

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang perlu dimanfaatkan dan dikembangkan. Sumber daya manusia merupakan proses mengefektifkan manusia untuk berfungsi sebagai pekerja secara manusiawi sehingga memiliki potensi untuk berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan (Tsauri D. H., 2013). Setiap bentuk organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Daya tahan organisasi atau perusahaan itu sangat tergantung pada bagaimana sumber daya manusia yang ada dikelola untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasinya. Daya saing perusahaan semakin sulit di era globalisasi. Beberapa perusahaan fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusianya (SDM) agar dapat bersaing. Dalam industri hospitaliti, terutama industri perhotelan, pelayanan merupakan hal yang juga ditawarkan kepada pelanggan selain produk yang dimiliki. Maka dari itu diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten untuk menyampaikan dan memberikan pelayanan yang sesuai kepada pelanggan.

Pembentukan suatu organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, namun dalam prakteknya hal ini membutuhkan sumber daya manusia yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Maka dari

itu, beberapa perusahaan mulai memperhatikan kualitas sumber daya manusia (SDM) karena karyawan merupakan aset yang diharapkan dapat mendorong pertumbuhan dan kinerja perusahaan sehingga dapat menghasilkan keuntungan.

Kinerja merupakan suatu konsep strategis dalam menjalin kerjasama yang baik antara perusahaan dan juga karyawan. Perencanaan mungkin telah dibuat dengan matang dan rapi, tetapi jika sumber daya manusia di dalamnya tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan memiliki semangat kerja yang rendah, maka rencana tersebut tidak dapat berjalan lancar. (Soelton, 2018). Menurut Rabiah, Ekhsan, Badrianto, & Fahlevi (2020) kinerja karyawan adalah hasil dari suatu usaha yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengalaman, kesungguhan serta waktu, yang dapat dinilai berdasarkan sifat tugas, volumenya, kompleksitasnya, keterkaitannya, dan komponen-komponennya: kerja sama, inisiatif, kreativitas, dan harga diri. Perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan dalam proses memaksimalkan berjalannya suatu perusahaan atau organisasi adalah perlunya karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Dalam situasi tersebut, perusahaan harus secara tepat dan akurat membangun kebutuhan akan kualifikasi SDM yang sesuai dan menjadikannya sebagai prioritas utama. Perusahaan atau organisasi akan sangat diuntungkan dengan kinerja yang sesuai dengan karakter organisasi dan dipertahankan serta dikembangkan. Keuntungan perusahaan dapat meningkat secara berkelanjutan selama kinerja karyawan terjaga.

Dalam suatu perusahaan, terutama di hotel, kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap peningkatan pelayanan kepada tamu. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor konflik kehidupan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja (Nurlaila & Fatyandri, 2022). Dalam menunjang kualitas kerja yang maksimal dalam keberlangsungan suatu hotel, tentu diperlukan karyawan dengan kinerja yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu. Maka dari itu, diperlukan adanya pelatihan bagi karyawan di hotel untuk memaksimalkan kemampuan serta pengetahuan yang dimiliki.

Pelatihan adalah proses mempelajari perilaku yang telah diprogram secara berurutan. Pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (S.Prasanth, 2015). Pelatihan dibutuhkan untuk menghasilkan pekerja yang sesuai dengan budaya atau tujuan dari perusahaan, dan juga untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh individu. Untuk mendukung perolehan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan oleh karyawan, perusahaan terlibat dalam program pelatihan yang terstruktur. Penguasaan karyawan atas pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan adalah tujuannya, dengan gagasan bahwa para pekerja kemudian dapat di implementasikan kedalam pekerjaan rutin mereka. Melalui kegiatan, program, atau acara, perusahaan dapat mengandalkan pelatihan untuk memberikan informasi, pelatihan, dan panduan yang dibutuhkan karyawan untuk memudahkan pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Mendapatkan pelatihan kerja juga merupakan hak karyawan itu

sendiri sesuai dengan yang tertuang pada Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Pasal 11 Tentang Ketenagakerjaan, bahwasanya “Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja.”. Oleh karena itu perusahaan wajib memberikan pelatihan yang adil kepada setiap karyawannya.

Pelatihan dapat dilaksanakan dari karyawan tersebut baru bergabung dengan perusahaan, berupa pengenalan lingkungan, budaya, dan standar operasional yang ada di perusahaan tersebut. Namun, dalam pengimplementasiannya, pelatihan bukan hal yang mudah untuk dilakukan. Sebelum pelatihan diadakan, diperlukan analisa terhadap kebutuhan karyawan terlebih dahulu agar pelatihan dapat diberikan secara maksimal. Analisa pelatihan merupakan identifikasi kesenjangan antara standar kinerja dan aktual yang terjadi di lapangan. (S.Prasanth, 2015). Hal ini merupakan salah satu tantangan bagi manajer atau seorang instruktur untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada dalam suatu perusahaan agar pelatihan yang akan diadakan dapat tepat sasaran. Instruktur atau pelatih merupakan salah satu faktor penentu untuk menciptakan pelatihan yang efektif. Seorang instruktur atau pelatih harus memiliki beberapa karakter atau perilaku yang lebih dibandingkan orang lain untuk menyampaikan suatu topik, contohnya seperti selalu mengikuti perkembangan perubahan dan meningkatkan pengetahuan yang dimiliki, selain itu juga seorang instruktur atau pelatih harus memiliki kemampuan komunikasi yang bagus untuk dapat menyampaikan materi pelatihan.

Pelatihan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan terutama di industri perhotelan, dimana pelatihan dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang setara antara satu dan lainnya. Karyawan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada tamu untuk keberlangsungan hotel itu sendiri. Pelatihan juga memiliki tujuan untuk mengembangkan individu karyawan, selain dari segi pengetahuan, kemampuan, namun juga perilaku karyawan. Hal ini dapat membantu untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan, karena karyawan mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut (Purba & Hariandja, 2017) ada dua metode pelatihan yang digunakan di hotel yaitu *On The Job Training* yaitu pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja dan *Off the Job Training* yaitu pelatihan untuk karyawan yang dilakukan diluar tempat kerja dan diluar jam kerja yang diberikan.

Dapat dilihat dari Marriott International, sebagai perusahaan yang menaungi beberapa properti hotel yang tersebar diseluruh dunia, memiliki beberapa nilai inti perusahaan, salah satunya adalah *Put People First*, dimana mereka menjadikan karyawan mereka sebagai bagian penting yang harus diutamakan selain tamu. Marriott International memiliki motto "*If you take good care of your employees, and they'll take good care of your customers, and the customers will come back.*" yang berarti perusahaan harus memastikan kesejahteraan karyawannya agar karyawan dapat memberikan pelayanan terbaik dan dapat mempertahankan pelanggan. Salah satu cara yang dilakukan

untuk memastikan kesejahteraan karyawannya adalah dengan mewajibkan pelatihan bagi tiap karyawan agar mereka lebih mengenal mengenai perusahaan tempat mereka bekerja. Marriott International juga memiliki kebijakan untuk properti yang berada dibawah naungannya mengenai pelatihan, yaitu dengan memberi kebijakan mengenai waktu pelatihan minimal yang harus dilaksanakan dalam satu tahun. Waktu yang ditetapkan per karyawannya adalah dengan minimal rata-rata 55 jam pelatihan dalam satu tahunnya.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan Hotel Four Points by Sheraton Bandung sebagai lokasi penelitian. Hotel Four Points by Sheraton Memiliki karyawan sebanyak 66 karyawan yang di bagi kedalam 10 departemen.

Tabel 1

Data Karyawan Tetap di Hotel Four Points by Sheraton

No.	Departemen	Jumlah Karyawan
1	Food & Beverage Service	10
2	Food & Beverage Product	11
3	Front Office	8
4	Housekeeping	6
5	Engineering	6
6	Loss Prevention	4
7	Sales Marketing	8
8	Finance	7
9	Human Resources	2
10	Administrative & General	4
Total		66

Sumber: *Human Resources Department* Hotel Four Points by Sheraton Bandung

Di hotel Four Points by Sheraton Bandung, tentunya menerapkan kebijakan yang sama terkait dengan pelatihan, dimana karyawan diwajibkan untuk minimal 55 jam pelatihan dalam satu tahun. Pelatihan tersebut dibagi kepada dua jenis pelatihan yaitu dapat berupa pelatihan yang dilakukan secara daring melalui website khusus yang dimiliki yang hanya bisa diakses oleh karyawan yang bernama *Digital Learning Zone* (DLZ) dan juga pelatihan yang dilakukan secara langsung yang dikelola oleh bagian *Human Resources* (HR) yang biasanya diadakan rutin minimal satu kali dalam satu bulan. Melalui pelatihan yang dilakukan secara daring, karyawan dapat memilih topik yang hendak dipelajari sesuai dengan kemauannya, sehingga karyawan dapat mempelajari topik mengenai departemen lain selain departemennya. Berbeda dengan pelatihan secara daring, pelatihan secara langsung biasanya akan dikelola oleh *Human Resources* (HR) dengan topik dan jadwal yang sudah ditentukan dalam satu bulan.

Topik yang diberikan biasanya berupa topik umum seputar budaya hotel, kebijakan hotel, dan lain-lain. Selain itu, pelatihan biasanya diadakan di tiap-tiap departemen hotel untuk mempelajari lebih dalam mengenai departemen tersebut. Karena keterbatasan dari segi pengetahuan dan kemampuan, dalam mengelolanya bagian *Human Resources* (HR) dibantu oleh perwakilan dari masing-masing departemen untuk memberikan pelatihan di departemennya masing-masing yang disebut *Departmental Trainer*. *Departmental Trainer* dipilih berdasarkan kemampuan dan pengetahuannya

terkait departemennya, dengan minimal pada posisi *Supervisor*. Pelatihan yang dilakukan di masing-masing departemen harus dilaporkan kepada *Human Resources* (HR) agar dapat diakumulasikan kedalam minimal waktu pelatihan. *Human Resources* (HR) akan menarik laporan dari total jam pelatihan per karyawannya setiap akhir bulan, untuk mengetahui dan melacak total jam pelatihan karyawan apakah sudah sesuai atau perlu ditingkatkan yang kemudian akan dikirimkan kepada *General Manager* (GM) agar dapat sesuai target di akhir tahun.

Tabel 2

Pra Survey Pelatihan Di Hotel Four Points By Sheraton Bandung

No	Pertanyaan	Jawaban (%)		Jumlah Responden	Target dalam angka (%)
		Ya	Tidak		
1	Apakah menurut anda pelatihan merupakan hal yang perlu untuk dilakukan?	100,00	0,00	34	100
2	Apakah pelatihan di Hotel Four Points by Sheraton Bandung rutin diadakan?	94,10	5,90	34	100
3	Apakah materi pelatihan yang dilakukan sudah sesuai dengan kebutuhan anda sebagai karyawan?	44,10	55,90	34	100
4	Apakah ada evaluasi setelah kegiatan pelatihan dilaksanakan?	38,20	61,80	34	100
5	Apakah dengan adanya pelatihan membuat anda bekerja lebih maksimal?	91,20	8,80	34	100
6	Apakah anda mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah diberikan?	94,10	5,90	34	100

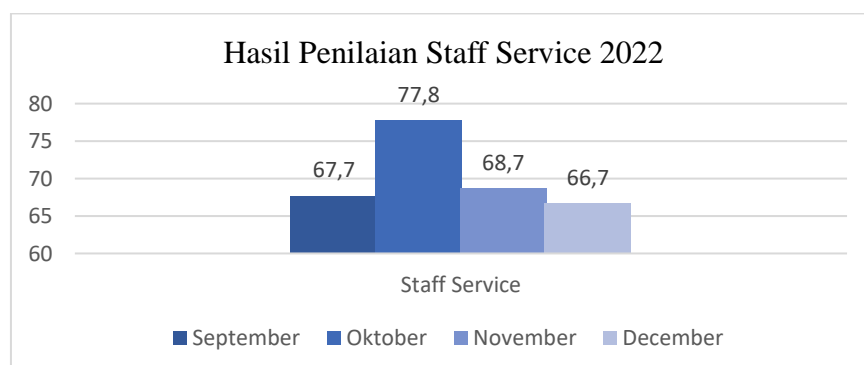
Sumber: Hasil Olah data Kuisisioner Sementara

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa kegiatan pelatihan yang dilakukan di Hotel Four Points by Sheraton Bandung secara keseluruhan belum sesuai dengan kebutuhan tiap karyawannya yang dapat dilihat dari lebih banyak karyawan yang memberikan jawaban tidak. Berdasarkan data diatas, dengan minimal waktu pelatihan 55 jam pertahun bagi setiap karyawan, evaluasi pelatihan belum dilakukan secara maksimal sehingga karyawan merasa materi pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan setiap karyawan. Evaluasi pelatihan dibutuhkan untuk mengetahui kebutuhan dan tingkat efektivitas dari pelatihan yang dilaksanakan, sehingga tanpa evaluasi pelatihan belum dapat terukur secara maksimal apakah pelatihan yang diberikan sudah efektif atau belum.

Hal ini juga dapat berpengaruh terhadap penilaian pelayanan karyawan yang dilakukan oleh tamu yang dapat dilihat melalui Guest Voice yang merupakan program umpan balik khusus tamu Marriott International Property. Sesuai kebijakan Marriott International, penilaian pelayanan karyawan tersebut memiliki nilai batas minimum yaitu 70 di tiap bulannya.

Gambar 1

Penilaian Pelayanan Karyawan



Sumber: *GuestVoice, 2022.*

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan yang berdampak pada penurunan nilai pelayanan yang diberikan oleh tamu pada bulan September, November, dan juga Desember, dimana penilaian rata-rata yang diberikan oleh tamu kurang dari nilai batas minimum yang telah ditetapkan oleh Marriott International yaitu 70.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di hotel Four Points by Sheraton Bandung terkait dengan efektivitas pelatihan, yang seperti di uraikan, bahwa setiap karyawan diwajibkan untuk minimal melakukan pelatihan selama 55 jam dalam satu tahunnya dengan berbagai macam jenis materi yang berbeda. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis akan melakukan penelitian dengan judul

**Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Tetap di
Hotel Four Points by Sheraton Bandung**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka fokus penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses pelatihan yang dilaksanakan di Hotel Four Points by Sheraton Bandung?
2. Bagaimana jenis pelatihan yang dilaksanakan di Hotel Four Points by Sheraton Bandung?
3. Bagaimana evaluasi pelatihan yang dilaksanakan di Hotel Four Points by Sheraton Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Mengetahui proses pelatihan yang dilaksanakan di hotel Four Points by Sheraton Bandung.
2. Mengetahui jenis pelatihan yang dilaksanakan di hotel Four Points by Sheraton Bandung.
3. Mengetahui evaluasi pelatihan yang dilaksanakan di Hotel Four Points by Sheraton Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan menjadi referensi terkait efektivitas kegiatan pelatihan terhadap kinerja karyawan di hotel Four Points by Sheraton Bandung.

2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menjadi solusi bagi hotel dalam melaksanakan pelatihan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.