

STUDI DESKRIPTIF PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA D'SEASON HOTEL SURABAYA

Stefani Meliana Kusuma

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: stefani.meliana@yahoo.co.id

Abstrak- Dalam suatu organisasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data wawancara semi terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan dalam D'Season Hotel Surabaya terbagi menjadi dua bagian, yaitu *general meeting* dan *departement training*. Masih belum ada jangka waktu yang pasti di dalam pelaksanaan pelatihan dan belum dilakukan analisis yang sesuai tahapan pelatihan. Untuk pengembangan lebih dilakukan apabila ada posisi yang sedang kosong di dalam perusahaan. Prinsip pembelajaran yang diterapkan sejauh ini adalah dengan pendelegasian tugas dan teknik yang digunakan lebih mengarah kepada rotasi pekerjaan dan bimbingan.

Kata Kunci— Pelatihan, pengembangan, dan sumber daya manusia.

I. PENDAHULUAN

Salah satu sektor pembangunan yang sedang digalakkan oleh pemerintah saat ini adalah sektor pariwisata. Hal tersebut disebabkan oleh peranan pariwisata yang sangat penting dalam pembangunan di Indonesia khususnya sebagai penghasil devisa negara. Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Saptia Nirwandar, menyatakan pertumbuhan industri pariwisata di Indonesia tahun 2014 mencapai 9,39 persen lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Angka itu di atas pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 5,7 persen (*Tempo.Co*, 2014, para. 2). Sektor pariwisata juga menempati urutan keempat sebagai penyumbang devisa negara tahun 2013 (*Tempo.Co*, 2014, para. 4). Dengan semakin bertumbuhnya pariwisata di Indonesia serta pertambahan jumlah wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara, maka hal ini ditanggap oleh beberapa pengusaha sebagai peluang untuk membangun tempat penginapan atau hotel bagi tempat beristirahat para wisatawan.

Saat ini persaingan bisnis perhotelan semakin berkembang didukung dengan banyaknya tempat wisata di berbagai kota di Indonesia. Banyak tempat penginapan atau hotel-hotel baru bermunculan dengan menawarkan keunikan serta pelayanan terbaik yang tujuannya adalah untuk menarik konsumen dan menjadi yang terbaik di antara pesaing-pesaing yang ada. Tentunya kualitas tempat penginapan atau hotel yang baik tidak akan lepas dari kinerja para karyawan yang optimal. Pihak manajemen tempat penginapan atau hotel harus mampu memberikan fasilitas untuk terus mengembangkan keahlian serta kepercayaan diri seseorang terhadap pekerjaan mereka agar

dapat bekerja secara optimal yang secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Menurut Straub dan Attner (1985), yang dikutip dalam Gaol (2014, p. 44), manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan suatu keuntungan tersendiri bagi perusahaan, oleh karena itu selain harus merekrut sumber daya manusia yang kompeten, perusahaan sebaiknya juga mendukung sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pelatihan dan pengembangan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di *Nigerian Banking Industries* bahwa pelatihan telah menjadi salah satu aspek yang paling penting dalam manajemen untuk membantu karyawan untuk menguasai keahlian, pengetahuan, dan kemampuan tertentu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Dalam penelitian ini tidak ada organisasi yang bisa menjadi efisien dan efektif apabila karyawan belum mempunyai dan menerapkan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan. Dengan tidak adanya program pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan beberapa permasalahan bagi organisasi seperti ketidakmampuan karyawan, kinerja karyawan tidak efisien dan tidak efektif. Pelatihan memiliki dampak yang positif pada kinerja dan motivasi kerja karyawan dan secara langsung maupun tidak langsung dapat mencapai tujuan dari organisasi (Abegukil, Paul, Akinrole & David, 2014).

Suatu pelatihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi. Dapat juga diadakan suatu latihan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja serta motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional yang lainnya (Yusuf, 2015, p. 141). Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan (Yusuf, 2015, p. 133).

Saat ini D'Season Hotel memiliki 3 cabang yaitu terletak di Surabaya, Jepara dan juga Pulau Karimun Jawa. D'Season Hotel Surabaya sendiri didirikan oleh Budhi Gunawan pada 18 Maret 2009. D'Season Hotel pertama kali dibuka di Surabaya dan saat ini telah memiliki sumber daya manusia sebanyak 40 orang dengan jumlah kamar sebanyak 69 unit. Dalam penelitian ini, diputuskan untuk dilakukan penelitian di D'Season Hotel Surabaya.

Dari penelitian sebelumnya mengenai proses rekrutmen dan seleksi karyawan di D'Season Hotel Surabaya, kendala rekrutmen yang dihadapi adalah kurangnya memperoleh karyawan yang memiliki kemampuan yang diperlukan sesuai dengan

kebutuhan pada masing-masing departemen (Pangow, 2016, p. 29). Kendala tersebut seharusnya dapat diatasi dengan memberikan pelatihan maupun pengembangan kepada sumber daya manusia, namun dalam hal ini permasalahan yang dihadapi oleh D'Season Hotel Surabaya dalam hal pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia masih belum terencana.

Hal ini dikarenakan pada departemen *Human Resource and Development* (HRD) hanya ditangani oleh satu orang saja, yaitu Ria Setiana sebagai *Executive Assistant Manajer* (EAM) pada departemen HRD. Keterbatasan inilah yang membuat Ibu Ria harus mengurus segala hal yang berkaitan dengan SDM seorang diri. Oleh karena itu, departemen HRD memberikan kebebasan kepada para *coordinator* di setiap departemen untuk melaksanakan pelatihan kepada SDM sesuai dengan kebutuhan di lapangan namun tetap dikoordinasikan dengan EAM yang bersangkutan. Sejauh ini kendala dalam pelatihan dan pengembangan SDM di D'Season Hotel Surabaya adalah pelatihan dan pengembangan tidak dilakukan secara rutin atau tidak ada rencana pelatihan dan pengembangan dalam kurun waktu tertentu yang pasti. Hal ini disebabkan sulitnya merencanakan waktu pelatihan serta terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh D'Season Hotel Surabaya. Pada saat kondisi hotel sedang ramai oleh tamu yang menginap, maka seluruh karyawan akan difokuskan untuk melayani tamu-tamu tersebut mengingat jumlah karyawan yang terbatas, sehingga pada akhirnya jadwal pelatihan atau pengembangan yang telah direncanakan terpaksa ditunda sampai *coordinator* menemukan waktu pelaksanaan yang tepat. Model pelatihan yang selama ini telah dijalankan di D'Season Hotel Surabaya adalah *departement training*. Pada *departement training* ini akan dilakukan praktek langsung di dalam pekerjaan. Misalnya dalam departemen *Housekeeping*, *coordinator* akan memberikan contoh bagaimana cara merapikan kamar yang benar atau karyawan yang diminta untuk mengerjakan lebih dulu kemudian *coordinator* yang akan mengkoreksi apakah ada yang masih kurang atau tidak.

Melihat kebutuhan dari D'Season Hotel yang membutuhkan sumber daya manusia dengan pengetahuan dan kemampuan yang optimal di bidangnya serta masih belum terencananya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, maka diputuskan untuk dilakukan penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang sejauh ini telah dijalankan di D'Season Hotel Surabaya sehingga dapat mengetahui secara jelas alasan belum terencananya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta mengetahui metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang seperti apa yang selama ini diterapkan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (a) Bagaimana penerapan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya? (b) Bagaimana hasil pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya?

Tujuan dalam penelitian ini adalah (a) Mendeskripsikan penerapan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya. (b) Mengetahui hasil pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada D'Season Hotel Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif karena dapat menunjukkan kondisi nyata yang terjadi mengenai tahapan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di dalam perusahaan yang diteliti, memaparkan masalah-masalah pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan hasil wawancara, dan dapat merumuskan teknik pelatihan dan pengembangan yang efektif di D'Season Hotel Surabaya.

Subjek dalam penelitian ini adalah D'Season Hotel Surabaya. Objek dalam penelitian ini yaitu studi deskriptif pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara. Menggunakan wawancara agar memperoleh informasi dari berbagai narasumber mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di D'Season Hotel Surabaya. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, *job description*, visi dan misi perusahaan, serta informasi lain yang dibutuhkan melalui *website* perusahaan.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, p. 54). Peneliti menggunakan teknik ini dengan tujuan agar informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian. Dalam penyelesaian penelitian ini, maka peneliti terlebih dahulu memilih informan sebagai narasumber dalam pemberian informasi yang dibutuhkan. Para informan yang dipilih yaitu: Ria Setiana sebagai *Executive Assistant Manager* (EAM) *Human Resource and Development*, Roni Setiawan sebagai *Executive Assistant Manager* (EAM) departemen *Food and Beverage; Front Office*; dan merangkap *Housekeeping*, Fendi sebagai *Coordinator* departemen *Food and beverage*, Ayu sebagai *Coordinator* departemen *Front Office*, serta Heri sebagai *Coordinator* departemen *Housekeeping*.

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2014, pp. 73-74).

Dalam penelitian ini menggunakan tiga tahapan dalam menganalisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2014, p. 92). Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut (Sugiyono, 2014, p. 95). Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan

baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2014, p. 99).

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Menurut (Sugiyono, 2014, p. 83), triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses pertama yang dilakukan sebelum pelatihan dilakukan adalah dengan melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini terbagi menjadi 3 proses yaitu : Analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis karyawan.

Proses yang pertama adalah analisis organisasi. Dalam melakukan analisis organisasi, hal yang menjadi pertimbangan D'Season Hotel Surabaya dalam melakukan pelatihan adalah *minimnya* jumlah sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena jumlah sumber daya manusia yang terbatas ini, membuat apabila kondisi hotel sedang ramai maka seluruh karyawan akan difokuskan untuk melayani tamu-tamu yang datang, sehingga pelatihan di D'Season Hotel Surabaya lebih banyak dilakukan dengan praktek langsung di lapangan karena dirasa lebih efektif di dalam pelaksanaannya.

Faktor lain yang mendasari dilaksanakannya pelatihan di D'Season Hotel Surabaya adalah berasal dari *guest comment* yang diberikan oleh *customer*. Dengan melihat saran ataupun kritikan yang diterima, maka D'Season Hotel Surabaya dapat melihat pelayanan apa yang masih kurang maksimal atau kesalahan apa yang mungkin dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan saran dan kritikan inilah dapat dilakukan pelatihan kepada departemen yang menerima kritikan dari *customer*.

Sejauh ini D'Season Hotel Surabaya telah melakukan analisis organisasi. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Snell dan Bohlander (2010, p.308) bahwa langkah pertama dalam penilaian kebutuhan adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan perusahaan.

Proses yang kedua dari analisis kebutuhan adalah analisis tugas. Menurut Snell dan Bohlander (2010, p. 311) dalam tahapan ini perlu melakukan pembelajaran mengenai *job description* dan *job specification* untuk mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Langkah pertama dalam melakukan analisis tugas adalah mencatat semua tugas dan kewajiban yang ada dalam suatu pekerjaan. Langkah kedua adalah mencatat langkah-langkah yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas. Dalam melakukan analisis tugas, D'Season Hotel Surabaya masih belum memiliki *job specification* yang menjelaskan syarat-syarat dalam melakukan *job description*. Sehingga sejauh ini penilaian mengenai keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan hanya dilihat dari *job description* saja. Dengan tidak adanya *job specification* maka bisa saja dalam mengerjakan suatu uraian pekerjaan karyawan tersebut sebenarnya tidak memenuhi syarat untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, sehingga pada akhirnya karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal.

Menurut Snell dan Bohlander (2010, p. 314) dalam analisis karyawan terdapat langkah dalam menentukan karyawan mana

yang membutuhkan pelatihan. Melakukan analisis karyawan penting dengan alasan analisis yang mendalam membantu organisasi untuk menghindari kesalahan dalam menempatkan semua karyawan dalam program pelatihan ketika beberapa karyawan tidak memerlukannya. Hal ini tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh D'Season Hotel Surabaya, karena D'Season Hotel Surabaya mewajibkan seluruh karyawan untuk mengikuti pelatihan yang diadakan tanpa menilai karyawan mana yang sebenarnya tidak memerlukan pelatihan tersebut. Hanya saja di D'Season Hotel Surabaya karyawan yang memiliki keahlian lebih, dapat memberikan contoh kepada rekannya yang lain untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat.

Snell dan Bohlander (2010, p. 315) menjelaskan tujuan pelatihan merupakan gambaran mengenai hasil apa yang diinginkan dari pelatihan yang diadakan. Secara lebih tepatnya merupakan keahlian, keterampilan dan pengetahuan apa yang ingin lebih dikuasai maupun adanya perubahan perilaku oleh peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan. Dalam hal ini D'Season Hotel Surabaya telah menetapkan tujuan pelatihan yang ingin dicapai dari pelatihan yang dilakukan. Tujuan dari pelaksanaan pelatihan adalah agar karyawan dapat memberikan peningkatan dan perubahan di dalam pekerjaan.

Menurut hasil wawancara, karyawan di D'Season Hotel Surabaya telah siap untuk menerima pelatihan, hanya saja kendala waktu yang membuat pelaksanaan pelatihan di D'Season Hotel Surabaya menjadi tidak pasti. Sejauh ini dalam menilai kesiapan karyawan sebelum mengikuti pelatihan, D'Season Hotel Surabaya hanya melihat dari kinerja karyawan saja. Apabila karyawan mengalami penurunan kinerja maka karyawan tersebut akan diberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka di lapangan, namun hal ini dapat menjadi sebuah masalah ketika kebutuhan karyawan di lapangan berbeda-beda, sehingga akan ada sebagian karyawan yang tidak maksimal dalam mengikuti pelatihan tersebut atau dapat dibilang menjadi salah sasaran.

Menilai kesiapan karyawan hanya dari kinerja saja juga sebenarnya tidak tepat. Hal ini dikarenakan dalam melakukan penilaian kinerja, D'Season Hotel Surabaya hanya melakukannya dua kali dalam satu tahun. Pada tahun ini penilaian kinerja rencananya akan dilakukan pada akhir Juli dan akhir Desember, sehingga akhirnya kinerja saja tidak dapat dijadikan sebagai acuan dalam menilai kesiapan dan motivasi karyawan mengingat dalam mendesain pelatihan D'Season Hotel Surabaya melakukannya setiap bulan. Dengan mendesain pelatihan setiap bulan namun menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan, maka hal tersebut tidak tepat karena data yang digunakan untuk mendesain pelatihan tidak *update*.

Menurut Snell dan Bohlander (2010, p. 315) kesiapan dan penerimaan peserta pelatihan dalam program pelatihan dapat ditingkatkan dengan meminta mereka untuk mengisi kuisioner tentang mengapa mereka menghadiri pelatihan dan apa yang mereka harapkan ketika menyelesaikan program pelatihan. Namun sejauh ini D'Season Hotel Surabaya masih belum memberikan kuisioner tersebut kepada karyawan, sehingga artinya D'Season Hotel Surabaya belum melakukan analisis terhadap motivasi karyawan sebelum pelatihan dilaksanakan.

Dalam melakukan pelatihan, D'Season Hotel Surabaya lebih cenderung melakukan pengulangan terus menerus. Misalnya materi *grooming*, kepemimpinan, dan cara berkomunikasi terus diingatkan kepada karyawan di dalam *general*

meeting. Contoh lainnya adalah apabila dalam pelatihan karyawan diberikan suatu materi, lalu setelah dilakukan evaluasi di lapangan materi tersebut masih belum diterapkan oleh karyawan di dalam pekerjaan, maka akan di *remind* ulang di dalam pelatihan selanjutnya. Selain itu juga akan dicari kendala apa yang dimiliki oleh karyawan sehingga membuat materi pelatihan belum dapat diterima dan dimanfaatkan dalam pekerjaan mereka, karena dalam menentukan materi pelatihan sebenarnya telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan di lapangan.

Hal ini sejalan dengan salah satu prinsip pembelajaran yang dikemukakan oleh Snell dan Bohlander (2010, p. 317) yaitu prinsip latihan dan pengulangan terus menerus. Di dalam prinsip tersebut, peserta seharusnya diberikan kesempatan untuk berlatih terhadap tugas pekerjaan dengan cara yang diharapkan dilakukan setelah program pelatihan. Nilai dari latihan ini sebenarnya adalah untuk menjadikan perilaku sebagai kebiasaan.

Hal keempat yang harus diperhatikan dalam mendesain pelatihan adalah mengenai karakteristik pelatih dalam membawakan materi selama pelaksanaan pelatihan. Kesuksesan dari pelatihan ini bergantung pada keahlian dari pelatih yang dipilih, yaitu berupa keahlian mengajar, penguasaan terhadap materi dan karakteristik yang dimiliki. Kesuksesan dari pelatihan ini bergantung kepada pelatih dikarenakan pelatih inilah yang bertanggung jawab terhadap penyampaian materi pelatihan kepada peserta beserta cara yang digunakan untuk menyampaikan materi tersebut hingga peserta memahami materi dan akhirnya mendapat tambahan keahlian, keterampilan dan pengetahuan baru.

Pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan di D'Season Hotel Surabaya adalah *EAM* dan *coordinator*. Mereka dipilih dengan mempertimbangkan jam terbang dan pengalaman dalam pekerjaan yang telah dimiliki. Untuk *departement training*, *coordinator* yang menjadi pelatih di dalam pelatihan. *Coordinator* merupakan seseorang yang bertanggung jawab pada suatu departemen, sehingga apabila ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan tertentu, maka *coordinator* departemen karyawan tersebut adalah orang pertama yang akan diminta pertanggung jawabannya oleh *EAM*. *Coordinator* juga merupakan orang yang lebih tahu pasti kondisi dan kebutuhan dari karyawan di departemennya, sehingga sudah sesuai untuk dipilih menjadi pelatih. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Snell dan Bohlander (2010, p. 319) bahwa salah satu kategori dari sifat yang diinginkan dari seorang pelatih adalah pengetahuan akan subjek pelatihan. Karyawan mengharapkan pelatih untuk mengetahui subjek pelatihan secara mendalam. Lebih jauh lagi, pelatih diharapkan untuk memberi contoh tentang pengetahuan itu.

Dalam tahapan implementasi ini merupakan langkah dalam pemilihan metode pelatihan yang akan digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada karyawan. Terdapat dua metode pelatihan yang telah dilakukan di D'Season Hotel Surabaya. Yang pertama yaitu *general meeting*. *General meeting* merupakan pelatihan yang dilakukan setiap satu bulan sekali dan pesertanya adalah seluruh karyawan dari semua departemen. Pelatihan ini dalam pelaksanaannya akan di bagi *shift* dan instruktur pelatihannya sendiri adalah *EAM*. Dalam *general meeting* ini cenderung merupakan pertemuan yang dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi dari masing-masing departemen dan penyampaian materi *coaching* dan *teaching* dari *EAM*. Materi yang disampaikan *EAM* lebih kepada cara berkomunikasi, kepemimpinan, dan juga *grooming*. Yang kedua adalah *departement training*. *Departement training* merupakan pelatihan yang diberikan oleh *coordinator* di masing-masing departemen. Dalam *departement training* lebih kepada praktek langsung di lapangan karena dari segi waktu lebih efektif dan akan lebih cepat diterima oleh karyawan. Terkadang *coordinator* atau karyawan di departemen yang lebih ahli juga dapat memberikan contoh langsung kepada peserta pelatihan yang lain mengenai suatu materi yang sedang dilatihkan.

Seharusnya *general meeting* tidak termasuk sebagai metode pelatihan. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaannya *general meeting* sendiri lebih seperti pertemuan yang dilakukan untuk lebih mengakrabkan karyawan yang ada di D'Season Hotel Surabaya.

Metode pelatihan yang diterapkan di D'Season Hotel Surabaya sejauh ini lebih kepada *on-the-job training*. Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan pelatihan, D'Season Hotel Surabaya melakukannya pada saat karyawan sedang melakukan pekerjaan mereka. Karyawan akan dilatih dengan praktek langsung di lapangan dengan pendampingan dari *coordinator*. Contohnya di departemen *housekeeping* akan langsung praktek di dalam kamar untuk prosedur *making bed*. Dalam hal ini *coordinator* ataupun karyawan yang sudah menguasai materi akan memberikan contoh kepada peserta pelatihan yang lain. Pada departemen *food and beverage*, misalnya karyawan bagian *service* akan membuat minuman untuk dua orang *customer* dengan pesanan yang sama, lalu dari pesanan tersebut dapat terlihat langsung apakah karyawan telah membuat minuman sesuai dengan *standart* atau belum. Untuk di departemen *front office* sendiri, karyawan akan lebih banyak dihadapkan dengan *complain* langsung yang datangnya dari *customer*, misalnya proses *check-in* yang terlalu lama, atau pendingin di kamar kurang dingin, maka karyawan akan dilatih bagaimana untuk *menghandle complain* dari *customer* tersebut.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Triyono (2012, p. 77) bahwa di dalam *on the job training* atau pelatihan di tempat kerja ada beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan diantaranya adalah demonstrasi, praktek langsung, metode mengerjakan sendiri dan rotasi kerja. Sejauh ini D'Season telah menerapkan metode demonstrasi dan praktek langsung di dalam pelatihan sumber daya manusia.

Evaluasi yang telah dilakukan D'Season Hotel yaitu dengan melihat kinerja karyawan di lapangan. Evaluasi pelatihan dilaksanakan oleh *coordinator* dan *EAM*. Dalam evaluasi akan dilihat apakah karyawan memperlihatkan peningkatan dan perubahan di dalam pekerjaan mereka atau justru malah ada penurunan. Apabila dilihat dari hasil di lapangan masih belum ada peningkatan, maka akan dilakukan *review* ulang dan karyawan akan diberikan konseling agar apabila ada permasalahan yang dihadapi dapat dicari solusinya bersama-sama.

Sejauh ini D'Season Hotel Surabaya masih belum memiliki sarana untuk mengukur reaksi peserta setelah diberikan pelatihan, juga belum melakukan pengujian sebelum dan setelah pelatihan dilaksanakan di mana hal tersebut dapat menguji apakah peserta telah mendapatkan pembelajaran setelah mengikuti pelatihan. Hal ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan Snell dan Bohlander (2010, p. 333) bahwa dalam

melakukan evaluasi pelatihan ada empat tingkatan yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu pelatihan yaitu reaksi, pembelajaran, kebiasaan dan tingkah laku, serta hasil. Saat ini dalam melakukan evaluasi, D'Season Hotel Surabaya masih berada pada level pertama yaitu mengevaluasi dalam tahap reaksi. Hal ini disebabkan karena dalam melakukan evaluasi belum ada ukuran dalam menilai keberhasilan suatu pelatihan dimana hal tersebut sebenarnya penting agar perusahaan dapat terus menyesuaikan materi pelatihan agar tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada *Retailing Industry In a Metropolitan City* bahwa organisasi harus melatih karyawan untuk memperkaya mereka di bidangnya dan mengubah keterampilan teknis maupun pengetahuan dari waktu ke waktu. Program pelatihan apa yang telah sukses kemarin belum tentu besok juga akan menjadi program yang efektif. Mampu mengukur hasil pelatihan akan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan kondisi tersebut (Rama & Vaishnavi, 2012). Selain itu juga menurut penelitian yang dilakukan pada *Banking Sector in Malaysia* bahwa setiap program pelatihan harus dievaluasi. Evaluasi adalah sebuah proses yang sulit, tetapi proses evaluasi adalah untuk meningkatkan standard dan efektivitas program-program yang ditawarkan. Evaluasi pelatihan adalah sarana yang digunakan untuk menentukan nilai pelatihan. Hal ini merupakan proses penilaian hasil atau hasil dari pelatihan. Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak dapat diabaikan (Mohamed & Alias, 2012).

Menurut Siagian (2008) yang dikutip dalam Yusuf (2015, p. 137) bahwa terdapat lima tahapan dalam menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia. Kelima tahapan tersebut adalah penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, dan pelaksanaan program. Hal ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh D'Season Hotel Surabaya dalam melakukan pengembangan bagi karyawan.

Tahap pertama yaitu penentuan kebutuhan. Dalam menentukan kebutuhan pengembangan, kekosongan posisi merupakan hal yang mendasari D'Season Hotel Surabaya dalam melaksanakan pengembangan. Misalnya ada *coordinator* di suatu departemen yang keluar, maka otomatis *staff* pada departemen tersebut yang dinilai telah siap dan dilihat dari loyalitas serta senioritasnya akan ditawarkan untuk naik jabatan menjadi *coordinator*.

Tahap kedua dalam menyelenggarakan pengembangan yaitu penentuan sasaran. Sasaran yang ditetapkan oleh D'Season Hotel Surabaya dalam pengembangan adalah perkembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Dalam menentukan sasaran D'Season Hotel Surabaya lebih ingin mencapai sasaran yang bersifat teknis. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2008) yang dikutip dalam Yusuf (2015, p. 137) bahwa sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan, atau mungkin juga kedua-duanya.

Tahap ketiga yaitu penetapan isi program. Setelah diketahui sasaran apa yang ingin dicapai dalam suatu program pengembangan SDM, maka selanjutnya ialah menentukan apa saja isi program yang ingin diberikan kepada karyawan sebagai upaya peningkatan kualitas SDM. Materi pengembangan yang diberikan oleh D'Season Hotel Surabaya yaitu mengenai kepemimpinan, peningkatan *skill* di lapangan, dan cara berkomunikasi

disampaikan oleh EAM, sedangkan pengetahuan secara administrasi baik yang berkaitan dengan cuti; absensi; serta pengambilan *schedule* akan diberikan oleh *coordinator*.

Tahap keempat dalam penyelenggaraan pengembangan adalah identifikasi prinsip-prinsip belajar. Setelah penetapan isi, selanjutnya ditentukan bagaimana prinsip-prinsip atau metode pembelajaran yang ingin diterapkan dalam pengembangan tersebut. Hal ini dilakukan agar peserta merasa bahwa prinsip pembelajaran yang dilakukan sudah tepat. Sejauh ini pembelajaran yang diterapkan oleh D'Season Hotel Surabaya dalam upaya pengembangan sumber daya manusia adalah dengan pendelegasian tugas. Dalam pendelegasian tugas, karyawan akan diberikan tanggung jawab yang lebih besar di dalam pekerjaannya, kemudian akan dinilai apakah karyawan tersebut berhasil atau tidak dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, karyawan juga diminta untuk mencoba membantu mengerjakan pekerjaan karyawan di departemen lain. Hal tersebut bertujuan agar keahlian karyawan bisa lebih berkembang dan tidak terbatas hanya di departemennya sendiri saja.

Tahap terakhir yang diperlukan dalam menyelenggarakan pengembangan adalah pelaksanaan program. Tahap ini merupakan puncak dari kegiatan pengembangan. Dalam pelaksanaannya, pengembangan lebih sering terjadi di D'Season Hotel Surabaya. Minat karyawan sendiri kurang apabila diberikan tawaran untuk mengembangkan karirnya ke cabang D'Season yang lain seperti Jepara dan Karimun. Dalam hal ini, sesuai dengan yang dipaparkan oleh Bangun (2012, p. 214) terdapat empat teknik pengembangan sumber daya manusia, yaitu rotasi pekerjaan; bimbingan; dewan *junior*; dan praktek langsung. Sejauh ini pengembangan yang telah diterapkan oleh D'Season lebih mengarah kepada teknik rotasi pekerjaan dan bimbingan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diambil kesimpulan yaitu pelatihan yang dilakukan dalam D'Season Hotel Surabaya sejauh ini adalah *departement training* saja, karena *general meeting* bukan termasuk sebagai pelatihan. Sebelum melaksanakan pelatihan, D'Season Hotel Surabaya telah menerapkan tahap-tahap analisis kebutuhan, mendesain program pelatihan, mengimplementasikan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Dalam analisis kebutuhan, pelatihan di D'Season Hotel Surabaya dibutuhkan karena jumlah karyawan yang dimiliki terbatas, sehingga karyawan yang ada harus dapat dioptimalkan pengetahuan dan keahliannya agar kinerja bisa terus meningkat, selain itu juga kebutuhan pelatihan berasal dari *guest comment* yang diberikan oleh *customer*. D'Season Hotel Surabaya belum memiliki *job specification*, sehingga dalam menilai kesesuaian kinerja hanya dilihat dari *job description* saja. Sejauh ini D'Season Hotel Surabaya masih belum melakukan analisis karyawan, karena pelatihan di D'Season lebih bersifat wajib sehingga seluruh karyawan harus mengikuti pelatihan tersebut.

Dalam tahapan mendesain program pelatihan, dalam D'Season Hotel Surabaya telah ditetapkan tujuan yang ingin dicapai dan pelatih yang dipilih disesuaikan dengan materi pelatihan. Dalam menilai kesiapan karyawan sebelum mengikuti pelatihan D'Season Hotel Surabaya seharusnya tidak menggunakan

kinerja sebagai acuan dalam mendesain pelatihan, karena penilaian kinerja hanya dilakukan dua kali dalam satu tahun sedangkan pelatihan di desain setiap bulan, sehingga apabila menggunakan kinerja maka desain yang ditetapkan akan kurang tepat karena mengacu pada data yang tidak *update*. D'Season Hotel Surabaya juga belum melakukan analisis terhadap motivasi karyawan sebelum pelatihan dilaksanakan. Prinsip pembelajaran juga telah ditetapkan di D'Season Hotel Surabaya.

Dalam tahapan implementasi pelatihan, metode yang digunakan adalah dengan demonstrasi dan praktek langsung. Namun masih dapat menerapkan metode pelatihan yang lain agar karyawan tidak merasa jenuh.

Dalam tahapan terakhir yaitu evaluasi pelatihan, D'Season Hotel masih belum melakukan evaluasi dengan menilai reaksi ataupun menguji pengetahuan dan kemampuan dari peserta pelatihan sebelum dan setelah program pelatihan dilaksanakan. Sejauh ini evaluasi yang dilakukan masih berada pada level yang pertama yaitu level reaksi, karena dalam mengevaluasi hasil pelatihan hanya berupa pengamatan kinerja saja.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, D'Season Hotel telah menerapkan tahap penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, dan pelaksanaan program.

Di dalam penentuan kebutuhan, D'Season Hotel belum melakukan analisis yang mendalam, hanya melakukannya pada saat ada posisi yang sedang kosong di perusahaan. D'Season telah menetapkan sasaran teknis dalam tahap penentuan sasaran pengembangan. D'Season juga telah melakukan penetapan isi program dan mengidentifikasi prinsip belajar di dalam melakukan persiapan pengembangan. Pengembangan juga telah dilaksanakan di D'Season Hotel Surabaya, namun lebih sering dilakukan di cabang Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abegukil, O.E., Paul, S.O., Akinrole, O.O., David, A.U. (2014). Strategic Role of Human Resource Training and Development on Organizational Effectiveness in Nigerian Banking Industries. *Global Journal of Human Resource Management*, 2 (4), 24-39. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Strategic-Role-of-Human-Resource-Training-and-Development-on-Organizational-Effectiveness-in-Nigerian-Banking-Industries1.pdf>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Gaol, J.L. (2014). *A to Z Human Capital*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi.
- Mohamed, R. & Alias, A.A.S. (2012). Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector In Malaysia. *International Conference On Business and Economic Research Proceeding*. Retrieved June 6, 2016, from http://library.oum.edu.my/repository/717/1/evaluating_rosmah.pdf
- Pangow, C.I. (2015). *Studi Deskriptif Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di D'Season Hotel Surabaya*. (TA No. 31011081/MAN/2016). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Pariwisata Indonesia Lampaui Pertumbuhan Ekonomi. (2014, March 06). *Tempo.Co Travel*. Retrieved February 29, 2016, from <https://travel.tempo.co/read/news/2014/03/06/202559869/pariwisata-indonesia-lampaui-pertumbuhan-ekonomi>
- Rama, M.J, & Vaishnavi, R. (2012). Measuring Training Effectiveness a Study: a Study In a Leading Retailing Industry In a Metropolitan City. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4). Retrieved June, 6, 2016, from http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/EIJMMS/2_EIJMMS_VOL2_ISSUE4.pdf
- Snell, S. & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management (15th ed.)*. South-Western: Cengage Learning.
- Sugiyono (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. (Al Arif, M. N. R.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.