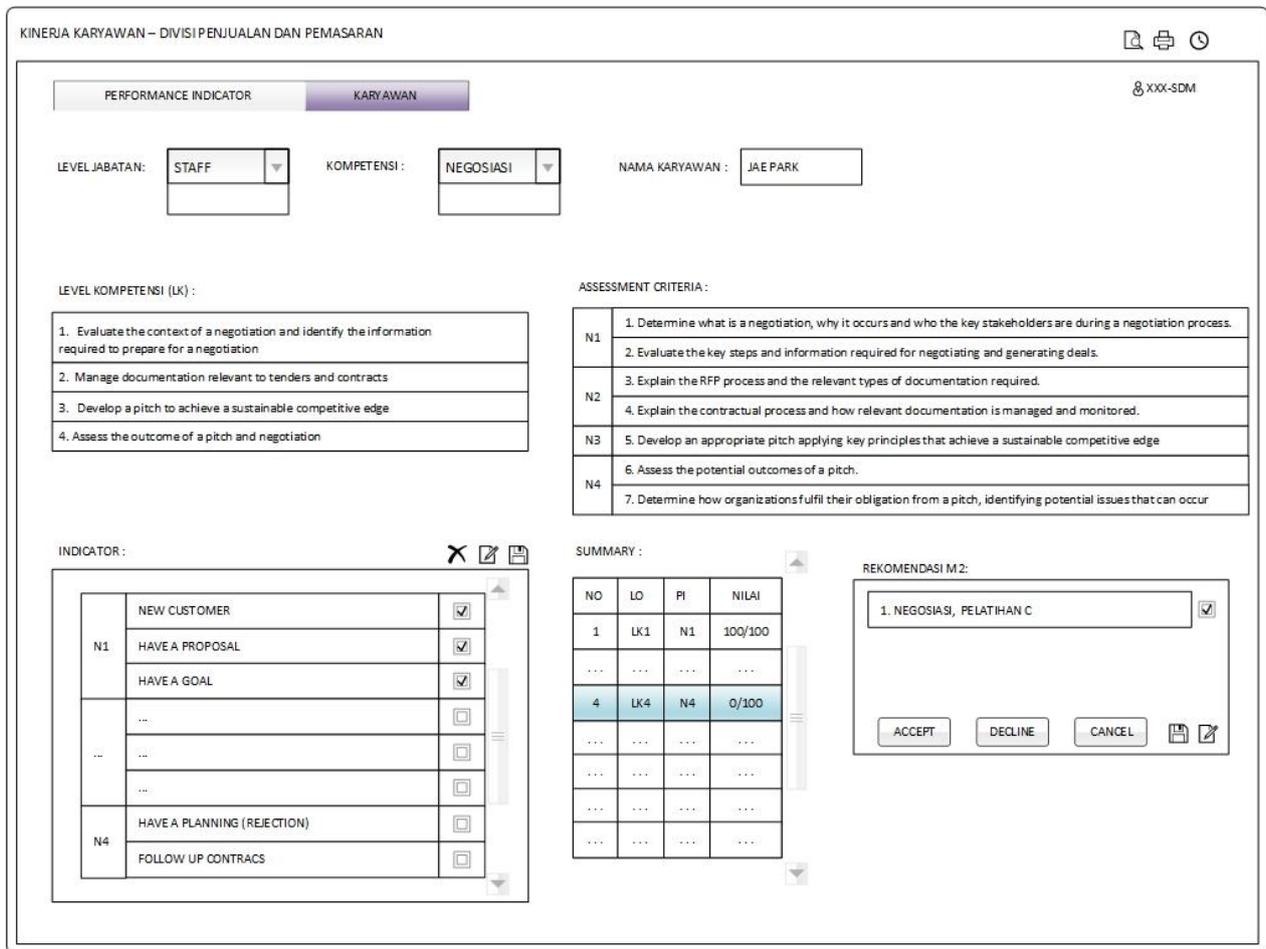
Tampilan layar pada gambar 17 menunjukkan bahwa *assessment criteria* sudah diperbaharui dan pada kolom *new assessment*

criteria sudah kosong. Penambahan ini sesuai dengan kompetensi dan level jabatan yang terjadi perubahan pada modul 1. Setelah *assessment*

criteria diperbaharui maka divisi sumber daya manusia akan memperbaharui ke dalam data karyawan.

Gambar 18 di bawah ini menunjukkan tampilan divisi sumber daya manusia memasukan dan memperbaharui *assessment criteria* dari setiap

karyawan. Dan dari hasil data tersebut, dapat menampilkan bahwa karyawan yang bersangkutan termasuk ke dalam daftar karyawan yang memenuhi untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.



Gambar 18. Tampilan Layar Modul 3.3

Modul 4 Behavior Map

Modul 4 akan menjelaskan mengenai perilaku karyawan. Perilaku karyawan tak luput dilihat karena berkenaan dengan sifat dari karyawan pribadi. Berdasarkan dari modul 3, akan menghasilkan sebuah data yang berupa daftar dari karyawan yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Dari daftar tersebut, akan dipilih kembali karyawan yang sesuai dengan perusahaan dan mengingat karena adanya keterbatasan biaya dalam pelatihan dan pengembangan.

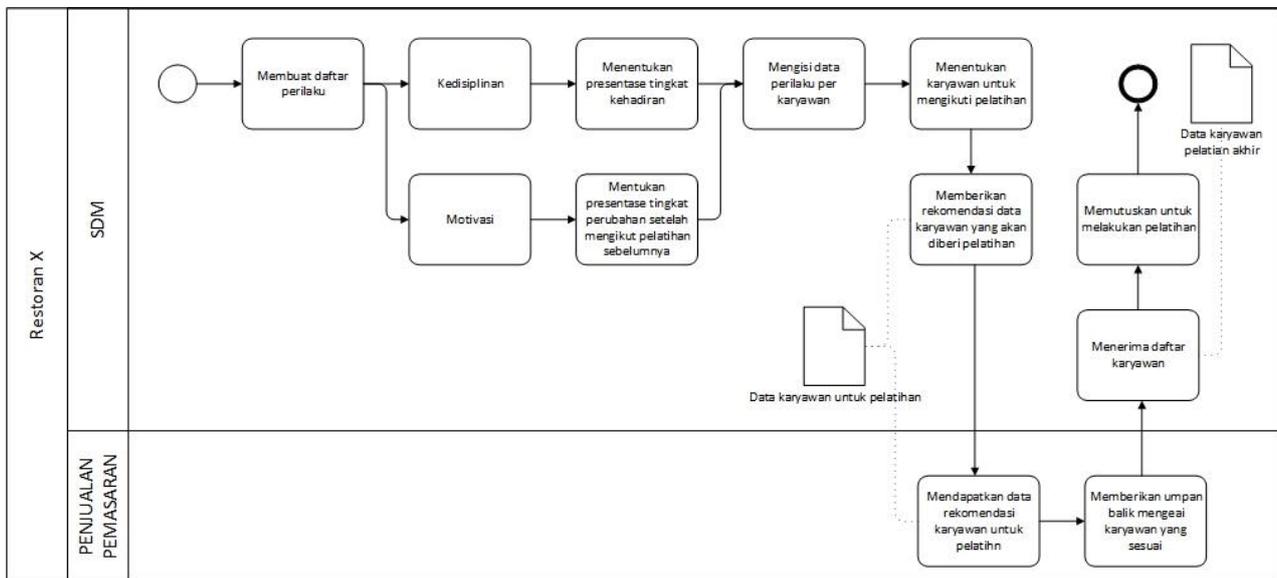
Perilaku karyawan, hanya akan dilihat dari dua sisi yaitu kedisiplinan dan motivasi. Dua sisi ini merupakan dasar yang paling umum yang digunakan dalam suatu perusahaan. Kedisiplinan

akan menggunakan data kedatangan karyawan tepat waktu atau selalu terlambat. Sementara untuk motivasi, akan melihat dari apakah terdapat perubahan positif yang terjadi pada karyawan ketika karyawan pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan yang sebelumnya.

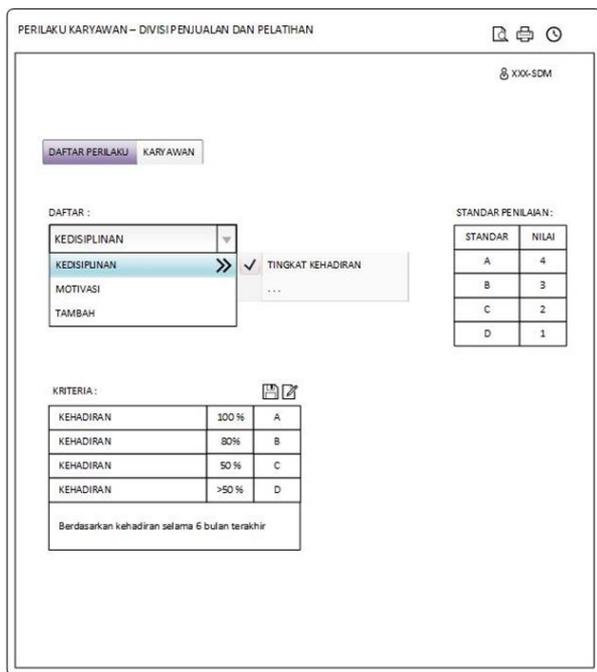
Data-data tersebut mudah didapatkan, karena data tersebut sudah dicatat oleh divisi sumber daya manusia. Tahap selanjutnya, data akan dibandingkan dengan data dari modul 3, sehingga akan menghasilkan data daftar nama karyawan yang direkomendasikan untuk diikutsertakan dalam pelatihan dan pengembangan diri. Sebelum melakukan pelatihan, divisi sumber daya manusia akan mengkonfirmasi dahulu

mengenai data karyawan yang terpilih untuk mengikuti pelatihan, yang kemudian mendapatkan umpan balik dari divisi penjualan dan pemasaran

untuk nama karyawan yang disetujui untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

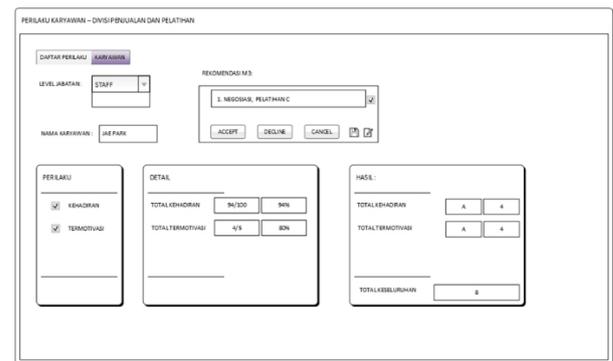


Gambar 19. BPMN Modul 4 Behavior Map



Gambar 20. Tampilan Layar Modul 4

Gambar 20 menunjukkan untuk tampilan layar ketika divisi sumber daya manusia sedang membuat kriteria perilaku. Setiap perilaku mempunyai standar penilaian. Standar penilaian dibuat menjadi 4 kategori, yaitu A mempunyai nilai 4, B mempunyai nilai 3, C mempunyai nilai 2, dan D mempunyai nilai 1.

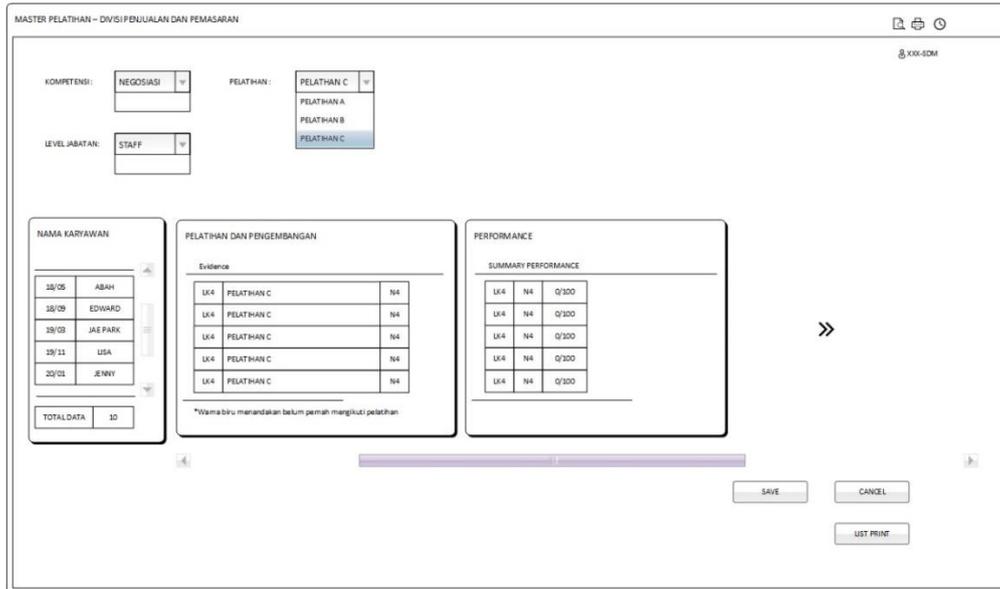


Gambar 21. Tampilan Layar Modul 4.1

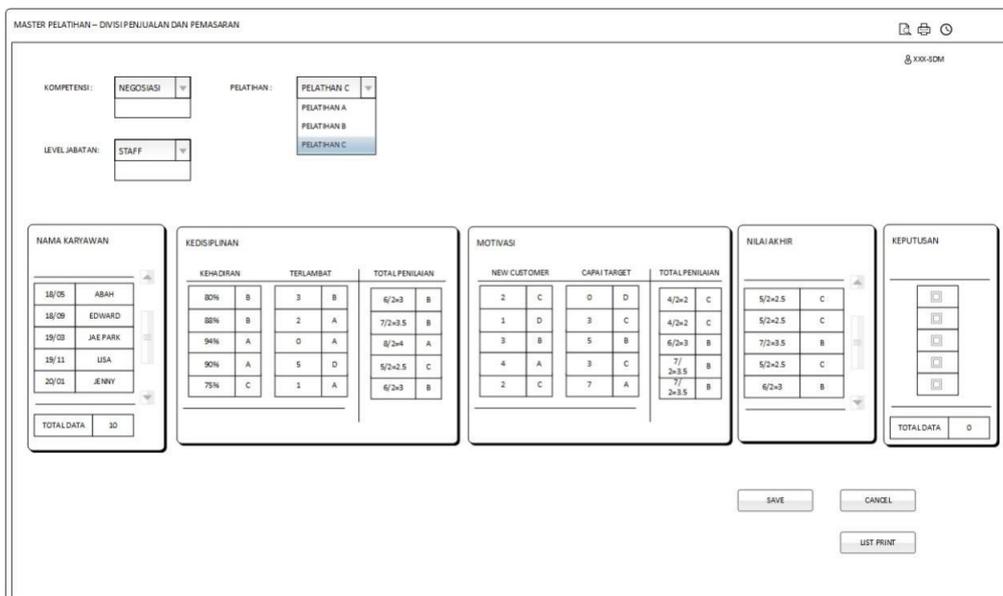
Tampilan layar di atas menunjukkan dalam divisi sumber daya manusia mengisi data perilaku per karyawan. Semakin tinggi nilai dalam total keseluruhan, semakin besar peluang untuk diberikan pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan tersebut mempunyai perilaku yang baik.

Modul 5 Rancangan Sistem HRA

Rancangan Sistem HRA, di dalam modul 5 akan membahas mengenai sistem perancangan informasi HRA yang sudah terintegrasi dari modul 1 sampai dengan modul 4. Hasil dari sistem rancangan ini adalah mendapatkan daftar karyawan yang direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.



Gambar 22. Tampilan Layar Rancangan Sistem HRA 1



Gambar 23. Tampilan Layar Rancangan Sistem HRA 2

Tampilan gambar di atas menunjukkan hasil dari integrasi dari modul 1-4. Setiap penginputan yang dilakukan pada modul 1-4 datanya akan otomatis masuk ke dalam tampilan gambar 8 dan gambar 9. Divisi sumber daya manusia dapat memilih karyawan yang sesuai untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Tanggapan perwakilan pemilik (Aulia, personal communication. 2020, Agustus 6) mengenai rancangan sistem yang dibuat adalah memberikan tanggapan positif, yaitu menyukai hasil rancangan yang diberikan. Hasil ini dirasa dapat membantu perusahaan dimasa yang akan datang. Dalam manajemen perusahaan juga dapat

menjadi lebih efektif dan efisien terutama dalam bidang sumber daya manusia (SDM) karena dapat melihat perkembangan kompetensi karyawan, dan dapat menyeleksi karyawan yang dirasa tidak sesuai dengan standar perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap Restoran X, makadiketahui bahwa : perusahaan perlu menentukankompetensi pada setiap level jabatan. Terdapat 3 jabatan yang berada di divisi pemasaran dan penjualan yaitu staff, supervisor, dan manajer. Setiap divisi mempunyai kompetensi yang berbeda-beda.

Semakin tinggi level jabatannya semakin tinggi juga kemampuan yang harus dimiliki. Divisi sumber daya manusia akan memetakan untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan ke dalam sebuah sistem. Dalam sistem ini, divisi sumber daya manusia akan mendapatkan pembaruan kompetensi tersebut. Pembaruan didapatkan dari hasil analisa terhadap situs web yang sudah tersambung dengan internal perusahaan. Selain dari situs web, pembaharuan kompetensi juga didapatkan dari usulan divisi penjualan dan pemasaran. Dengan adanya pembaruan mengenai kompetensi

Selain itu, perusahaan juga perlu mengetahui kompetensi yang dimiliki setiap karyawan, data didapatkan dari hasil pemetaan pelatihan. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat dinilai berdasarkan level kompetensi yang dikuasai. Level kompetensi yang dikuasai didapatkan dari pelatihan yang pernah diikutinya. Dalam pelatihan yang diikuti, terdapat tim penilai yang akan memutuskan untuk pelatihan tersebut sudah sesuai dengan standar perusahaan atau belum. Penilaian yang dilakukan oleh tim penilai berdasarkan dari pembuktian pelatihan karyawan tersebut. Berdasarkan hasil analisis dan pembuktian pelatihan, bila sesuai akan dimasukkan ke dalam sistem, namun bila belum sesuai data akan dicatat dan disimpan sebagai referensi kedepannya. Di samping itu, kompetensi juga akan berkaitan dengan kemampuan karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari hasil sistem *performance map*. Hasil dari *performance map* terlihat berdasarkan kriteria penilaian pelatihan yang akan memperlihatkan level kompetensi yang sudah dikuasai oleh karyawan. Kriteria penilaian pelatihan membentuk sebuah data yang berupa indikator yang belum tercapai dan yang sudah tercapai. Jika kriteria penilaian pelatihan dari kompetensi tersebut belum tercapai maka akan dilakukan pelatihan dan pengembangan

Perilaku karyawan divisi pemasaran dan penjualan, didapatkan dari hasil penginputan *behavior map*. Penilaian terhadap karyawan secara pribadi akan dinilai dari perilaku karyawan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penilaian perilaku karyawan dari kedisiplinan dan motivasi. Dua hal tersebut di nilai dari kedatangan dan ketika ikut

pelatihan terdapat perubahan atau tidak. Kemudian data diinput ke dalam sistem perilaku karyawan. Rancangan sistem HRA yang sesuai untuk diterapkan pada Restoran X adalah rancangan sistem yang memberikan rekomendasi nama karyawan untuk diberikan pelatihan, Rekomendasi karyawan ini didapatkan dari hasil rancangan sistem kompetensi, pelatihan, *performance*, dan perilaku karyawan. Karyawan akan mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukannya.

Perwakilan dari pemilik terhadap rancangan sistem HRA yang diusulkan secara keseluruhan memberikan tanggapan positif, yaitu memberikan pernyataan setuju terhadap hasil rancangan yang diberikan.

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan maupun penelitian selanjutnya untuk mendukung keberhasilan penerapan HRA. Pertama, Perusahaan perlu menghitung kekurangan dan kelebihan biaya yang akan dikeluarkan jika akan menggunakan sistem HRA. Perusahaan juga perlu memperhatikan apakah investasi untuk sistem HRA akan mempermudah pekerjaan di kemudian hari. Jika perusahaan terkendala mengenai biaya, rancangan sistem tetap dapat digunakan dengan biaya yang lebih mudah dijangkau yaitu dengan menggunakan Microsoft Access. Kekurangannya adalah sistem tidak dapat otomatis, dan banyak tahapan yang harus dipersiapkan.

1. Kedua Perusahaan dalam memberikan data pemetaan akan memakan waktu yang lama, karena perusahaan juga harus turut memberikan arahan mengenai pemetaan yang akan dilakukan.
2. Ketiga, penelitian selanjutnya perlu mengetahui data kompetensi karyawan yang ingin dicapai oleh perusahaan karena akan berpengaruh pada pembuatan sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- FoEh, J. E. (2020). *Perencanaan Bisnis (Business Plan) Aplikasi Dalam Bidang Sumberdaya Alam*. Yogyakarta: Deepublish.
- Abdi, H. (2021, Oktober 11). *Liputan 6*. Retrieved from Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli dan Jenis-jenisnya yang Perlu

- Dikenali:
<https://hot.liputan6.com/read/4681419/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli-dan-jenis-jenisnya-yang-perlu-dikenali>
- Abidin, A. A. (2016). Memacu Peningkatan Kualitas Pribadi untuk Meningkatkan Kualitas Institusi (Telaah Manajemen Sumber Daya Manusia di MI Al Illahiyah Rejoagung Ngoro Jombang). *Jurnal Program Studi PGMI*, 178.
- Auliya, A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran Sailendra Hotel JW Marriott Jakarta. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 354.
- BPS. (2018, Maret 23). Retrieved from Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat: <https://jabar.bps.go.id/statictable/2018/03/23/472/jumlah-restoran-rumah-makan-menurut-kabupaten-kota-.htm>
- Dewi, D. A. (2018). Modul Uji Validitas dan Reliabilitas. *Research Gate*, https://www.researchgate.net/publication/328600462_Modul_Uji_Validitas_dan_Reliabilitas.
- Gunawan, A. (2010). Increasing the managerial capabilities in Indonesian garment manufacturing. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 346-367.
- Herlina, M. G., & Dora, T. M. (2021, April 23). *Fungsi dari HR Analytics*. Retrieved from BBS - MANAGEMENT: <https://bbs.binus.ac.id/management/2021/04/fungsi-dari-hr-analytics/>
- Heuvel, S. v., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR Analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- KBBI. (2019). *KBBI Daring*. Retrieved April 25, 2020, from KBBI Daring: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
- Krestyawan, R. (2017, February 22). *PANDUAN PRAKTIS MENYUSUN TRAINING NEED ANALYSIS*. Retrieved from Manajemen SDM: <http://manajemen-sdm.com/>
- Ludwikowska, K. (2018). THE EFFECTIVENESS OF TRAINING NEEDS ANALYSIS AND ITS RELATION TO EMPLOYEE EFFICIENCY.
- Luthans, F., Marsnik, P. A., & Luthans, K. W. (1998). A CONTINGENCY MATRIX APPROACH TO IHRM. *Human Resource Management: Advancing Human Resource Research and Pratices*, 1.
- Mishra, S. N., Lama, D. R., & Pal, Y. (2016). Human Resource Predictive Analytics (HRPA) For HR Management In Organizations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, MAY 2016*.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*.
- Napitupulu, S. (2018, January 19). *Apa Perbedaan Sales dan Marketing? Yuk, Simak di Sini!* Retrieved from Glints Your One Stop Career Hacks: <https://glints.com/id/lowongan/sales-dan-marketing/#.XrQFqJ5LjIU>
- Nurwicaksono, B. D., & Amelia, D. (2018, March). AKSIS: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia. *ANALISIS KESALAHAN BERBAHASA INDONESIA PADA TEKS ILMIAH MAHASISWA*. Retrieved from http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/business_analytics.htm
- Pratama, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Dan Restoran Di Kota Padang. *JRB - Jurnal Riset Bisnis*.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 207.
- Rozarie, C., & Indonesia, J.-N. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta.
- Sampoerna University. (2022, April 8). *sampoernauniversity*. Retrieved from Apa Itu Penelitian Studi Kasus? Pengertian, Tujuan dan Contohnya: <https://www.sampoernauniversity.ac.id/id/penelitian-studi-kasus/#:~:text=Studi%20kasus%20merupakan%20metode%20dalam,yang%20dijad>

ikan%20sebagai%20subjek%20penelitian

- Seran, S. (2020). *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Sosial*. Yogyakarta: Deepublish.
- SKKNI. (2004, October). Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. *Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Pariwisata Su Sektor Hotel dan Restoran*, pp. 161-189.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human Resource Management*. New Jersey: Wiley.
- Stiehl, V. (2014). *Process-Driven Applications with BPMN*. Walford: Springer.
- Sudarmanto, E. (2021). *Sistem Pengendalian Internal*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sukoco, S. A. (2018). *New Komunikasi Pemasaran Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Abadi.
- Thian, A. (2021). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Virgilio, F. D., Das, S., & Mondal, S. R. (2022). *HR Analytics and Digital HR Practices*. London: Palgrave Macmillan.
- Yin, R. (2011). *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Publication.