



## **Analisis Pelaksanaan Pelatihan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Departemen Tata Graha di Hotel Sindhu Beach Sanur**

**I Wayan Sunarsa**

Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Jurusan Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali  
Jalan Dharmawangsa, Kampil, Nusa Dua, Kabupaten Badung

E-mail: wayan.sunarsa@ppb.ac.id  
Corresponding author

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the implementation of training in improving the service quality of the department of housekeeping at Hotel Sindhu Beach Sanur. This research used descriptive analysis technique. The data collection method was carried out by interviewing, documenting and distributing questionnaires. The results of the study indicate that the implementation of the training program has been going well, namely: (a) The assessment of needs and human resources for training is in accordance with the objectives set by the management of the Sindhu Beach Hotel Sanur, (b) The training objectives have been adjusted to the needs of the stewards of the description the work of the pramugraha that has been determined by management, (c) the preparation of training criteria has gone well, (d) the training techniques used have been adjusted to the material and the number of pramugraha participating in the training, (e) the training method used by the instructors has been effective in accordance with the delivery material to pramugraha, (f) Evaluation of training implementation focused on guest complaints and data on the implementation of tasks carried out by pramugraha.*

### **Keywords:**

*training, service quality, housekeeping department*

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kualitas pelayanan departemen tata graha di Hotel Sindhu Beach Sanur. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif analisis. Metode pengambilan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan penyebaran koesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan sudah berjalan dengan baik, yaitu : (a) Penilaian kebutuhan dan sumber daya manusia akan pelatihan sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh manajemen Hotel Sindhu Beach Sanur, (b) Sasaran pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pramugraha terhadap deskripsi pekerjaan pramugraha yang telah ditetapkan manajemen, (c) Penyusunan kriteria pelatihan sudah berjalan dengan baik, (d) Teknik Pelatihan yang digunakan sudah disesuaikan dengan materi dan jumlah pramugraha dalam mengikuti pelatihan, (e) Metode pelatihan yang digunakan oleh instruktur sudah efektif sesuai dengan penyampaian materi kepada*

*pramugraha, (f) Evaluasi pelaksanaan pelatihan terfokus pada keluhan tamu dan data pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pramugraha.*

**Kata kunci:**

pelatihan, kualitas pelayanan, departemen tata graha

## 1. PENDAHULUAN

Proses penyiapan sumber daya manusia yang kompeten dimulai melalui proses perencanaan SDM yang sistematis. Melalui perencanaan SDM inilah dilakukan penetapan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkompeten maka dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja karyawan dan pelatihan karyawan dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan (Hamalik,2007). Pelatihan dan pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan dari program pelatihan dan pengembangan tersebut, Gustiana, dkk (2022)

Hotel Sindhu Beach memiliki beberapa divisi dan departemen yang saling berkaitan dan bekerja sama dalam menjalankan kegiatan operasional hotel, salah satunya adalah departemen tata graha. Tugas pokok dari departemen ini yaitu menjaga kebersihan seluruh area hotel baik kamar tamu maupun area-area umum (Bataafi,2006). Menurut Rumeksa (2007) departemen tata graha dibagi menjadi beberapa seksi dalam menjalankan tugasnya. Salah satunya adalah seksi kamar yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap kebersihan, perawatan, dan pemeliharaan kamar tamu. Orang yang bertugas pada seksi ini disebut pramugraha. Berdasarkan observasi dan wawancara kepada *assistant housekeeper*, seksi kamar merupakan bagian yang paling sering terjadinya komplain tamu dari pada seksi-seksi lainnya seperti *public area*, *linen*, dan *laundry*. Hal ini disebabkan karena kinerja pramugraha dalam memberikan pelayanan tidak konsisten. Penyebab pelayanan pramugraha tidak konsisten terhadap tamu diperkirakan karena pelatihan yang diberikan untuk departemen tata graha khususnya pramugraha belum maksimal. Adapun masalah-masalah yang terjadi pada pelayanan pramugraha dapat dilihat pada Tabel 1 berikut

**Tabel 1: Komentar Tamu terhadap Pelayanan Pramugraha Hotel Sindhu Beach Periode Januari-Desember 2021**

No	Kriteria	Baik		Kurang		Total (Orang)
		Jumlah (org)	%	Jumlah (org)	%	
1	Kebersihan kamar tamu	783	51.08	750	48.92	1533
2	Kebersihan kamar mandi	760	49.58	773	50.42	1533
3	Kelengkapan guest supplies	780	50.88	753	49.12	1533

4	Sikap pramugraha	700	45.66	833	54.34	1533
5	Keterampilan pramugraha	720	46.97	813	53.03	1533

Sumber : Housekeeping Departement Hotel Sindhu Beach (data diolah)

Dari data pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa komentar tamu mengenai kelengkapan *guest supplies* dan kebersihan kamar masih terbilang baik, sedangkan 50.42 % responden menyatakan kurang terhadap kebersihan kamar mandi. Tetapi untuk kualitas pelayanan yang mencakup sikap dan keterampilan pramugraha menunjukkan bahwa tamu mengeluhkan bahwa pelayanan yang diberikan masih belum memuaskan. Manajemen Hotel Sindhu Beach selama ini telah berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap para tamunya. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan tentu memerlukan dana yang cukup besar dari perusahaan, oleh karena itu pelatihan yang dilakukan oleh manajemen memerlukan perencanaan yang matang dan tepat pada sasaran yang dituju. Pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen hotel merupakan *in house training*. Menurut Mathis dan Jackson (2008; 274-277) *In house training* adalah pelatihan yang dilakukan secara spesifik menurut kebutuhan organisasi dan cukup populer karena dapat menghemat biaya bila dibandingkan dengan mengirim karyawan keluar organisasi untuk mengikuti pelatihan. Juliastuti,dkk (2021) dalam penelitiannya berjudul pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Benoa. Pelatihan dilakukan *In house training* dan hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan, yakni sebesar 61,5 %. Rahmawati (2008) mengatakan ada tiga jenis tipe pelatihan internal seperti pelatihan informal dimana karyawan saling berinteraksi satu sama lain untuk menjawab pertanyaan atau memberikan saran, *on-the-job training* dimana manajer atau *supervisor* memimpin pelatihan dan sekaligus mengajarkan pada karyawan junior mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, dan pelatihan silang dimana karyawan junior dilatih untuk mengerjakan lebih dari satu jenis pekerjaan. Tujuannya adalah untuk membantu para karyawan tumbuh dan berkembang, sehingga hasil dari pelatihan yang dilaksanakan sebagai suatu proses belajar dapat menunjukkan adanya perubahan sikap dan ketrampilan bagi karyawan ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Berikut merupakan realisasi pelatihan oleh departemen tata graha di hotel Sindhu Beach Sanur pada tahun 2021

**Tabel 2: Pelaksanaan Pelatihan Department Tata Graha Hotel Sindhu Beach Sanur Periode Januari – Desember 2021**

No	Materi Pelatihan	Periode	Peserta (Orang)	Lama Pelatihan (Hari)
1	<i>How to clean and set amenities</i>	<i>January</i>	16	4
2	<i>How to clean exhaust fan</i>	<i>February</i>	14	2
3	<i>How to clean glass selves in bed room</i>	<i>February</i>	7	1
4	<i>How to handle crib and extra bed</i>	<i>March</i>	2	1
5	<i>How to setting and set up AC</i>	<i>March</i>	14	1
6	<i>How to use bed room chemical</i>	<i>April</i>	6	1

7	<i>How to clean glass window</i>	<i>April</i>	12	4
8	<i>How to clean lamp cover</i>	<i>April</i>	7	1
9	<i>How to clean parquet floor</i>	<i>May</i>	5	1
10	<i>How to clean spotting wall</i>	<i>May</i>	6	1
11	<i>How to set up safety box instruction</i>	<i>May</i>	7	1
12	<i>How to clean shower head</i>	<i>June</i>	4	1
13	<i>How to clean toilet bowl</i>	<i>June</i>	4	1
14	<i>How to make up bed new standar</i>	<i>July</i>	15	4
15	<i>How to set up extra bed roll away</i>	<i>September</i>	5	1
16	<i>How to refile shampo and soap</i>	<i>November</i>	20	3

Sumber: Departemen Sumber Daya Manusia Hotel Sindhu Beach Sanur Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 2, pihak manajemen tidak melaksanakan pelatihan secara rutin untuk pramugraha, sebagaimana tampak dari frekuensi dan jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, sehingga tidak semua pramugraha dapat mengikuti pelatihan tersebut. Walaupun pelatihan telah dilaksanakan, masih ada kesalahan yang dilakukan oleh pramugraha dalam memberikan pelayanan kepada para tamu. Berdasarkan data kesalahan pelaksanaan tugas pramugraha yang dicatat oleh *supervisor* dalam *warning records* dapat dilihat beberapa penyimpangan yang dilakukan oleh pramugraha selama menjalankan tugas. Penyimpangan tersebut diantaranya tidak telitinya pramugraha membaca tanda *do not disturb* yang dipasang tamu di depan pintu kamarnya sehingga tamu merasa terganggu oleh kelalaian pramugraha. Selain itu terkadang pramugraha sengaja meminta imbalan setelah membersihkan kamar tamu, sehingga tamu berpikiran bahwa pihak manajemen telah memberikan ijin untuk meminta imbalan dari tamu hotel.

Sebagai petugas hotel yang langsung berinteraksi dengan tamu, maka pramugraha di hotel Sindhu Beach Sanur kurang bekerja secara optimal. Pramugraha belum mampu memberikan kepuasan dalam hal pelayanan sesuai harapan tamu. Hal ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut

**Tabel 3: Komentar Tamu terhadap Pelayanan Pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur Periode Januari-Desember 2022**

No	Kriteria	Baik		Kurang		Total (Orang)
		Jumlah (org)	%	Jumlah (org)	%	
1	Kebersihan kamar tamu	763	48.29	817	51.71	1580
2	Kebersihan kamar mandi	752	47.59	828	52.41	1580
3	Kelengkapan guest supplies	710	44.94	870	55.06	1580
4	Sikap pramugraha	680	43.04	900	56.96	1580
5	Keterampilan pramugraha	700	44.30	880	55.70	1580

Sumber : *Housekeeping Departement* Hotel Sindhu Beach Sanur (data diolah)

Dalam Tabel 3 diketahui bahwa komentar tamu terhadap pelayanan pramugraha masih kurang baik. Pihak manajemen Sindhu Beach Sanur telah melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pramugraha,

tetapi kenyataannya pramugraha masih kurang memberikan hasil yang memuaskan seperti yang ditunjukkan pada tabel 1. Hal ini diduga oleh adanya kelemahan pelaksanaan pelatihan yang diberikan untuk pramugraha. Tidak maksimalnya pelaksanaan pelatihan untuk pramugraha di Sindhu Beach Sanur, menyebabkan tidak semua pramugraha memperoleh pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan kinerjanya. Diduga pelatihan yang telah diberikan oleh pihak manajemen belum didasarkan atas analisis kebutuhan pelatihan yang sesuai untuk operasional pramugraha. Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini difokuskan pada “Bagaimana pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pramugraha di Hotel Sindhu Beach Sanur?”

## 2. METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan penyebaran koesioner. Wawancara dilakukan dengan *housekeeper* dan *training manager* mengenai program pelatihan dan kompetensi standar yang dimiliki oleh pramugraha. Koesioner atau angket pertanyaan diisi oleh seluruh pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur yang berjumlah 23 orang yang mengikuti pelatihan. Sedangkan data dokumentasi berupa data program pelaksanaan pelatihan pramugraha berupa jadwal, jumlah peserta, *trainer*, materi, latar belakang pendidikan dan masa kerja pramugraha. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2009:15) teknik deskriptif kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Sedangkan menurut Umi Narimawati (2010:45), yaitu: “Jenis penelitian yang menggambarkan apa yang dilakukan berdasarkan fakta-fakta yang ada untuk selanjutnya diolah menjadi data”. Data yang terkumpul akan diolah dan dikaji ulang berdasarkan rumusan masalah secara kualitatif selanjutnya data tersebut dideskripsikan dengan benar dan sistematis sesuai dengan pedoman yang ada. Untuk validasi data, dicantumkan hasil pengamatan secara rinci, lengkap dan konkrit sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Deskripsi Data

Beberapa ketidaksesuaian antara *employee specification* pramugraha dengan kondisi nyata pramugraha berdampak pada kurangnya kualitas pelayanan pramugraha. Hal ini terlihat dari tingginya persentase jumlah tamu yang memberikan komentar bahwa pelayanan pramugraha belum cukup optimal. Beberapa ketidaksesuaian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4: Daftar Ketidaksesuaian Kondisi Nyata Pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur**

No.	Standar kompetensi kerja	Senyatanya
1	Menjaga standar kebersihan hotel serta penataannya terpelihara di setiap kamar	Pramugraha belum mampu menjaga standar kebersihan kamar di hotel yang terbukti dengan masih adanya tamu yang mengeluhkan kebersihan kamar mandi di kamarnya.

2	Memiliki kepribadian yang menyenangkan	Sebagian pramugraha masih terkesan kurang ramah dan pasif dalam melayani tamu
3	Memiliki pengetahuan dan keterampilan di departemennya	Sebagian orang pramugraha belum memiliki keterampilan dasar tentang operasional di Departement tata graha
4	Mampu berbicara bahasa inggris dengan baik dan benar	Sebagian orang pramugraha belum bisa berbicara dan menggunakan kata-kata dengan sopan dalam bahasa inggris

Sumber : Employee Specification Pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur.

**Tabel 5: Latar Belakang, Usia, Jenis Kelamin, dan Masa Kerja Pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur Periode Desember 2022**

No.	Klasifikasi	Jumlah (Orang)
1	Pendidikan	
	DIII Pariwisata	2
	DII Pariwisata	1
	DI Pariwisata	8
	SMA	11
	SD	1
	Total	23
2	Usia	
	39-45 Tahun	16
	46-51 Tahun	7
	Total	23
3	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	23
	Total	23
4	Masa Kerja	
	16-20 Tahun	10
	21-33 Tahun	13
		23

Sumber : Departement Sumber Daya Manusia Hotel Sindhu Beach Sanur.

Sesuai dengan yang tercantum dalam *job specification* menyebutkan bahwa salah satu syarat pramugraha yang bekerja di Hotel Sindhu Beach Sanur harus memiliki latar belakang pendidikan minimal diploma perhotelan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang tata graha. Namun pada kenyataannya masih ada beberapa pramugraha yang tidak memenuhi persyaratan yang ada dalam *job specification* tersebut. Kondisi ini relevan dengan penelitian yang dilakukan Hartania, dkk,(2020) Analisis kebutuhan pelatihan karyawan pada hotel. Hasil menunjukkan bahwa ada beberapa unit kerja yang belum tercapai akibat dari adanya ketidak sesuaian antara job description dan job specification. Di sisi lain pramugraha di Hotel Sindhu Beach Sanur memiliki masa kerja rata-rata di atas 22 tahun. Meskipun dengan sama kerja yang cukup berpengalaman, namun masih ada kesalahan-kesalahan yang dilakukan pramugraha dalam melakukan pekerjaannya sehingga menyebabkan terjadinya keluhan tamu. Pada tabel berikut menunjukkan hasil pekerjaan pramugraha belum mencapai standar, antara lain:

**Tabel 6: Data Kesalahan Pelaksanaan Tugas Pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur Periode Januari –Desember 2022**

No	Standar Kerja	Senyatanya	Akibat
1	Bila bekerja sesuai dengan SOP akan mendapatkan hasil yang optimal	Sering dijumpai bahwa pramugraha melanggar SOP, seperti pembersihan kamar mandi tamu tidak ditangani dengan teliti sehingga masih ada kotoran yang tertinggal di kamar tamu dan menyebabkan tamu menjadi complain	Bila tidak bekerja sesuai SOP, maka pelanggaran akan terjadi sehingga tamu akan mengeluh karena tidak merasa nyaman dan puas akan pelayanan yang diberikan.
2	Teknik pembersihan yang sesuai dengan standar akan mempermudah pekerjaan dan mengurangi kerusakan pada peralatan yang ada di kamar dan hasil yang didapatkan akan optimal	Sering dijumpai oleh team leader bahwa pramugraha dalam bekerja selalu menerapkan teknik pembersihan yang salah seperti mengelap wash basin yang ada di kamar menggunakan handuk tamu	Dengan menerapkan teknik pembersihan yang salah akan menyebabkan cepat rusaknya peralatan yang ada di dalam kamar dengan hasil yang tidak mencapai standar.
3	Dengan tanggap terhadap pemenuhan kebutuhan tamu membuat pekerjaan menjadi lancar dan tamu pun merasa senang.	Pramugraha terkadang lalai menyelesaikan tugas dalam hal pemenuhan kebutuhan tamu, seperti lambatnya pelayanan pramugraha ke tamu dalam hal pemenuhan guest supplies tambahan yang diinginkan tamu	Bila tidak sesuai dengan keinginan tamu menyebabkan complain dari tamu yang kurang puas dengan pelayanan yang diberikan.
4	Pramugraha harus bekerja sebagai satu tim yang kooperatif dalam menyelesaikan tugas ataupun dalam pemenuhan kebutuhan tamu	Terjadinya miss communication antar pramugraha dalam menangani keluhan tamu seperti tamu meminta hand towel kepada salah satu pramugraha, akan tetapi pramugraha tersebut menyampaikan ke linen untuk dibawakan towel saja sehingga apa yang diinginkan tamu tidak sesuai dengan harapannya.	Kebutuhan tamu tidak terpenuhi dan menyebabkan complain dari tamu yang bersangkutan.

Sumber : Departemen Tata Graha Hotel Sindhu Beach Sanur 2022

### 3.2. Pembahasan

#### 3.2.1. Pelaksanaan Pelatihan

Pelatihan yang telah dilaksanakan belum menunjukkan hasil yang maksimal. Data di lapangan menunjukkan kemampuan pramugraha masih

kurang dalam memberikan pelayanan kepada para tamu. Kurangnya kemampuan pramugraha dapat dilihat dari banyaknya jumlah keluhan tamu terhadap pelayanan yang diberikan oleh pramugraha. Untuk mendapatkan data mengenai pelaksanaan pelatihan yang ada di Hotel Sindhu Beach Sanur, dilakukan evaluasi kuesioner yang tersebar untuk pramugraha dan semuanya telah terisi dengan lengkap serta kembali dengan utuh. Data yang didapat dari hasil kuesioner tersebut dianalisis menggunakan tabel dengan kriteria penilaian berdasarkan skala likert. Pernyataan yang dipergunakan yaitu sk (sangat kurang) dengan nilai 1, k (kurang) dengan nilai 2, c (cukup) dengan nilai 3, b (baik) dengan nilai 4, dan sb (sangat baik) dengan nilai 5. Kuesioner yang disebarakan kepada pramugraha memiliki tiga dimensi yaitu: (a) Tahap penilaian meliputi penilaian kebutuhan pelatihan, identifikasi sasaran pelatihan, dan kriteria terhadap peserta latihan. (b) Tahap pelatihan meliputi materi, jadwal, instruktur, metode dan media pelatihan, (c) Tahap evaluasi yang merupakan hasil dari pelaksanaan program pelatihan yang telah berlangsung. Setelah kuesioner dikumpulkan, ditabulasi dan dikelompokkan, maka hasil penelitian pramugraha terhadap pelaksanaan pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7: Tabulasi Data Hasil Penilaian Pramugraha terhadap Pelaksanaan Pelatihan Hotel Sindhu Beach Sanur**

NO	Fokus	Jumlah Respon den	SK	K	C	B	SB	Nilai Rerata
			1	2	3	4	5	
<b>A. Penilaian Pelatihan</b>								
1	Kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan di lapangan	23	0	2	12	6	3	3,43
2	Manfaat pelatihan terhadap pembangunan sumber daya manusia	23	0	0	13	8	2	3,52
3	Kecepatan proses mengidentifikasi sasaran pelatihan	23	0	5	8	9	1	3,26
4	Kesesuaian penyusunan kriteria pelatihan dengan pekerjaan di lapangan	23	0	3	15	5	0	3,09
5	Pemilihan teknik pelatihan	23	0	0	9	10	4	3,78
	Jumlah	115	0	10	57	38	10	-
<b>B. Pelaksanaan Pelatihan</b>								
<b>I. Materi pelatihan</b>								
1	Kesesuaian materi pelatihan dengan uraian tugas pramugraha	23	0	4	8	11	0	3,30
2	Pemahaman materi pelatihan	23	0	14	6	3	0	2,52
3	Bentuk-bentuk materi yang diberikan	23	0	8	11	1	3	2,96
	Jumlah	69	0	26	25	15	3	-
<b>II. Jadwal Pelatihan</b>								
1	Pemilihan waktu pelaksanaan pelatihan	23	0	10	11	2	0	2,65



2	Jam setiap sesi pelatihan	23	0	0	16	4	3	3,43
3	Pemilihan hari pelatihan	23	0	10	8	3	2	2,87
4	Penentuan jadwal pelatihan setiap minggu	23	0	6	10	6	1	3,09
	Jumlah	92	0	26	45	15	6	-
<b>III Instruktur /Pelatihan</b>								
1	Penguasaan materi dan kemampuan menyajikan	23	0	8	10	5	0	2,87
2	Kemampuan memotivasi karyawan	23	0	8	9	6	0	2,91
3	Sikap pelatih	23	0	0	16	4	3	3,43
4	Kemampuan mentransfer materi terhadap peserta dalam pemahaman materi pelatihan	23	0	9	13	1	0	2,65
	Jumlah	92	0	25	48	16	3	-
<b>IV Metode Pelatihan</b>								
1	Metode pelatihan yang digunakan membantu pemahaman materi	23	0	0	10	10	3	3,70
2	Pemilihan metode membantu pemahaman	23	0	0	8	10	5	3,87
3	Pemilihan metode pelatihan sesuai dengan jumlah peserta	23	0	0	7	12	4	3,87
	Jumlah	69	0	0	25	32	12	-
<b>V. media pelatihan</b>								
1	Jenis media yang digunakan dapat membantu pemahaman materi pelatihan	23	0	12	6	3	2	2,78
2	Kelengkapan media yang disediakan	23	0	12	5	3	3	2,87
3	Cara penggunaan media	23	0	0	9	4	10	4,04
	Jumlah	69	0	24	20	10	15	-
<b>C. Evaluasi Pelatihan</b>								
1	Peran serta pramugraha terhadap program pelatihan yang diberikan	23	0	0	15	5	3	3,48
2	Ketertarikan pramugraha terhadap program, pelatih dan fasilitas dalam pelatihan	23	0	3	6	6	8	3,83
3	Manfaat dari pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap pramugraha	23	0	1	12	4	6	3,65
4	Adanya perubahan yang terjadi pada pekerjaan setelah mengikuti program pelatihan	23	0	0	14	6	3	3,52
5	Kecepatan dalam menerapkan keahlian dan pengetahuan dalam pelatihan terhadap pekerjaan di lapangan	23	0	0	9	8	6	3,87
6	Produktivitas pramugraha setelah mengikuti pelatihan	23	0	0	17	3	3	3,39

Jumlah	138	0	4	73	32	29	-
--------	-----	---	---	----	----	----	---

Sumber : Kuesioner (2022 data diolah)

Berdasarkan tabel 7 dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan program pelatihan untuk pramugraha yang telah dilaksanakan di hotel Sindhu Beach Sanur, masih mendapatkan penilaian yang belum maksimal untuk setiap aspek. Terutama di tahap pelaksanaan pelatihan pada kelompok B yaitu berada pada interval c (cukup) tentang materi pelatihan, jadwal pelatihan, instruktur/pelatihan dan media pelatihan yang dinilai oleh pramugraha belum memuaskan. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pelatihan.

### 3.2.2. Analisis Pelaksanaan Pelatihan

Analisis pelaksanaan program pelatihan di Hotel Sindhu Beach Sanur dilakukan secara kualitatif yaitu dengan membandingkan kondisi ideal sesuai dengan teori sistem pelatihan dengan kondisi sebenarnya yang ada di hotel. Tabel 8 merupakan analisis pelaksanaan pelatihan di Hotel Sindhu Beach Sanur

**Tabel 8: Analisis Pelaksanaan Pelatihan Pramugraha Hotel Sindhu Beach Sanur**

No	Kondisi ideal	Hasil	Kondisi Nyata	Hasil
1	Penilaian kebutuhan dan sumber daya manusia terhadap pelatihan dilakukan berdasarkan analisis penilaian kebutuhan (need assessment)	Proses pelatihan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan manajemen	Penilaian kebutuhan dan sumber daya manusia terhadap pelatihan dilakukan berdasarkan perkembangan teknologi, pengalaman produk baru dan lemahnya keahlian dasar pramugraha.	Penilaian kebutuhan dan sumber daya manusia akan pelatihan sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh manajemen hotel sindu beach sanur , sehingga proses pelatihan yang diberikan untuk pramugraha berjalan dengan baik
2	Identifikasi sasaran pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia terhadap deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan manajemen.	Peserta latihan merasakan kepuasan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh manajemen	Identifikasi sasaran pelatihan dilaksanakan berdasarkan data keluhan tamu terhadap pelayanan yang diberikan dan perkembangan informasi yang ada di hotel.	Sasaran pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pramugraha terhadap deskripsi pekerjaan yang ditetapkan oleh manajemen Hotel sindhu beach sanur
3	Penyusunan kriteria pelatihan dilakukan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen terhadap peserta dalam pelaksanaan pelatihan	Peserta dapat meningkatkan kemampuan membersihkan pelayanan sesuai dengan standar yang ditetapkan hotel.	Penyusunan kriteria pelatihan dilakukan berdasarkan kebutuhan pramugraha terhadap peningkatan	Kriteria pelatihan yang dibuat oleh pihak manajemen sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan manajemen.

			keterampilan dan pengetahuan	
4	Pretest terhadap para petatar harus dilakukan untuk mengidentifikasi pengetahuan dan kemampuan dasar peserta sebelum menentukan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.	Dapat diketahui perbandingan kinerja peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.	Pretest terhadap pramugraha tidak diberikan di hotel sindu beach sanur karena sudah dilakukan dengan melihat data komentar tamu dan kesalahan tugas pramugraha yang dicatat oleh team leader.	Tidak diketahui kemampuan dasar masing-masing pramugraha sehingga materi yang disampaikan dalam pelatihan tidak seimbang.
5	Pilihan teknik pelatihan disesuaikan dengan jumlah peserta dan materi yang ingin disampaikan dalam pelatihan.	Peserta dapat memahami materi yang diajarkan dan mampu mengaplikasikan ke dalam pekerjaan	Pemilihan teknik pelatihan sudah disesuaikan dengan materi dan jumlah pramugraha dalam mengikuti pelatihan.	Pramugraha dapat memahami materi pelatihan yang diberikan dengan baik dan dapat langsung mengaplikasikan ke dalam pekerjaan.
6	Pelaksanaan pelatihan dilaksanakan berdasarkan			
	Materi pelatihan diberikan berdasarkan kebutuhan peserta latihan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kepada tamu	Peserta dapat meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan pelayanan kepada tamu	Materi pelatihan hanya diberikan berdasarkan adanya keluhan tamu tentang pelayanan yang diberikan oleh pramugraha dan pengenalan tentang produk baru hotel.	Penyampaian materi pelatihan kepada pramugraha sesuai dengan kemampuan pramugraha untuk lebih mengoptimalkan pelayanan kepada tamu.
	Jadwal pelatihan ditentukan berdasarkan komunikasi dari pihak manajemen instruktur dan peserta	Menghindari adanya hambatan dalam hal kehadiran instruktur maupun peserta latihan dan lebih meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan.	Jadwal pelatihan hanya ditentukan oleh pihak manajemen dan instruktur tanpa melibatkan peserta.	Pramugraha terkadang tidak mengikuti pelatihan karena terbentur dengan jam kerja, sehingga materi yang diserap tidak berkelanjutan yang menyebabkan kurangnya pemahaman.
	Instruktur pelatihan berasal dari dalam dan luar hotel yang mampu memberikan motivasi terhadap peserta latihan.	Peserta latihan dapat memahami materi yang disampaikan oleh masing-masing instruktur.	Instruktur berasal dari dalam dan luar hotel	Instruktur yang berasal dari dalam hotel kurang mampu memotivasi peserta sehingga materi yang disampaikan belum optimal.

	Metode pelatihan diberikan sesuai dengan materi yang disampaikan.	Pelatihan dapat berjalan dengan efektif	Instruktur dari hotel biasanya menggunakan metode pelatihan vestibule dan demonstrasi, sedangkan instruktur dari luar hotel biasanya menggunakan metode pelatihan kuliah dan studi kasus	Metode patihan yang digunakan oleh masing-masing instruktur membantu pramugraha dalam pemahaman materi yang diajarkan.
	Penggunaan media pelatihan disesuaikan dengan tujuan dan materi pelatihan. Media yang digunakan yaitu media cetak, gambar, visual, audio visual, media proyeksi dan non proyeksi	Penggunaan media yang tepat dalam memberikan pelatihan dapat membantu pemahaman peserta dan dapat menghemat waktu pelatihan	Pengadaan media pelatihan yang ada di hotel masih terbatas, hanya langsung menggunakan media asli	Untuk pelatihan yang bersifat abstrak contoh : pelatihan tentang make up room, penggunaan media asli tepat digunakan sehingga pemahaman pramugraha terhadap materi yang diajarkan dapat diserap dengan baik. Namun untuk pelatihan yang non abstrak contoh penanganan keluhan tamu, pelatihan hanya memberikan penjelasan dengan kata-kata yang membuat pramugraha menjadi sulit mengerti materi yang diajarkan.
7	Evaluasi pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan membandingkan hasil pelatihan dengan kriteria yang digunakan	Manajemen dapat mengetahui perubahan yang terjadi kepada peserta latihan serta bagaimana relevansi terhadap pekerjaan.	Evaluasi pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan melihat data komentar tamu serta pelaksanaan tugas yang dicatat oleh supervisor	Manajemen dapat mengetahui perubahan yang terjadi kepada pramugraha dan relevansi terhadap pekerjaannya.

**Sumber : Hasil analisis perbandingan kondisi ideal dengan kondisi nyata pelaksanaan pelatihan pramugraha di Hotel Sindhu beach Sanur 2022.**

Hasil analisis kualitatif pada tabel 8 dengan membandingkan kondisi ideal sesuai dengan teori sistem pelatihan dengan kondisi sebenarnya yang ada di Hotel Sindhu Beach Sanur dapat dideskripsikan sebagai berikut:

**a. Penilaian Kebutuhan dan Sumber Daya Manusia akan Pelatihan**

Penilaian kebutuhan dan sumber daya manusia dilakukan dengan mengadakan seleksi program pelatihan berdasarkan penilaian kebutuhan pramugraha yang ada di Hotel Sindhu Beach Sanur. Kebutuhan pelatihan diindikasikan sebagai kekurangan kinerja yang disebabkan oleh pengetahuan kerja atau keterampilan yang kurang memadai. Dengan mengetahui kondisi operasional di Hotel Sindhu Beach Sanur khususnya departemen tata graha, pihak manajemen dapat menyusun suatu program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pramugraha di lapangan sehingga proses pelatihan yang akan dilaksanakan dapat berjalan dengan baik.

**b. Identifikasi Terhadap Sasaran Pelatihan**

Identifikasi terhadap sasaran pelatihan yang dilaksanakan di Hotel Sindhu Beach Sanur sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen sehingga siapa yang harus dilatih, jenis latihan apa yang dibutuhkan pramugraha dan bagaimana cara memberikan pelatihan sudah tepat pada sasaran yang dituju.

**c. Penyusunan Kriteria Materi Pelatihan**

Penyusunan kriteria pelatihan dilakukan berdasarkan kebutuhan terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pramugraha dalam memberikan pelayanan kepada tamu sehingga pelatihan yang diberikan sesuai dengan kekurangan pengetahuan dan keterampilan pramugraha.

**d. Pretest Terhadap Para Peserta**

*Pretest* terhadap para peserta dilakukan sebelum menentukan jenis pelatihan yang tepat bagi pramugraha tersebut. Hal ini bertujuan agar pada saat melaksanakan pelatihan, instruktur dapat memberikan materi yang sesuai dengan kebutuhan pramugraha, sehingga nantinya dapat diketahui perubahan yang terjadi terhadap masing-masing pramugraha dari sebelum hingga sesudah mengikuti pelatihan. Namun pihak manajemen Hotel Shindu Beach Sanur tidak memberikan pretest kepada pramugraha karena manajemen menganggap pramugraha yang bekerja di hotel tersebut sudah memiliki masa kerja yang cukup lama, sehingga pretes diiadakan dan pihak manajemen hanya menggunakan data-data dari kesalahan tugas yang dicatat oleh team leader untuk memberikan pelatihan yang diperlukan. Hal ini menyebabkan tidak teridentifikasinya pengetahuan dan keahlian dasar dari masing-masing pramugraha dan pemahaman pramugraha terhadap materi yang disampaikan dalam pelatihan tidak seimbang antara satu dengan yang lain.

**e. Pemilihan Teknik Pelatihan**

Pemilihan teknik pelatihan biasanya disesuaikan dengan jumlah peserta dan materi yang akan diajarkan dalam pelatihan. Hal ini bertujuan agar penyampaian materi dalam pelatihan berjalan dengan efektif. Manajemen Sindhu Beach Sanur sudah memilih teknik pelatihan yang tepat sesuai dengan materi dan jumlah pramugraha dalam mengikuti pelatihan. Teknik pelatihan yang digunakan adalah *on the job training* karena sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh

karyawan hotel khususnya pramugraha dapat dipelajari dalam waktu yang relatif singkat dan meliputi semua upaya pelatihan pramugraha di tempat kerja sesungguhnya sehingga materi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh pramugraha.

#### **e. Pelaksanaan pelatihan**

##### **Materi pelatihan**

Materi pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen sudah sesuai dengan kebutuhan pramugraha di lapangan terutama mengenai pelayanan kepada tamu, sehingga pelayanan pramugraha terhadap tamu menjadi lebih baik.

##### **Jadwal pelatihan**

Jadwal pelatihan seharusnya ditentukan oleh adanya komunikasi antara manajemen, instruktur dan peserta latihan. Hal ini bertujuan untuk menghindari ketidakhadiran peserta dan instruktur dalam pelatihan. Jadwal pelatihan yang ada di Hotel Sindhu Beach Sanur sering ditentukan oleh pihak manajemen dan instruktur tanpa melibatkan peserta latihan. Hal ini menyebabkan pramugraha sering tidak mengikuti pelatihan karena terbentur dengan jam kerja, dan menyebabkan penyampaian materi pelatihan tidak merata kepada seluruh pramugraha sehingga tidak semua pramugraha memahami materi yang diajarkan.

##### **Instruktur pelatihan**

Yang menjadi instruktur dalam pelatihan adalah orang yang memenuhi persyaratan dari pihak manajemen dari menguasai materi yang akan disampaikan. Instruktur yang berasal dari luar hotel biasanya diundang dari suatu organisasi profesi atau lembaga pendidikan tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan. Misalnya untuk pelatihan bahasa Inggris, pelatih yang dicari adalah seorang ahli bahasa Inggris khusus dari sebuah lembaga pendidikan. Sedangkan instruktur yang berasal dari dalam hotel adalah assistant manager atau team leader pramugraha yang sudah mempunyai izin dari manajemen untuk menjadi seorang trainer dalam memberikan pelatihan kepada pramugraha. Namun instruktur yang berada di Hotel Sindhu Beach Sanur kurang mampu memberikan motivasi kepada pramugraha untuk dapat mengikuti pelatihan dengan baik sehingga pramugraha dalam mengikuti pelatihan masih belum optimal.

##### **Metode pelatihan**

Para instruktur baik dari luar maupun dari dalam Hotel Sindhu Beach Sanur sudah menggunakan metode pelatihan yang efektif berkaitan dengan penyampaian materi pelatihan kepada peserta. Biasanya instruktur yang berasal dari luar hotel sering menggunakan metode pelatihan kuliah dan studi kasus sehingga materi yang disampaikan langsung tertuju pada masalah-masalah yang dihadapi pramugraha di lapangan. Sedangkan instruktur dari dalam hotel memberikan pelatihan dengan metode vestibule dan demonstrasi. Metode vestibule salah satunya digunakan dalam memberikan pelatihan making bed di satu kamar hotel yang telah diisolasi. Sedangkan metode demonstrasi, instruktur langsung mencontohkan kepada pramugraha mengenai langkah-langkah penyelesaian suatu pekerjaan tertentu di tempat sebenarnya.

### **Media Pelatihan**

Media pelatihan yang digunakan dapat membantu pemahaman pramugraha terhadap suatu hal secara mendetail. Pengadaan media pelatihan di Hotel Sindhu Beach Sanur masih terbatas dan dilakukan hanya dengan menggunakan media pandang dengar dan media aslinya. Misalnya pelatihan tentang menata tempat tidur tamu dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu tempat tidur tamu yang ada di hotel, sehingga hal ini dirasakan sangat efektif dalam memahami materi yang diberikan dalam pelatihan. Namun pelatihan tentang penanganan keluhan tamu hanya dijelaskan dengan menggunakan kata-kata sehingga pemahaman pramugraha masih kurang. Hal ini menyebabkan kurang efektifnya pelatihan dan berdampak pada hasil akhir pelatihan.

### **Evaluasi Pelaksanaan program pelatihan**

Evaluasi pelaksanaan program pelatihan dilakukan dengan membandingkan hasil pelatihan dengan kriteria yang digunakan. Hal ini akan sangat membantu pihak manajemen untuk mengukur kemampuan pramugraha setelah diadakannya pelatihan. Apakah terjadi perubahan kearah yang lebih baik atau sebaliknya terhadap pekerjaan yang dilakukan pramugraha. Evaluasi pelaksanaan program pelatihan di Hotel Sindhu Beach Sanur tidak difokuskan terhadap kriteria yang sudah dibuat sebelumnya, tetapi langsung mengacu pada tugas pramugraha di lapangan, seperti adanya kesalahan dalam menjalankan tugas yang dilakukan oleh pramugraha dan komentar tamu terhadap pelayanan yang diberikan oleh pramugraha. Sehingga manajemen dapat secara langsung mengetahui perubahan kepada pramugraha terhadap hasil pekerjaannya.

## **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pramugraha di Hotel Sindhu Beach Sanur, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan program pelatihan sudah berjalan dengan baik, yaitu : (a) Penilaian kebutuhan dan sumber daya manusia akan pelatihan sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh manajemen Hotel Sindhu Beach Sanur, (b) Sasaran pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pramugraha terhadap deskripsi pekerjaan pramugraha yang telah ditetapkan manajemen, (c) Penyusunan kriteria pelatihan sudah berjalan dengan baik, (d) Teknik pelatihan yang digunakan sudah disesuaikan dengan materi dan jumlah pramugraha dalam mengikuti pelatihan, (e) Metode pelatihan yang digunakan instruktur sudah efektif sesuai dengan penyampaian materi kepada pramugraha, (f) Evaluasi pelaksanaan pelatihan terfokus pada keluhan tamu dan datan pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pramugraha. Sedangkan kriteria yang lain seperti penggunaan media pelatihan, instruktur pelatihan, jadwal pelatihan dan sasaran pelatihan belum berjalan dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Bataafi, W. H. S. (2006). Housekeeping Department-Floor and Public Area. Edisi I. Bandung: Alfabeta.

- Gustiana, R. Hidayat, T. Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya manusia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Volume 3, Issue 6.
- Hamalik, O. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hartania, N.Yuliantini., Bagia. (2020). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada Hotel. *E-Jurnal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. Volume 8 tahun 2020.
- Juliastuti, Maharani, F. Ratna Sari. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Holiday Inn Resort Bali Benoa. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitaliti*. Volume 5 No.2 Nopember 2021. Universitas Udayana.
- Mathis, R. L dan Jacson, J, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Pandeani, N.K.N., Suprastayasa, I.G.N.A., Kartini, L.P. (2021). Employees' Perception towards Online Training Program: A Case from A Hotel. *Jurnal Bisnis Hospitaliti* 11(1) 25-34. DOI: <https://doi.org/10.52352/jbh.v11i1.710>
- Rahmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rumekso. (2007). *Housekeeping Hotel: Public Area-Housemen Section*. Yogyakarta: Andy Offset.
- Sugiono. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sulastyono, A. (2011). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi. Bandung : Alfabeta, CV.
- Umi Narimawati. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bnadung : Agung Media