

ANALISA EFEKTIVITAS PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BUMI SURABAYA CITY RESORT

Stefanie Santoso, Billy Johnathan, Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Regina Jokom, S.E., M.Sc.
sie.stefanie10@gmail.com, billy_johnathan27@.com, dwijaja@petra.ac.id, regina@petra.ac.id

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Surabaya, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan di Bumi Surabaya City Resort dan faktor manakah yang memiliki pengaruh paling dominan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada 62 responden yang merupakan karyawan Bumi Surabaya City Resort yang telah mengikuti pelatihan *company culture & company strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, faktor komunikasi pelatih bukanlah faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi efektivitas pelatihan, melainkan faktor materi pelatihan.

Kata Kunci: Efektivitas pelatihan, kinerja karyawan

Abstract: This research was aimed to analyze the effect of training effectiveness on employee performance at Bumi Surabaya City Resort. This research used quantitative causal method using questionnaire as a research instrument was distributed to 62 respondents who were the employees of Bumi Surabaya City Resort and already joined the company culture & strategy training. The result showed the training effectiveness had a positive and significant effect on employee performance. Nevertheless, the trainer communication was not the most dominant factor impacting on the training effectiveness; in fact the training materials was the most dominant factor.

Keywords: *Effectiveness of Training, Employee Performance.*

LATAR BELAKANG

Seiring dengan perkembangan teknologi, tiap perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan diri menjadi yang terbaik dari perusahaan lainnya. Hal ini menuntut setiap perusahaan memperoleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang maksimal. Hal sama juga dikemukakan oleh Ivancevich & Kenopaske (2013), perusahaan akan menuntut karyawan atau sumber daya manusia (SDM) untuk beradaptasi akan sistem-sistem yang berlaku dalam perusahaan, serta mengembangkan dirinya agar dapat terus meningkatkan kinerja produktivitasnya. Sektor industri perhotelan sendiri adalah industri jasa yang pada umumnya melibatkan manusia sebagai faktor penggerak atau sebagai sumber daya dari perusahaan. Mengelola sumber daya manusia (SDM) di dalam suatu perusahaan khususnya di industri perhotelan bukanlah hal yang mudah. Berbagai hal yang perlu dicapai bagi karyawan untuk memenuhi standard, misi, serta *goals* atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Hakam, Ningrum, Sunuharyo, 2013). Setiap perusahaan termasuk industri perhotelan tentu ingin mewujudkan pertumbuhan serta kelangsungan hidup perusahaannya dalam jangka waktu yang

panjang. Oleh karena itu, unsur utama yang harus diperhatikan di dalam perusahaan adalah sumber daya manusia (Ivancevich & Kenopaske, 2013). Sumber daya manusia harus dikelola secara optimal, berkelanjutan dan diberi perhatian lebih guna memenuhi hak-haknya, dikarenakan sumber daya manusia adalah partner perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dikutip dari Gajimu.com (*Pentingnya pelatihan kerja*, 2017; Sedarmayanti, 2009), untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan kerja para karyawan, banyak perusahaan serta industri hotel melakukan pelatihan kerja atau *training* sebelum akhirnya karyawan tersebut memulai untuk bekerja disebuah perusahaan atau hotel tersebut. Dengan adanya pelatihan kerja atau *training* (Hardjanto, Meitaningrum, dan Siswidiyanto, 2013; Ladina, 2015), kualitas atau kompetensi dari sumber daya manusia dalam melayani tamu atau pelanggan merupakan salah satu penentu keberhasilan di industri perhotelan. Kinerja suatu perusahaan tidak lepas dari setiap individu yang terlibat di dalamnya, kinerja merupakan kemampuan seseorang mencapai hasil kerjanya, baik secara kualitas dan kuantitas. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) bahwa “Kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dengan demikian meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan.

Untuk mengukur efektifitas pelatihan, peneliti memilih Bumi Surabaya City Resort sebagai objek penelitian yang terletak ditengah kawasan sentral bisnis distrik yang tepatnya berada di jalan Jend. Basuki Rahmat No.106-128, Embong Kaliasin, Genteng, Kota SBY, Jawa Timur 60271. Bumi Surabaya City Resort sendiri merupakan hotel bintang lima yang menawarkan akomodasi 242 jumlah total kamar kontemporer budaya jawa moderen. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada *Human Resource Assistant Personal Manager* Bumi Surabaya City Resort ditemukan terdapat banyak pelatihan atau *training* yang dilakukan di Bumi Surabaya City Resort. Beberapa pelatihan yang dimiliki Bumi Surabaya City Resort antara lain: pelatihan orientasi untuk karyawan baru, *english club*, *fire brigade*, *service excellence*, *company culture and company strategy*, serta masih banyak pelatihan lainnya. Pelatihan *company culture & strategy* adalah pelatihan yang peneliti gunakan sebagai bahan penelitian dimana pelatihan ini merupakan pelatihan dasar yang bersifat wajib diikuti oleh seluruh karyawan yang biasa diberikan sekilas pada saat orientasi karyawan baru, namun pelatihan ini diadakan kembali diluar orientasi pelatihan karyawan baru dengan tujuan untuk memberikan pelatihan ulang guna *refresh* ulang materi yang telah diberikan kepada karyawan Bumi Surabaya City Resort.

Berdasarkan hasil wawancara pula, *Human Resource Assistant Personal Manager* Bumi Surabaya City Resort meyakini dan menganggap bahwa pelatihan *company culture and strategy* sebagai “jantung” pelatihan Bumi Surabaya City Resort yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan Bumi Surabaya City Resort. Tujuan dari pelatihan *company culture and strategy* ini adalah meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja secara kelompok atau sebagai tim, meningkatkan kreatifitas karyawan agar dapat terus berinovasi, menumbuhkan sikap simpati dan empati kepada seluruh karyawan Bumi Surabaya City Resort, memfasilitasi atau memberikan sarana prasarana agar karyawan tetap produktif dan beragama sesuai dengan agama setiap masing-masing karyawan, serta memberikan pelayanan memenuhi dan melebihi harapan dari tamu. Setelah dilakukannya pelatihan oleh perusahaan maka diperlukannya evaluasi penilaian kinerja karyawan. Adanya evaluasi penilaian kinerja ini bertujuan agar karyawan dapat mengetahui dan dapat mengukur kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang kemudian berguna dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier di masa yang akan datang (Mar’ih, 2016). Evaluasi penilaian kinerja inilah yang menggugah peneliti untuk mengukur seberapa efektif tidaknya suatu pelatihan dalam

meningkatkan kinerja karyawan di Bumi Surabaya City Resort. Dengan adanya penelitian ini diharapkan peneliti dapat menyelidiki secara mendalam fenomena hubungan efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan, serta memberikan saran kepada Bumi Surabaya City Resort selaku objek penelitian sebagai cara agar pihak Bumi Surabaya City Resort dapat memberikan program pelatihan dengan sebaik-baiknya sehingga karyawan dari seluruh departemen dapat bekerja dengan baik semaksimal mungkin dan pada akhirnya menghasilkan profit bagi perusahaan.

TEORI PENUNJANG

Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang yang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Menurut (Simamora, 2006, p. 342, Mangkunegara, 2013, p. 44, dan Bangun, 2012, p. 200) pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan untuk merubah dan memperbaiki keterampilan dan perilaku ke suatu arah yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir guna pencapaian tujuan perusahaan. Dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan dengan keahlian-keahlian khusus atau membantu karyawan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja karyawan. Bangun (2012, p. 202) menjelaskan bahwa manfaat dari pelatihan adalah meningkatkan keterampilan kerja, serta membantu karyawan untuk memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Selain itu, dengan adanya pelatihan dan dengan semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas.

Metode-Metode Pelatihan

Beberapa jenis metode pelatihan menurut Ivancevich & Konopaske (2013), antara lain:

1. *On the job training*, dimana peserta diberikan pekerjaan yang sesungguhnya dan ditunjukkan bagaimana pekerjaan yang dilakukan dan bagaimana trik-trik dalam melakukan pekerjaan dari pengalaman pegawai maupun *supervisor*.
2. *Case method*, merupakan satu teknik yang meluar adalah metode kasus, dimana menggunakan deskripsi tertulis mengenai kasus di perusahaan lain dan harus mengambil keputusan yang nyata dalam perusahaan.
3. *Role-playing* atau bermain peran adalah penggabungan antara metode kasus dengan program pengembangan sikap.
4. *In-basket technique*, dimana para peserta diberikan materi berupa deskripsi apa saja yang perlu dilakukan yang meliputi pesan manajer secara spesifik, laporan, *e-mail*, memo, dan daftar telepon.
5. *Management games*, dalam prosedur permainan manajemen komputer yang khas, tim pemain diminta membuat serangkaian keputusan operasi.
6. *Behavior modeling*, metode ini merupakan sebuah pendekatan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal serta disebut juga sebagai manajemen interaksi atau model tiruan.
7. *Outdoor-oriented program*, merupakan metode kasus, permainan, modul, serta *role-play* adalah metode populer yang biasa digunakan dalam metode pelatihan, namun saat ini perkembangan program pelatihan yang semakin populer adalah metode pelatihan di luar

ruangan atau berdasarkan dari kehidupan nyata, serta program pelatihan yang berorientasi aksi.

Prinsip-Prinsip Pelatihan

Mangkunegara (2013, p. 49) sendiri memberikan pendapat lain mengenai prinsip pelatihan yang terdapat lima prinsip pelatihan dengan sebagai berikut:

- Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.

Rancangan dan Pelaksanaan Pelatihan

Secara umum, prosedur pelatihan dilakukan dalam beberapa tahap, diawali dengan analisis penilaian kebutuhan pelatihan, perumusan tujuan, desain, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Berikut penjelasan berdasarkan Rozalena & Dewi (2016):

1. Tahap analisis kebutuhan pelatihan (*training need assesstment*), tujuan penentuan kebutuhan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam perusahaan tersebut.
2. Tahap perumusan tujuan pelatihan (*training objective*), perumusan tujuan pelatihan harus berdasarkan hasil analisis yang ditemukan sebelumnya.
3. Tahap merancang program pelatihan (*training design*), merupakan tahap merancang atau mendesain program pelatihan terdiri atas beberapa unsur, yaitu tujuan dan sasaran, pelatih, peserta, serta evaluasi pelatihan.
4. Tahap pelaksanaan pelatihan, langkah implementasi dan pelaksanaan dari desain pelatihan dimaknai sebagai usaha yang dilakukan untuk mewujudkan desain dan pengembangan program pelatihan dalam situasi nyata dan realistis.
5. Tahap evaluasi, adalah kegiatan program pelatihan yang terakhir dilaksanakan. Secara filosofi tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif didalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan evaluasi dalam pelatihan (Mathis & Jackson, 2006, p.330; Siswanto, 2003) menyatakan “evaluasi pelatihan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang diharapkan oleh para manajer, pelatih, dan peserta pelatihan”.

Faktor Penentu Efektivitas Pelatihan

Dalam penelitian ini faktor penentu efektivitas pelatihan menurut Ghosh, *et al.* (2011) & Bangun (2012), terdapat 5 faktor penentu efektivitas dari sebuah pelatihan antara lain:

1. Kejelasan trainer atau pelatih, merupakan faktor guna membangun koneksi yang lebih dalam keterampilan sosial sebagai bagian yang dibutuhkan dari pelatih.
2. Tempat program pelatihan, merupakan faktor dimana disediakannya *amenities* atau fasilitas serta *ambience* atau suasana ruang yang nyaman dari tempat program pelatihan.
3. Aplikasi praktis, merupakan faktor guna karyawan familiar dengan aplikasi yang dilakukan dalam pekerjaan karyawan sehari-hari serta meningkatkan pengetahuan praktis dari karyawan tersebut.

4. Komunikasi pelatih, merupakan faktor efektivitas pelatihan dengan tujuan agar karyawan dapat lebih memiliki intelektualitas yang tinggi, memahami apa yang dijelaskan oleh pelatih atau trainer, serta puas dengan kejelasan pelatih dalam merespon pertanyaan.
5. Materi pelatihan, merupakan sarana yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Pemilihan materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Rancangan Evaluasi Pelatihan

Terdapat tiga rancangan menurut (Mathis dan Jackson, 2006) yang didiskusikan berikut ini meningkat pada setiap tingkatnya:

1. Pengukuran pasca pelatihan
Cara paling nyata untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan adalah dengan menentukan apakah setelah dilakukannya pelatihan karyawan dapat melakukan cara sebagaimana yang diinginkan oleh manajemen.
2. Pengukuran pra/pascapelatihan
Setelah mengukur kecepatan pemasukan data sebelum dan sesudah pelatihan, manajer dapat mengetahui apakah pelatihan tersebut membawa perbedaan.
3. Pengukuran pra/pasca pelatihan dengan kelompok pembandingan
Seorang manajer dapat menguji kelompok karyawan yang tidak akan dilatih dan membandingkan dengan kelompok yang telah dilatih, apakah kelompok tersebut bekerja sebaik kelompok yang mendapatkan pelatihan.

Pengertian Kinerja

Menurut (Rivai dan Basri, 2005, p. 50, Mathis dan Jackson, 2006, p. 378, Bangun, 2012, p. 231, Mangkunegara, 2013, p. 67,) dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau prestasi kerja seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas dengan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, seperti standar hasil kerja, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Turere (2013) menyebutkan terdapat 3 faktor yang mampu meningkatkan kinerja, antara lain: kualitas dan kemampuan diri karyawan, sarana pendukung, dan supra sarana. Namun pendapat lain dikemukakan dalam mengukur kriteria penilaian kinerja, (Gomes, 2003, p.137, Bangun 2012, p. 234, dan Mengkunegara, 2013, p. 67) membagi menjadi tiga kriteria yang berbeda untuk mempermudah penilaian kinerja, standard pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas yaitu *result based performace evaluation*, dimana mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil – hasil akhir, *behavior based performance evaluation* yaitu mengukur kinerja dari saran pencapaian sasaran, bukan hasil akhir, dan *judgement based performance evaluation* yaitu mengukur kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik. Menilai kinerja berdasarkan *judgement* dimana lebih menekankan pada deskripsi perilaku yang spesifik. Dalam hal ini kriteria kinerja *judgement based performance evaluation* dapat terhitung secara kuantitatif dan dapat dijadikan sebagai indikator kinerja dalam penelitian ini.

1. *Quantity of work*, merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu, dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diterima sesuai dengan target yang telah ditetapkan atau bahkan dapat melebihi target yang telah ditetapkan.

2. *Quality of Work*, merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, dimana pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan *Standard Operational Procedure*.
3. *Job Knowledge*, merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, memahami *job desc* yang diberikan dengan baik dan benar, serta memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah.
4. *Creativeness*, merupakan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul serta dapat memberikan ide yang berasal dari diri sendiri tanpa mencontoh orang lain.
5. *Cooperation*, merupakan kesediaan untuk bekerjasama dan terbuka dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, serta mampu bekerja di dalam *team*.
6. *Dependability*, merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan pekerjaan diselesaikan tepat waktu, pekerjaan terselesaikan dengan baik dan benar, serta selalu menyelesaikan tanggung jawab.
7. *Initiative*, merupakan semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, seperti rela bekerja *over time* tanpa diperintah karena merasa departemennya masih membutuhkan bantuan, dan dapat melakukan tugas tanpa harus diperintah terlebih dahulu.
8. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah – tamahan dan integritas pribadi, seperti memiliki sikap yang ramah dengan sesama karyawan dan tamu, mau membantu rekan kerja yang kesulitan, serta dapat melayani tamu dengan baik.

Manfaat Pengukuran Kinerja

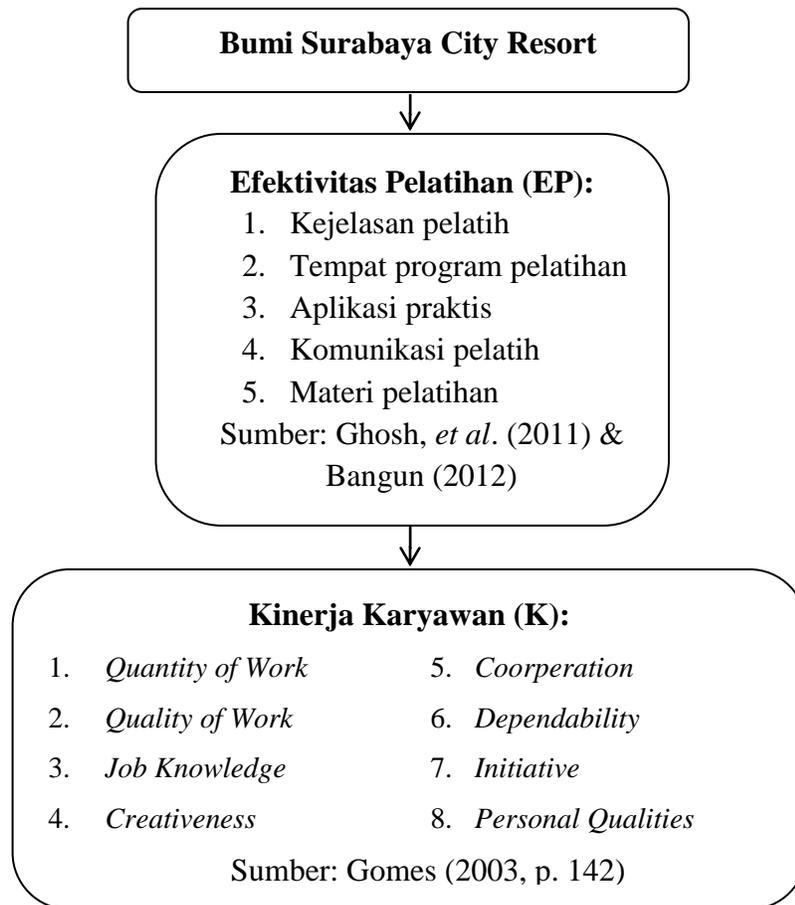
Dengan adanya penilaian atau pengukuran kinerja dapat dilihat hasil kinerja dari karyawan dan Bangun (2012, p. 233) juga menyatakan manfaat dari penilaian kinerja, antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi

Sedangkan Rivai dan Basri (2005) memiliki pendapat tersendiri mengenai kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

- 1) *Performance Improvement*, yaitu mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, *supervisor*, dan spesialis sumber daya manusia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
- 2) *Compensation Adjustment*, penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus atau dalam bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.
- 3) *Placement Decision*, kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.
- 4) *Training and Development Needs*, kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

HIPOTESIS

H1: Berdasarkan penelitian sebelumnya, (Elnaga dan Imran, 2013; Supatmi, Nimran dan Utami, 2013; Ghosh *et al.*, 2011; Kaswan, 2011; Umar, 2003; Aziz, 2013) menyatakan bahwa pelatihan adalah aktivitas yang memiliki peran langsung dalam meningkatkan kinerja dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan. Dari penelitian sebelumnya peneliti ingin melihat apakah efektivitas pelatihan memberikan efek yang positif dalam meningkatkan kinerja atau tidak sehingga peneliti menentukan hipotesa 1 sebagai berikut: Efektivitas suatu pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Menurut penelitian sebelumnya (Ghosh, *et al.*, 2011; Analoui, 1994; Bland, 1998) menyatakan faktor komunikasi pelatih merupakan faktor yang paling dominan dan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, nilai t-test menunjukkan bahwa faktor komunikasi pelatih merupakan faktor yang paling berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas suatu pelatihan, khususnya bagi peserta pelatihan tenaga kerja manajerial dibandingkan dengan peserta pelatihan tenaga kerja non-manajerial. Oleh sebab itu peneliti menentukan hipotesis kedua guna mengetahui apakah indikator komunikasi pelatihan merupakan indikator yang paling

dominan atau tidak dan dilihat sebagai berikut: Faktor komunikasi pelatih merupakan faktor yang paling dominan dan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian tugas akhir ini peneliti menggunakan analisa kuantitatif kausal dengan jumlah populasi seluruh karyawan yang bekerja di Bumi Surabaya City Resort sebesar 147 karyawan, dan sampel sejumlah 62 responden. Jumlah sampel tersebut telah ditentukan secara langsung oleh pihak HRD Bumi Surabaya City Resort dan sekaligus telah mengikuti pelatihan *company culture strategy* yang dilaksanakan pada tanggal 9-11 Oktober 2017 di Bumi Surabaya City Resort. 62 sampel yang diteliti tersebut berasal dari berbagai departemen, antara lain: departemen *front office, food and beverage, materials, finance, housekeeping, gym*, serta *security*. Penulis menyebarkan kuesioner secara *offline* pada tanggal 9 Oktober 2017 dan peneliti mengambil pada tanggal 15 Oktober 2017. Sebulan setelah diadakannya pelatihan, peneliti kemudian membagi kuesioner kinerja pada tanggal 10 November 2017 dan peneliti ambil kembali pada tanggal 14 November 2017. Penyebaran kuesioner yang peneliti lakukan dibantu dengan bantuan dari pihak hotel untuk langsung mendistribusikan kuesioner kepada para peserta pelatihan yang telah mengikuti pelatihan tersebut. Dikarenakan pihak Bumi Surabaya City Resort tidak mengizinkan penulis untuk menyebarkan kuesioner secara langsung (*face to face*) kepada karyawan yang mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy*. Pengukuran yang digunakan menggunakan *Five Likert Scale* dengan menggunakan teknik *SEM-based data analysis (variance-based SEM)* dan dianalisa menggunakan SmartPLS versi 3.0. (Bungin, 2005; Veal, 2011; Cooper dan Schindler, 2008; Durianto *et al.*, 2001; Kumar, 2011; Kuncoro, 2009; Sugiyono, 2012)

ANALISA DATA DAN TEMUAN

Deskripsi Profil Responden

Tabel 4.1 Profil Responden

No.	Atribut Demografis	N	%
1	Jenis Kelamin		
	1. Laki-laki	33	53%
	2. Wanita	29	47%
2	Usia		
	1. 17-25 th	6	9%
	2. 26-35 th	25	41%
	3. 36-45 th	30	49%
4	>45 th	1	1%
	Pendidikan		
	1. SMA/Sederajat	33	53%
	2. Diploma	17	27%
3	S1	12	20%
	Status		
	1. Belum Menikah	20	32%
4	2. Menikah	42	68%
	Departemen		
5	1. FO	5	9%

	2. Material	3	5%
	3. Finance	12	19%
	4. HK	7	11%
	5. Engineering	7	11%
	6. Security	8	13%
	7. Food & Beverages	12	19%
	8. Gym & Spa	8	13%
6	Lama Bekerja		
	1. < 1 th	7	11%
	2. 1 – 3 th	38	61%
	3. 4 – 5 th	11	18%
	4. >5 th	6	10%

Dari 62 kuesioner yang telah disebar, seluruh kuesioner dapat diolah lebih lanjut. Sehingga *response rate* responden sebesar 100%. Berdasarkan tabel 4.1, dari 62 responden yang merupakan karyawan yang telah mengikuti pelatihan *company culture & company strategy* di Bumi Surabaya City Resort didominasi oleh laki-laki sebanyak 33 orang (53%), sedangkan responden wanita hanya 29 orang (47%). Untuk karakteristik usia, sebagian besar responden berusia 36-45 tahun yaitu sebanyak 30 orang (49%), sedangkan sisanya sebanyak 51% tersebar pada 17-25 tahun, 26-35 tahun dan >45 tahun. Untuk karakteristik pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar pendidikan SMA dengan sebanyak 33 orang (53%) dan sisanya 47% tersebar di Diploma dan S1. Para responden yang sudah menikah mendominasi sebanyak 42 orang (68%) dan sisanya 32% belum menikah. Untuk karakteristik departemen didominasi dari departemen *finance* dan *food & beverages* sebanyak 12 orang (19%) dan sisanya tersebar di seluruh departemen lainnya. Responden yang telah mengikuti pelatihan sebagian besar telah bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 38 orang (61%) dan sisanya tersebar pada lama bekerja <1 tahun, 4-5 tahun dan >5 tahun. Hasil tersebut menunjukkan para responden telah lama bekerja di Bumi Surabaya City Resort akan tetapi kurang mengerti mengenai *company culture & company strategy* sehingga pihak *human resource* memberikan pelatihan ulang untuk *me-refresh* kembali materi tersebut.

Hasil

a. Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil validitas konvergen, seluruh poin indikator dinyatakan valid karena nilai *outer loading* yang diperoleh melebihi 0,7.

b. Validitas Diskriminan

Berikutnya adalah validitas diskriminan. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk (Ghozali, 2012). Berdasarkan hasil validitas diskriminan, seluruh nilai *cross loading* poin indikator mendukung masing-masing variabel.

c. Cronbach Alpha

Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Nilai *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0,6 maka dapat dinyatakan *reliable* (Ghozali, 2012). Indikator masing-masing variabel pada penelitian ini semua memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6 oleh sebab itu indikator masing-masing pada variabel penulis sudah memenuhi syarat *cronbach's alpha* dan dapat dikatakan *reliable*.

d. *Composite Reliability*

Nilai *Composite Reliability* yang baik dan memenuhi syarat adalah diatas 0.70, (Ghozali, 2012). Berdasarkan hasil dari masing-masing variabel *composite reliability* adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas dengan nilai lebih besar dari 0,70.

e. *R² dan Goodness of Fitness (Q²)*

Dalam melakukan evaluasi pertama kali dimulai dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Semakin tinggi nilai *R-Square* berarti semakin baik model penelitian dalam memprediksi hubungan antara variabel laten yang diteliti (Abdillah dan Jogiyanto, 2014). Nilai *R-Square* untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,572 yang mengartikan bahwa naik turunnya presentase kinerja karyawan dijelaskan 57,2% oleh variabel kinerja karyawan dan efektivitas pelatihan. Sedangkan sisanya adalah sebesar 42,9% lainnya dijelaskan oleh faktor lain diluar yang diteliti oleh peneliti.

Nilai *Q²* memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik dengan data. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai *Q²* sebesar 0,752 mengandung makna bahwa model PLS yang dikembangkan pada penelitian ini mampu memprediksi fenomena yang diteliti mengenai efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 75,2%.

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (*t-statistic*) \geq t tabel pada tingkat kesalahann (α) 5% yaitu 1,96.

Tabel 4.2 Hasil Nilai *Original Sample* dan *T-Statistic*

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	Kesimpulan
Efektivitas Pelatihan > Kinerja Karyawan	0,756	13,220	(+) signifikan

1. Hipotesis pertama

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* efektivitas pelatihan di Hotel Bumi Surabaya terhadap kinerja karyawan sebesar 0,756 dengan *t-statistic* sebesar 13,220. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa, semakin baik tanggapan responden terhadap efektivitas pelatihan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berdasarkan hasil diatas, maka hipotesis pertama penulis yang menduga bahwa efektivitas pelatihan di Hotel Bumi Surabaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

2. Hipotesis kedua

Menurut Ghosh, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa berdasarkan dari 7 faktor yang mendukung efektif tidaknya suatu pelatihan terdapat satu faktor yang paling dominan dalam menunjukkan efektivitas pelatihan yaitu komunikasi pelatih. Sedangkan berdasarkan hasil

penelitian yang dilakukan di Bumi Surabaya City Resort menunjukkan indikator materi pelatihan merupakan indikator dengan nilai *mean* terbesar yang dipilih oleh responden dengan nilai sebesar 4,38. Dengan besarnya nilai indikator materi pelatihan menunjukkan bahwa hipotesa kedua tidak dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator komunikasi pelatihan bukanlah faktor yang paling dominan dan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan indikator materi pelatihan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa variabel efektivitas pelatihan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bumi Surabaya City Resort, dimana semakin efektif sebuah pelatihan yang diberikan maka akan semakin baik juga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Bumi Surabaya City Resort menunjukkan nilai *mean* dari variabel efektivitas pelatihan yang dipilih oleh responden adalah indikator materi pelatihan dengan sebesar 4,38. Dengan besarnya nilai indikator materi pelatihan menunjukkan bahwa hipotesa kedua tidak dapat diterima. Oleh karena itu indikator komunikasi pelatihan bukanlah faktor yang paling dominan dan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan indikator materi pelatihan. Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan, ditemukan bahwa materi pelatihan yang diberikan merupakan standard yang dimiliki dan telah ditentukan sejak pertama kali Bumi Surabaya City Resort berdiri sendiri dan tidak lagi memiliki ikatan kontrak dengan pihak Hyatt Internasional. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa materi *company culture & strategy* merupakan materi dasar dan wajib diketahui oleh seluruh karyawan baik karyawan tetap, kontrak maupun karyawan magang. Dengan demikian para peserta pelatihan akan lebih fokus kepada materi yang diberikan bukan terhadap bagaimana cara pelatih menyampaikan materi.

Hal ini menunjukkan bahwa materi yang paling efektif dan yang paling berkontribusi dalam efektivitas suatu pelatihan adalah materi yang dapat meningkatkan kreativitas peserta pelatihan agar dapat terus berinovasi namun bagi Bumi Surabaya City Resort, materi yang dapat menumbuhkan sikap simpati dan empati-lah yang paling meningkatkan efektivitas suatu pelatihan. Berdasarkan dari hasil observasi ditemukan bahwa pelatihan *company culture & strategy* dilaksanakan selama 2 jam. Selama pelatihan tersebut waktu yang diberikan terbatas dan pelatih lebih fokus menjelaskan materi *company culture* dimana seharusnya pelatih dapat menjelaskan materi *company strategy* secara lebih luas. Dikarnakan *company strategy* merupakan materi yang menjelaskan bagaimana karyawan dapat mengembangkan kreativitas sehingga memunculkan inovasi di Bumi Surabaya City Resort. Selain itu cara pelatih menyampaikan materi lebih banyak menggunakan contoh studi kasus yang bersifat umum dan biasa terjadi pada pekerjaan sehari-hari di Bumi Surabaya City Resort. Hal tersebut dinilai kurangnya pelatih dalam memberikan contoh studi kasus atau *problem solving* yang dapat meningkatkan kreativitas bagi peserta pelatihan serta terciptanya inovasi baru bagi para peserta pelatihan Bumi Surabaya City Resort.

Peneliti menemukan bahwa *outer loading* dari variabel kinerja dengan nilai tertinggi dari indikator *dependability* merupakan indikator yang paling berkontribusi dalam karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan namun dilihat dari *mean* Bumi Surabaya City Resort, indikator *personal qualities* dalam karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya mewakili sebagai nilai indikator *mean* tertinggi yaitu sebesar 4,31. Hal ini menunjukkan bahwa *dependability* merupakan indikator yang paling dapat meningkatkan kinerja karyawan serta yang paling berkontribusi dalam karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan padanya

namun bagi Bumi Surabaya City Resort, *personal qualities* merupakan indikator yang mewakili kinerja karyawan dengan karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan. Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan, adanya hubungan pelatih Bumi Surabaya City Resort dalam menyampaikan materi kepada peserta pelatihan yang dinilai, pelatih lebih menyampaikan materi dalam menumbuhkan sikap simpati dan empati serta dimana pelatih kurang memberikan penjelasan lebih mengenai bagaimana cara strategi karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan kepadanya, seperti karyawan dapat diandalkan atau dipercaya untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan terdapat 2 indikator yang memiliki *mean* terendah yaitu indikator kejelasan pelatih dan tempat program lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa indikator kejelasan pelatih dan tempat pelatihan tidak mewakili Bumi Surabaya City Resort dalam mempengaruhi efektif tidaknya suatu pelatihan bagi responden. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada saat pelatihan berlangsung, alasan tempat program pelatihan kurang mewakili indikator yang dominan dari responden dikarenakan pihak hotel selalu menggunakan tempat ruangan yang sama untuk diadakannya pelatihan.

Secara keseluruhan hasil pembahasan yang telah dijelaskan diatas menyatakan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap nilai kinerja karyawan serta faktor materi pelatihan merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

KESIMPULAN

1. Dilihat dari profil responden diketahui bahwa mayoritas responden yang telah mengikuti pelatihan *company culture & strategy* didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki (53%), responden rata-rata berada pada usia *middle age*. Penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 36-45 (49%) dan responden dengan umur 26-35 tahun (41%), dan didominasi oleh responden dengan jenjang pendidikan terakhir yaitu SMA/ sederajat (53%). Sedangkan dari segi status, departemen dan lama bekerja mayoritas adalah menikah (68%), didominasi dari departemen *finance* dan *food & beverages* (19%), dan mayoritas telah bekerja selama 1-3 th (61%).
2. Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini diterima. Hipotesis tersebut menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai *original sample* sebesar 0,756 dan nilai *t-statistic* sebesar 13,220 yang membuktikan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Arti dari positif dan signifikan adalah semakin baik efektivitas sebuah pelatihan yang dilakukan oleh Bumi Surabaya City Resort, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan responden.
3. Hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak dapat diterima. Dari hasil penelitian menunjukkan indikator yang paling dominan adalah materi pelatihan, bukan komunikasi pelatih, maka dapat disimpulkan bahwa efektif tidaknya suatu pelatihan dapat dilihat berdasarkan materi yang diberikan, bukan dari komunikasi pelatih yang merupakan hipotesis kedua.

SARAN

1. Bagi pihak hotel
Dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara keseluruhan karyawan Bumi Surabaya City Resort menunjukkan hasil setuju dan sangat setuju dalam pengaruh efektifnya pelatihan *company culture & strategy* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ditemukan bahwa

indikator kejelasan pelatih dan tempat program pelatihan memiliki nilai mean yang rendah, akan lebih baik apabila pihak Bumi Surabaya City Resort dapat memberikan informasi-informasi terbaru yang belum diketahui oleh para peserta pelatihan terkait contoh inovasi atau kreativitas maupun studi kasus yang ada di industri perhotelan saat ini. Dengan begitu para peserta dapat menambah ilmu dan dapat berinovasi lebih jauh dalam pekerjaannya sehari-hari. Dari segi tempat program pelatihan, alangkah baiknya apabila setiap pelaksanaan pelatihan dapat dilaksanakan di tempat yang berbeda dimana tidak hanya di satu tempat yang selalu sama namun dapat dilaksanakan di diluar Bumi Surabaya City Resort seperti bepergian ke alam terbuka dan melakukan beberapa aktivitas *outdoor training* yang diharapkan dapat melatih kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kreativitas, membangun jiwa kepemimpinan, kerja sama tim serta menumbuhkan sikap saling percaya dan bertanggung jawab. Diharapkan pelatihan *outdoor* ini dapat dilaksanakan di luar jam kerja atau operasional agar tidak mengganggu pekerjaan para peserta pelatihan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Berikut beberapa saran yang dapat digunakan bagi peneliti selanjutnya terkait penelitian ini adalah peneliti selanjutnya dapat meneliti mengenai beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja contohnya seperti kepemimpinan, fasilitas kantor, lingkungan kerja, gaji, uang pensiun atau pesangon, bonus, dan lain sebagainya. Selain itu peneliti selanjutnya dapat memilih jenis pelatihan lain dikarenakan masih banyak pelatihan yang dapat diteliti terutama di Bumi Surabaya City Resort. Akan lebih baik pula apabila pelatihan yang diteliti masih baru dilaksanakan atau yang akan dilaksanakan sebelum dilakukannya penelitian agar para peserta pelatihan masih dapat mengingat bagaimana kondisi keadaan, materi, tempat dan kejelasan pelatih dalam menjelaskan pelatihan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W. & Jogiyanto, H.M. (2014). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris* (Ed. 1), 2. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Analoui, F. (1994). Training and development: The role of trainers. *Journal of Management Development* 13(9), 61-72.
- Aziz, S.F.A. (2013). Measuring training effectiveness: Evidence from Malaysia. *Journal of Social Sciences and Humanities*.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bland, M. (1998). Training managers to communicate effectively. *Journal of Industrial and Commercial Training* 30(4), 131-136.
- Bungin, B. (2005). *Metodologi penelitian kuantitatif: komunikasi, ekonomi, dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2008). *Business research methods* (Ed. 10). Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Durianto, D., Sugiarto & Sitinjak, T. (2001). *Strategi menaklukkan pasar melalui riset ekuitas dan perilaku merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Elnaga, A. & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *Journal of Business and Management*, 5(4). 137-147
- Ghosh, P., Joshi, J.P., Mukherjee, U., Ranjan, R. & Satyawadi, R. (2011). Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction. *Journal Industrial and Commercial Training*, 43(4), 247-255.

- Ghozali, I. (2012). *Mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta
- Hakam, M.S., Ningrum, W. & Sunuharyo, B.S. (2013) Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan: Studi pada karyawan joint operating body pertamina-pertochina east java. *Jurnal Administrasi Bisnis*,6(2), 2
- Hardjanto, I. & Meitaningrum, D.A. & Siswidiyanto. (2013). Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Retrieved from <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/viewFile/117/97>.
- Ivancevich & Kenopaske. (2013). *Human resource management* (Ed.1). New York: McGraw-Hill.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Ed. 1). Bandung: CV. Alfabeta.
- Kumar, R.(2011). *Research methodology: A step-by step guide for beginners* (Ed. 3). London: SAGE Publications Ltd.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi bagaimana meneliti dan menulis tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Ladina, A. (2015, July). Pengaruh pelatihan dan kompetensi trainer terhadap kinerja karyawan PT.PLN (PERSERO) Rayon Manahan. Retrieved April 5, 2017, from <http://eprints.ums.ac.id/37951/>.
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Ed. 11). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mar'ih, S.R. (2016). *Mudah menyusun kualifikasi dan performa karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup).
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. 10). Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V. & Basri, A.F.M. (2005). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rozalena, A. & Dewi, S.K. (2016). *Panduan praktis menyusun pengembangan karier dan pelatihan karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Group)
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia edisi 3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto. (2003). *Evaluasi program pendidikan dan pelatihan*. Retrieved April 5, 2017, from <http://evaluasi-program-pendidikan-dan-pelatihan-Pdf>.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supatmi, M.E, Nimran, U., Utami, H.N. (2013). Pengaruh pelatihan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. *Jurnal Profit*, 7(1).
- Turere, V.N. (2013). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada balai pelatihan teknis pertanian kalasey. 1(3), 10-19.
- Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Veal, A.J. (2011). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide* (Ed. 4). London: Pearson Education Limited.
- WageIndicator. (2017). *Pentingnya pelatihan kerja*. Retrieved April 1, 2017, from <http://www.gajimu.com/main/tips-karir/pentingnya-pelatihan-kerja>.