

STUDI DESKRIPTIF PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN PADA IBIS HOTEL BASUKI RAHMAT SURABAYA

Andrian Sugiarta

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: sugiarthaandrian@gmail.com

Abstrak- Sumber Daya Manusia beserta keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki merupakan aset penting bagi perusahaan. SDM ini sebagai penggerak operasional perusahaan, terutama dalam bisnis perhotelan. Dalam bisnis perhotelan sangat bergantung pada Sumber Daya Manusia beserta keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Dalam rangka untuk menambah keterampilan dan pengetahuan ini perlu adanya sarana yang disediakan, seperti program pelatihan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui program pelatihan pada Ibis Hotel Basuki Rahmat Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan teknik wawancara. Peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk menguji keabsahan data. Dari hasil analisis yang didapat, proses pelatihan karyawan pada Ibis Hotel Basuki Rahmat Surabaya terbagi menjadi dua yaitu pelatihan wajib dari manajemen pusat Accor dan pelatihan departemental. Setiap pelatihan didasarkan oleh kebutuhan tertentu dan telah menetapkan tujuan yang akan dicapai, pelatih yang digunakan. Metode pelatihan yang digunakan ada yang berupa seminar dalam kelas dan praktek secara langsung. *Kata Kunci-* Pelatihan, Pengetahuan, Keterampilan

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penunjang penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Menurut Syahmuharnis (2013) Profesional SDM dikatakan efektif bukan hanya dikatakan paham *Body of Knowledge* dalam manajemen SDM, tetapi harus mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut mengatasi berbagai tantangan bisnis. Mello (2006, p. 7), karyawan beserta dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuannya merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Sebagai “jantung” manajemen SDM, aspek training dan pengembangan SDM diharapkan menghasilkan karyawan yang kompeten, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Yang terakhir merupakan output utama dari manajemen SDM, jembatan antara unit manajemen SDM dengan aspek bisnis dan finansial perusahaan. Secara sederhana bisa disimpulkan, unit manajemen SDM dianggap berhasil kalau bisa menciptakan karyawan yang kompeten, termotivasi, dan berkinerja tinggi HC Journal (2013). Menurut Nordstorm (2006, p 8) , karyawan merupakan bagian dari asosiasi dan mempertimbangkannya sebagai aset perusahaan

yang paling berharga. Kesuksesan perusahaan juga dapat ditentukan dari strategi perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada karyawan yang istimewa. Disinilah terletak pentingnya anggapan bahwa karyawan merupakan asosiasi perusahaan. dengan berasosiasi, karyawan akan bertindak layaknya seorang eksekutif dan akan membangun hubungan personal yang kuat dengan para klien secara otomatis. Wiharto (2013) Pelatihan ditujukan untuk mengembangkan kompetensi pegawai untuk menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaan.

Persaingan yang ada saat ini semakin kompetitif setiap saatnya. Mengingat semakin ketat persaingan antar perusahaan dewasa ini menuntut kemampuan perusahaan untuk mampu bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu cara yang dapat ditempuh agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat adalah dengan manajemen sumber daya yang efektif dan efisien. Mengapa demikian? Karena peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting sebagai penggerak utama seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan dalam pencapaian tujuannya baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Seperti persaingan dalam bisnis perhotelan dimana semakin hari semakin berkembang dan persaingan yang ada semakin ketat dari hari ke hari. Hotel-hotel yang ada berlomba-lomba untuk memberikan kualitas jasa pelayanan yang terbaik dengan tujuan untuk menarik konsumen dan pada akhirnya ingin menjadi yang paling unggul di antara pesaing yang ada. Dalam rangka pemberian kualitas jasa pelayanan yang terbaik, dalam hotel ini tentu tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia ini sendiri dengan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Sudah menjadi tujuan manajemen hotel untuk terus berupaya untuk mempersiapkan kualitas SDM di bidang peningkatan keahlian dan keterampilan agar selalu dapat memberikan kualitas jasa pelayanan yang memuaskan konsumen agar dapat bersaing di tengah persaingan yang ada ditambah dengan kemajuan dan perkembangan zaman yang tidak dapat dihindari dan harus diikuti oleh setiap manajemen hotel dengan tujuan untuk semakin meningkatkan keunggulan kompetitif diantara pesaing lainnya.

Oleh karena itu, setiap pemain bisnis selalu berupaya dalam memberikan pemberdayaan kepada karyawan sehingga karyawan merasa mereka diterima dengan baik dalam perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi secara maksimal. Dalam rangka menghadapi tantangan persaingan yang ada, maka perlu adanya sarana dari perusahaan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi persaingan yang ada dengan metode pelatihan. Menurut Markimber (2013) beberapa hal yang menjadi gejala timbulnya kebutuhan akan pelatihan adalah standar kerja yang tidak tercapai, karyawan tidak mampu menyelesaikan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun. Dengan pelatihan yang dilakukan diharapkan membawa dampak kemajuan positif baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Dampak yang diharapkan terhadap perusahaan yaitu dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha perusahaan, sedangkan untuk karyawan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan, keahlian, ide, inovasi, dan kinerja yang tinggi dalam bekerja.

Pelatihan karyawan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai standar kinerja yang diharapkan. Philips (1996) berpendapat bahwa pelatihan karyawan merupakan *“the most critical competitive weapon”* bagi suatu organisasi. Pelatihan karyawan harus dikelola dengan baik dan benar. Sebuah organisasi akan efektif melaksanakan pelatihan apabila memiliki sistem yang dengan komitmen dan melibatkan para *stakeholders* kunci, yaitu manajer sumber daya manusia, pelatih, dan peserta pelatihan. Dengan demikian kendali pencapaian mutu pelatihan karyawan tidak hanya berpusat pada pelatih dan peserta pelatihan saja. (Wargahadibrata & Rahmat, 2004).

Menurut Noe (2005, p. 3) mengatakan bahwa pelatihan mengarah kepada usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam memahami pekerjaan terkait dengan kompetensi yang dimiliki. Yang termasuk dalam kompetensi ini adalah pengetahuan, kemampuan, atau sikap yang penting bagi keberhasilan kinerja. Tujuan dari pelatihan adalah karyawan mampu menguasai dengan baik pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang ditekankan dalam program pelatihan dan untuk mengaplikasikannya dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Ibis Hotel merupakan salah satu jaringan hotel dibawah manajemen grup perhotelan Accor. Jaringan grup perhotelan ini tersebar di seluruh dunia. Pangsa pasar jaringan hotel Ibis adalah ditujukan bagi para pengusaha, dan pada umumnya merupakan hotel bertaraf internasional berbintang tiga. Dalam Ibis hotel ini sendiri sudah melaksanakan program pelatihan sebelumnya, namun karena adanya standar yang harus diikuti dari manajemen grup Accor maka beberapa dari program pelatihan yang ada tidak dilaksanakan berdasarkan tahapan-tahapan yang ada dalam program pelatihan. Dalam penelitian ini cabang Ibis hotel yang dipilih adalah yang berlokasi di Jalan Basuki Rahmat kota Surabaya dimana sudah mulai

beroperasi sejak 20 Januari 2014 dan dapat dikatakan merupakan pemain baru dalam bisnis perhotelan di Surabaya serta masih harus melakukan penyesuaian terhadap budaya dan karakteristik konsumen dengan standar kinerja operasional hotel. Tantangan yang telah dijabarkan di atas inilah yang dihadapi oleh Ibis hotel yang berlokasi di Basuki Rahmat, Surabaya dimana juga merupakan pemain baru bisnis hotel di Surabaya. Oleh karena itu peneliti ingin berfokus untuk meneliti proses pelatihan SDM khususnya pelatihan terhadap keahlian karyawan dalam memberikan jasa pelayanan kepada konsumen dalam Ibis hotel Basuki Rahmat Surabaya dan diharapkan peneliti mendapat gambaran yang jelas mengenai sistem pelatihan SDM.

Melakukan Analisa Kebutuhan

(Snell & Bohlander, 2010, p. 131) Karena kondisi bisnis berubah dengan sangat cepat, sama halnya dengan teknologi, menjaga agar tipe pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan merupakan sebuah tantangan. Apabila karyawan secara terus menerus gagal dalam mencapai tujuan produktifitasnya, hal ini mungkin merupakan pertanda bahwa pelatihan mulai dibutuhkan. Sama halnya ketika organisasi menerima jumlah kritikan konsumen yang besar, mungkin hal ini menandakan bahwa pelatihan perusahaan tidak memadai. Namun, tidak terkecuali bagi yang melakukan penilaian kebutuhan dalam organisasi, hal ini harus dilakukan secara sistematis dengan menggunakan tiga tipe analisis yang berbeda yaitu : Analisa organisasi, Analisa tugas, dan Analisa karyawan.

Namun, karena aspek biaya, keahlian, dan waktu yang dibutuhkan, penelitian menurut *American Society for Training and Development* menemukan bahwa organisasi melakukan analisa penilaian kebutuhan selama kurang dari 50 persen dari waktunya. Sejalan dengan cepatnya waktu perubahan meningkat dan waktu dan sumber daya, kebutuhan akan penilaian kebutuhan yang baik juga turut meningkat.

Analisa Organisasi. Langkah pertama dalam penilaian kebutuhan adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan perusahaan. Sebuah analisa organisasi adalah proses melihat lingkungan, strategi, dan sumber daya perusahaan untuk menentukan pelatihan apa yang perlu dilakukan. Keadaan ekonomi dan peraturan-peraturan publik juga mempengaruhi kebutuhan pelatihan perusahaan juga. Faktor-faktor lainnya juga berpengaruh terhadap strategi perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan, seperti merger, akuisisi, membutuhkan karyawan untuk melaksanakan peranan dan tanggung jawab yang baru dan menyesuaikan dengan budaya dan cara-cara yang baru dalam menjalankan bisnis. Faktor lain seperti perubahan teknologi, globalisasi, kerjasama tim. Melakukan analisa organisasi memerlukan pemahaman secara mendalam tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan-teknologi, keuangan,

dan manusia-diperlukan untuk disesuaikan dengan tujuan pelatihan perusahaan.

Analisa Tugas. Langkah kedua dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah analisa tugas. Dalam tahapan ini perlu melakukan pembelajaran mengenai *job description* dan *job specification* untuk mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari langkah ini adalah menentukan isi dan konten dari program pelatihan. Langkah pertama dalam melakukan analisa 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. Ketika pekerjaan sudah dipahami secara mendalam, maka tipe kinerja yang dibutuhkan (seperti *speech*, *discrimination*, dan *manipulation*), beserta juga keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan dapat ditentukan. Sebagai contoh, dalam suatu pekerjaan bidang *X-Ray*, karyawan membenarkan posisi dari pasien (*manipulation*), memberikan instruksi (*speech*), dan memeriksa jarak yang benar antara mesin dengan pasien (*discrimination*).

Analisa Karyawan. Dalam analisa karyawan terdapat langkah dalam menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan. Melakukan analisa karyawan penting dengan alasan analisa yang mendalam membantu organisasi untuk menghindari kesalahan dalam menempatkan semua karyawan dalam program pelatihan ketika beberapa karyawan tidak memerlukannya. Sebagai tambahan, dalam analisa karyawan membantu manajer dalam menentukan bidang dimana karyawan kurang ahli. Beberapa perusahaan menggunakan penilaian kinerja sebagai masukan untuk analisa karyawan. Meskipun penilaian kinerja mungkin memberitahukan karyawan mana yang tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan, mereka biasanya tidak memberitahukan alasannya. Apabila penurunan kinerja adalah karena masalah kemampuan, maka pelatihan mungkin adalah jawaban yang terbaik. Namun, apabila penurunan kinerja disebabkan karena kurangnya motivasi, atau faktor di luar kendali karyawan, maka pelatihan bukanlah jawaban yang tepat. Secara lebih mendalam, manajer harus membahas bersama dengan karyawan mengenai area-area yang harus diperbaiki untuk mencapai keuntungan yang maksimal.

Mendesain Program Pelatihan

(Snell & Bohlander, 2010, p. 131) Ketika kebutuhan pelatihan telah ditentukan, langkah selanjutnya adalah mendesain tipe dari suasana pembelajaran yang dibutuhkan. Kesuksesan dari program pelatihan tergantung dari kemampuan organisasi secara lebih mendalam dalam hal mengidentifikasi kebutuhan pelatihannya. Untuk mendesain program pelatihan harus difokuskan pada : (1) tujuan dari pelatihan, (2) kesiapan dari peserta pelatihan serta motivasi

mereka, (3) prinsip-prinsip pembelajaran, dan (4) karakteristik-karakteristik instruktur.

Tujuan Pelatihan. Dalam informasi ini, manajer mempunyai gambaran hasil yang diinginkan dari pelatihan melalui tujuan pelatihan tertulis. Secara umum menggambarkan keahlian dan pengetahuan untuk lebih dikuasai atau perilaku yang harus diubah.

Kesiapan Karyawan dan Motivasi. Kesiapan karyawan mengarah pada kedewasaan dan pengalaman dari karyawan. Karyawan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki untuk menerima apa yang akan diberikan. Mengetahui perbedaan individu dalam pelatihan dalam hal kesiapan mengikuti pelatihan sangat penting untuk disesuaikan dalam situasi pelatihan. 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. Untuk pembelajaran yang optimal, peserta harus menyadari bahwa mereka membutuhkan pengetahuan dan keahlian yang baru untuk progress pelatihan. Dengan berfokus pada peserta pelatihan daripada berfokus pada pelatih maupun topik pelatihan, manajer dapat membuat suasana pelatihan yang kondusif bagi pembelajaran. Ada enam strategi yang dapat digunakan :

1. Gunakan penguatan positif.
2. Eliminasi ancaman dan hukuman.
3. Fleksibel.
4. Peserta harus mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
5. Mendesain instruksi yang menarik.
6. Jelaskan hambatan dalam pembelajaran.

Ketika sebagian besar karyawan termotivasi oleh kebutuhan tertentu, ada yang membedakan antara satu dengan yang lain dalam hal kepentingan dari kebutuhan ini.

Prinsip-prinsip pembelajaran. Pelatihan harus membangun jembatan antara karyawan dan organisasi. Satu langkah yang penting membantu karyawan untuk menerima materi baru, diterima dan diaplikasikan dalam pekerjaannya. (1) Tujuan. Ketika pelatih menjelaskan tentang tujuan dari pelatihan, atau ketika peserta pelatihan didorong untuk memasang target mereka sendiri, maka tingkat ketertarikan, pemahaman, dan motivasi terkait pelatihan meningkat. (2) Presentasi yang berarti. Satu prinsip pembelajaran yaitu material yang harus dipelajari harus ditampilkan dengan berarti. Secara sederhana, peserta akan lebih mudah untuk mempelajari informasi baru ketika mereka bisa mengaitkan hal yang didapat dengan hal yang familiar dengan mereka. Sebagai tambahan, materi harus diurutkan sehingga setiap pengalaman menjadi terarah. Dengan cara ini, peserta dapat menerima pengalaman menjadi suatu pola pengetahuan dan keahlian. (3) Perbedaan-perbedaan individu. Setiap orang belajar dalam tingkat yang berbeda dan dengan cara yang berbeda. Sebagai contoh,

beberapa orang dapat mengingat informasi baru hanya dengan sekali dengar atau melihat hanya sekali saja. Yang lain mungkin harus bekerja lebih lama untuk menemukan teknik lain dalam menerima informasi, tetapi tidak ada kaitannya dengan kepintaran yang dimiliki.

Program pelatihan harus mencoba untuk mengakomodasi perbedaan-perbedaan individu dalam rangka untuk memfasilitasi gaya setiap orang. (4) Latihan dan pengulangan terus menerus. Peserta seharusnya diberikan kesempatan untuk berlatih terhadap tugas pekerjaan dengan cara yang diharapkan dilakukan setelah program pelatihan. Seseorang yang baru saja diajarkan bagaimana cara mengoperasikan mesin harus mempunyai kesempatan untuk berlatih terus. Nilai dari latihan ini sebenarnya adalah untuk menjadikan perilaku sebagai kebiasaan. Dengan latihan, peserta dapat melupakan tentang perilaku yang berbeda dan berkonsentrasi pada perilaku baru untuk mengerjakan tugas.

Karakteristik-karakteristik instruktur. Kesuksesan dari usaha pelatihan ditentukan oleh keahlian mengajar dan karakteristik personal dari seseorang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pelatihan itu. Pelatihan juga terpengaruh dengan perilaku dan karakteristik personal pelatih. Ada beberapa kategori dari sifat yang diinginkan adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan akan subjek pelatihan. Karyawan mengharapkan pelatih untuk mengetahui subjek pelatihan secara mendalam. Lebih jauh lagi, pelatih diharapkan untuk memberi contoh tentang pengetahuan itu.
2. Adaptasi. Karena beberapa orang belajar dengan lebih cepat atau lebih lambat dari yang lain, pelatih harus menyesuaikan dengan kemampuan belajar peserta.
3. Ketulusan. Peserta menghargai ketulusan dari pelatih. Sejalan dengan hal ini, pelatih harus bersabar dan memberi kebijaksanaan.
4. Selera humor. Proses pembelajaran dapat dibuat dengan menyenangkan.
5. Ketertarikan. Pelatih yang baik mempunyai ketertarikan terhadap subjek yang diajarkan yang siap disampaikan kepada peserta.
6. Instruksi yang jelas. Pelatihan dapat dicapai secara lebih cepat dan bertahan lebih lama ketika pelatih memberikan instruksi yang jelas.
7. Bantuan perseorangan. Ketika pelatihan terdiri dari lebih dari satu karyawan, pelatih yang baik selalu menyediakan bantuan pribadi.
8. *Enthusiasm*. Presentasi yang dinamis dan sifat yang bersemangat menunjukkan bahwa pelatih menikmati apa yang dilakukan, karyawan cenderung merespon secara positif terhadap suasana yang bersemangat ini.

Implementasi Program Pelatihan. Pertimbangan utama yaitu memilih metode program pelatihan di antara banyak variasi metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang sudah dianalisa. Ada beberapa metode pelatihan menurut (Mathis & Jackson, 2006, p. 327-329).

a) Pelatihan Kooperatif. Metode pelatihan kooperatif mencampurkan pelatihan dalam kelas dan pengalaman-pengalaman pelatihan pada pekerjaan. Pelatihan ini mengambil beberapa bentuk. Satu metode, biasanya disebut sebagai peralihan sekolah ke pekerjaan, membantu individu-individu masuk ke dalam lingkungan pekerjaan ketika masih bersekolah atau dalam penyelesaian sekolah formal. Sebuah bentuk dari pelatihan kooperatif yang disebut magang kerja, biasanya menggabungkan pelatihan pekerjaan dengan instruksi di ruang kelas sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Magang menawarkan keuntungan untuk pemberi kerja dan peserta magang. Peserta magang mendapatkan pengalaman dalam dunia nyata pengalaman kerja untuk dimasukkan dalam daftar riwayat hidup, dan sebuah kesempatan untuk meneliti pemberi kerja potensial dari dekat. Para pemberi kerja yang mempekerjakan peserta magang mendapatkan sumber daya yang efektif dalam biaya yang meliputi sebuah kesempatan untuk melihat seorang peserta magang bekerja sebelum membuat keputusan perekrutan final. Bentuk lainnya dari pelatihan kooperatif yang digunakan oleh pemberi kerja, serikat perdagangan, dan agen pemerintah adalah pelatihan magang (*apprentice training*). Program pelatihan ini menyediakan seorang karyawan dengan pengalaman pada pekerjaan di bawah bimbingan seorang pekerja yang terampil dan bersertifikat. Pelatihan ini melatih orang-orang untuk pekerjaan-pekerjaan kerajinan yang membutuhkan keterampilan seperti pekerjaan tukang kayu, pekerjaan pipa, pengukiran foto, pemasangan huruf, dan pekerjaan mengelas. Pelatihan magang ini memakan waktu dua sampai lima tahun, tergantung pada pekerjaannya. Selama waktu ini, peserta pelatihan biasanya menerima imbalan kerja lebih rendah dibandingkan individu-individu yang bersertifikat.

b) *On-the-Job Training*. Metode yang paling sering digunakan dalam pelatihan karyawan. Kenggulannya adalah menyediakan pengalaman secara langsung dalam keadaan bekerja normal dan menyediakan kesempatan bagi pelatih dan karyawan senior untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan baru. Kelemahan dari metode ini adalah : 1) kondisi keadaan pelatihan yang kurang terstruktur, 2) keahlian dari pelatih yang kurang, 3) tidak adanya kriteria kinerja yang dibutuhkan. Metode ini biasanya digunakan untuk memastikan agar karyawan mempunyai panduan yang cukup sebelum menerima tanggung jawab pekerjaan mereka sendiri.

c) Pelatihan Dalam Kelas dengan Bimbingan Instruktur dan Pelatihan Konferensi. Pelatihan dengan bimbingan instruktur masih merupakan metode pelatihan yang paling umum. Kursus, kuliah, dan pertemuan pendek yang diadakan oleh perusahaan,

biasanya terdiri atas pelatihan dalam kelas di mana banyak kursus pengembangan karyawan ditawarkan oleh organisasi-organisasi profesional, asosiasi-asosiasi perdagangan, dan institusi-institusi pendidikan adalah contoh-contoh dari pelatihan konferensi. Dalam kelas dapat menampung jumlah peserta pelatihan dalam jumlah yang besar dengan jumlah pelatih yang lebih sedikit. Aspek yang khususnya penting dalam pelatihan di kelas adalah mengenali bahwa orang-orang dewasa dalam pelatihan dalam kelas mempunyai pengharapan-pengharapan dan gaya belajar berbeda dibandingkan murid-murid yang lebih muda.

d) Simulasi yang didukung komputer dalam pelatihan organisasi dapat membuat tiruan dari kebutuhan-kebutuhan psikologis dan perilaku dari sebuah tugas, sering kali juga menyediakan sejumlah kemiripan fisik dengan lingkungan kerja peserta pelatihan. Di samping itu, realitas virtual menciptakan sebuah lingkungan artifisial untuk peserta pelatihan sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam pelatihan. Lalu, teknologi-teknologi baru yang digunakan dalam penyampaian pelatihan juga mempengaruhi rancangan, admistrasi, dan dukungan dan keamanan yang maksimal dari pelatihan.

e) Pelatihan dan Teknologi. Ledakan pertumbuhan teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir telah merevolusi cara bekerja semua individu, termasuk bagaimana mereka dilatih. Hari ini, pelatihan-pelatihan berbasis komputer melibatkan teknologi multimedia dalam cakupan luas, termasuk suara, gerakan (video dan animasi), grafik, dan hiperteks untuk melibatkan beberapa indera pelajar.

f) Instruksi terprogram. Salah satu metode instruksi yang baik bagi peserta pelatihan untuk bekerja sendiri mengarah pada penggunaan buku, panduan, atau komputer untuk memahami konten pelatihan. Setelah diberi sedikit informasi, peserta diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan, atau memberikan respon. Apabila respon yang diberikan benar, maka peserta dapat melanjutkan ke tahapan lainnya. Apabila respon yang diberikan tidak tepat, penjelasan informasi lanjut diberikan. Pelatihan terfokus pada masing-masing individu, meskipun tipe pelatihan ini tidak meningkatkan jumlah konten yang dipelajari, namun dapat meningkatkan kecepatan pembelajaran karyawan.

g) Metode Audio Visual. Untuk memberikan pembelajaran keahlian dan prosedur dari beberapa pekerjaan produksi, alat-alat audio visual dapat digunakan. Sebagai contoh, rekaman video biasanya digunakan untuk mengilustrasikan langkah-langkah dalam perakitan alat elektronik. Pelatih dan peserta pelatihan dapat melihat rekaman secara langsung dan mempelajari langkah-langkah maupun prosedur yang ada. Metode ini biasanya berguna bagi karyawan yang memiliki tingkat pengetahuan dan kemampuan yang berbeda.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jenis penelitian dengan metode kualitatif. Menurut (Leedy & Ormrod; Patton; Saunders, Lewis & Thornhill) seperti yang dikutip dalam (Sarosa, 2012, p. 7) penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam setting dan konteks naturalnya (bukan di dalam laboratorium) dimana peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang diamati. Menurut (Azwar, 2005, p. 5) penelitian kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antarfenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Diharapkan dengan menggunakan penelitian kualitatif, maka dapat mendeskripsikan fenomena yang ada sehingga dapat menghasilkan suatu analisis dalam pelatihan karyawan pada Ibis hotel Surabaya ini. *Theoretical Sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut (Sugiyono, 2013, p. 299) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data yang dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Sedangkan menurut (Arikunto, 2010, p. 97), *purposive sampling* adalah teknik sampling yang digunakan oleh peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya. Peneliti menggunakan teknik ini dengan tujuan agar informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam mengumpulkan informasi, peneliti terlebih dahulu menentukan informan yang berasal dari internal Ibis Hotel Surabaya. Para informan yang dipilih adalah manajer HRD hotel yang mengetahui informasi seputar pengelolaan sumber daya manusia Ibis hotel Surabaya, staff HRD hotel yang turut serta dalam pengelolaan sumber daya manusia hotel dan mengetahui informasi seputar sumber daya manusia di Ibis hotel Surabaya, karyawan yang pernah mengikuti program pelatihan yang diadakan oleh Ibis Hotel Surabaya dan mendapatkan manfaat dari program pelatihan ini. Jenis data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2013, p. 6), data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar, dan foto. Menurut (Azwar, 2005, p. 91), data primer, atau data tangan pertama, adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh dari wawancara dengan karyawan Ibis hotel Surabaya. Menurut (Azwar, 2005, p. 91), data sekunder atau data tangan ke dua adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Dalam penelitian ini sumber data sekunder diperoleh dari dokumen Ibis Hotel Surabaya, dan informasi yang tercantum di internet. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik

wawancara. Menurut Esterberg (2002), wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2013, p. 316). Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri, atau setidaknya tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur. Menurut (Sugiyono, 2013, p. 318), jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara 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 apa yang dikemukakan oleh informan. Menurut (Sugiyono, 2013, p. 334-343), analisa data dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data pada periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisa 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, 2013, p. 336). Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. 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 dipahami tersebut (Sugiyono, 2013, p. 339). Kesimpulan 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 kasual atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2013, p. 343) dan apabila telah didukung dengan data-data yang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel. Sebelum dilakukan analisa data, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian data untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dipercaya dan benar. Metode pengujian data yang digunakan oleh peneliti adalah triangulasi. Menurut (Sugiyono, 2013, p. 369), triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Jenis triangulasi yang digunakan dalam

penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Kebutuhan

Kegiatan operasional sehari-hari Ibis Hotel ini sangat bergantung pada karyawan, karena pelayanan yang diberikan kepada tamu hotel sangat bergantung pada pelayanan yang diberikan oleh karyawan hotel. Oleh karena itu, Ibis Hotel ini harus memiliki karyawan dengan yang memiliki kinerja tinggi, pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, dan etika kerja yang bagus. Salah satu cara yang diterapkan oleh Ibis Hotel adalah dengan program pelatihan. Proses pertama yang dilakukan sebelum program pelatihan dilakukan adalah dengan melakukan analisa kebutuhan. Analisa kebutuhan ini terbagi menjadi 3 proses yaitu : Analisa organisasi, analisa tugas, dan analisa karyawan.

Proses yang pertama yaitu analisa organisasi dimana dalam proses ini terdapat beberapa pertimbangan yang mendasari kebutuhan akan diselenggarakannya program pelatihan ini. Pelatihan dalam Ibis hotel ini ada yang merupakan pelatihan wajib dari manajemen pusat yaitu *Accor Group*, dengan adanya standar pelatihan yang harus dilakukan untuk setiap posisi yang ada dalam Ibis Hotel ini. Jadi Ibis Hotel ini sifatnya hanya mengadakan ulang jenis pelatihan ini karena merupakan pelatihan wajib dari pusat, contohnya pelatihan *Training Induction* dimana merupakan pelatihan wajib dari Accor untuk semua karyawan yang baru masuk dalam Ibis, jadi selama hotel ini menerima karyawan baru maka jenis pelatihan ini harus selalu diadakan dengan tujuan agar karyawan yang baru masuk ini mengetahui standar apa yang ada dalam hotel dan dapat menyesuaikan kinerja serta perilaku mereka selama bekerja dalam Ibis Hotel. Selain jenis pelatihan ini terdapat jenis pelatihan yang memang harus diadakan demi menunjang operasional perusahaan, seperti pelatihan *fire prevention* program dengan tujuan untuk memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai tindakan dan prosedur yang harus dilakukan ketika terjadi bencana kebakaran. Pelatihan lain yang memang harus dilakukan karena bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih serta mengingatkan kembali kepada karyawan mengenai suatu materi, contoh pelatihan seperti ini dalam Ibis hotel yaitu pelatihan *Accor Loyalty Program*.

Terdapat beberapa faktor lain yang dilihat oleh Ibis Hotel sebagai suatu kebutuhan akan diadakannya program. Faktor pertama yang mendasari diadakannya program pelatihan ini didapatkan dari berbagai macam sumber. Sumber yang pertama bisa dilihat dari survey yang dilakukan oleh Ibis Hotel ini sendiri. Survey ini diadakan dengan tujuan untuk melihat bagaimana impresi tamu hotel mengenai pelayanan yang didapatkan selama menggunakan jasa hotel. Sumber yang kedua dapat dilihat dari komentar-komentar yang ditulis oleh

tamu hotel melalui berbagai media Web maupun biro-biro penyedia jasa perhotelan di internet. Berdasarkan kedua sumber itu maka Ibis Hotel melihat apakah terdapat komplain dari konsumen maupun masukan dari konsumen mengenai pelayanan servis apa yang dirasa masih kurang maksimal maupun terdapat kesalahan. Berdasarkan komplain dan masukan dari konsumen inilah maka merupakan dasar diadakannya pelatihan dari bagian pelayanan mana yang menerima komplain dari konsumen. Faktor kedua yang merupakan kebutuhan diadakannya program pelatihan dalam Ibis Hotel adalah faktor dari kinerja karyawan dan operasional dalam Ibis Hotel ini sendiri. Faktor yang mendasari ini adalah ketika ada permintaan dari departemen lain kepada departemen HRD untuk diadakan pelatihan mengenai suatu materi tertentu. Sebagai contoh ketika departemen *Front Office* meminta departemen HRD untuk diadakan pelatihan mengenai etika menjawab telepon dari tamu hotel. Faktor selanjutnya adalah melalui pengamatan dari departemen HRD sendiri mengenai kejadian apa yang mendasari diadakannya program pelatihan. Sebagai contoh ketika departemen HRD melihat karyawan lain yang berada di sekitar tamu hotel terlihat kurang dalam hal *grooming* diri sendiri, sehingga dirasa kurang sopan apabila dilihat tamu hotel. Maka berdasarkan pengamatan tersebut melandasi diadakannya pelatihan dengan tema *beauty talk*.

Analisa kebutuhan ini sendiri merupakan suatu proses yang penting dikarenakan dengan analisa ini maka penting untuk mengetahui kebutuhan apa serta faktor-faktor apa yang mendasari perlu dilakukannya program pelatihan. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari wawancara yang telah dilakukan maka dapat dilihat bahwa Ibis Hotel ini sudah melakukan analisa organisasi ketika sebelum melakukan program pelatihan untuk mengetahui apakah pelatihan memang perlu dibutuhkan dan pelatihan apa yang perlu dilakukan. Namun memang ada beberapa jenis pelatihan yang diadakan tanpa melihat apakah pelatihan itu memang benar-benar diperlukan, seperti pelatihan wajib dari manajemen pusat Accor Group, dan pelatihan mengenai langkah-langkah penanganan suatu bencana. Pelatihan ini diadakan bukan karena berdasarkan kebutuhan tertentu, tetapi demi mendukung kelancaran operasional Ibis Hotel dan memberikan pelayanan yang terbaik.

Proses kedua dalam tahapan analisa kebutuhan adalah analisa tugas. Tugas dan pekerjaan yang ada dalam Ibis Hotel ini sangat bergantung pada keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Perusahaan melakukan analisa mengenai aktivitas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan yang ada dalam Ibis Hotel sehingga dapat mengetahui isi dan konten dari program pelatihan yang akan diadakan. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari hasil wawancara, dalam Ibis Hotel ini umumnya tugas maupun pekerjaan yang terkait dengan tugas dalam masing-masing departemen memerlukan adanya program pelatihan.

Pelatihan yang dilakukan ini umumnya dapat memberikan keahlian, keterampilan dan pengetahuan baru yang diperlukan oleh karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan mereka, hingga pelatihan yang bersifat pengulangan atas materi yang sudah diajarkan dalam kurun waktu tertentu. Penambahan keahlian, keterampilan dan pengetahuan ini didasarkan pada tugas maupun pekerjaan dalam Ibis Hotel ini dimana perlu diselesaikan hanya dengan keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan standar hotel yang sudah ada. Tujuan pengulangan atas suatu materi yang sudah diajarkan ini adalah untuk semakin meningkatkan keahlian, pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Sebagai contoh dalam departemen *Housekeeping* perlu adanya pelatihan mengenai tata cara dan prosedur mengenai *making bed* yang benar. Pelatihan ini perlu karena dalam menata ranjang ruang hotel ini harus disesuaikan dengan standar yang sudah ada dalam hotel dan menurut salah satu karyawan menyatakan bahwa tugas ini tidak bisa dikuasai dengan mudah serta perlu diadakan pelatihan agar lebih mengerti mengenai tata cara dan prosedur yang benar. Contoh yang kedua yaitu pelatihan mengenai pengoperasian mesin-mesin yang berasal dari departemen *Housekeeping* pula, karena bagi karyawan baru perlu adanya pelatihan mengenai tata cara dan langkah-langkah yang diperlukan dalam pengoperasian mesin tersebut agar sesuai dengan prosedur yang benar dan juga ditambah alasan keselamatan pengoperasian mesin tersebut.

Materi yang disampaikan dalam pelatihan ini sendiri disesuaikan dengan *job description* dari departemen tempat karyawan tersebut bekerja. Berdasarkan informasi yang sudah didapat ini, Ibis Hotel lebih menekankan pada pelatihan yang lebih ditujukan kepada pekerjaan dan tugas yang terkait pada masing-masing departemen. Dikarenakan karena tugas dan pekerjaan dari masing-masing departemen ini memerlukan keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang harus disesuaikan dengan standar hotel untuk menunjang pemberian kualitas pelayanan yang tinggi kepada tamu hotel. Pada dasarnya tujuan penyesuaian isi dan konten yang akan diberikan dalam program pelatihan yang disesuaikan dengan uraian *job description* dan *job specification* adalah agar pemberian materi pelatihan ini benar-benar sesuai dengan kebutuhan akan keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Proses yang ketiga yaitu analisa karyawan dimana terdapat proses menentukan perusahaan menentukan karyawan mana yang memerlukan program pelatihan. Tujuan dari proses ini adalah untuk menghindarkan kesalahan penempatan karyawan yang membutuhkan program pelatihan ini, hanya menempatkan karyawan yang dirasa kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara, untuk kriteria karyawan yang dibutuhkan dalam Ibis Hotel ini mempunyai beberapa kriteria

seperti salah satu contohnya yaitu harus fasih berbahasa Inggris. Namun setelah beberapa kriteria ini terpenuhi maka karyawan yang baru masuk ini akan diikutsertakan dalam program pelatihan untuk menyesuaikan keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki agar sesuai dengan standar hotel yang sudah ada. Setelah mengikuti program pelatihan, maka yang menilai apakah karyawan tersebut layak dalam pelayanan perhotelan adalah dari departemen pemerintahan, dimana akan diadakan suatu pengujian dan ketika lulus dalam pengujian tersebut akan mendapatkan sertifikasi profesi pariwisata.

Pelaksanaan pelatihan untuk penambahan keahlian dan pengetahuan ini sendiri dari masing-masing pihak departemen akan melihat dibutuhkannya pelatihan ini melalui survey maupun komplain yang disampaikan oleh tamu hotel, untuk menanggapi kualitas pekerjaan yang kurang tersebut masing-masing departemen akan meminta departemen HRD untuk diadakan suatu program pelatihan. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat dianggap kurang memuaskan dengan adanya kritik dan masukan dari tamu hotel sehingga perlu diadakannya pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja yang diberikan kepada tamu hotel. Ibis Hotel ini lebih memprioritaskan karyawan bagian mana yang lebih membutuhkan program pelatihan terlebih dahulu, jadi tidak semua karyawan secara langsung diikutkan program pelatihan, mengingat jam operasional hotel ini berlangsung selama 24 jam setiap harinya.

Pelatihan untuk menambah keahlian, keterampilan dan pengetahuan ini terlepas dari jenis pelatihan lain yang merupakan pelatihan yang wajib diadakan oleh manajemen pusat Accor Group maupun pelatihan wajib lainnya untuk menunjang kegiatan operasional hotel. Dalam pelatihan wajib ini semua karyawan diwajibkan untuk mengikuti pelatihan tanpa terkecuali, maka sistem alokasi yang digunakan agar jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan karyawan yang harus bertugas dalam operasional menjadi efektif yaitu pembagian berdasarkan jadwal libur karyawan dan waktu pelatihan ini mayoritas diadakan ketika sore hari yaitu ketika kegiatan operasional hotel tidak terlalu sibuk. Ibis Hotel ini melakukan pembagian karyawan yang akan mengikuti program pelatihan berdasarkan komplain dan survey yang dilakukan mengenai karyawan yang memberikan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar hotel, sehingga karyawan yang mengikuti program pelatihan ini benar-benar merupakan karyawan yang membutuhkan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada tamu hotel. Manfaat penggunaan metode ini yaitu dapat mengurangi kesalahan penempatan karyawan dalam mengikuti program pelatihan dimana beberapa karyawan mungkin tidak memerlukan pelatihan, dan akhirnya dapat mengurangi resiko bertabrakan waktu antara waktu operasional hotel dengan waktu pelaksanaan program pelatihan. Ibis Hotel ini mengalokasikan karyawan yang harus mengikuti pelatihan wajib dari

manajemen pusat Accor Group dengan didasarkan pada waktu libur dari karyawan dan waktu pelaksanaan yang dipilih adalah ketika sore hari. Manfaat dari metode alokasi ini maka dapat meminimalkan terjadinya bertabrakan waktu antara karyawan yang harus mengikuti program pelatihan namun masih bertanggung jawab dalam operasional hotel, mengingat sangat tidak mungkin bagi seorang karyawan yang sedang bertugas dalam operasional dan sedang pelayanan kepada tamu hotel secara tiba-tiba meninggalkan tamu tersebut dengan alasan harus mengikuti pelatihan wajib.

Mendesain Program Pelatihan

Tahapan kedua sebelum program pelatihan ini benar-benar diimplementasikan yaitu tahapan mendesain program pelatihan. Tahapan ini penting karena merupakan tahapan yang menentukan kesuksesan dari program pelatihan ini dimana tergantung dari kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi secara lebih mendalam mengenai kebutuhan program pelatihan yang akan diselenggarakan. Ada beberapa hal yang perlu difokuskan dalam tahapan desain program pelatihan ini, antara lain tujuan program pelatihan, kesiapan dan motivasi dari peserta pelatihan, serta karakteristik dari pelatih yang dipilih untuk menyampaikan materi dari pelatihan kepada peserta.

Tujuan pelatihan merupakan gambaran mengenai hasil apa yang diinginkan dari program 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. Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara, dalam Ibis Hotel ini sudah menetapkan tujuan apa yang ingin dicapai dari program pelatihan yang diadakan. Mengenai tujuan dari pelatihan wajib dari manajemen pusat Accor Group yang harus diselenggarakan dalam Ibis Hotel ini bertujuan agar semua karyawan mempunyai kesamaan standar dalam semua pekerjaan yang dikerjakan, hal ini bertujuan agar semua pelayanan yang diberikan kepada tamu hotel selalu dengan kualitas pelayanan yang terbaik dan sesuai dengan standar hotel yang sudah ditetapkan serta selalu mengutamakan kepuasan tamu.

Jenis pelatihan wajib lainnya diluar dari pelatihan wajib dari manajemen pusat seperti pelatihan *fire prevention* ini bertujuan untuk semakin menunjang kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Jenis pelatihan yang lebih mengarah ke *skill* untuk menambah keterampilan dan pengetahuan peserta pelatihan bertujuan agar materi apa yang telah disampaikan dalam pelatihan yang diberikan ini dapat menambah keterampilan dan pengetahuan ataupun memberikan keterampilan dan pengetahuan yang sebelumnya peserta belum diketahui dari masing-masing karyawan. Tambahan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang didapat diharapkan dapat diterapkan dalam pekerjaan operasional karyawan sehari-hari guna untuk semakin

menunjang pemberian pelayanan yang lebih baik kepada tamu hotel dan memperbaiki kualitas pelayanan yang sebelumnya dianggap kurang baik oleh tamu hotel.

Tujuan lain yang hendak dicapai adalah agar dapat menjelaskan dan memberikan arahan mengenai tata cara dan prosedur yang benar ketika melakukan suatu pekerjaan dan memberikan pelayanan kepada tamu agar semua pekerjaan menghasilkan pelayanan kepada tamu hotel yang sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Tujuan tersebut adalah tujuan yang ingin dicapai terhadap kemajuan karyawan dalam hal untuk semakin memberikan pelayanan yang semakin baik kepada tamu hotel, untuk tujuan yang ingin dicapai secara lebih luas adalah tujuan dari pelatihan terhadap Ibis Hotel ini sendiri, yaitu diharapkan dengan adanya pelatihan ini maka kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu semakin baik sehingga dapat menjadikan Ibis Hotel ini semakin unggul di antara pesaing dalam dunia bisnis perhotelan yang ada di Surabaya ini. Tujuan yang ingin dicapai dari program pelatihan yang diselenggarakan oleh Ibis Hotel ini sudah dipaparkan dengan jelas. Tujuan yang jelas dari program pelatihan yang diselenggarakan dapat memberikan arah yang jelas pula kemana arah karyawan akan dibimbing dan dilatih serta hasil apa yang ingin dicapai dari program pelatihan ini sehingga program pelatihan ini dapat diselenggarakan dengan efektif dan tepat sasaran.

Hal selanjutnya yang harus diperhatikan dalam mendesain program pelatihan ini yaitu mengenai kesiapan dan motivasi dari peserta pelatihan. Karyawan diharuskan untuk merasa siap ketika akan mengikuti program pelatihan, memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menerima dan memahami materi pelatihan yang akan diberikan. Kesiapan dari masing-masing individu sebelum mengikuti program pelatihan ini berbeda-beda, dengan mengetahui perbedaan kesiapan dari masing-masing karyawan sangat penting untuk disesuaikan dengan situasi pelatihan agar pelatihan yang diselenggarakan ini optimal, maka setiap karyawan membutuhkan suatu keahlian, keterampilan dan pengetahuan baru yang didapat setelah mengikuti program pelatihan. Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara, di dalam Ibis Hotel ini tidak mempunyai suatu cara untuk mengetahui kesiapan setiap karyawan yang akan mengikuti pelatihan.

Karyawan hanya mengikuti program pelatihan sesuai dengan pembagian kloter dan waktu yang telah ditentukan. Persiapan yang diberikan kepada karyawan hanya sebatas penyebaran *e-mail* mengenai hal-hal apa yang perlu disiapkan oleh karyawan sebelum mengikuti program pelatihan, bukan untuk mengetahui kesiapan karyawan sebelum mengikuti pelatihan. Mengenai perihal motivasi karyawan dalam mengikuti program pelatihan, informan menyatakan bahwa ada beberapa karyawan yang terlihat menunjukkan antusiasme tinggi selama mengikuti program pelatihan, namun ada juga yang menunjukkan sedikit antusiasme. Beberapa karyawan yang

terlihat sangat tinggi antusiasme ini beranggapan bahwa dengan mengikuti program pelatihan ini maka dapat membawa manfaat pada diri mereka sendiri. Manfaat ini dapat berupa tambahan pengetahuan dan keterampilan maupun mendapat pengetahuan dan keterampilan baru yang sebelumnya belum diketahui. Manfaat yang diperoleh ini dapat semakin menunjang pekerjaan operasional karyawan dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu hotel.

Beberapa karyawan yang terlihat kurang antusias ini disebabkan karena beberapa faktor. Faktor yang pertama karena beberapa karyawan dalam mengikuti program pelatihan hanya karena perintah dari atasan mereka, jadi karena tidak mungkin menolak perintah atasan maka beberapa karyawan ini terpaksa mengikuti program pelatihan meskipun tidak siap dalam mengikutinya. Faktor yang kedua adalah karena faktor sudah berkali-kali mengikuti jenis pelatihan yang sama. Mayoritas karyawan merasa bosan dalam mengikuti pelatihan yang sudah berulang kali diikuti ini sehingga mereka merasa bosan dan kurang berantusias selama mengikuti pelatihan. Contohnya seperti pelatihan dalam departemen *housekeeping*, karyawan diharuskan untuk mengikuti pelatihan yang sama berulang-ulang dengan tujuan untuk mengingat kembali tata cara yang benar agar pekerjaan karyawan selalu sesuai dengan prosedur yang ada. Faktor yang ketiga adalah karena ketika waktu karyawan harus mengikuti program pelatihan ini bersamaan dengan jam kerja operasional karyawan, sehingga karyawan yang mengikuti pelatihan ini cenderung tidak fokus selama mengikuti sesi, jadi fisik karyawan berada dalam sesi pelatihan, namun pikiran dan mental karyawan masih memikirkan mengenai tanggung jawab mereka yang masih ada dalam kegiatan operasional hotel.

Dampak dari ketidaksiapan dan kurangnya motivasi peserta ini adalah kurang maksimalnya penerimaan karyawan terhadap materi yang disampaikan selama program pelatihan ini. Sehingga tujuan dari program pelatihan yang sudah ditetapkan sebelumnya terancam sulit untuk dicapai. Contoh ketidaksiapan peserta yaitu peserta yang datang untuk mengikuti program pelatihan ini ada yang datang tanpa membawa alat tulis apapun, sehingga mereka tidak mencatat materi apa yang disampaikan, dengan hal ini menunjukkan ketidaksiapan peserta serta kurangnya motivasi untuk menerima keterampilan dan pengetahuan baru yang dapat diperoleh setelah mengikuti program pelatihan. Ibis Hotel ini tidak melakukan suatu cara untuk dapat melihat bagaimana kesiapan dan motivasi dari peserta sebelum mengikuti program pelatihan, sehingga Ibis Hotel ini tidak dapat menyesuaikan bagaimana situasi dan keadaan pelatihan yang tepat sesuai dengan kesiapan dan motivasi peserta. Dampaknya yaitu kurang tersampainya keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang diberikan kepada peserta dimana hal tersebut dapat membantu karyawan agar dapat

semakin memberikan pelayanan yang lebih baik kepada tamu hotel. Pada akhirnya bisa dikatakan program pelatihan yang diadakan kurang dapat memenuhi tujuan yang ingin dicapai, hingga akhirnya manfaat yang didapat dari program pelatihan ini tidak sebanding dengan biaya dan tenaga yang sudah disalurkan untuk melaksanakan program pelatihan ini.

Hal ketiga dalam mendesain program pelatihan adalah mengenai karakteristik pelatih dalam membawakan materi selama program pelatihan. Kesuksesan dari program pelatihan ini bergantung pada keahlian dari pelatih yang dipilih 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 mendapat tambahan keahlian, keterampilan dan pengetahuan baru. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari hasil wawancara, Pelatih yang dipilih dalam membawakan materi program pelatihan oleh Ibis Hotel ini diperoleh dari pelatih yang berasal dari manajemen pusat Accor Group dan pelatih dari Ibis Hotel ini sendiri. Pelatih yang berasal dari manajemen pusat Accor Group merupakan pelatih yang sudah memiliki suatu sertifikat *Certified Trainer* dimana pelatih yang sudah memiliki sertifikasi ini adalah pelatih yang sudah mengikuti ujian untuk menjadi seorang pelatih dan dinyatakan lulus ujian tersebut. Pelatih yang berasal dari Ibis Hotel ini sendiri memang sampai sekarang belum ada yang mempunyai sertifikat *Certified Trainer* ini, namun pelatih dari Ibis ini sudah pernah mengikuti suatu pelatihan yang berjudul *Trained the Trainer*, dimana merupakan suatu pelatihan yang diberikan kepada seseorang untuk menjadi seorang pelatih.

Pemilihan pelatih yang akan digunakan dalam suatu program pelatihan disesuaikan dengan beberapa faktor yaitu seperti : (1) kemampuan berbicara di depan umum dengan baik agar penyampaian materi berjalan lancar lalu materi harus bisa disampaikan secara komunikatif agar selama sesi pelatihan ini dapat dikemas secara menarik dan tidak membosankan, (2) memiliki penguasaan materi pelatihan dengan baik agar peserta benar-benar memperoleh materi yang dapat menambah keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, (3) fasih dalam berbahasa Inggris karena mayoritas program pelatihan yang diadakan mengandung materi berbahasa Inggris, sehingga pelatih dituntut agar mampu menyampaikan materi tersebut dengan benar tanpa ada kesalahan penerjemahan materi pelatihan, (4) memiliki penguasaan terhadap teknologi yang digunakan sebagai penunjang selama kegiatan pelatihan, dimana teknologi ini digunakan untuk menunjang kelancaran kegiatan pelatihan.

Pelatih yang mempunyai kemampuan dan keahlian mengajar yang tinggi serta penguasaan materi yang tinggi dapat berdampak pada proses penyampaian materi pelatihan

berjalan dengan lancar. Ditambah faktor pemilihan pelatih dalam Ibis Hotel ini sendiri disesuaikan dengan materi yang akan disampaikan dalam program pelatihan, sehingga pelatih benar-benar menguasai mengenai materi yang akan disampaikan dan karyawan benar-benar memperoleh manfaat tambahan keahlian, keterampilan dan pengetahuan baru yang berguna untuk menunjang pekerjaan mereka. Pemilihan pelatih yang tepat diharapkan tujuan dari diselenggarakannya program pelatihan dapat tercapai dan membawa manfaat bagi karyawan dan bagi Ibis Hotel sendiri.

Implementasi Program Pelatihan

Tahap yang ketiga adalah tahapan implementasi program pelatihan. Dalam tahapan ini terdapat langkah-langkah pemilihan metode pelatihan yang akan digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada karyawan. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari hasil wawancara, metode pelatihan akan digunakan dalam program pelatihan disesuaikan dengan materi dan isi dari pelatihan yang akan diberikan. Tempat pelaksanaan dari program pelatihan ini sendiri sampai sekarang masih bertempat dalam Ibis Hotel ini sendiri, belum sampai ada karyawan yang dikirim ke luar Hotel untuk mengikuti program pelatihan. Contoh dari penyesuaian metode pemilihan pelatihan ini adalah ketika memberikan pelatihan mengenai *service excellent*, metode yang digunakan dalam penyampaian materi ini tidak hanya dengan metode *classroom* dimana hanya memberikan pemaparan teori saja, melainkan dengan menggunakan metode *group discussion* dan metode *role play*.

Penggunaan metode *classroom* hanya pada jenis pelatihan dimana materi yang disampaikan hanya berupa materi *induction* dan hanya membutuhkan pemaparan teori saja. Tetapi apabila pelatihan yang diberikan adalah pelatihan yang terkait dengan *skill* karyawan dan pada umumnya pelatihan departemantal, metode yang digunakan mayoritas adalah metode *On the Job Training*. Contohnya seperti dalam departemen *housekeeping* perihal pelatihan prosedur *making bed* dalam kamar. Metode yang digunakan dalam pelatihan ini awalnya dengan metode ceramah dalam *classroom* untuk memaparkan teori yang ada, lalu setelah pemaparan teori peserta melakukan pelatihan dengan praktek secara langsung dalam unit kamar hotel. Metode *On the Job Training* ini sangat diperlukan dalam pelatihan jenis ini karena sulit untuk menjelaskan bagaimana tata cara yang benar dalam *making bed* tetapi tanpa menggunakan praktek secara langsung. Contoh yang kedua yaitu dalam departemen *Food and Beverage*, metode pelatihan yang digunakan yaitu dengan menggunakan *On the Job Training* secara langsung mengenai tata cara pemberian pelayanan dan menyediakan makanan dan minuman sesuai dengan standar hotel kepada tamu yang datang. Penggunaan metode *On the Job Training* dalam Ibis Hotel ini juga sebagai strategi yang digunakan sebagai cara untuk mengurangi rasa bosan peserta, karena dengan praktek secara langsung peserta lebih dapat beraktivitas dan

mempelajari secara langsung mengenai materi pelatihan dibandingkan hanya duduk diam dan mendengarkan pelatih memaparkan teori dalam ruang kelas. Selama proses implementasi program pelatihan apabila terdapat peserta yang merasa kurang jelas atau ingin menanyakan informasi yang lebih, maka disediakan waktu untuk dapat bertanya dan mencari informasi lebih lanjut ketika sesi istirahat maupun ketika sesi pelatihan telah berakhir.

Kendala yang dihadapi dalam implementasi program pelatihan adalah ketika jadwal pelaksanaan program pelatihan sudah diumumkan lengkap beserta jam pelaksanaan, daftar peserta pelatihan telah diumumkan, namun ketika hari pelaksanaan pelatihan masih saja terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat. Karyawan yang datang terlambat itu dikarenakan waktu pelaksanaan program pelatihan itu yang bersamaan dengan jam kerja operasional, sehingga sangat tidak mungkin karyawan yang sedang memberikan pelayanan kepada tamu hotel lalu secara langsung meninggalkan tamu tersebut dengan alasan mengikuti pelatihan. Bagi karyawan yang mengikuti program pelatihan pada waktu yang sama pada jam operasional kerjanya, mereka cenderung kurang berkonsentrasi terhadap materi yang diberikan melainkan lebih berfokus pada pekerjaan yang masih harus dikerjakan pada saat itu. Dampaknya materi yang diberikan kurang dapat diterima dan karyawan tidak mendapatkan keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang bermanfaat. Implementasi pelatihan dalam Ibis Hotel telah menerapkan pemilihan metode pelatihan yang tepat, disesuaikan dengan materi dan kebutuhan dari pelatihan itu sendiri. Metode *On the Job Training* untuk memfasilitasi peserta pelatihan sehingga peserta lebih dapat mengalami kondisi kerja secara sesungguhnya dan mempraktekkan materi yang disampaikan dengan peralatan yang ada.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diambil kesimpulan yaitu pelatihan yang dilakukan dalam Ibis Hotel ini terbagi menjadi dua bagian, pelatihan yang bersifat wajib dari manajemen pusat Accor dan pelatihan departemental. Sebelum melakukan program pelatihan, Ibis Hotel telah menerapkan langkah-langkah analisa kebutuhan, mendesain program pelatihan, dan implementasi pelatihan. Dalam analisa kebutuhan, untuk mengetahui kebutuhan pelatihan dilakukan melalui survey terhadap pelayanan yang diterima tamu hotel, pengamatan departemen HRD, dan permintaan langsung dari departemen lain. Namun dalam pelatihan wajib Accor harus diadakan tanpa adanya analisa kebutuhan terlebih dahulu. Dalam tahapan mendesain program pelatihan, dalam Ibis Hotel telah ditetapkan tujuan yang ingin dicapai dan pelatih yang dipilih disesuaikan dengan materi pelatihan. Namun Ibis

Hotel tidak melakukan suatu proses melihat kesiapan dan motivasi peserta sebelum mengikuti pelatihan. Dalam tahapan implementasi program pelatihan, metode pelatihan yang digunakan disesuaikan dengan materi pelatihan, ada yang menggunakan metode praktek langsung dan metode seminar dalam kelas. Penggunaan metode pelatihan yang tepat dapat membawa manfaat penyampaian materi yang efektif kepada karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dikemukakan beberapa saran dari peneliti sebagai berikut:

1. Sebelum mengikuti program pelatihan, karyawan terlebih dahulu dilihat kesiapan dan motivasinya terlebih dahulu. Hal ini bertujuan agar apabila ada karyawan yang belum siap dan kurang termotivasi maka dapat diberikan penjelasan mengenai pentingnya pelatihan dan manfaat yang didapat, sehingga penyampaian materi dapat berjalan efektif. Selain itu dengan mengetahui kesiapan dan motivasi karyawan dapat membantu proses pemilihan metode agar penyampaian materi dapat dikemas dengan menarik dan dapat mengurangi rasa bosan karyawan.
2. Pemilihan metode pelatihan masih perlu disesuaikan kembali dengan materi pelatihan, dikarenakan masih terdapat pelatihan dimana metode yang digunakan masih kurang sesuai dengan materi yang disampaikan. Contoh pelatihan mengenai *fire prevention*, hanya menggunakan metode penyampaian teori dalam kelas, tanpa praktek secara langsung mengenai prosedur yang harus dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anindya N. Bakrie, Teddy Kharsadi, Tedy Djuhar, Putri Kus Wisnu Wardhani. (2013, April). Menyentuh "Jantungnya Fungsi SDM". PT. Menara Kadin Indonesia. Retrieved November, 23, 2015, from www.humancapitaljournal.com
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Mello, Jeffrey A. (2006). *Strategic Human Resource Management* (13th ed.). South Western: Thomson.
- Snell, Scott, & Bohlander, George. (2010). *Principles of Human Resource Management* (15th ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Azwar, Saifudin. (2005). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Sarosa, Samiaji. (2012). Penelitian kualitatif dasar-dasar. Jakarta: PT INDEKS.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kombinasi. Bandung : Penerbit Alfabeta.