

# **PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN HOTEL**

(Studi pada karyawan *front office* Intercontinental Bali Resort, Jimbaran)

## **SKRIPSI**

Diajukan Untuk Menempuh Gelar Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**YETI ANDRIANA**  
**NIM : 0610322023**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2009**

## ABSTRAKSI

Yeti Andriana, 2009, **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Hotel (Studi pada karyawan *front office* Intercontinental Bali Resort, Jimbaran)**, Drs. Heru Susilo, MA, Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si.

Penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa Intercontinental Bali Resort adalah sebuah perusahaan besar yang memiliki kemampuan bersaing untuk menghadapi era globalisasi. Keadaan seperti ini menuntut agar Intercontinental lebih meningkatkan kualitas pada karyawan serta meningkatkan system yang ada. Oleh karena itu, Intercontinental Bali Resort adalah perusahaan jasa yang sering melakukan *training* atau pelatihan. Mengingat *output* dari perusahaan ini berupa pelayanan prima serta *performance* kerja karyawan yang dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi tamu, maka perlu diberikan pelatihan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan : (1). Untuk mengetahui gambaran pelatihan pada karyawan. (2). Untuk mengetahui pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan dan pelatih secara simultan terhadap kompetensi karyawan hotel. (3). Untuk mengetahui pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel.

Teknik pengumpulan data yang pokok adalah penyebaran kuisioner untuk mengetahui persepsi karyawan dan didukung dokumentasi yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *front office* Intercontinental Bali Resort yang berjumlah 68 orang. Metode Analisa yang digunakan adalah analisis deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan pelatihan terhadap kompetensi, dan analisis regresi berganda serta analisis regresi parsial dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan tingkat signifikan 0,05 yang diolah menggunakan bantuan program *software SPSS versi 11.0 for windows*.

Hasil pengujian secara simultan adalah nilai probabilitas pada pengujian simultan didapatkan sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2), pelatih (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi karyawan (Y).

Hasil pengujian secara parsial yaitu : (1). Pada variabel materi pelatihan (X1), nilai probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,002 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel materi pelatihan (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi karyawan (Y). (2). Pada variabel metode pelatihan (X2), probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,000 lebih kecil dibanding  $\alpha$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel metode pelatihan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi karyawan (Y). (3). Pada variabel pelatih (X3), probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,004 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pelatih (X3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi karyawan (Y).

## DAFTAR ISI

Daftar isi

### BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	5

### BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Pelatihan	
1. Pentingnya Pelatihan .....	6
2. Definisi Pelatihan .....	6
3. Jenis-jenis Pelatihan .....	7
4. Tujuan Pelatihan .....	10
5. Program Pelatihan .....	11
6. Materi Pelatihan .....	13
7. Metode Pelatihan .....	14
8. Proses Pelatihan .....	18
9. Peserta Pelatihan .....	19
10. Pelatih .....	20
B. Kompetensi	
1. Definisi Kompetensi .....	21
2. Standar Kompetensi .....	23
3. Kamus Kompetensi .....	23
C. Penggunaan Kompetensi.....	24
D. Beberapa Problem Pelatihan .....	25
E. Hubungan Pelatihan Terhadap Kompetensi .....	27
F. Model konsep dan Rumusan Hipotesis.....	30

### BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian .....	33
B. Lokasi Penelitian .....	33
C. Konsep, Variabel, dan Pengukurannya	
1. Konsep.....	34
2. Variabel .....	34
3. Pengukuran.....	35
4. Definisi Operasional .....	36
D. Populasi.....	37
E. Sumber Data.....	37
F. Teknik Pengumpulan Data.....	38
G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	38

H. Teknik Analisis Data	
1. Analisis Deskriptif	39
2. Analisis Regresi Berganda	40
3. Analisis Regresi Parsial	41
I. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	41
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Materi Pelatihan (X1)	41
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Metode Pelatihan (X2)	42
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatih (X3)	42
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Karyawan Hotel (Y)	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	44
1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	44
2. Bidang Usaha	45
3. Struktur Organisasi	49
B. Gambaran Pelaksanaan Pelatihan pada Intercontinental Bali Resort	
1. Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan Intercontinental Bali Resort	49
2. Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan <i>Front Office</i> pada Intercontinental Bali Resort	55
C. Gambaran Umum Responden	57
1. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden	57
2. Distribusi Frekuensi Usia Responden	57
3. Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden	58
4. Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden	59
5. Distribusi Frekuensi Jabatan Responden	60
D. Analisis dan Interpretasi Data	60
1. Analisis Deskriptif	60
2. Analisis Regresi Linier Berganda	65
3. Hasil Pengujian Hipotesis	66
E. Pembahasan	67
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	70
B. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72

## DAFTAR TABEL

<b>No.</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Hal</b>
1.	Definisi Operasional	36
2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Materi Pelatihan (X1)	41
3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Metode Pelatihan (X2)	42
4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatih (X3)	42
5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Karyawan (Y)	43
6.	All Department & Outlet	53
7.	Training Record Intercontinental Bali Resort	55
8.	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden	57
9.	Distribusi Frekuensi Usia Responden	58
10.	Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden	58
11.	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden	59
12.	Distribusi Frekuensi Jabatan Responden	60
13.	Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan (X1)	61
14.	Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X2)	62
15.	Distribusi Frekuensi Variabel Pelatih (X3)	63
16.	Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Karyawan (Y)	64
17.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	65

<b>No.</b>	<b>DAFTAR GAMBAR</b> <b>Judul Gambar</b>	<b>Hal</b>
1.	Model Konsep	31
2.	Model Hipotesis	31
3.	Organization Chart	52

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No.</b>	<b>Judul Lampiran</b>
1.	Kuisoner
2.	Rekapitulasi Data Identitas Responden
3.	Rekapitulasi Jawaban Responden
4.	Job Description Training Manager
5.	Hasil Perhitungan SPSS
6.	Curriculum Vitae
7.	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan era globalisasi yang semakin maju mengakibatkan persaingan yang ketat dalam dunia usaha maupun organisasi. Persaingan yang ketat merupakan tantangan bagi pemilik perusahaan atau organisasi. Hal tersebut mengharuskan setiap perusahaan atau organisasi menyediakan sumber daya manusia yang aktif, kreatif, berkualitas, terampil dan memiliki kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Handoko (1987:107) mengemukakan pentingnya sebuah kegiatan pelatihan. Menurutnya program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dan kelompok kerja bahkan bagi Negara. Barangkali cara yang paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia.

Dari sejarah kita tahu bahwa perubahan merupakan proses yang tiada henti. Namun, akhir-akhir ini perubahan berjalan begitu cepat sehingga masa depan tidak bisa diprediksi. Untungnya, keterampilan yang diperlukan untuk menangani perubahan secara efektif bukanlah hal baru atau terlalu rumit. Lagipula, keterampilan tersebut diperlukan untuk menjalankan tugas sehari-hari.

Perkembangan dunia usaha tersebut diikuti dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat dan bersaing. Teknologi memegang peranan penting yang sangat membantu tugas manusia. Meskipun teknologi memegang peranan penting, pada dasarnya kualitas sumber daya manusia ikut menentukan tercapai atau tidak tujuan organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa manusia merupakan pelaksana utama atas lancar atau tidak aktifitas sebuah perusahaan atau organisasi. Oleh sebab itu, memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki harus dijaga dan ditingkatkan agar mendapatkan kinerja yang lebih maksimal dan efisien.

Karyawan termasuk sumber daya dalam sebuah perusahaan, maksudnya karyawan merupakan penggerak utama atas segala aktifitas yang ada. Karyawan dituntut memiliki kualitas dan kemampuan yang tinggi untuk mencapai target dari sebuah perusahaan atau organisasi itu sendiri.

Pada dasarnya saat karyawan tersebut diterima oleh perusahaan, mereka telah mempunyai ketrampilan dan kecakapan dasar yang diperlukan, tetapi masih perlu proses penyesuaian terhadap tugas-tugas yang akan dikerjakan karena belum tentu ketrampilan dan kemampuan yang didapat dari pendidikan formalnya sama dengan yang ditemui di lapangan. Begitu juga dengan karyawan yang baru mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan perlu menyesuaikan dengan tugas-tugas yang baru. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan sukses maka perlu dipersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan. Untuk mendukung hal tersebut maka perlu dilaksanakan suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan diharapkan mampu meningkatkan keterampilan karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil kerja dan prestasi karyawan itu sendiri. Disamping diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Agar memperoleh hasil yang diinginkan maka kegiatan pendidikan dan pelatihan harus dilaksanakan dengan baik, sistematis dan terencana. Pendidikan dan pelatihan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:6), standar kompetensi merupakan daftar kompetensi setiap pekerjaan atau jabatan yang disajikan secara umum untuk dapat dijadikan ukuran standar pelaksanaan kompetensi. Standar kompetensi bertujuan untuk menyetarakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pelatihan dan pemerintah. Mereka mengharapkan dengan adanya standar kompetensi itu lembaga-lembaga pelatihan akan memberikan pelatihan dengan cara dan materi yang standar, yang tidak jauh beda dari lembaga pelatihan yang lain.

Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pada dasarnya kegiatan pengembangan tersebut memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya yang dikeluarkan perusahaan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena dengan adanya karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif,

pemborosan bahan baku dan rusaknya mesin-mesin produksi akan berkurang, hasil kerjanya lebih baik, maka akan membuat daya saing perusahaan semakin besar. Hal tersebut akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga terjadi balas jasa (gaji) karyawan akan dinaikkan.

Ketika dalam perusahaan terjadi restrukturisasi perusahaan dan implementasi perubahan strategi terjadi maka pelatihan menjadi lebih penting. Para karyawan yang harus beradaptasi terhadap perubahan memerlukan pelatihan untuk memperbarui kemampuan mereka. Selanjutnya, para manajer harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan mereka. Pelatihan yang efektif sering menghasilkan tercapainya produktifitas yang lebih.

Penelitian ini dilaksanakan pada Intercontinental Bali Resort, suatu perusahaan jasa yang bergerak di bidang penginapan yang berlokasi di Jalan Uluwatu 45 Jimbaran, Bali. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian oleh peneliti karena hotel atau resort merupakan perusahaan jasa yang sering melakukan *training* atau pelatihan. Mengingat *output* dari perusahaan ini berupa pelayanan prima serta *performance* kerja karyawan yang dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi tamu, maka perlu diberikan pelatihan.

Berdasarkan latar belakang tersebut mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul :

## **PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN HOTEL.**

(Studi Kasus Pada Karyawan *front office* Intercontinental Bali Resort)

### **B. Rumusan Masalah**

Pelatihan merupakan kegiatan yang penting bagi manajer atau karyawan karena mempunyai manfaat lebih dalam peningkatan hasil kerja yang lebih baik maupun peningkatan prestasi kerja. Pelaksanaan pelatihan itu sendiri mempunyai keuntungan yang lebih terhadap perusahaan itu sendiri. Mempunyai kemampuan (*skill*) dan kecerdasan (*brain*) serta sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviour*) menjadi faktor yang berperan penting, mengingat perusahaan ini menjual jasa

pelayanan dan kepuasan konsumen (tamu) menjadi tujuan utama didalam pelaksanaannya.

Intercontinental Bali Resort selalu mengharapkan karyawannya dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berusaha untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan pelatihan pada Intercontinental Bali Resort?
2. Bagaimana pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara simultan terhadap kompetensi karyawan hotel?
3. Bagaimana pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran pelaksanaan pelatihan pada Karyawan Intercontinental Bali Resort.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara simultan terhadap kompetensi karyawan hotel.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Dengan tersusunnya penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat dibidang akademis maupun dibidang praktis, yaitu :

1. Bidang Akademis :  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat :
  - a. Memberikan kontribusi akademis yaitu bagi ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pelatihan.
  - b. Untuk bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam kajian pelatihan.

## 2. Bidang Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pengambil keputusan di Intercontinental Bali Resort dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui pelatihan.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Di dalam sub bab ini, akan diuraikan secara garis besar pokok-pokok isi yang terkandung di dalam setiap bab. Adapun sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab yaitu :

#### **BAB I PEMBAHASAN**

Membahas latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Menjabarkan teori-teori atau temuan-temuan yang berkaitan dengan topik dan pembahasan penelitian. Dalam hal ini, tinjauan pustaka berisi tentang landasan teori yang mendukung masalah yang ada, serta sebagai kerangka pemikiran penulis yang terdiri dari tinjauan tentang pendidikan dan pelatihan.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Membahas tentang penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, pemilihan lokasi atau lokasi penelitian, variabel penelitian, dimensi waktu dan data, metode pengumpulan data, serta teknik pengolahan dan analisis data.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Mengemukakan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

#### **BAB V PENUTUP**

Mengemukakan tentang kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat dijadikan sumbangan pemikiran serta masukan bagi Intercontinental Resort Bali dalam melaksanakan program pendidikan dan pelatihan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Pelatihan**

##### **1. Pentingnya Pelatihan**

Menurut Satmoko dan Irmim (2004 : 2-3), Pelatihan adalah usaha untuk membekali pengetahuan, pengembangan kompetensi kerja, meningkatkan kemampuan, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan.

Pelatihan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Pelatihan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan rusaknya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin sehingga balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat dinaikkan.

##### **2. Definisi Pelatihan.**

Menurut Satmoko dan Irmim (2004:2-3), Pelatihan adalah cara untuk menghilangkan atau memperkecil kesenjangan prestasi kerja antar karyawan, mencocokkan individu dengan pekerjaan dan organisasi. Selain definisi diatas, pelatihan mempunyai definisi lain yaitu salah satu proses yang dibutuhkan untuk mengubah anggota baru dalam organisasi menjadi "orang dalam" yang produktif atau proses menjadikan diri menjadi lebih baik dari kondisi sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2007:69), Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Edwin B. Flippo yang dikemukakan dalam Hasibuan(2007:69), *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment.* (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

*Training is act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* (Latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan(2007:70), *Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes.* (Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manager belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).

*Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose.* (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

Menurut Drs. Jan Bella dalam Hasibuan(2007:70), Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

### **3. Jenis-Jenis Pelatihan**

Menurut Maltis (2002:8), Jenis-jenis pelatihan terdiri dari :

#### **a. Pelatihan Internal**

Pelatihan di lokasi kerja (*on the job training/OJT*) cenderung dipandang sebagai hal yang sangat aplikatif untuk pekerjaan, menghemat biaya untuk mengirim karyawan untuk pelatihan, dan terkadang dapat terhindar dari biaya untuk pelatih dari luar. Meskipun demikian, para peserta pelatihan yang belajar sambil bekerja dapat menimbulkan biaya dalam bentuk kehilangan pelanggan dan

rusaknya peralatan, dan mereka bisa menjadi frustrasi bila keadaan tidak kunjung membaik.

Seringkali pelatihan teknis dilaksanakan di dalam organisasi atau perusahaan. Pelatihan teknis biasanya bersifat keterampilan, misalnya pelatihan untuk menjalankan mesin-mesin yang dikendalikan secara pasti oleh komputer. Sehubungan dengan perubahan yang cepat di dalam teknologi, pembangunan dan pembaruan dari keterampilan teknis menjadi kebutuhan pelatihan yang sangat penting.

Salah satu sumber pelatihan internal yang berkembang adalah pelatihan informal, dimana terjadi secara internal melalui interaksi dan umpan balik di antara karyawan. Beberapa faktor mencatat jumlah pembelajaran informal. Pertama, pada karyawan yang bekerja dalam tim dan pada proyek dengan karyawan yang lainnya, mereka bertanya, menerima penjelasan, dan membagi informasi dengan sesama karyawan. Kedua, daripada bergantung pada pengusaha untuk melatih mereka dan menerima kemampuan mereka saat ini, para karyawan meminta bantuan dari karyawan lain yang memiliki pengetahuan atau keahlian. Ketiga, pembelajaran informal terjadi di antara karyawan yang berusaha menemukan tujuan organisasi dan batas waktu.

Menurut Eddie Davies (2005:293), Melatih seseorang dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pelatihan dapat dilakukan di pusat pelatihan dengan menggunakan contoh kasus dari dunia pekerjaan nyata. Tapi cara seperti ini kurang efektif karena membutuhkan banyak biaya kecuali dilaksanakan secara berkelanjutan. Apabila jumlah orang yang harus dilatih sedikit, maka akan lebih baik apabila pelatihan dilaksanakan menggunakan basis satu-satu (satu pelatih satu peserta). Hal ini dapat dilaksanakan di ruang khusus atau dapat dilakukan di meja kerja (*trainee*). Pelatihan semacam ini disebut sebagai pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).

Menurut Leslie Rae (2005:137), Pendekatan-pendekatan yang dilukiskan sejauh ini tentang *on the job-training* telah melibatkan instruktur atau beberapa dari pemimpin atau manajer dalam kontak langsung selama masa pembelajaran bersama pembelajar. Ini merupakan metode tradisional, namun telah diperbarui, inovasi tentang training jarak jauh dapat menjadi efektif, jika tidak, dalam beberapa kasus dapat menjadi berbiaya besar dan kurang efektif. Bagaimanapun, kasus tentang kemungkinan-kemungkinan itu bisa saja terjadi, dan semua kemungkinan harus mempertimbangkan agar dicapai pendekatan yang mengena dan sesuai.

Alternatif pendekatan training meliputi :

- Buku

- Panduan tertulis
- Program video interaktif
- Paket multimedia
- *Computer Based Training Program (CBT)*

Keunggulan *on the job training* adalah :

- Cepat dan mudah dirancang
- Tidak membutuhkan peralatan dan tempat khusus
- Materi pelatihan dapat dipilih dari kasus nyata
- Keterampilan yang diperoleh dapat dengan mudah ditransfer ke pekerjaan sebenarnya
- Fleksibilitas yang besar dari segi waktu dan tempat
- Merupakan proses berkelanjutan, bukan proses sekali jadi
- Pembelajar biasanya sangat termotivasi karena akan memperbaiki hasil kerjanya dan kemungkinan dengan gaji yang akan diterimanya.

Kelemahan *on the job training* adalah :

- Manajer dan supervisor tidak memiliki waktu yang cukup
- Mereka (manajer dan supervisor) tidak menganggap dan menolak melatih staf sebagai tanggung jawabnya.
- Mereka tidak memiliki keterampilan pelatihan yang dibutuhkan
- Mereka tidak memiliki sumber daya fisik untuk melaksanakan pelatihan secara efektif/efisien
- Pekerjaan *trainee* lamban sehingga mengganggu produktivitas
- Pembelajaran selalu melibatkan kesalahan, pelanggan bisa marah dan angka penolakan menjadi tinggi
- Bekerja adalah mencapai target, pelatihan dapat mengganggu pencapaian target apabila permintaan meningkat
- Beberapa keterampilan pekerjaan justru lebih baik di kembangkan di pusat pelatihan.

#### b. Pelatihan Eksternal

Pelatihan eksternal muncul karena beberapa alasan :

1. Adalah lebih murah bagi pengusaha untuk menggunakan pelatih dari luar untuk menyelenggarakan pelatihan di tempat di mana sarana pelatihan internal terbatas.
2. Waktu tidak memadai untuk persiapan pengadaan materi pelatihan internal.
3. Staf Sumber Daya Manusia mungkin tidak memiliki tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk materi di mana pelatihan diperlukan.
4. Ada beberapa keuntungan di mana karyawan berinteraksi dengan para manager dan rekan-rekan kerja dari perusahaan lain dalam suatu program pelatihan yang dilaksanakan di luar.

Tidak diragukan lagi bahwa metode *on the job training* telah berkembang, baik dari sisi jumlah maupun tingkat keefektifannya dalam tahun-tahun

belakangan ini, khususnya dalam bidang teknologi. Namun, hasil dari beberapa riset menunjukkan bahwa beberapa bentuk pelatihan *off the job training* masih merupakan bagian yang penting dari suatu pelatihan dan pengembangan. Namun, banyak pendekatan yang tidak efektif dalam pelatihan dan pengembangan ini dan menjadi tugas perencana untuk membuat setiap program dapat dilaksanakan seefektif mungkin, yaitu melalui penggunaan seluruh peralatan modern yang ada. Penerapan kegiatan dengan hanya 'berdiri dan berbicara' harus dihilangkan, namun apabila berbagai pendekatan disatukan guna mencapai program yang efektif dan punya pengaruh kuat, perencanaan yang signifikan menjadi penting untuk dilaksanakan.

#### **4. Tujuan Pelatihan**

Pelatihan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2007:70) , tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut

- a. Produktivitas Kerja  
Dengan pelatihan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi  
Pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- c. Kerusakan  
Pelatihan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan  
Pelatihan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan semakin berkurang.
- e. Pelayanan  
Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- f. Moral

Dengan pelatihan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Dengan pelatihan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pelatihan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pelatihan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.

k. Konsumen

Pelatihan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pengembangan karyawan (pendidikan dan pelatihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

## 5. Program Pelatihan

Prinsip pelatihan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Program adalah suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pelatihan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pelatihan.

Dalam program pelatihan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pelatihan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pelatihan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Menurut Leslie Rae (2005:183), ada dua tahapan proses yang diperlukan oleh perencana pelatihan, yaitu :

- a. Pedoman untuk program pelatihan
  - Memutuskan pendekatan pelatihan yang paling sesuai;
  - Merencanakan serangkaian sesi dalam rangka merancang kemajuan pembelajaran yang logis sehingga dapat memenuhi sasaran pelatihan;
  - Mempersiapkan rencana garis besar program yang memperlihatkan serangkaian sesi dan komentar umum pada format yang mereka ajukan;
  - Mendiskusikan rencana yang diajukan dengan para praktisi pelatihan, dan jika memungkinkan dengan perwakilan dari populasi peserta belajar dan manajer lini mereka, dan menyepakati rencana akhir program;
  - Melengkapi garis besar rencana program yang disepakati dan bagian-bagian program yang rinci sehingga para praktisi pelatihan dapat membuat rencana sesi yang lebih rinci;
  - Menyerahkan rencana akhir yang telah disepakati kepada para praktisi pelatihan, yang akan bertanggung jawab terhadap sesi individu.
- b. Pedoman bagi para praktisi pelatihan

Pedoman ini memberikan dasar program pelatihan kepada para praktisi dan memungkinkan perencana memeriksa apakah langkah-langkah yang penting dilakukan. Pedoman ini berisi :

  - Pernyataan tentang tujuan dan sasaran program, yang dinyatakan dalam istilah yang terukur;
  - Rincian jadwal waktu yang ditetapkan berkenaan dengan periode pencapaian dan maksimum waktu yang dibutuhkan oleh program itu sendiri;
  - Informasi tentang populasi pembelajar yang potensial; ringkasan kebutuhan pelatihan yang telah diidentifikasi dan dianalisis; tingkat pengetahuan dan keterampilan dari pembelajar yang ada; perbedaan status dan asal organisasi dari pembelajar; yang mungkin berpengaruh terhadap program;
  - Daftar periksa dari metode pelatihan yang direkomendasikan, untuk memastikan bahwa para pelatih mempunyai kemampuan dalam menerapkan metode tersebut;
  - Ada fleksibilitas dalam pedoman pelatihan sehingga ada arahan yang memungkinkan para pelatih untuk menggunakan pendekatan alternatif yang sesuai dengan berbagai sesi;
  - Rancangan detail tentang garis besar rencana program yang disepakati, dengan memperlihatkan sesi yang diajukan, tujuan, metode dan sasaran, dan pemilihan waktu, termasuk alat bantu pelatihan yang dapat dipergunakan;
  - Kesepakatan final tentang rancangan program yang melibatkan praktisi/pelaksana pelatihan;
  - Mempertimbangkan metode-metode evaluasi dan kesepakatan dengan para pelatih dan pihak lain yang terlibat, untuk memproses kegiatan evaluasi ini;

- Menyepakati dan mengatur pelaksanaan *review* yang dilakukan oleh pelatih dan pihak lain dan perencana pelatihan, setelah pelaksanaan kegiatan yang pertama, untuk mengetahui pencapaian keberhasilan dan validasi pelatihan;
- Melakukan diskusi dengan pelatih tentang penulisan laporan pelatihan dan pembuatan evaluasi pelatihan, serta mengupayakan kesepakatan dengan administrasi manajemen dan pelatihan, untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini.

## 6. Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa pedoman mengajar ringkas, *handouts*, instruksi latihan, paket pelatihan, dan sebagainya. Berbeda dengan fiksi, penulisan bahan pelatihan akan memberi manfaat besar apabila mengikuti prinsip-prinsip menulis efektif.

Menurut Eddie Davies (2005:240), Materi pelatihan yang efektif yaitu :

- Mengidentifikasi kebutuhan  
Semua bahan pelatihan harus ditulis dalam konteks pemenuhan kebutuhan pelatihan. Oleh karena itu, semua bahan pelatihan yang ditulis harus merupakan hasil dari analisis untuk memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.
- Mulailah dari akhir  
Sebelum memulai, identifikasi terlebih dahulu sasaran sesi pelatihan. Untuk mengidentifikasi sasaran harus dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan dan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta yang ingin dibentuk melalui sesi pelatihan
- Ikuti siklus pembelajaran  
Memastikan bahwa desain pelatihan harus mencakup semua tahap dalam siklus pembelajaran. Tahapan siklus pembelajaran, peserta harus:
  - Memperoleh pengalaman
  - Berhenti untuk merenungkan pengalaman yang diperoleh
  - Memahami makna pengalaman tersebut
  - Merencanakan bagaimana menerapkan wawasan tersebut dalam praktik.
- Kumpulkan semua informasi  
Menulis materi pelatihan untuk diajarkan oleh orang lain, berarti harus meramu sejumlah informasi ke dalam suatu bentuk yang sistematis dan bermanfaat.
- Selektif  
Mempertimbangkan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran sesi pelatihan.
- Memadukan dalam urutan yang logis  
Susun informasi yang telah diseleksi ke dalam urutan yang logis. Mengajak peserta pelatihan untuk memahami materi dari elemen yang telah diketahui. Agar materi lebih hidup dan mudah dipahami, gunakan analogi sebagai ilustrasinya.

- Tulis dalam bahasa yang sederhana  
*Trainer* (pelatih) yang biasanya pintar bicara didepan publik, akan sangat kesulitan kalau harus menuangkan gagasannya di atas kertas. Untuk mengatasi hal tersebut, kita harus menuliskannya dalam bahasa sesederhana dan seefektif mungkin.
- Memanfaatkan tata letak  
Membuat tata letak yang membantu pemahaman dan memudahkan gerak mata. Beri ruang putih yang lebih banyak untuk memisahkan topik yang satu dengan topik yang lain. Untuk memberi tekanan pada suatu topik, beri identifikasi secukupnya.
- Beri ilustrasi  
Ingat bahwa gambar bisa menggantikan ribuan kata (*a picture is worth a thousand words*). Menggunakan diagram dan gambar untuk membantu menyampaikan pesan. Apabila menyusun bahan untuk *trainer* lain, siapkan gambar dalam bentuk *slide* maupun *handout*-nya. Pastikan bahwa gambar tersebut menyampaikan pesan yang diajarkan.
- Baca keras-keras  
Apapun yang telah ditulis, bacalah keras-keras. Ringkas kalimat yang terlalu panjang dan ganti kata-kata yang sulit dimengerti dengan kata-kata yang lebih akrab.
- Lakukan koreksi final  
Materi yang berkualitas akan meningkatkan kredibilitas. Proses editing yang buruk akan menghancurkan kredibilitas. Sering kali peserta pelatihan mendengar pembenaran dari *trainee* mengenai kekeliruan-kekeliruan kecil (salah tulis atau salah letak), namun sangat mengganggu yang ditemukan dalam materi pelatihan. Koreksi final (*proofread*) akan menghindari kesalahan semacam ini. Selalu gunakan pengecekan ejaan dan tata bahasa pada saat mengetik di pengolah kata (di Indonesia sudah ada perangkat lunak untuk mengecek ejaan, namun belum ada pengecek tata bahasa).

## 7. Metode-Metode Pelatihan

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Menurut Hasibuan (2007:76), sasaran pengembangan karyawan adalah :

1. Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*;
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas :

1. Metode latihan atau *training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Latihan atau *training* diberikan kepada karyawan operasional.

Metode-metode Latihan menurut Andrew F. Sikula :

- a. *On the job*

Metode latihan dibedakan dalam 2 cara :

1. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memeperlihatkan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

*On the job training* dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ini adalah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

- b. *Vestibule*

*Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

- c. *Demonstration and example*

*Demonstrasi and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara –cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan

Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan

penjelasan-penjasannya, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekkannya.

d. *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

Metode *classroom methods* antara lain :

1. *Lecture (ceramah atau kuliah)*

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

2. *Conference (rapat)*

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah.

3. *Programmed instruction*

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.

4. *Metode studi kasus*

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi

masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

5. *Role playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara. Misalnya, tentang kasus-kasus berikut :

- a. Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu.
- b. Cara-cara memberikan perintah.
- c. Cara-cara memberikan hukuman.

Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaannya.

6. *Metode diskusi*

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana menyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya.

7. *Metode seminar*

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah).

2. Metode pendidikan (*education method*)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya. Metode pendidikan/*development* menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2007:80) adalah sebagai berikut:

a. *Training methods atau classroom method*

*Training methods* merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (*conference*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*.

b. *Understudies*

*Understudies* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya. Merupakan *on the job training*, tetapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

c. *Job rotation and planned progression*

*Job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya

secara periodic untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

- d. *Coaching and counseling*  
*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.  
*Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.
- e. *Junior board of executive or multiple management*  
Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*top management*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.
- f. *Committee assignment*  
Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- g. *Business games*  
*Business games* (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.
- h. *Sensitivity training*  
*Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.
- i. *Other development method*  
Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer. Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

## 8. Proses Pelatihan

Proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2007:75) sebagai berikut :

- a. Sasaran  
Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*), ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan

sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

- b. Kurikulum  
Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah dan jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.
- c. Sarana  
Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.
- d. Peserta  
Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin
- e. Pelatih  
Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik
- f. Pelaksanaan  
Melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

## **9. Peserta Pelatihan**

Peserta yang akan mengikuti pelatihan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik tenaga operasional atau karyawan manajerial.

- a. Karyawan baru  
Yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pelatihan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pelatihan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.
- b. Karyawan lama

Yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pelatihan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pelatihan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

#### **10. Pelatih**

Pelatih yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development=training education*) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal.

a. Pelatih Internal

Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin, dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya. Pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan latihan atau pendidikan. Pelatih internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan yang bersangkutan saja.

b. Pelatih Eksternal

Pelatih eksternal adalah seorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

c. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap. Pengembangan yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih akan saling isi-mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan.

Menurut Hasibuan (2007:74) Pelatih atau instruktur yang baik handaknya memiliki syarat sebagai berikut :

- a. *Teaching Skills*  
Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.
- b. *Communication Skills*  
Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan.
- c. *Personality Authority*  
Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.
- d. *Social Skills*  
Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaannya dan kesetiaan dari pada para peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.
- e. *Technical Competent*  
Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.
- f. *Stabilitas Emosi*  
Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

## **B. Kompetensi**

### **1. Definisi Kompetensi**

Dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam negeri maupun luar negeri, pada awalnya hanya ada 3 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu:

- a. Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, dalam Hutapea dan Nurianna 2008 :3). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat juga disebut *hard skills competency* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di negara-negara Eropa dan Negara-negara Commonwealth. Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh

si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik.

- b. Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin dan Neathey, dalam Hutapea dan Nuriana 2008:4). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills/soft competency*). Perlu diketahui disini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi ini lahir dan berkembang di Amerika Serikat. Pemberi kontribusi awal dalam pengembangan kompetensi ini adalah Prof. Mc. Clelland (1973) dari Havard University Amerika Serikat, kemudian dilanjutkan oleh Boyatzis (1982), Woodruffe (1999) dan Spenser & Spenser (1993). Para ahli ini telah banyak mengembangkan konsep kompetensi didasarkan atas hasil penelitian mereka. Secara umum definisi kompetensi yang mereka buat tidak jauh berbeda dari definisi kompetensi yang dibuat oleh Miller, Rankin, dan Neathey (2001).

Sebagai contoh :

1. Boyatzis (dalam Hutapea dan Nuriana Thoha 2008:4). Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.
2. Woodruffe (dalam Hutapea dan Nuriana 2008:4). Mereka membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan “wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul”. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan “dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)”.
3. Spenser & Spenser (dalam Hutapea dan Nuriana 2008:5). Menurut mereka, kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab-akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja.

Secara umum, kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa. Perilaku produktif ini dibuat atas dasar hasil penelitian terhadap karakter produktif para pemangku jabatan yang memiliki kinerja yang istimewa atau luar biasa. Menurut hasil penelitian Prof. Mc. Clelland, apabila pada saat melaksanakan pekerjaan seseorang dapat memiliki dan memeragakan karakter kerja produktif yang sama dengan karakter kerja produktif pemangku jabatan sebelumnya yang memiliki prestasi luar biasa, orang tersebut akan berprestasi lebih unggul daripada orang lain yang tidak memiliki karakter kerja produktif tersebut.

Dari waktu ke waktu, penggunaan kompetensi teknis atau fungsional berkembang begitu pesat. Yang semula hanya menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan karakter untuk mencapai efektivitas kerja, penggunaannya berkembang untuk tujuan lain, seperti untuk pengembangan pendidikan sebagaimana halnya yang diterapkan di Indonesia.

- c. Kompetensi yang diartikan sebagai pengetahuan atau keterampilan individu. Penekanan pengertian kompetensi jenis ini adalah kepemilikan pengetahuan dan keterampilan. Salah seorang ahli yang memberikan pengertian kompetensi senada dengan pengertian ini adalah Dave Ulrich, Profesor dari University of Michigan (1995), yang mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skills or abilities*). Di Australia dan Inggris (UK), kompetensi dengan pengertian seperti ini banyak digunakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pemerintah.

## **2. Standar Kompetensi**

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:6) Standar kompetensi merupakan daftar kompetensi setiap pekerjaan (jabatan) yang disajikan secara umum untuk dapat dijadikan ukuran standar pelaksanaan kompetensi. Standar kompetensi pada umumnya dikeluarkan oleh lembaga-lembaga pelatihan maupun lembaga pemerintah. Sebagai contoh, di beberapa negara seperti Inggris dan Australia, pemerintah Negara tersebut membuat semacam standar kompetensi yang bertujuan untuk menyetarakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pelatihan atau pemerintah. Mereka mengharapkan dengan adanya standar kompetensi itu lembaga-lembaga pelatihan akan memberikan pelatihan dengan cara dan materi standar, yang tidak jauh beda dari lembaga pelatihan yang lain.

## **3. Kamus Kompetensi**

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:9) Kamus kompetensi merupakan daftar yang berisi kumpulan definisi kompetensi beserta tingkatannya (*generic competencies*) yang sering digunakan dalam merumuskan sistem kompetensi. Kamus kompetensi ini dibuat untuk mempermudah seseorang dalam menyusun kebutuhan kompetensi untuk setiap jabatan atau pekerjaan. Kamus kompetensi kebanyakan dibuat untuk pedoman kompetensi perilaku, yang mana untuk setiap kompetensi yang disajikan dalam kamus kompetensi dirinci ke dalam jenjang (skala) kompetensi, yaitu dari tingkatan yang terendah ke tingkatan yang tertinggi. Skala kompetensi dibuat dengan mempertimbangkan beberapa faktor (yang dituangkan ke dalam dimensi tertentu), di antaranya : tingkat intensitas tindakan (aktivitas), tingkat pengaruh kompetensi kepada seseorang, dan tingkat kompleksitas kompetensi.

### C. Penggunaan Kompetensi

Penggunaan kompetensi dalam organisasi bisnis atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut :

1. Pembentukan pekerjaan (*job design*)  
Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat (level) pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.
2. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)  
Kompetensi dapat dijadikan sebagai salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.
3. Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*)  
Pembentukan organisasi (*organization design*) biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan (*job design*) serta penentuan persyaratan/kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk meng-*assess* (mengetahui) kompetensi yang dimiliki calon karyawan, wawancara harus menggunakan metode wawancara khusus yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.
4. Pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*)  
Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai (*value*) atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi ke arah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang sesuai dengan diisyaratkan oleh organisasi.
5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*)  
Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (*culture*) ke arah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan tersebut.
6. Pembelajaran organisasi (*organization learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7. Manajemen prestasi (*performance management*)  
Apabila perusahaan atau organisasi telah memutuskan untuk menerapkan sistem kerja yang berbasis kompetensi, penilaian prestasi selayaknya dilakukan searah dengan pengembangan kompetensi agar system kompetensi yang digunakan terintegrasi dengan keseluruhan proses dan pengembangan organisasi.
8. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan (*carrer management & employee 's assessment*)  
Kerangka dan tingkatan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karier bagi karyawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.
9. Sistem imbal jasa (*reward system*)  
Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

Di Indonesia, khususnya di lingkungan perusahaan, penggunaan kompetensi dewasa ini baru terbatas pada pembentukan peran dan pekerjaan (*job design*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan manajemen karier (*carrer management*). Penerapan kompetensi pada bidang atau aktivitas lain seperti pengembangan organisasi, pembentukan budaya organisasi, dan sistem imbal-jasa, masih sangat terbatas.

#### **D. Beberapa Problem Pelatihan**

Pelatihan sebagai suatu proses belajar mengajar sudah tentu tak lepas dari berbagai problem yang kadang-kadang cukup penting dan harus segera ditanggulangi. Problem ini seringkali ada di luar perhitungan mereka yang menyelenggarakan pelatihan dan tak disangka oleh para pesertanya.

Menurut Bartono (2005:13), problem pelatihan sebagai berikut :

1. *Relationship* yang kurang  
Kurang eratnya hubungan antara lembaga pendidikan dengan hotel yang dituju sebagai lahan pelatihan akan menyebabkan munculnya

beberapa problema, misalnya lembaga pendidikan kurang mendapatkan informasi tentang pelatihan, hotel tidak siap menerima atau tidak bersedia menerima pelatihan, pengirim pelatihan tidak tahu kalau hotel sedang sibuk sehingga jadwal pelatihan terpaksa dibatalkan, tidak mengetahui secara pasti nominal biaya pelatihan dan sebagainya.

2. *Resources* yang miskin

Untuk pelatihan diperlukan sejumlah sumber (*resources*) yang berupa bahan pelatihan yang memadai. Jika hotel itu dikelola secara tidak baik, *occupancy* rendah, alatnya minim, pengelolanya miskin pengetahuan, maka akan sia-sialah bila kegiatan pelatihan dilaksanakan.

3. *Resist* dari karyawan

Problem yang lain ialah keengganan karyawan untuk melatih atau dilatih, dengan berbagai alasannya. Mungkin situasi kepegawaian di hotel sedang kalut. Bila demikian maka kedatangan sejumlah *trainees* akan dianggap sebagai pengganggu jika bobot *trainees*nya rendah, dan akan dianggap sebagai calon pesaing bagi para karyawan hotel itu.

4. *Trainers* yang kurang berkualitas

Murid yang berbobot dicetak oleh guru yang berbobot. Jika pelatihan dilaksanakan di tempat yang kurang berbobot, hasil pelatihan juga akan tidak berbobot. Sebaiknya lembaga pengirim mempertimbangkan untuk memindahkan pelatihan ke hotel lain yang lebih bermutu.

5. *Problem* teknis dan peralatan

Ini sering dijumpai pada hotel-hotel kecil. Mungkin *trainers* hotel sudah memenuhi kualifikasi pelatih, namun alat latihan menjadi penghalang bagi jalannya kegiatan pelatihan tersebut.

6. *Problem* lokasi

Jauh atau dekat lokasi sebenarnya bukanlah problem bagi mutu pelatihan, namun merupakan problem bagi *trainees* yang terpaksa harus mengeluarkan biaya training lebih banyak karena harus menyediakan uang pondokan, uang makan, uang transport, dan lain-lain.

7. *Living cost Problem*

Biaya hidup yang tinggi apabila pelatihan terpaksa dilakukan di kota besar atau kota-kota metropolis, mungkin karena di daerah tidak terdapat *resources* yang cukup atau *establishment* yang representatif untuk menjadi lahan latihan.

8. *Problem* waktu

Karena bidang-bidang yang dilatih tidak sama, maka waktu pelatihan juga menjadi berbeda menjadi berbeda panjang pendeknya. Profesi *kitchen* dan tata boga umumnya memerlukan waktu yang lebih banyak dan perhatian yang lebih serius. Karenanya pelatihan untuk mereka harus sudah dirinci *budgeting* waktunya sehingga masing-masing bidang yang dilatih akan dapat mendapat porsi yang seharusnya.

9. Sikap mental *trainees*

Bila sikap mental *trainees* yang dikirim oleh lembaga pendidikan kurang diperhatikan, maka kehadiran *trainees* di hotel akan menjadi

pengganggu pada lingkungan kerja, beberapa hal negatif dapat terjadi, misalnya kenakalan, tindak kriminal, kesalahan disengaja, sikap negatif terhadap tamu (tak sopan, mengejek, sinis, dan lain sebagainya), hal ini akan merugikan *establishment* yang ditempatkan untuk berlatih.

Dengan mengetahui problem di atas, maka lembaga pendidikan dapat mempersiapkan cara-cara terbaik untuk mengatasi. Lembaga pendidikan dapat merancang perbaikan keluar maupun ke dalam agar pelatihan dapat mencapai hasil yang optimal dan ilmu yang mereka dapatkan selama pelatihan itu dapat lebih mudah diserap.

#### **E. Hubungan Pelatihan Terhadap Kompetensi.**

Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mencari dan upaya mengembangkan ilmu, ketrampilan, pengetahuan dan sikap, melalui kegiatan instruksional. Pelatihan (*training*) sedikit dibedakan dengan pendidikan (*education*) yang mempunyai lingkup lebih luas daripada sekedar pelatihan. Dibanding dengan pendidikan yang bermakna luas, maka pelatihan terbatas pada pengembangan kompetensi yang disyaratkan untuk kebutuhan tertentu.

Yang lebih sempit dari pelatihan adalah *choaching*, dimana *trainees* dilatih untuk suatu keperluan spesifik dalam bagian tertentu, untuk suatu bidang ketrampilan tertentu pula.

Dengan adanya kegiatan pelatihan, maka tentu ada dua pihak yang aktif di dalamnya, yaitu *Trainees* sebagai pihak yang dilatih, dan *Trainers* sebagai pihak yang melatih. Kegiatan ini diharapkan akan memberi bekal pada si terlatih dengan materi ketrampilan yang didapatkan selama kegiatan pelatihan berlangsung, ketrampilan mana nantinya akan banyak berfaedah untuk merintis karir selanjutnya.

Handoko (1987:107) mengemukakan pentingnya sebuah kegiatan pelatihan. Menurutnya program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dan kelompok kerja bahkan bagi Negara. Barangkali cara yang paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia.

Untuk itulah mengapa perusahaan perlu menerapkan program pelatihan di dalam program kerjanya. Pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan pada setiap periode agar dapat mencapai hasil yang optimal. Keuntungan di dalam

melaksanakan program pelatihan ini dapat dirasakan oleh perusahaan dengan meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

Kompetensi mempengaruhi cara pandang, tindakan dan karakter seseorang. Orang yang memiliki kompetensi dapat menggunakan pemikiran intelektualnya dan emosinya sesuai dengan yang dibutuhkan pekerjaan, sehingga orang tersebut dapat berprestasi unggul dalam bekerja.

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:3), perusahaan menginginkan karyawannya memiliki *unconscious competence* yaitu kompetensi yang pada umumnya mudah dimiliki oleh karyawan yang mengerjakan pekerjaan standar dan tidak berubah-ubah, atau pekerjaan-pekerjaan teknis yang memiliki standar yang jelas. Dengan kemampuan tersebut, mereka dapat bekerja dengan tingkat efisiensi dan kualitas yang tinggi. Dalam sumber daya manusia, konsep kompetensi biasanya dihubungkan dengan prestasi kerja seseorang.

Dari waktu ke waktu, penggunaan kompetensi berkembang semakin pesat. Yang semula hanya menitik-beratkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan karakter untuk mencapai efektivitas kerja, penggunaannya berkembang untuk tujuan lain, seperti untuk pengembangan pendidikan sebagaimana halnya yang diterapkan di Indonesia.

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:6), standar kompetensi merupakan daftar kompetensi setiap pekerjaan atau jabatan yang disajikan secara umum untuk dapat dijadikan ukuran standar pelaksanaan kompetensi. Standar kompetensi bertujuan untuk menyetarakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pelatihan dan pemerintah. Mereka mengharapkan dengan adanya standar kompetensi itu lembaga-lembaga pelatihan akan memberikan pelatihan dengan cara dan materi yang standar, yang tidak jauh beda dari lembaga pelatihan yang lain.

Data kompetensi disajikan untuk masyarakat umum terutama yang mengikuti pelatihan. Penyajian standar kompetensi tersebut dibedakan menjadi 3, yang disesuaikan dengan kelompok penggunaannya, yaitu :

1. Standar kompetensi untuk kelompok industri, adalah standar kompetensi perbankan, industri perminyakan, manufaktur, dan industri lainnya.
2. Standar kompetensi untuk lintas industri, biasanya dibuat untuk jenis pekerjaan tertentu yang dimiliki oleh semua industri. Misalnya pekerjaan manajer sumber daya manusia, manajer keuangan, dan manajer IT. Pekerjaan-pekerjaan tersebut ada pada industri pertambangan, manufaktur, perbankan dan industri lainnya.
3. Standar kompetensi untuk perusahaan, dapat dibuat khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan masing-masing.

Pada saat perusahaan tersebut hendak *go public*, direktur HRD perusahaan tersebut membenahi sumber daya manusia perusahaan tersebut dengan menerapkan system sumber daya manusia berbasis kompetensi. Untuk itu perusahaan menyewa konsultan asing yang menggunakan metode pengembangan kompetensi yang berbasis kompetensi teknis. Pembenahan dimulai dengan menata semua pekerjaan, yang mencakup memperbaiki peran, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan serta menentukan persyaratan kompetensi untuk setiap pekerjaan sesuai dengan tingkatannya. Hasilnya digunakan untuk sebagai dasar acuan dalam pengembangan sistem penggajian, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia.

Apakah kegiatan pelatihan tersebut berhasil atau tidak, hal itu dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu.

Menurut Bartono (2005:9) faktor-faktor ini harus menjadi bahan pertimbangan bagi lembaga pendidikan yang mengirimkan *traineesnya* atau perusahaan yang akan melakukan kegiatan pelatihan itu sendiri. Yang harus dipertimbangkan antara lain :

1. *Komitmen hotel terhadap kegiatan pelatihan*  
Dalam hal mengirimkan *Trainees*, yayasan atau lembaga pendidikan hendaknya melihat lebih dulu komitmen hotel terhadap kegiatan pelatihan. Umumnya hotel berbintang di Indonesia *well-commited* terhadap kegiatan ini karena hotel mempunyai kewajiban sosio-kultural terhadap masyarakatnya, dan memandang kegiatan pelatihan dari aspek kaderisasi tenaga terampil di bidang perhotelan yang sangat dibutuhkan untuk proses regenerasi, mengingat sebagian hotel di Indonesia sudah berusia puluhan tahun.
2. *Know-how yang memadai pada hotel tersebut*  
Perlu disimak apakah hotel yang dituju memiliki *know-how* yang memadai bagi kegiatan pelatihan. Hotel yang ideal adalah hotel yang mampu menggunakan teknologi maju, sistem dan prosedur kerja yang modern dan system training yang canggih. Harus dilihat juga dari mana hotel tersebut bernaung, apakah Intercontinental, Hilton, Sheraton, Okura, JAL dan lain-lain.
3. *Faktor Resources*  
Adakah bahan latihan yang cukup bagi para *trainees* sehingga mereka dapat melaksanakan trainingnya secara penuh. *Resources* yang tersedia harus cukup, begitu pula reference pendukung kegiatan tersebut.
4. *Faktor Resistensi*  
Adakah dalam hotel itu iklim yang tidak sehat yang meliputi para pegawai sehingga mereka resisten terhadap usaha-usaha yang berbentuk pelatihan. Jika suasana kepegawaian lesu, frustasi atau rawan, maka hasil dari kegiatan pelatihan tersebut tidak memuaskan.
5. *Planning* yang baik dari lembaga pengirim

Lembaga yang menghendaki hasil training yang baik akan membuat *planning* secara sistematis. Segala sesuatu ditentukan secara definitive dan rapi sehingga pelaksanaannya lebih lancar dan mudah diterima oleh hotel yang dituju.

6. Alat dan prosedur kerja  
Hotel yang dijadikan tempat berlatih seharusnya bukan asal hotel, tetapi harus hotel yang memiliki peralatan yang bagus dan juga prosedur kerja yang rapid an efisien. Yang diharapkan disini adalah hotel-hotel yang berklasifikasi sebagai hotel berbintang.
7. Standar Performasi kerja  
Sebagaimana karyawan, *trainees* juga harus mengetahui Standar Performasi Kerja, sehingga mereka akan memperhatikan mutu latihannya. Standar ini dapat diminta jauh-jauh hari oleh yayasan atau lembaga pendidikan pengirim.
8. Sikap trainess  
Trainess hendaklah antusias terhadap kegiatan tersebut. Jika tidak antusias atau ragu-ragu, kegiatan sebaiknya ditinjau kembali atau dibatalkan, agar tidak mengganggu operation hotel yang ditempati.
9. Kemampuan *Trainees* dalam perkiraan  
Untuk mengukur kemampuan *trainees* dapat dilihat pada kegiatan dalam kegiatan praktik di kampus. Jika mereka mampu, tidak ada salahnya mendaftar untuk mengikuti kegiatan pelatihan.

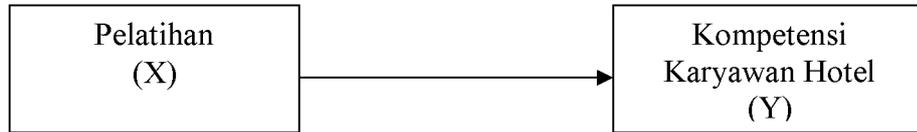
Pertimbangan di atas kiranya perlu digunakan mengingat biaya pelatihan dan waktu training cukup banyak, dan kegagalan suatu program pelatihan berarti pemborosan dana dan waktu yang akan merugikan semuanya, terutama para *trainees*.

#### **F. Model Konsep dan Rumusan Hipotesis**

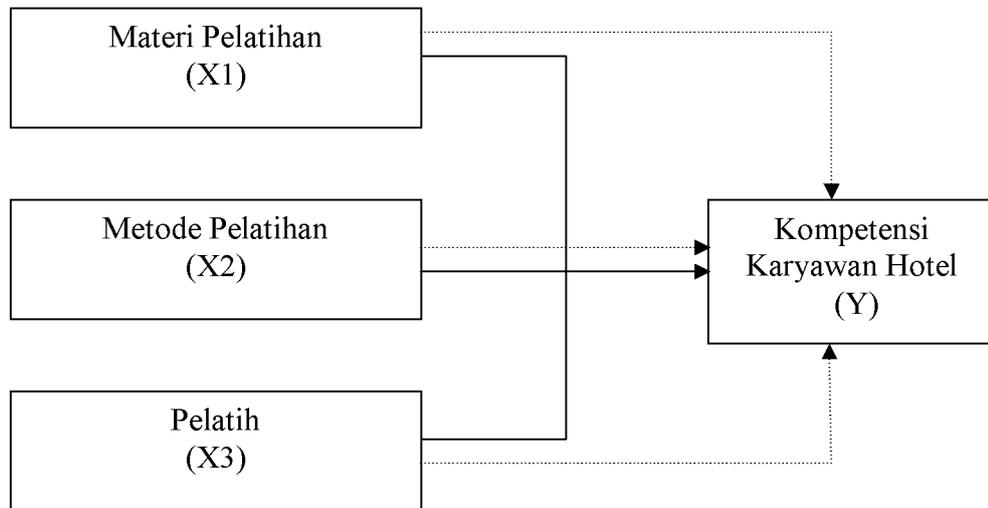
Secara konsep yang melandasi pembuatan model kajian adalah bahwa setiap perusahaan memiliki beberapa tugas yang harus dikelola sedemikian bagus sehingga perusahaan berhasil menyelesaikan seluruh sasaran. Suatu konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi dan hal lain yang sejenis. Konsep-konsep yang diciptakan dalam menggolongkan dan menggolongkan objek-objek atau peristiwa-peristiwa yang mempunyai ciri-ciri yang sama.

Berikut ini akan digambarkan model konsep di dalam penelitian ini.

**Gambar 1**  
**Model Konsep**



**Gambar 2**  
**Model Hipotesis**



Keterangan :

—————▶ = Pengaruh secara Simultan

.....▶ = Pengaruh secara Parsial

Rumusan Hipotesis, yaitu :

1. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel pelatihan yaitu materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2) dan Pelatih (X3) secara simultan terhadap kompetensi karyawan hotel.

2. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel pelatihan yaitu materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2) dan Pelatih (X3) secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Metodologi penelitian memiliki peranan penting didalam terlaksananya sebuah penelitian. Dengan adanya metode yang tepat dalam melaksanakan penelitian, tingkat akurasi atas hasil penelitian akan dapat dicapai secara optimal. Selain itu, peran metodologi penelitian juga sebagai penentu arah atau sebagai pedoman berjalannya suatu penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory*, dimana peneliti bermaksud menemukan ada tidaknya pengaruh antara variabel satu dengan yang lainnya serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Singarimbun dan Effendi (1995:5) mengemukakan bahwa penelitian *explanatory* merupakan suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Dalam hal ini, metode *explanatory* (penjelasan) digunakan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pelayanan hotel (penelitian di tujukan pada karyawan *front office*), maksudnya pelatihan memberi pengaruh terhadap kompetensi pelayanan serta mengetahui variabel mana yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap pelayanan karyawan. Penelitian ini lebih ditekankan pada jenis pelatihan yang bersifat *on the job training*.

### **B. Lokasi Penelitian**

Upaya untuk menentukan lokasi merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh untuk memperoleh hasil yang optimal dalam pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada Intercontinental Bali Resort, suatu perusahaan jasa yang bergerak di bidang penginapan yang berlokasi di Jalan Uluwatu 45 Jimbaran, Bali. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian oleh peneliti karena hotel atau resort merupakan perusahaan jasa yang sering melakukan *training* atau pelatihan. Mengingat *output* dari perusahaan ini berupa pelayanan prima serta *performance* kerja karyawan yang dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi tamu, maka perlu diberikan pelatihan.

Pelatihan yang diadakan memberi pengaruh terhadap karyawannya. Pengaruh ini adalah kompetensi yaitu bertujuan untuk meningkatkan dalam hal pelayanan, sehingga tamu merasa puas.

### **C. Konsep, Variabel dan Pengukurannya**

#### **1. Konsep**

Dalam Singarimbun dan Effendi (1995:33), menyatakan bahwa konsep merupakan istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial.

Konsep dalam penelitian ini, yaitu :

##### **a. Konsep Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan teroganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan, teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

##### **b. Konsep Kompetensi**

Peningkatan kompetensi pada karyawan merupakan pengaruh dari diadakannya sebuah kegiatan pelatihan .

#### **2. Variabel**

Menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2002:61), Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Teori mengekspresikan fenomena-fenomena secara sistematis melalui pernyataan hubungan antar variabel. Dari variabel-variabel yang terdapat, maka dapat dibuat definisi operasional sebagaimana yang diungkapkan oleh Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (1995:46), definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Ada 2 variabel yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu :

##### **a. Variabel Bebas, yaitu Pelatihan sebagai variabel X.**

Variabel beserta pengukurannya yang merupakan bagian dari konsep yang telah dijabarkan di atas adalah :

1. Materi Pelatihan (X1), yaitu materi-materi yang diberikan dalam pelatihan, dimana indikatornya adalah materi pelatihan yang

efektif. Sedangkan item-item yang terdapat di dalam materi pelatihan yang efektif ini antara lain, mengidentifikasi kebutuhan, mengikuti siklus pembelajaran, selektif.

2. Metode Pelatihan (X2), yaitu cara yang digunakan dalam pemberian pelatihan, ditemukan indikator *on the job*. Sedangkan item-item yang terdapat dalam hal ini adalah peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan, fleksibilitas terhadap waktu dan tempat, termotivasi karena akan memperbaiki hasil kerja.
3. Pelatih atau Instruktur (X3), yaitu seseorang yang memberikan pelatihan kepada karyawan, dimana indikatornya adalah pelatih internal. Sedangkan item-item yang terdapat dalam pelatih internal adalah *Teaching Skills, Communication Skills, Personality Authority*.

- b. Variabel Tergantung, yaitu kompetensi sebagai variabel Y.

Dalam hal ini kompetensi (Y) menjadi variabel tergantung. Kompetensi dalam sebuah kegiatan pelatihan memberi pengaruh besar terhadap produktivitas perusahaan itu sendiri maupun bagi karyawannya. Kemampuan yang dimiliki karyawan *front office* dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap dijadikan indikator dalam variabel kompetensi.

### 3. Pengukuran

Dalam penelitian ini, tanggapan responden diukur dengan menggunakan Skala Likert. Dalam Sugiyono (2008: 132), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat sangat negative.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya :

- |  |   |
|--|---|
| 1. Setuju/selalu/sangat positif diberi skor              | 5 |
| 2. Setuju/sering/positif diberi skor                     | 4 |
| 3. Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor            | 3 |
| 4. Tidak setuju/hampir tidak pernah/negative diberi skor | 2 |
| 5. Sangat tidak setuju/tidak pernah diberi skor          | 1 |

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan (X)	Materi Pelatihan (X1)	Kesesuaian isi materi Pelatihan	1. Isi materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan. 2. Isi materi sebanding dengan kebutuhan perusahaan
	Metode Pelatihan (X2)	<i>On the job</i>	1. Belajar langsung pada situasi kerja yang sesungguhnya. 2. Belajar langsung pada senior dan ahli 3. Termotivasi akan memperbaiki hasil kerja. 4. Adanya variasi metode pelatihan 5. Adanya pembinaan Informasi tambahan.
	Pelatih (X3)	Syarat-syarat Pelatih	1. <i>Teaching Skills</i> 2. <i>Communication Skills</i> 3. <i>Personality Authority</i>

Kompetensi (Y)	Kompetensi karyawan (pelayanan hotel)	Kompetensi karyawan hotel secara teknis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman dengan standar pelayanan hotel kepada konsumen.</li> <li>2. Pemahaman dengan berbagai tipe konsumen.</li> <li>3. Keuletan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.</li> <li>4. Kecepatan dalam memberikan informasi tentang hotel.</li> <li>5. Ketepatan dalam melayani pengunjung.</li> </ol>
		Kompetensi karyawan hotel secara perilaku ( <i>behaviour</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sikap sopan dan santun pada konsumen.</li> <li>2. Kepercayaan diri menghadapi konsumen.</li> <li>3. Sikap pro aktif dalam memasarkan layanan hotel kepada konsumen.</li> </ol>

#### D. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:90), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Menurut Arikunto (1998:112) apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat tersebut, penelitian ini mempergunakan seluruh populasi yang ada yaitu seluruh karyawan yang terdaftar sejumlah 68 orang sebagai subyek penelitian.

Peneliti menetapkan sampel sebanyak 68 orang seluruh karyawan yang pada bagian *front office* yang bekerja pada Intercontinental Bali Resort Jimbaran.

#### E. Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data dapat dibedakan menjadi :

1. Data Primer, yaitu data yang didapatkan langsung dari sumbernya yaitu menyangkut orang-orang yang akan dijadikan nara sumber dalam memberikan data-data atau keterangan yang diperlukan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang mendukung data primer berupa laporan-laporan atau dokumen-dokumen, *paper*, dan buku serta arsip yang disesuaikan dengan kebutuhan dalam penelitian.

#### F. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan secara sistematis dan lancar. Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

1. Kuesioner, berupa angket yang berisi daftar pertanyaan yang diberikan kepada para karyawan Intercontinental Bali Resort yang telah mengikuti atau diikutkan pelatihan.
2. Wawancara, yang berupa pertanyaan kepada *Training Manager* Intercontinental Bali Resort sebagai panitia pelaksana pelatihan yang mengikuti atau diikutkan program pelatihan tersebut.
3. Sarana Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang berisi tentang publikasi-publikasi yang otentik dari perusahaan tentang pelatihan yang dilaksanakan oleh Intercontinental Bali Resort.

#### G. Uji Validitas dan Realiabilitas

1. Uji Validitas

Singarimbun (1995:122) berpendapat bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur ini mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Sugiyono (2008:172) mengatakan bahwa instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas ini menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* (Singarimbun dan Effendi, 1995:137) yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi product moment
- $X$  = jumlah item
- $Y$  = jumlah total obyeknya
- $N$  = jumlah banyak subyek

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002:154), reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik, dengan demikian reabilitas menunjuk pada tingkat keterhandalan sesuatu. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *alpha* (Arikunto, 2002:171), karena instrumen yang digunakan memiliki rentang nilai, rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

- Dimana :
- $r_{11}$  = reliabilitas instrumen
  - $k$  = banyaknya pertanyaan
  - $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir
  - $\Sigma$  = varians total

## H. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh atau didapat melalui penyebaran kuesioner selanjutnya diperoleh dan dianalisis dengan analisa sebagai berikut :

### 1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2008:206), analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan dalam bentuk tabel, grafik atau prosentase.

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2) dan pelatih/instruktur (X3) serta kompetensi (Y) dengan jalan mendistribusikan variabel X dan Y. Setelah keseluruhan

data terkumpul, maka kegiatan selanjutnya mengolah data kemudian mentabulasikan ke dalam tabel frekuensi dan kemudian membahas data yang diolah tersebut secara deskriptif. Tolok ukur dari pendeskripsian itu adalah dengan pemberian angka, baik dalam jumlah maupun prosentase.

## 2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas secara bersamaan dengan salah satu variabel terikatnya, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots\dots\dots b_kX_k$$

Dimana :

- a = intercept
- $b_1, b_2, \dots, b_k$  = koefisien regresi
- $X_1, X_2 \dots$  = variabel bebas
- Y = variabel terikat

Sedangkan untuk menguji hipotesis secara simultan menggunakan :

$$F_{(test)} = \frac{R^2/K}{(1-r^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

- F = pendekatan distribusi probabilitas
- k = jumlah variabel bebas
- R = koefisien korelasi
- n = jumlah populasi

Berdasarkan hipotesis yang telah diuraikan di atas, maka metode pengujian yang dilakukan adalah :

$$H_0 : \beta_1 : \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_1 : \beta_2 = \dots \beta_k \neq 0$$

Kriteria pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan  $H_0$  dilihat dari probabilitas t hitung dibandingkan nilai  $\alpha$  yaitu 0,05 (5%). Jadi jika probabilitas t hitung  $p \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya jika probabilitas t hitung  $p \geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima.

### 3. Analisis Regresi Parsial

Analisis regresi parsial digunakan untuk mengetahui variabel bebas manakah yang paling dominan atau berpengaruh diantara variabel yang lain. Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$t_b = \frac{b}{S_b}$$

Dimana :

b = penduga bagi  $\beta$

$S_b$  = standar error dari  $\beta$

Kriteria pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan  $H_0$  dilihat dari nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai  $\alpha$  yaitu 0,05 (5%). Jadi jika probabilitas t hitung  $p \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya, jika probabilitas t hitung  $p \geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima.

#### I. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas masing masing variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 11.0 for windows*.

##### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Materi Pelatihan (X<sub>1</sub>)

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel materi pelatihan (X<sub>1</sub>) disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Materi Pelatihan (X<sub>1</sub>)**

Hubungan	Sig. (Probabilitas)	Keterangan
X1.1 – X1	0.000	Valid
X1.2 – X1	0.000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0.7206		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2009

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua item pada variabel materi pelatihan (X<sub>1</sub>) valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total memiliki probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha*

*Cronbach* yang didapatkan sebesar 0.7206 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel materi pelatihan (X1) dapat dikatakan reliabel.

## 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Metode Pelatihan (X<sub>2</sub>)

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel metode pelatihan (X<sub>2</sub>) disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Metode Pelatihan (X<sub>2</sub>)**

Hubungan	Sig. (Probabilitas)	Keterangan
X2.1 – X2	0.000	Valid
X2.2 – X2	0.000	Valid
X2.3 – X2	0.000	Valid
X2.4 – X2	0.000	Valid
X2.5 – X2	0.000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0.8173		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2009

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua item pada variabel metode pelatihan (X<sub>2</sub>) valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total memiliki probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0.8173 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel metode pelatihan (X<sub>2</sub>) dapat dikatakan reliabel.

## 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatih (X<sub>3</sub>)

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel pelatih (X<sub>3</sub>) disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatih (X<sub>3</sub>)**

Hubungan	Sig. (Probabilitas)	Keterangan
X3.1 – X3	0.000	Valid
X3.2 – X3	0.000	Valid
X3.3 – X3	0.000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0.9103		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2009

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua item pada variabel pelatih (X<sub>3</sub>) valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total memiliki probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang

didapatkan sebesar 0.9103 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel pelatih (X3) dapat dikatakan reliabel.

#### 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Karyawan Hotel (Y)

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel kompetensi karyawan hotel (Y) disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Karyawan Hotel (Y)**

Hubungan	Sig. (Probabilitas)	Keterangan
Y1 – Y	0.000	Valid
Y2 – Y	0.000	Valid
Y3 – Y	0.000	Valid
Y4 – Y	0.000	Valid
Y5 – Y	0.000	Valid
Y6 – Y	0.000	Valid
Y7 – Y	0.000	Valid
Y8 – Y	0.000	Valid
Nilai <i>Alpha Cronbach</i> = 0.8816		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2009

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua item pada variabel kompetensi karyawan hotel (Y) valid, karena hubungan antar skor tiap item dengan skor total memiliki probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan nilai *Alpha Cronbach* yang didapatkan sebesar 0.8816 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel kompetensi karyawan (Y) dapat dikatakan reliabel.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Intercontinental Bali Resort adalah hotel yang bertaraf internasional yang terdapat di berbagai negara melebihi dari group hotel berbintang lainnya. Intercontinental mengoperasikan lebih dari 20 hotel dan resort di 77 negara.

Intercontinental hotel dan resort dimiliki oleh perusahaan bernama BASS PLC, sebuah perusahaan dari Inggris yang bergerak pada bidang perhotelan. Saat ini Intercontinental membawahi Holiday Inn, Holiday Inn Express, Crown Plaza dan StayBrige Suite. Intercontinental diprakarsai oleh Pan American World Airlines, perusahaan penerbangan di America. Pada tahun 2004, Pan American World Airlines telah membangun sebuah reputasi untuk menyediakan fasilitas yang unik bagi perusahaan internasional maupun bagi pelancong. Intercontinental memiliki sistem reservasi atau pemesanan kamar yang disebut HOLIDEX sistem. Sistem ini dapat menerima serta mengirim pesan mengenai pemesanan kamar ke seluruh Intercontinental di seluruh dunia. Intercontinental Hotel Group juga memiliki sistem keanggotaan yang berlaku di seluruh Intercontinental hotel di dunia yang disebut keanggotaan Six Continent Priority Club Ambassador Membership.

Saat ini perusahaan BASS PLC telah memiliki 31 hotel dan resort di negara-negara besar di Asia termasuk Intercontinental Bali Resort yang dibuka pada tahun 1993. Intercontinental Bali Resort merupakan sebuah resort berbintang lima berlian. Lima tahun sejak resort ini dibuka, pangkat berlian diperoleh berkat keberhasilan resort ini mengelola bisnisnya dan dapat memberikan pelayanan yang berkesinambungan, serta dapat meningkatkan fasilitas yang dimilikinya. Pada saat resort ini mulai beroperasi pada tahun 1993, belum memiliki fasilitas spa. Saat ini, fasilitas yang dimiliki telah sangat memenuhi syarat sebagai resort berbintang lima berlian bertaraf internasional.

Intercontinental Bali Resort berlokasi di Jalan Uluwatu 45 Jimbaran. Intercontinental Bali Resort dimiliki oleh perusahaan yang bernama Citra Jimbaran Hotel, Management Intercontinental yang berada di bawah naungan

BASS PLC yang berbasis di Inggris. Intercontinental Bali Resort didirikan di atas tanah seluas 25 hektar di tepi Pantai Jimbaran. 10 hektar tanah dipergunakan untuk bangunan, dan 15 hektar tanah berupa taman dan halaman. Intercontinental Bali Resort menggunakan lambang ombak baruna sebagai simbol dari Dewa Penjaga Pantai. Patung Ombak Baruna ini dipajang di tengah-tengah lobby hotel. Saat ini Intercontinental Bali Resort memiliki 425 kamar, 4 buah restaurant, 4 buah kolam renang, fasilitas olahraga (*gymnasium*), spa, sauna dan Villa Retreat untuk fasilitas pijat (*massage*), *shopping arcade*, *bussines centre*, dan fasilitas lainnya seperti *pool bar* dan *lobby bar*.

## 2. Bidang Usaha

Intercontinental Bali Resort adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya jasa penginapan dan *culinary* sesuai dengan permintaan pelayanan yang dibutuhkan oleh tamu atau wisatawan, yang tentunya sangat mengutamakan kepuasan bagi wisatawan baik domestik maupun mancanegara.

Adapun bidang usaha yang dimiliki oleh Intercontinental Bali Resort antara lain :

- Penjualan kamar hotel. Penjualan kamar merupakan pendapatan terbesar dibandingkan pendapatan yang lainnya.
- Penjualan *food and beverage*. Disamping penjualan kamar Intercontinental Bali Resort, penjualan *food and beverage* juga sangat mendukung pendapatan lainnya karena disana menyediakan sembilan outlets antara lain:

### a. Taman Gita Terrace

Taman Gita Terrace merupakan *restaurant* yang menyajikan International *breakfast*, dan *lunch* untuk jenis makanan Asia. Taman Gita Terrace terletak di lantai satu dekat dengan lobby hotel.

Buka mulai dari pukul : 06.30 – 11.00 untuk *breakfast* dan 11.30 – 17.00 untuk *lunch*.

Kapasitas 300 kursi di dalam ruangan dan 50 kursi di luar ruangan. Unikny, pada saat *breakfast* dan *lunch* diiringi dengan alunan musik khas Bali yakni rindik.

### b. Bella Singaraja Restaurant

Restaurant ini merupakan tempat yang paling diminati oleh *guest in house* maupun *outside guest* karena terkenal dengan masakan Itali-nya atau sering disebut dengan *cucina Italiana*. Restaurant ini terdiri dari dua lantai yakni lantai atas khusus menyediakan untuk *breakfast* bagi tamu yang menginap di *room* Singaraja Wing dan lantai bawah khusus menyediakan *dinner ala Italiana* dan tersedia 210 kursi, terdapat *lay out* dan seluruh isinya sangat terasa bagi tamu yang berkunjung kesana seperti Itali. Restaurant ini buka dari pukul 07.00 – 14.00 untuk *breakfast* dan 17.30 – 23.00 untuk *dinner*.

Restaurant ini dibuka setiap hari dan dihibur oleh musik dan *chef singing* setiap hari Senin, Jumat dan Sabtu.

c. Jimbaran Garden Restaurant

Salah satu restaurant dengan ruangan terbuka dipinggir kolam renang dan dekat dengan laut. Menampilkan suasana santai dan nyaman bagi para tamu untuk bersantap siang dan malam. Menyajikan makanan dengan menu makanan terutama pizza, pasta, spaghetti, mix Asian food, salad, dan lain-lain.

Menu disiapkan sesuai pesanan. Kapasitas kursi sebanyak 150 buah. Restaurant ini buka pukul 11.30 – 17.00 untuk *lunch* dan 17.30 – 23.00 untuk *dinner*.

Setiap hari Selasa dan Kamis dihibur oleh kolintang musik dan beberapa band.

d. KO Japanese Restaurant

KO Japanese Restaurant salah satu restaurant favorit baik untuk *guest in house* maupun *outside guest*. Restaurant ini dilengkapi dengan design secara khusus menggunakan peralatan yang sama persis seperti restaurant asli Jepang dan dibagi dalam 3 buah ruangan yakni :

1. Teppanyaki room, merupakan restaurant dimana juru masaknya memasak makanan ditengah-tengah dan di depan tamu sesuai dengan permintaannya. Makanan yang disajikan bukan merupakan murni khas masakan Jepang, tetapi sudah dipengaruhi oleh unsur-unsur budaya

lain selain Jepang. Kapasitas tempat duduk ada 30 pada setiap kelompok.

2. Dinning room, merupakan ruangan makan yang menyajikan masakan khas Jepang seperti : Sushi, Sashimi, Sukiyaki, Japanese noodle, curry, dan lain-lain. Kapasitas tempat duduk yang ada sebanyak 50 kursi.
3. Tatami room, merupakan tempat makan khusus dibuat untuk para tamu yang menginginkan tempat yang bersifat pribadi/khusus. Tempat duduk yang disediakan adalah duduk di lantai. Merupakan ruangan yang sangat kental dengan nuansa Jepang. Kapasitas duduk per kamar adalah untuk 10 orang, terdapat 2 buah ruangan.

KO Japanese restaurant buka khusus untuk dinner saja, mulai dari pukul 18.30 sampai pukul 22.00.

e. In Dinning Room

*In Dinning Room* merupakan pelayanan makan antar ke kamar tamu selama 24 jam. Dulunya In Dinning Room ini dinamakan *room service*. Masakan yang disediakan disesuaikan dengan segala jenis tamu yang menginap, misalnya seperti beberapa masakan Indonesia, Jepang, Chinese food and European seperti steak, spaghetti, salad, dan sandwich. In Dinning Room dibuka untuk *breakfast*, *lunch* dan *dinner*. *In Dinning Room* juga melayani setiap permintaan tamu akan kebutuhan lainnya seperti minuman, rokok, susu bayi dan lain-lain.

f. Saraswati lounge

Saraswati lounge and bar berlokasi di lobby, melayani para tamu yang ingin bersantai di lobby. Fasilitas yang disediakan di saraswati lounge and bar ini adalah meja bilyard dan DVD player beserta televisi. Saraswati lounge and bar juga menyediakan *welcome drink* kepada para tamu yang baru *check in*.

Buka dari pukul 07.00 pagi hingga pukul 12.00 malam. Kapasitas tempat duduk 20 kursi.

g. Sunset Beach Bar

Merupakan bar yang berlokasi di dekat pantai, melayani tamu yang bersantai di pinggir pantai. Memiliki *Happy Hours* dan *Cocktail Hours* (pada jam tertentu dimana 2 gelas minuman dapat dibeli dengan harga 1 gelas). Buka dari pukul 11.00 hingga pukul 22.00.

h. Pool Bar

Merupakan bar yang berlokasi di dekat kolam renang. Menyediakan berbagai macam minuman mulai dari *soft drink* hingga *cocktail*. Melayani tamu yang berenang atau bersantai dipinggir pantai. Buka dari pukul 07.00 pagi hingga pukul 12.00 malam.

i. Pandawa *meeting room*

Merupakan *meeting room* dengan kapasitas 50 orang.

j. Nakula dan Sadewa *meeting room*

Merupakan *meeting room* dengan kapasitas masing-masing 20 orang.

k. Ball room

Merupakan tempat yang disediakan untuk *dinner* jika ada *event mice* seperti konvensi-konvensi dengan kapasitas besar.

l. Fasilitas lainnya

Disamping berbagai fasilitas utama seperti yang telah diuraikan diatas, Intercontinental Bali Resort juga dilengkapi dengan fasilitas pendukung lainnya seperti :

1. Pelayanan pribadi (*private butler*) selama 24 jam.
2. Transportasi antar jemput dari dan ke Bandar udara.
3. Fasilitas transportasi bagi tamu yang ingin berpergian lengkap dengan sopir.
4. Penukaran mata uang asing (*money changer*)
5. Penyewaan alat komunikasi seperti handphone, faximile and pager
6. Pelayanan pencucian pakaian (*laundry service*) selama 24 jam
7. Klinik pengobatan serta dokter (*on call 24 hours*)
8. Tenaga pemijatan, sauna, spa, dan *fitness centre*
9. Tempat belanja (*shopping arcade*)
10. Beauty salon
11. Kolam renang untuk dewasa dan anak-anak

12. Lapangan tennis

13. *Florist*.

Disamping menjual untuk tamu yang ada di dalam hotel itu sendiri atau *guest in house*, Intercontinental Bali Resort tidak membatasi untuk memberikan jasa kepada tamu dari luar hotel atau sering disebut dengan *outside guest*.

Intercontinental Bali Resort juga menjual jasa seperti, menyediakan *romantic package*, *wisata mice* dan lain sebagainya.

### **3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi diperlukan untuk menjalankan organisasi dengan baik. Hal ini dimaksudkan agar semua kegiatan yang dilaksanakan yang meliputi segala aspek dapat dilaksanakan dengan baik. Disamping itu juga struktur organisasi dapat mengetahui dengan jelas hubungan antara satu bagian dengan bagian yang lain sehingga dengan mudah dapat melakukan kerjasama yang professional antar semua bagian.

Intercontinental Bali Resort dipimpin oleh seorang *General Manager (GM)* yang bertanggung jawab terhadap seluruh operasional hotel. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi secara umum Intercontinental Bali Resort dapat dilihat pada Gambar 3.

## **B. Gambaran Pelaksanaan Pelatihan Pada Intercontinental Bali Resort**

### **1. Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan Intercontinental Bali Resort**

Pada dasarnya karyawan pada Intercontinental Bali Resort saat diterima oleh perusahaan telah mempunyai ketrampilan dan kecakapan dasar yang diperlukan, tetapi masih perlu proses penyesuaian terhadap tugas-tugas yang akan dikerjakan, karena belum tentu ketrampilan dan kemampuan yang didapat dari pendidikan formalnya sama dengan yang ditemui di lapangan. Begitu juga dengan karyawan yang baru mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan perlu menyesuaikan dengan tugas-tugas baru. Untuk mendukung hal tersebut maka Intercontinental Bali Resort perlu mengadakan kegiatan pelatihan terhadap karyawan agar lebih baik dalam melayani tamu.

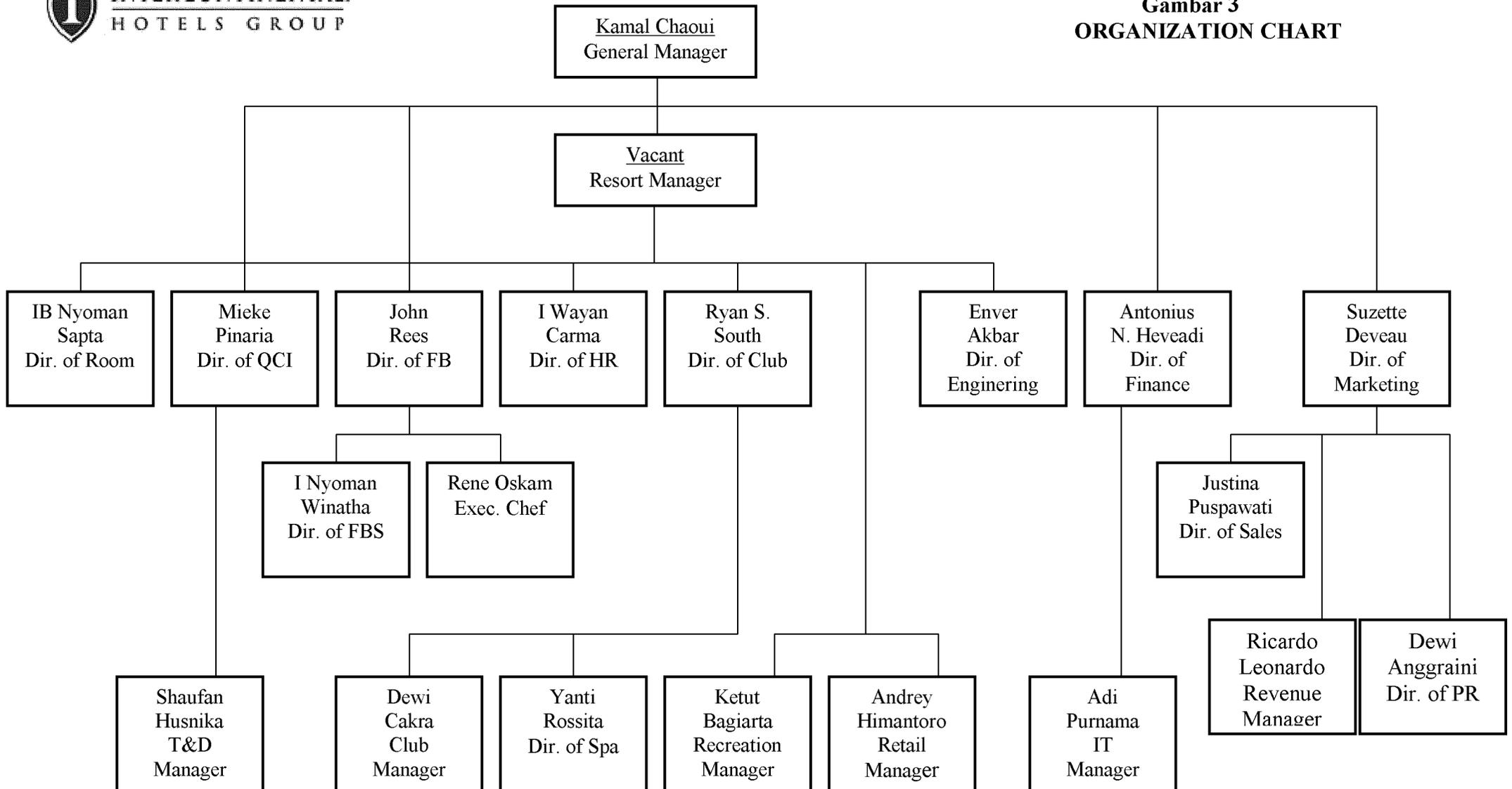
Berdasarkan *Organization Chart*, *department* yang menangani masalah pelatihan yaitu *QCI (Quality Continous Improvement)* dan yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut adalah T&D (Training & Development) Manager.

Job Description dari T&D (Training & Development) Manager :

1. Analyse training needs of the hotel in general and individual departments, and develop strategies which address needs, presenting in the form of a Training Business Plan for the General Manager and Executive Commite for review.
2. Ensure effective training programs are in place for the following :
  - New Employee Orientation
  - Train the Trainer
  - Customer Service Training
  - Technical job specific training (trough certification of departmental standards and procedures)
  - Supervisory Skills Training
  - Management Development
  - Fire, Life and Safety Training
  - Selling Skills
  - Employee retraining
3. Monitoring the progress of the Training Business Plan for each department total ensure that the training objectives are being achieved
4. Maintains all hotel training record
5. Establish a training library of books, video, journals and audio visual materials to assist trainers in thair training program and for staf personal development
6. Design, produce and implement training programmes which meet specific department needs in conjunction with Department Heads, ensuring that training session plans are structured and that training is effective
7. Attend Department Training session and critique performance
8. Assist Department Trainers in preparing and conduction departmental training and assess accordingly
9. Prepare and monitoring training programs for :
  - Management Trainess
  - Work Experience

- Hotel School Trainees, etc
10. Obtain a network of specialist training professionals who can assist with the conduct of training programmes for advanced or specialist training
  11. Produce monthly training reports for your Manager and the General Manager including :
    - Internal Training Programs conducted :
      - Who attended
      - Number of people attended
      - Duration of training
      - Who trained
      - Cost of delivery (including labour costs)
      - Anticipated return on investment and or training goal
    - External training programs attended :
      - Who attended
      - Number of people attended
      - Duration of training
      - Who trained
      - Cost of delivery (including labour costs)
      - Anticipated return on investment and or training goal
  12. Maintain current information and records of suppliers of training resources and materials
  13. Delivers briefings of all internal programmes to executive management and department heads
  14. Contributes towards regional activities as directed by Regional Director of Human Resources / General Manager
  15. Provides input for probation and formal performance appraisal discussions to line with a company guidelines
  16. Coaches, counsels and disciplines staff, providing constructive feedback to enhance performance
  17. Regularly communicates with staff and maintains good relations

**Gambar 3**  
**ORGANIZATION CHART**



Pelatihan yang diadakan pada Intercontinental Bali Resort diikuti oleh semua karyawan pada setiap *department* yang dibagi menjadi beberapa *outlets*, waktu pelaksanaan pelatihan yaitu setiap bulan. Tidak semua karyawan mengikuti pelatihan, biasanya setiap bulan dibagi beberapa orang untuk mengikuti. Demikian untuk bulan berikutnya (bergantian). Sehingga pada waktu yang ditentukan (1 tahun) semua karyawan Intercontinental Bali Resort sudah mengikuti pelatihan. Apabila *occupancy* hotel mencapai 100% artinya tingkat hunian penuh dan rame tamu maka tidak diadakan pelatihan. Beberapa *department* dan *outlet* yang wajib mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Intercontinental Bali Resort disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**All Department & Outlets**

<b>Department</b>	<b>Outlets</b>
<b>Guest Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Front Office</li> <li>- Bell Desk</li> <li>- Concierge</li> <li>- GRO</li> <li>- FO Admin</li> <li>- Security</li> </ul>
<b>Sales &amp; Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservation</li> <li>- Sales</li> <li>- Public Relation</li> </ul>
<b>Housekeeping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Housekeeping</li> </ul>
<b>Public Space</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public Space</li> </ul>
<b>FB Kichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef</li> <li>- Jimbaran Garden</li> <li>- Gardenmanger</li> <li>- Pastry</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taman Gita</li> <li>- Butcher</li> <li>- Main kitchen</li> <li>- Bella Singaraja</li> <li>- KO</li> <li>- KKK</li> <li>- Steward</li> </ul>
<b>FB Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banquet</li> <li>- Bella Singaraja</li> <li>- In Room Dining</li> <li>- Jimbaran Garden</li> <li>- KO Restaurant</li> <li>- Lounges</li> <li>- Sunset Bar</li> </ul>
<b>Resort Call Centre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resort Call Centre</li> </ul>
<b>Recreation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recreation</li> <li>- Club J</li> <li>- Spa</li> </ul>
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finance</li> <li>- Retail</li> <li>- IT</li> </ul>
<b>Club Intercontinental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Club HK</li> <li>- Club FB</li> <li>- Club FO</li> </ul>
<b>Engineering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engineering</li> </ul>
<b>Human Resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Human Resources</li> </ul>

Sumber : Data Primer diolah,2009

## 2. Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan *Front Office* pada Intercontinental Bali Resort

Sebanyak 68 karyawan *front office* mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Laporan pelaksanaan pelatihan serta topik dalam pelatihan disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Training Record Intercontinental Bali Resort**  
**Guest Service Department**  
**Front Office Outlet (Th 2008)**

Month	Training Topic
<b>January</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How to confirm flight ticket</li> <li>- How to deal with over limit report without method of payment</li> <li>- How to deal with credit card over limit</li> <li>- How to see room availability in the system</li> <li>- How to handle complaint</li> <li>- How to make duplicate booking in holidex</li> <li>- How to add point throught holidex</li> <li>- How to do courtesy call</li> <li>- How to open e-mail</li> <li>- How to create trace in fidelio</li> <li>- How to reactivate space room profile in the system</li> <li>- How to do room blocking for arrival the next day</li> <li>- Security training everybody business</li> </ul>
<b>February</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALDP leadership fundamentals</li> <li>- How to do group billing statement</li> <li>- How to handle key of your cash drawer</li> <li>- How to handle request copy of room key</li> <li>- How to make new key</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How to make duplicate key</li> <li>- P&amp;P the limitation and etiquette of using cell phone</li> <li>- How to record leave</li> </ul>
<b>March</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal development plan</li> <li>- Beauty class</li> </ul>
<b>April</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How to operate fire extinguisher</li> <li>- Departement trainers meeting</li> <li>- Meeting with the guest</li> </ul>
<b>May</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
<b>June</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
<b>July</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
<b>August</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
<b>September</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
<b>October</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
<b>November</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No training this mounth</li> </ul>

<b>December</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win support for your idea</li> <li>- Leadership fundamental</li> <li>- Coach for peak performance</li> </ul>
-----------------	---

Sumber : Data Primer diolah,2009

### C. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian *front office* di *Intercontinental Bali Resort* Jimbaran sebanyak 68 responden. Melalui gambaran umum responden, dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan.

#### 1. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Laki-laki	49	72.1
Perempuan	19	27.9
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2009

Melalui Tabel 8 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 responden (72.1%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 responden (27.9%). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan bagian *front office* di *Intercontinental Bali Resort* Jimbaran mayoritas adalah laki-laki.

#### 2. Distribusi Frekuensi Usia Responden

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan usia responden, disajikan pada Tabel 9.

**Tabel 9**  
**Distribusi Frekuensi Usia Responden**

Usia	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
< 31 tahun	7	10.2
31 - 35 tahun	8	11.8
36 - 40 tahun	42	61.8
> 40 tahun	11	16.2
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2009

Tabel 9 menunjukkan bahwa dari 68 responden, mayoritas responden berusia 36–40 tahun sebanyak 42 responden (61.8%), diikuti responden berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 11 responden (16.2%). Kemudian responden berusia 31–35 tahun sebanyak 8 responden (11.8%), dan responden berusia kurang dari 31 tahun sebanyak 7 responden (10.2%).

### 3. Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan responden, disajikan pada Tabel 10.

**Tabel 10**  
**Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
SLTA	26	38.2
Diploma	12	17.7
Sarjana	30	44.1
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2009

Tabel 10 menunjukkan bahwa mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 30 responden (44.1%), kemudian responden yang mempunyai tingkat pendidikan SLTA sebanyak 26 responden (38.2%), dan 12 responden (17.7%) mempunyai tingkat pendidikan Diploma. Hal itu menunjukkan bahwa rata-rata tingkat pendidikan karyawan bagian *front office* di *Intercontinental Bali Resort* Jimbaran adalah tinggi.

#### 4. Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden, disajikan pada Tabel 11.

**Tabel 11**  
**Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
5 – 10 tahun	11	16.2
11 – 15 tahun	15	22
16 – 20 tahun	42	61.8
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2009

Pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 42 responden (61.8%), kemudian masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 15 responden (22%), dan 11 responden (16.2%) mempunyai masa kerja 5 – 10 tahun.

#### 5. Distribusi Frekuensi Jabatan Responden

Gambaran umum karakteristik responden berdasarkan jabatan responden, disajikan pada Tabel 12.

**Tabel 12**

### Distribusi Frekuensi Jabatan Responden

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
Director of Room	1	1.5
Asst. Director of Guest Service	1	1.5
Resort Asst. Manager	5	7.4
Resort Concierge Manager	1	1.5
FO Administration Supervisor	1	1.5
FO Secretary	1	1.5
Front Desk S/L (shift leader)	1	1.5
GRO Supervisor	1	1.5
Supervisor Admin / Reservation	1	1.5
FO Administration	3	4.4
Front Desk staff	8	11.8
GRO (Guest Relation Officier)	6	8.8
Japanese GRO	1	1.5
Resort Concierge	8	11.8
Spanish Resort Concierge	1	1.5
Bell Captain	3	4.4
Airport Representatif	5	7.4
Bell Boy	9	13.2
Driver	5	7.4
Door Man	3	4.4
Bussines Centre Clerk	3	4.4
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2009

Pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai jabatan sebagai *Bell Boy* sebanyak 9 responden (13.3%), kemudian responden yang mempunyai jabatan sebagai *Front Desk staff* dan *Resort Concierge* masing-masing sebanyak 8 responden (11.8%).

#### **D. Analisis dan Interpretasi Data**

Melalui gambaran umum variabel dapat diketahui distribusi frekuensi variabel materi pelatihan (X1), variabel metode pelatihan (X2), variabel pelatih (X3), dan variabel kompetensi karyawan hotel (Y) yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner.

## 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini menyajikan gambaran umum variabel sehingga dapat diketahui distribusi frekuensi variabel materi pelatihan (X1), variabel metode pelatihan (X2), variabel pelatih (X3), dan variabel kompetensi karyawan hotel (Y) yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisisioner.

### a. Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan (X1)

Distribusi frekuensi variabel materi pelatihan (X1) disajikan pada Tabel 13.

**Tabel 13**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Materi Pelatihan (X1)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan (X1.1)	0	0	0	0	0	0	44	64.7	24	35.3	<b>4.35</b>
Isi materi pelatihan sebanding dengan kebutuhan perusahaan (X1.2)	0	0	0	0	2	2.9	43	63.2	23	33.8	<b>4.31</b>
<b>Mean X1 = 4.33</b>											

Sumber: Data primer diolah, 2009

Jawaban responden pada item kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan (X1.1), dari 68 responden dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 44 responden (64.7%), dan 24 responden (35.3%) menyatakan sangat setuju. Pada item isi materi pelatihan sebanding dengan kebutuhan perusahaan (X1.2), mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 43 responden (63.2%), kemudian 23 responden (33.8%) menyatakan sangat setuju, dan 2 responden (2.9%) menyatakan cukup setuju.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel materi pelatihan (X1) sebesar 4.33 menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan materi pelatihan yang selama ini mereka peroleh.

**b. Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X<sub>2</sub>)**

Distribusi frekuensi variabel metode pelatihan (X<sub>2</sub>) ditampilkan pada Tabel 14

**Tabel 14**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X<sub>2</sub>)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Belajar langsung pada situasi kerja yang sesungguhnya (X2.1)	0	0	0	0	7	10.3	35	51.5	26	38.2	<b>4.28</b>
Belajar langsung pada senior dan ahli (X2.2)	0	0	0	0	0	0	30	44.1	38	55.9	<b>4.56</b>
Termotivasi akan memperbaiki hasil kerja (X2.3)	0	0	0	0	0	0	24	35.3	44	64.7	<b>4.65</b>
Variasi metode (X2.4)	0	0	0	0	0	0	34	50	34	50	<b>4.50</b>
Pembinaan informasi tambahan (X2.5)	0	0	0	0	0	0	25	36.8	43	63.2	<b>4.63</b>
<b>Mean X<sub>2</sub> = 4.52</b>											

Sumber: Data primer diolah, 2009

Pada item belajar langsung pada situasi kerja yang sesungguhnya (X2.1), dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 35 responden (51.5%), kemudian 26 responden (38.2%) menyatakan sangat setuju, dan 7 responden (10.3%) menyatakan cukup setuju. Pada item belajar langsung pada senior dan ahli (X2.2), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden (55.9%), dan 30 responden (44.1%) menyatakan setuju. Pada item

termotivasi akan memperbaiki hasil kerja (X2.3), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 44 responden (64.7%), dan 24 responden (35.3%) menyatakan setuju. Pada item variasi metode (X2.4), responden menyatakan setuju dan sangat setuju masing-masing sebanyak 34 responden (50%). Pada item pembinaan informasi tambahan (X2.5), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 43 responden (63.2%), dan 25 responden (36.8%) menyatakan setuju.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel metode pelatihan (X2) sebesar 4.52 menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan metode pelatihan yang selama ini mereka peroleh.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Pelatih (X<sub>3</sub>)

Distribusi frekuensi variabel pelatih (X<sub>3</sub>) disajikan pada Tabel 15.

**Tabel 15**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Pelatih (X<sub>3</sub>)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Teaching skills</i> (X3.1)	0	0	0	0	0	0	22	32.4	46	67.6	<b>4.68</b>
<i>Communication skills</i> (X3.2)	0	0	0	0	0	0	22	32.4	46	67.6	<b>4.68</b>
<i>Personality authority</i> (X3.3)	0	0	0	0	0	0	19	27.9	49	72.1	<b>4.72</b>
<b>Mean X<sub>3</sub> = 4.69</b>											

Sumber: Data primer diolah, 2009

Pada item *teaching skills* (X3.1), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 46 responden (67.6%), dan 22 responden (32.4%) menyatakan setuju.

Pada item *communication skills* (X3.2), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 46 responden (67.6%), dan 22 responden (32.4%) menyatakan

setuju. Pada item *personality authority* (X3.3) dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 49 responden (72.1%), dan 19 responden (27.9%) menyatakan setuju.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel pelatih (X3) sebesar 4.69 menunjukkan bahwa rata-rata responden sudah sesuai dengan pelatih yang memberikan pelatihan kepada mereka selama ini.

#### **d. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Karyawan Hotel (Y)**

Tabel 16 menyajikan distribusi frekuensi variabel kompetensi karyawan hotel (Y). Pada item pemahaman dengan standar pelayanan hotel kepada konsumen (Y1), dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 37 responden (54.4%), dan 31 responden (45.6%) menyatakan setuju. Pada item pemahaman dengan berbagai tipe konsumen (Y2), mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 39 responden (57.4%), dan 29 responden (42.6%) menyatakan sangat setuju. Pada item keuletan dalam memberikan pelayanan (Y3), dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 35 responden (51.5%), dan 33 responden (48.5%) menyatakan sangat setuju. Pada item kecepatan dalam memberikan informasi tentang hotel (Y4), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 50 responden (73.5%), dan 18 responden (26.5%) menyatakan setuju. Pada item ketepatan dalam melayani pengunjung (Y5), dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 38 responden (55.9%), dan 30 responden (44.1%) menyatakan setuju. Pada item sikap sopan dan santun pada konsumen (Y6), mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 46 responden (67.6%), dan 22 responden (32.4%) menyatakan setuju. Pada item kepercayaan diri menghadapi

konsumen (Y7), dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 39 responden (57.4%), dan 29 responden (42.6%) menyatakan setuju. Pada item sikap pro aktif dalam memasarkan layanan hotel kepada konsumen (Y8), dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyatakan sangat setuju sebanyak 39 responden (57.4%), dan 29 responden (42.6%) menyatakan setuju.

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kompetensi karyawan hotel (Y) sebesar 4.57 menunjukkan bahwa rata-rata responden sudah memiliki kompetensi yang baik selama ini

**Tabel 16**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Karyawan Hotel (Y)**

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pemahaman dengan standar pelayanan hotel kepada konsumen (Y1)	0	0	0	0	0	0	31	45.6	37	54.4	<b>4.54</b>
Pemahaman dengan berbagai tipe konsumen (Y2)	0	0	0	0	0	0	39	57.4	29	42.6	<b>4.43</b>
Keuletan dalam memberikan pelayanan (Y3)	0	0	0	0	0	0	35	51.5	33	48.5	<b>4.49</b>
Kecepatan dalam memberikan informasi tentang hotel (Y4)	0	0	0	0	0	0	18	26.5	50	73.5	<b>4.74</b>
Ketepatan dalam melayani pengunjung (Y5)	0	0	0	0	0	0	30	44.1	38	55.9	<b>4.56</b>
Sikap sopan dan santun pada konsumen (Y6)	0	0	0	0	0	0	22	32.4	46	67.6	<b>4.68</b>
Kepercayaan diri menghadapi konsumen (Y7)	0	0	0	0	0	0	29	42.6	39	57.4	<b>4.57</b>
Sikap pro aktif	0	0	0	0	0	0	29	42.6	39	57.4	<b>4.57</b>

dalam memasarkan layanan hotel kepada konsumen (Y8)										
<b>Mean Y = 4.57</b>										

Sumber: Data primer diolah, 2009

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2), pelatih (X3), terhadap variabel terikat, yaitu kompetensi karyawan hotel (Y) secara simultan maupun parsial. Perhitungan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dengan menggunakan bantuan *software SPSS versi 11.0 for windows*. Hasil pengujian analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel 17.

**Tabel 17**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi		Sig. (Probabilitas)	Keterangan
	Unstandardized	Standardized		
<b>Konstanta</b>	6.791		0.034	Tolak Ho
<b>X1</b>	0.946	0.291	0.002	Tolak Ho
<b>X2</b>	0.549	0.379	0.000	Tolak Ho
<b>X3</b>	0.652	0.289	0.004	Tolak Ho
<b>R</b>	= 0.767			
<b>R Square</b>	= 0.588			
<b>Adjusted R Square</b>	= 0.569			
<b>Sig. (Probabilitas)</b>	= 0.000			

Sumber: Data primer diolah, 2009

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0.767 yang berarti bahwa hubungan antara semua variabel bebas, yaitu materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2), dan pelatih (X3) terhadap variabel kompetensi karyawan hotel (Y) kuat.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.569 atau 56.9% menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2), pelatih (X3) yang

digunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel kompetensi karyawan hotel (Y) sebesar 56.9%. Sedangkan sisanya yaitu 43.1% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Persamaan regresi yang diperoleh:

$$Y = 6.791 + 0.946 X1 + 0.549 X2 + 0.652 X3$$

Penjelasan koefisien regresi pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 6.791 berarti bahwa apabila responden tidak melakukan pelatihan maka kompetensi karyawan hotel akan tetap ada sebesar 6.791 satuan.
- b. Koefisien regresi variabel materi pelatihan (X1) sebesar 0.946 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan materi pelatihan (X1) maka kompetensi karyawan hotel (Y) akan meningkat sebesar 0.946 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.
- c. Koefisien regresi variabel metode pelatihan (X2) sebesar 0.549 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan metode pelatihan (X2) maka kompetensi karyawan hotel (Y) akan meningkat sebesar 0.549 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.
- d. Koefisien regresi variabel pelatih (X3) sebesar 0.652 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan pelatih (X3) maka kompetensi karyawan hotel (Y) akan meningkat sebesar 0.652 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.

### **3. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini melalui analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas secara simultan maupun secara parsial, dan disajikan pada Tabel 15. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat dijelaskan bahwa:

- a. Hasil pengujian secara simultan.

Nilai probabilitas pada pengujian simultan didapatkan sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05 maka H0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel materi pelatihan (X1), metode pelatihan (X2),

pelatih (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi karyawan hotel (Y).

b. Hasil pengujian secara parsial.

- 1) Pada variabel materi pelatihan (X1), nilai probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,002 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05 sehingga H0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel materi pelatihan (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel (Y).
- 2) Pada variabel metode pelatihan (X2), probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05 sehingga H0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel metode pelatihan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel (Y).
- 3) Pada variabel pelatih (X3), probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,004 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05 sehingga H0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pelatih (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel (Y).

Melalui Tabel 17, dapat diketahui bahwa variabel metode pelatihan (X2) memiliki *standardized coefficients regression* sebesar 0.379 lebih besar dibandingkan dengan variabel bebas yang lain. Hal itu menunjukkan bahwa variabel metode pelatihan (X2) berpengaruh dominan terhadap kompetensi karyawan hotel (Y).

## **E. Pembahasan**

Pembahasan masing-masing variabel penentu yang mempengaruhi kompetensi pelayan hotel adalah sebagai berikut:

### **1. Variabel Materi Pelatihan (X1)**

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pada item kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa materi pelatihan

sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa materi pelatihan yang diberikan selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda secara parsial, didapatkan hasil bahwa materi pelatihan berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95% secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel. Hal ini berarti bahwa materi pelatihan yang merupakan kesesuaian isi materi pelatihan dengan kebutuhan karyawan, perusahaan, dan kemampuan karyawan, berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan. Dengan kata lain, semakin sesuai isi materi pelatihan yang diberikan, maka kompetensi karyawan hotel akan semakin meningkat, sebaliknya apabila isi materi pelatihan yang diberikan kurang sesuai, maka kompetensi karyawan hotel akan menurun.

## **2. Variabel Metode Pelatihan (X2)**

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item belajar langsung pada situasi kerja yang sesungguhnya menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju bahwa metode pelatihan dapat diterapkan langsung pada pekerjaan dan peralatan yang disediakan. Pada item belajar langsung pada senior dan ahli menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa metode pelatihan yang diberikan langsung belajar pada senior dan para ahli. Pada item termotivasi akan memperbaiki hasil kerja menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa metode pelatihan mampu memberikan motivasi dalam memperbaiki hasil kerja. Pada item variasi metode menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa metode pelatihan yang mereka dapatkan sudah bervariasi. Pada item pembinaan informasi tambahan menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa metode pelatihan yang mereka dapatkan terdapat pembinaan informasi tambahan.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda secara parsial, didapatkan hasil bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95% secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel. Hal ini berarti bahwa metode pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan hotel. Dengan kata lain, semakin baik metode pelatihan yang diberikan, maka kompetensi karyawan

hotel akan semakin meningkat, sebaliknya apabila metode pelatihan yang diberikan kurang baik, maka kompetensi karyawan hotel akan menurun.

### **3. Variabel Pelatih (X3)**

Melalui distribusi frekuensi hasil jawaban responden, pada item *teaching skills* menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik dan mentransfer pengetahuannya. Pada item *communication skills* menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan. Pada item *personality authority* menunjukkan mayoritas responden menyatakan sangat setuju bahwa pelatih harus mempunyai kewibawaan.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda secara parsial, didapatkan hasil bahwa pelatih berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95 % secara parsial terhadap kompetensi karyawan hotel. Hal ini berarti bahwa pelatih berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan hotel. Dengan kata lain, semakin baik kemampuan pelatih, maka kompetensi karyawan hotel akan semakin meningkat, sebaliknya apabila kemampuan pelatih kurang baik, maka kompetensi karyawan hotel akan menurun.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Berdasarkan hasil pengujian analisis deskriptif melalui nilai mean masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel materi pelatihan, metode pelatihan, pelatih, dan kompetensi karyawan hotel adalah setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden rata-rata setuju dengan materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih yang selama ini mereka dapatkan.
2. Hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara simultan menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi karyawan hotel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas pada pengujian simultan didapatkan sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05, sehingga  $H_0$  ditolak.
3. Variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kompetensi karyawan hotel sebesar 56.9%, sedangkan sisanya yaitu 43.1% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
4. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara parsial, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas, yaitu variabel materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi karyawan hotel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas pada pengujian parsial masing-masing variabel lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05, sehingga  $H_0$  ditolak.
5. Melalui hasil pengujian dari analisis regresi linier berganda secara parsial dapat disimpulkan bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap variabel kompetensi karyawan hotel adalah variabel metode pelatihan.

## **B. Saran**

1. Berdasarkan hasil pengujian yang diperoleh, sebaiknya perusahaan meningkatkan metode pelatihan karena variabel tersebut berpengaruh dominan terhadap kompetensi karyawan hotel. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan belajar langsung pada situasi kerja yang sesungguhnya, belajar langsung pada senior dan ahli, metode yang dapat memotivasi untuk memperbaiki hasil kerja, adanya variasi metode, dan adanya pembinaan informasi tambahan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi karyawan hotel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bartono, PH, S.E. 2005. *Hotel Training Yang Efektif*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Davies, Eddie. 2005. *The Training Manager's A Handbook*. Jakarta: PT . Bhuana Ilmu Populer.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Hasibuan, Malayu, Drs. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian, MBA. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta : Gramedia.
- Indriantoro, Nur, Dr, M.Sc. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Malthis, Robert. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rae, Leslie. 2005. *Using Evaluation In Training and Development*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- \_\_\_\_, \_\_\_\_\_. 2005. *Effective Planning*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia (Anggota IKAPI).

KUISIONER

DIISI OLEH :

Karyawan Intercontinental Bali Resort, Jimbaran

Mohon pertanyaan di bawah ini dijawab secara jujur dengan memberi tanda cawang (√) atas jawaban yang Saudara anggap paling benar atau cocok dengan kenyataan yang ada.

I. PETUNJUK PENGISIAN

Mohon pertanyaan di lampiran ini dijawab secara jujur dengan memberi tanda cawang atau cek (√) atas jawaban yang Saudara anggap paling benar atau cocok dengan kenyataan yang ada.

II. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin
  - Laki-laki
  - Perempuan
2. Umur
  - Kurang dari 30 th
  - 31 th - 35 th
  - 36 th – 40 th
  - Lebih dari 40 th
3. Pendidikan terakhir
  - SLTA
  - Akademi/Sarjana
  - Sarjana
4. Jabatan
  - Staf
  - Wakil kepala bagian
  - Kepala Bagian
5. Masa kerja
  - 5 th – 10 th

- 10 th – 15 th
- 15 th – 20 th
- Lebih dari 20 th

### III. DAFTAR PERTANYAAN

<p><b>PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI PELAYANAN HOTEL</b> (Studi kasus pada karyawan Intercontinental Bali Resort, Jimbaran)</p>	
<p>Keterangan :</p>	
SS	= Sangat Setuju                      Skor 5
S	= Setuju                                      Skor 4
KS	= Kurang Setuju                      Skor 3
TS	= Tidak Setuju                          Skor 2
STS	= Sangat Tidak Setuju              Skor 1

KETERANGAN		ITEM PERTANYAAN	TANGGAPAN				
			SS	S	KS	TS	STS
			5	4	3	2	1
PELATIHAN (X)	Materi Pelatihan (X1)	Isi dari materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.					
		Isi materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan.					
		Materi pelatihan sudah sesuai dengan kemampuan karyawan.					
	Metode Pelatihan (X2)	Metode pelatihan dapat diterapkan langsung dengan situasi kerja yang sesungguhnya.					
		Dengan metode pelatihan, Anda dapat belajar langsung dengan senior .					

		Anda selalu termotivasi akan memperbaiki hasil kerja.					
	Pelatih (X3)	Seorang pelatih mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentranfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan.					
		Seorang pelatih mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.					
		Seorang pelatih memiliki kewibawaan terhadap peserta pelatihan.					
KOMPETENSI (Y)	Kompetensi Karyawan (Pelayanan)	Dalam melayani konsumen, Anda memahami standar pelayanan hotel .					
		Anda memahami berbagai tipe konsumen.					
		Dalam melayani konsumen Anda mampu mempromosikan layanan hotel .					
		Anda memiliki keuletan dalam melayani konsumen.					
		Anda cepat dan jelas dalam memberikan informasi tentang hotel kepada konsumen.					
		Anda tepat dalam melayani konsumen (misalnya : reservasi					

	kamar, makanan dll)					
	Dalam melayani konsumen, Anda mempunyai sikap sopan dan santun.					
	Diperlukan kepercayaan diri dalam menghadapi konsumen.					
	Diperlukan sikap pro aktif dalam memasarkan layanan hotel kepada konsumen.					

Terima kasih telah menjadi responden saya. Kuisioner ini hanya sebatas melaksanakan penelitian untuk penulisan karya ilmiah.

**YETI ANDRIANA**



**INTERCONTINENTAL**  
**HOTELS GROUP**

**JOB DESCRIPTION**

<b>JOB TITLE:</b>	Training Manager
<b>AREA/DEPARTMENT:</b>	Human Resources / Training
<b>JOB BAND:</b>	5
<b>HOTEL LEVEL:</b>	IV - V
<b>REPORTS TO:</b> Human Resources	Human Resource Manager / Director
<b>POSITIONS SUPERVISED:</b>	Human Resource Co-ordinator
<b>JOB SCOPE:</b>	<p>Under the general guidance of the General Manager, and within the limits of InterContinental Hotels Group policies, procedures and Human Resource Framework, responsible for managing the hotel's training function, including developing a complement of qualified departmental trainers and establishes a hotel system for generating training data and evaluating results. The Training Manager position impacts on the skills, knowledge and attitudes of every hotel employee and ensures the availability and use of effective resources. The position also plays a leading role in promoting the desired work culture around the five core values of Trust, Integrity, Respect, One Team and Service of the InterContinental Hotels Group and the brand ethos.</p>

**TESTIMONIAL:** I hereby confirm having read the duties and agree to perform these duties as set out in the Job Description to the required standards.

**Signature:**

.....  
.....

**Date:** .....

<b>Key Responsibilities</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse training needs of the hotel in general and individual departments, and develop strategies which address needs, presenting in the form of a Training Business Plan for the General Manager and Executive Committee for review</li><li>• Familiarise yourself with the ICHG HR and Training Standards, localizing where necessary</li><li>• Ensure effective training programs are in place for the following:<ul style="list-style-type: none"><li>○ New Employee Orientation</li><li>○ Train the Trainer</li><li>○ Customer Service Training</li><li>○ Technical job specific training (through certification of departmental standards and procedures)</li><li>○ Supervisory Skills Training</li><li>○ Management Development</li><li>○ Fire, Life and Safety Training</li><li>○ Selling Skills</li><li>○ Employee retraining</li></ul></li><li>• Monitor the progress of the Training Business Plan for each department to ensure that the training objectives are being achieved</li><li>• Maintains all hotel training records</li><li>• Establish a training library of books, videos, journals and audio visual materials to assist trainers in their training programs and for staff personal development</li><li>• Design, produce and implement training programmes which meet specific departmental needs in conjunction with Department Heads, ensuring that training session plans are structured and that training is effective</li><li>• Attend departmental training sessions and critique performance</li><li>• Use ICHG benchmarks to monitor success of training programs and amend your efforts accordingly. Eg: CAPS, GSI, achievement of budget, etc</li><li>• Assist Department Trainers in preparing and conducting departmental training and assess accordingly</li><li>• Prepare and monitor training programs for:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Management Trainees</li><li>○ Work Experience</li><li>○ Hotel School Trainees, etc</li></ul></li><li>• Obtain a network of specialist training professionals who can assist with the conduct of training programmes for advanced or specialist training</li><li>• Ensure that Department Heads abide by their responsibilities of employee training against departmental S&amp;Ps</li><li>• Produce monthly training reports for your Manager and the General Manager including:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Internal Training Programs conducted:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Who attended</li><li>○ Number of people attended</li><li>○ Duration of training</li><li>○ Who trained</li><li>○ Cost of delivery (including labor costs)</li><li>○ Anticipated return on investment and/or training goal</li></ul></li></ul></li></ul>

- External training programs attended:
  - Who attended
  - Number of people attended
  - Duration of training
  - Who trained
  - Cost of delivery (including labor costs)
  - Anticipated return on investment and/or training goal
- Liaise with other ICHG Training Managers to share experiences and resources
- Liaise with educational institutions conducting hospitality and training courses
- Maintain current information and records of suppliers of training resources and materials
- Delivers briefings of all internal programmes to executive management and department heads
- Contributes towards regional activities as directed by Regional Director of Human Resources / General Manager
- Provides input for probation and formal performance appraisal discussions to Line Managers in line with company guidelines
- Coaches, counsels and disciplines staff, providing constructive feedback to enhance performance
- Regularly communicates with staff and maintains good relations

**Financial Responsibilities**

- Works with superior in the preparation and management of the department's budget. Duties include:
  - Assists in co-ordinating the preparation of the departmental annual budget
  - Assists in monitoring and controlling departmental cost on an ongoing basis to ensure performance against budget
  - Assists in the preparation of the hotel strategic plan, goals program, and Training Departmental Budget

**Occupational Health and Safety Responsibilities**

- Demonstrate Awareness of OH&S policies and procedures and ensure all procedures are conducted safely and within OH&S guidelines and ensure your direct reports do the same
- Be aware of duty of care and adhere to occupational, health and safety legislation, policies and procedures
- Be familiar with property safety, first aid and fire and emergency procedures and operate equipment safely and sensibly
- Initiate action to correct a hazardous situation and notify supervisors of potential dangers
- Log security incidents and accidents in accordance with hotel requirements

Key Competencies	Key Tasks
<p><b>Drive For Results</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compete against a standard of excellence by setting high performance standards and pursuing aggressive goals</li> <li>● Strive for constant improvements and takes responsibility for achieving business results and persevere despite obstacles</li> </ul>
<p><b>Understanding the Business</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrate an interest in and an understanding of issues relevant to your department and hotel and keep your knowledge up to date, including legislative information</li> <li>● Adheres to Intercontinental Hotels Group Corporate Code of Conduct, Employee Handbook and Hotel policies</li> <li>● Demonstrates an understanding of competitors' major strengths and weaknesses</li> <li>● Establishes and interprets key performance indicators to manage the business, consistently takes into accounts financial implications of business decisions and recommendations</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has a broad knowledge of how the business is run, focuses on the major factors necessary to ensure that the business is successful and profitable</li> </ul>
<b>Problem Solving and Decision Making</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnose problems and thoroughly analyse information to guide decision making</li> <li>• Evaluate and assimilate critical information when reaching conclusions and make logical, competent decisions</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Customer Focus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Build and maintain positive relationships with all internal customers and guests in order to exceed their needs</li> <li>• Take action to address these needs in order to exceed their expectations</li> <li>• Create a positive hotel image in every interaction with internal and external customers</li> <li>• Adhere to hotel brand standards</li> <li>• Maintain a high level of product and service knowledge in order to explain and sell services and facilities to guests</li> <li>• Assist guests and escort them to locations within the hotel at their request</li> <li>• Maintain knowledge of special programs and events in the hotel in order to recognize and respond to guests needs</li> <li>• Maintain current Hotel information to be able to provide information to guests</li> <li>• Implements Procedures which enhance the guest experience</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generate new ideas and encourage creativity from your staff</li> <li>• Recognize the need for new and modified approaches</li> </ul>
<b>Teamwork</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrate co-operation and trust with colleagues, supervisors, teams and across departments to deliver positive results</li> <li>• Actively participate in wider hotel meetings</li> <li>• Interact with department and hotel staff in a professional and positive manner to foster good rapport, promote team spirit and ensure effective two way communication</li> </ul>
<b>Adaptability</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be comfortable and effective in an environment of ambiguity or change</li> <li>• Be receptive to new ideas and respond to workplace changes in a flexible and optimistic manner</li> <li>• Complete tasks as directed by Management</li> </ul>
<b>Impact and Influence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote your ideas persuasively, and shape the opinion of subordinates and overcome resistance</li> <li>• Build consensus for action and negotiate mutually beneficial solutions to problems</li> <li>• Establish influential contacts with suppliers</li> </ul>
<b>Leading and Developing People</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspire others to excel by clearly communicating business values and direction, recognizing good performance and providing managerial support</li> <li>• Develop potential of others through coaching and development opportunities to build organization capability for the future</li> </ul>
<b>Cultural Awareness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understands and takes into account the global nature of the business; works effectively with colleagues from different view points, cultures and countries</li> </ul>

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.588	.569	1.90

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330.762	3	110.254	30.432	.000 <sup>a</sup>
	Residual	231.870	64	3.623		
	Total	562.632	67			

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
 b. Dependent Variable: Y

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.791	3.136		2.166	.034
	X1	.946	.294	.291	3.217	.002
	X2	.549	.149	.379	3.673	.000
	X3	.652	.219	.289	2.980	.004

- a. Dependent Variable: Y

## Frequency Table

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	44	64.7	64.7	64.7
	5	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.9	2.9	2.9
	4	43	63.2	63.2	66.2
	5	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.3	10.3	10.3
	4	35	51.5	51.5	61.8
	5	26	38.2	38.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	30	44.1	44.1	44.1
	5	38	55.9	55.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	24	35.3	35.3	35.3
	5	44	64.7	64.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

### X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	50.0	50.0	50.0
	5	34	50.0	50.0	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	36.8	36.8	36.8
	5	43	63.2	63.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	32.4	32.4	32.4
	5	46	67.6	67.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	32.4	32.4	32.4
	5	46	67.6	67.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	19	27.9	27.9	27.9
	5	49	72.1	72.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	31	45.6	45.6	45.6
	5	37	54.4	54.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	39	57.4	57.4	57.4
	5	29	42.6	42.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	51.5	51.5	51.5
	5	33	48.5	48.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	26.5	26.5	26.5
	5	50	73.5	73.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	30	44.1	44.1	44.1
	5	38	55.9	55.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	32.4	32.4	32.4
	5	46	67.6	67.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	42.6	42.6	42.6
	5	39	57.4	57.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	42.6	42.6	42.6
	5	39	57.4	57.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	4.3529	.4814	68.0
2.	X1.2	4.3088	.5257	68.0

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 68.0

N of Items = 2

Alpha = .7206

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	4.2794	.6429	68.0
2.	X2.2	4.5588	.5002	68.0
3.	X2.3	4.6471	.4814	68.0
4.	X2.4	4.5000	.5037	68.0
5.	X2.5	4.6324	.4857	68.0

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 68.0

N of Items = 5

Alpha = .8173

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	4.6765	.4713	68.0
2.	X3.2	4.6765	.4713	68.0
3.	X3.3	4.7206	.4520	68.0

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 68.0

N of Items = 3

Alpha = .9108

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	4.5441	.5018	68.0
2.	Y2	4.4265	.4982	68.0
3.	Y3	4.4853	.5035	68.0
4.	Y4	4.7353	.4445	68.0
5.	Y5	4.5588	.5002	68.0
6.	Y6	4.6765	.4713	68.0
7.	Y7	4.5735	.4982	68.0
8.	Y8	4.5735	.4982	68.0

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 68.0

N of Items = 8

Alpha = .8816

## Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.565**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	68	68	68
X1.2	Pearson Correlation	.565**	1.000	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	68	68	68
X1	Pearson Correlation	.874**	.895**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1.000	.621**	.372**	.576**	.286*	.781**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.002	.000	.018	.000
	N	68	68	68	68	68	68
X2.2	Pearson Correlation	.621**	1.000	.459**	.533**	.428**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
X2.3	Pearson Correlation	.372**	.459**	1.000	.615**	.522**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
X2.4	Pearson Correlation	.576**	.533**	.615**	1.000	.396**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.001	.000
	N	68	68	68	68	68	68
X2.5	Pearson Correlation	.286*	.428**	.522**	.396**	1.000	.667**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000	.001	.	.000
	N	68	68	68	68	68	68
X2	Pearson Correlation	.781**	.799**	.757**	.815**	.667**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	68	68	68	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1.000	.798**	.760**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68
X3.2	Pearson Correlation	.798**	1.000	.760**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	68	68	68	68
X3.3	Pearson Correlation	.760**	.760**	1.000	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	68	68	68	68
X3	Pearson Correlation	.927**	.927**	.910**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	68	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y
Y1	Pearson Correlation	1.000	.610**	.534**	.522**	.436**	.377**	.226	.345**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.002	.064	.004	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y2	Pearson Correlation	.610**	1.000	.829**	.517**	.467**	.406**	.323**	.383**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.001	.007	.001	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y3	Pearson Correlation	.534**	.829**	1.000	.583**	.389**	.357**	.361**	.421**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.001	.003	.002	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y4	Pearson Correlation	.522**	.517**	.583**	1.000	.541**	.583**	.426**	.426**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y5	Pearson Correlation	.436**	.467**	.389**	.541**	1.000	.588**	.491**	.491**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y6	Pearson Correlation	.377**	.406**	.357**	.583**	.588**	1.000	.611**	.548**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.003	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y7	Pearson Correlation	.226	.323**	.361**	.426**	.491**	.611**	1.000	.760**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.064	.007	.002	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y8	Pearson Correlation	.345**	.383**	.421**	.426**	.491**	.548**	.760**	1.000	.740**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Y	Pearson Correlation	.685**	.769**	.758**	.769**	.743**	.750**	.709**	.740**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).