

## 4. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum dan Sejarah Singkat Bumi Surabaya City Resort Surabaya



Gambar 4.1 Logo Bumi City Resort Surabaya

Sumber: Isa, *personal communication*, October 9, 2017

Bumi Surabaya City Resort adalah hotel berkonsep *city resort* yang terletak di jantung kota Surabaya dengan berjarak hanya 40 menit dari Bandara Juanda Internasional. Hotel bintang lima yang berada di kawasan central bisnis distrik atau CBD yang tepatnya terletak di jalan Jend. Basuki Rahmat No.106-128, Embong Kaliasin, Genteng, Embong Kaliasin, Genteng, Kota SBY, Jawa Timur 60271. Hotel ini menggabungkan taman yang menawan dengan dikelilingi oleh pohon rindang dan kolam air yang tenang yang menenangkan indera di tengah hiruk-pikuk pusat kota Surabaya. Dengan mengusung konsep *city resort*, hotel ini mengakomodasi kebutuhan para pelancong bisnis serta pelancong liburan dengan beragam fasilitas pertemuan dan rekreasi.

Berikut sejarah singkat Bumi Surabaya City Resort Surabaya:

- ❖ 16 Desember 1979 berdiri pertama kali dengan nama Hyatt Bumi Surabaya Hotel.
- ❖ 1989 berganti nama menjadi Hyatt Regency Surabaya.
- ❖ 11 Desember 1993 menjadi satu-satunya hotel berbintang *5 star diamond* yang terletak di pusat distrik kota Surabaya, serta melakukan renovasi dengan fasilitas 231 kamar Regency Tower, 12 unit apartemen, 5 restoran,

- ballroom*, dan 4 *function rooms*, *hi-tech fitness center*, dan area parkir untuk 400 unit kendaraan
- ❖ 1 November 2008 Hyatt Regency Surabaya berganti nama menjadi Bumi Surabaya Hotel.
  - ❖ 2013 Bumi Surabaya Hotel berganti nama menjadi Bumi Surabaya *City & Resort*.

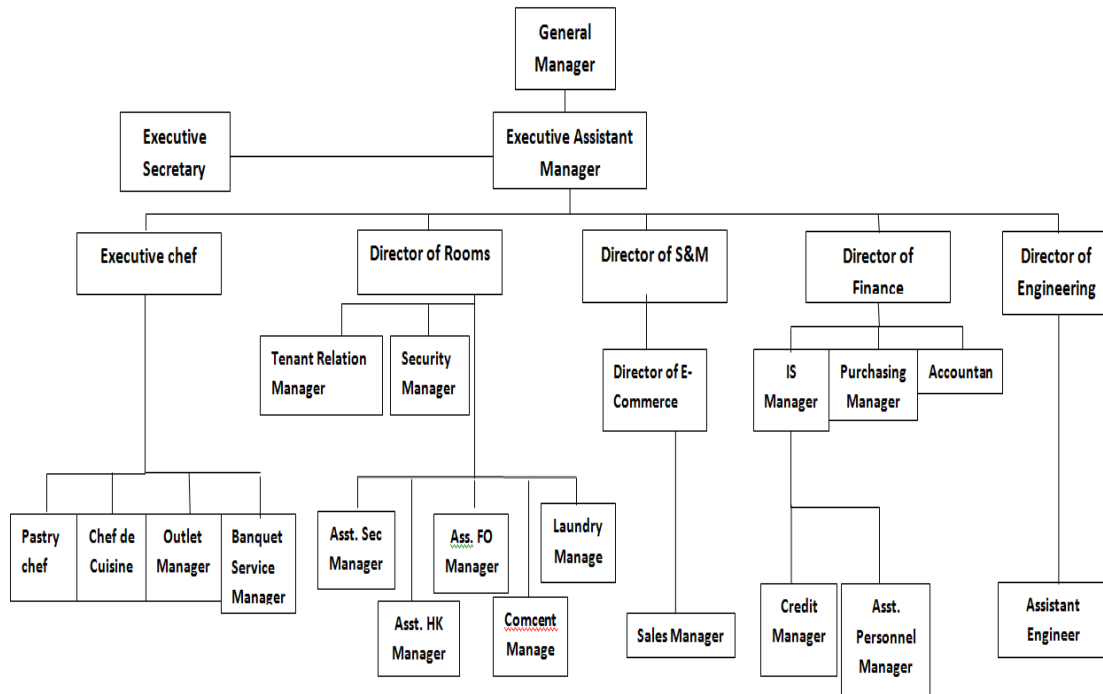
#### **4.1.1 Visi Bumi Surabaya City Resort**

Menjadikan Bumi Surabaya *City Resort* sebagai hotel yang dikenal memberikan pelayanan yang paling ramah di kota Surabaya.

#### **4.1.2 Misi Bumi Surabaya City Resort**

Bumi Surabaya City Resort memiliki misi untuk memberikan tingkat produk dan layanan secara konsisten dengan sangat baik, inovatif, dan sesuai dengan orientasi dari pelanggan.

### 4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bumi Surabaya City Resort

Sumber: Isa, *personal communication*, October 9, 2017

### 4.1.4. Fasilitas Bumi Surabaya City Resort

Berikut fasilitas dan akomodasi yang ditawarkan oleh Bumi Surabaya City Resort Surabaya, antara lain:

1. *Rooms*

Bumi Surabaya City Resort menawarkan akomodasi dengan total 242 jumlah kamar dan *suite* kontemporer yang ditata dengan mengadaptasi warisan artistik budaya Jawa yang moderen. Terdapat beberapa tipe kamar yang ditawarkan antara lain: *classic room*, *classic club room*, *classic suite room*, *classic eBumiecutive suite*, dan *classic penthouse*.

## 2. *The Club Lounge*

*The Club Lounge* merupakan ruang *private* yang menyediakan tempat *refreshment* bagi tamu, seperti *continental breakfast*, teh, kopi, *evening cocktail*.

## 3. Pasar

Pasar adalah fasilitas *buffet dinner* yang menyediakan beberapa konsep makanan, antara lain makanan Indonesia, *middle eastern*, *chinese*, *japanese*, dan makanan *western*.

## 4. *Dining*

Selain fasilitas pasar, Bumi Surabaya City Resort juga menawarkan fasilitas *dining* atau restoran. Beberapa restoran yang ditawarkan antara lain sebagai berikut:

### ➤ Restoran Arumanis

Restoran arumanis adalah restoran yang berkonsep taman hijau tropis dengan menawarkan menu nusantara Indonesia serta makanan internasional.

### ➤ Siti Inggil

Siti inggil adalah konsep unik *dining* yang bertemakan pasar malam dengan menyajikan beragam hidangan khas daerah Indonesia.

### ➤ Kizahashi Japanese Restaurant

Kizahashi japanese restoran adalah restoran otentik masakan Jepang yang menyediakan hidangan seperti *teppanyaki*, *shabu-shau*, *sushi*, dan menu makanan *ala carte* Jepang lainnya.

## 4. *Delicatessen*

*Delicatessen* adalah fasilitas *cake shop* yang berada di area *lobby* Bumi Surabaya City Resort Surabaya dengan menjual berbagai macam kue kepada tamu.

## 5. *Lobby Lounge*

Fasilitas *lobby* nyaman yang digunakan tamu untuk berkumpul dengan tamu lainnya atau dengan rekan bisnis. *Lobby lounge* ini berlatar belakang taman asli dengan menawarkan makanan ringan dan minuman *pre-dinner* kepada tamu.

## 6. *Cascades Poolside Restaurant*

Menghadap ke kolam renang yang menyegarkan, *cascades* adalah restoran terbuka gaya *mediterania* yang santai. Fasilitas ini adalah tempat yang romantis untuk

bersantap dengan orang yang dicintai. Dengan hidangan berkonsep menu Italia seperti pasta dan pizza terbaik di kota Surabaya

#### 7. *Primavera Restaurant*

Restoran primavera adalah restoran premium *finedining* yang berkonsep klasik Itali yang menyajikan sensasi hidangan bercita rasa Italia. Restoran premium ini hanya beroperasi untuk *dinner* mulai dari jam 6pm-11pm.

#### 8. *Meetings and Events*

Sebagai wahana kenyamanan kota yang dirancang untuk keperluan bisnis dan kesenangan, Bumi Surabaya menawarkan pilihan ruang fungsi yang bervariasi dalam ukuran dan spesifikasi. Setiap ruangan didukung dengan peralatan audio visual yang fungsional untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan rapat, konferensi serta pameran. Ruang tambahan untuk acara *outdoor* dan perayaan tersedia di lingkungan kebun atau di tepi kolam renang. Beberapa fasilitas yang disediakan untuk *meeting* dan *event* antara lain sebagai berikut:

- Isyana Ballroom, tempat fasilitas *indoor* yang biasa digunakan untuk acara pernikahan dengan dapat mengakomodasi sebanyak 800 tamu.
- Isyana Room, adalah bagian tempat dari Isyana Ballroom yang dapat mengakomodasi sebanyak 400 tamu.
- Rajasa Room, sepertiga dari Isyana Ballroom yang dapat mengakomodasi sebanyak 200 tamu.
- Airlangga Room, adalah ruang tambahan yang dapat disediakan di Isyana Ballroom. Dengan adanya tambahan ruangan ini dapat menambah akomodasi sebanyak 200 tamu
- Gajah Mada Room, fasilitas ruangan yang lebih kecil dengan kapasitas 100 tamu.
- Wijaya Room, fasilitas ruangan terkecil yang dapat mengakomodasi sebanyak 20 hingga 40 jumlah tamu.

#### 9. *Recreational Facilities*

Klub Olympia hotel memiliki fasilitas kesehatan dan kebugaran yang lengkap dengan fasilitas ruang *outdoor* yang luas, kolam renang, studio aerobik, dua lapangan tenis, sauna, pijat, *spa*, kelas yoga dan perawatan kesehatan lainnya.

#### **4.1.5. Gambaran Pelatihan Bumi Surabaya City Resort**

Pelatihan *company culture* dan *company strategy* merupakan pelatihan yang wajib diberikan kepada seluruh karyawan bahkan kepada trainee Bumi Surabaya City Resort, baik karyawan baru maupun karyawan yang telah lama bekerja. Pelatihan ini memberikan wawasan mengenai budaya, visi dan misi, dan strategy perusahaan yang wajib diketahui oleh seluruh karyawan. Dengan diberikan pelatihan *company culture and company strategy* ini akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja secara individu maupun sebagai tim, meningkatkan kreatifitas karyawan agar dapat terus berinovasi, menumbuhkan sikap simpati dan empati kepada seluruh karyawan Bumi Surabaya City Resort, memfasilitasi atau memberikan sarana prasarana agar karyawan tetap produktif dan beragama sesuai dengan agama setiap masing-masing karyawan, serta memberikan pelayanan yang memenuhi dan melebihi harapan dari tamu. Di dalam pelatihan ini terdapat enam budaya yang selalu dipraktekkan oleh setiap karyawan, *culture* yang ada di Bumi Surabaya City Resort antara lain adalah *we are innovative, we work through team, we care for each other, we encourage personal growth, we are multicultural, dan we are customer focused.*

Setiap budaya yang telah ditetapkan di Bumi Surabaya City Resort dipraktekkan dalam pekerjaan sehari-hari contohnya antara lain:

➤ *We are innovative*

Hotel selalu berinovasi dalam segala bidang, baik secara kinerja maupun teknologi yang diterapkan seperti dengan menggunakan program power pro dimana tamu dapat memberikan tanda tangan di atas *tablet tab* pada saat transaksi *check in* atau *check out* di Bumi Surabaya City Resort.

➤ *We work true team*

Diadakan program KOPASKAT, singkatan dari Komando Pasukan Cepat untuk seluruh karyawan dan departemen Bumi Surabaya City Resort, dimana

seluruh karyawan akan dijadwalkan secara bergiliran untuk membantu karyawan di departemen lain di saat dibutuhkannya bantuan.

➤ *We care for each other*

Untuk menumbuhkan simpati dan empati terhadap seluruh karyawan Bumi Surabaya City Resort, pihak HRD akan memberikan pengumuman serta memberikan ucapan belasungkawa apabila ada karyawan maupun keluarga dari karyawan yang telah meninggal dunia. Selain itu apabila terdapat karyawan yang berulang tahun ataupun menikah, pihak Bumi Surabaya City Resort dan karyawan lainnya akan memberikan selamat dan ikut datang merayakan acara tersebut. Contoh lainnya antara lain: Bumi Surabaya City Resort mengundang anak yatim piatu dan ibu-ibu kampong di area Bumi Surabaya City Resort untuk makan bersama dengan seluruh karyawan, membagi nasi kotak kepada satpol PP, memilih karyawan dari tiap departemen dalam *employee of the month and employee of the year, the best trainee*, serta seluruh karyawan diberikan jaminan kesehatan BPJS.

➤ *We are customer focused*

Bumi Surabaya City Resort menetapkan standard agar setiap karyawan selalu menyebutkan nama tamu, mengetahui menu favorit tamu atau *request* tamu, memberikan *surprise* kejutan kepada tamu yang merayakan hari spesial khusus kepada tamu yang menginap di Bumi Surabaya City Resort. Selain itu dikarenakan banyaknya tamu yang ingin merokok di dalam kamar maka Bumi Surabaya City Resort memberikan fasilitas kamar *smoking* yang terdapat di lantai 6 dimana dikhususkan bagi tamu yang ingin merokok di dalam kamar.

➤ *We encourage personal growth*

Agar karyawan selalu dapat mengembangkan diri dan pengetahuan, maka karyawan diberikan *training* yang dilaksanakan oleh pihak HRD Bumi Surabaya City Resort. Beberapa *training* tersebut antara lain *fire brigade, english club, training* orientasi untuk karyawan baru, *service excellence, company culture and company strategy, cross training* dimana seluruh

karyawan tetap berkesempatan untuk belajar di bagian departemen lain di luar hari kerja, dan adanya *training* yang diadakan sebelum karyawan pensiun dimana setiap karyawan diajarkan bagaimana mengelola uang pensiun mereka dan bagaimana cara untuk mengelola sebuah bisnis.

➤ *We are multicultural*

Seluruh karyawan Bumi Surabaya City Resort Surabaya diharuskan untuk menerima adanya perbedaan baik etnis, ras, agama, maupun fisik yang dimana terdapat banyak karyawan yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan tidak diperbolehkan untuk bersikap rasis. Setiap minggu setiap karyawan diberikan fasilitas untuk hadir dalam acara persekutuan doa dan pengajian, sesuai dengan agama yang dianut oleh karyawan masing-masing.

Melalui pelatihan *company culture* Bumi Surabaya City Resort Surabaya membagi nilai-nilai yang berarti untuk karyawan, berbagi keyakinan, norma-norma yang ada, menunjukkan contoh yang bisa dijadikan panutan dan memberikan sistem untuk mempermudah dalam bekerja. Keyakinan, praktek, budaya dan etika kerja yang telah disebutkan di atas sebagian besar menjelaskan keadaan kerja di Bumi Surabaya City Resort Surabaya.

Bumi Surabaya City Resort Surabaya memiliki 6 strategy yang meliputi *visions, missions goals, tactics, value and hotel action* yang setiap poinnya harus dilaksanakan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang ingin dicapai oleh Bumi Surabaya City Resort Surabaya adalah menjadi hotel bintang lima yang berada didalam peringkat tiga terbesar di Surabaya melalui *market share, profitability* dan *customer perception*. Agar dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan taktik dan terdapat 2 taktik yang digunakan. Setelah menentukan visi, misi, tujuan dan taktik yang akan digunakan selanjutnya adalah bagaimana praktek yang dilakukan. Bumi Surabaya City Resort memberikan pelayanan terbaik dan memuaskan tamu yang datang melalui mata, telinga dan lidah. Mata tamu dapat terpuaskan dengan melihat tempat yang bersih, penampilan karyawan yang menarik dan rapi, dekorasi yang indah, presentasi makanan yang disajikan dan pelayanan yang diberikan dengan

hangat, senyum, rendah hati, dan ramah. Sedangkan telinga tamu dapat merasa puas dengan suara yang didengarkan seperti musik dan suara pelayan yang lembut dan pemilihan kata yang tepat agar tidak menyinggung perasaan dan bagaimana karyawan menyapa tamu. Yang terutama tamu dapat dipuaskan melalui lidahnya dengan makanan dan minuman yang disajikan dengan menggunakan bahan-bahan *fresh*, menggunakan metode yang tepat, sesuai dengan resep dan *temperature* yang benar, dan apabila tamu kurang mengerti mengenai jenis makanan atau minuman yang disajikan, karyawan mampu menjelaskan dan mengedukasi tamu tersebut hingga mengerti.

#### 4.2 Deskripsi Pelaksanaan Survey

Dalam penelitian ini kuesioner disebarakan secara *offline* kepada responden yang merupakan karyawan Bumi Surabaya City Resort, dimana karyawan telah mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy* yang telah diadakan pada tanggal 9 sampai dengan 11 Oktober 2017.

Tabel 4.1 Tabel Deskripsi Pelaksanaan Survey

Kategori	Sebar	Kembali	Bisa Diolah lebih lanjut
Offline	62	62	62
Total	62	62	62

Penyebaran kuesioner efektifitas pelatihan dan kinerja karyawan dilakukan dengan cara peneliti menitipkan kuesioner kepada pihak HRD Bumi Surabaya City Resort untuk membagikan kepada 62 peserta pelatihan. Total 62 peserta pelatihan dipilih secara langsung oleh pihak HRD Bumi City Resort dengan alasan 62 karyawan tersebut perlu untuk melakukan pelatihan ulang mengenai *company culture & company strategy*. Peneliti menitipkan kuesioner efektifitas pelatihan pada tanggal 9 Oktober 2017 dan peneliti mengambil pada tanggal 15 Oktober 2017. Sebulan setelah diadakannya pelatihan, peneliti kemudian membagi kuesioner kinerja pada tanggal 10 November 2017 dan peneliti ambil kembali pada tanggal 14 November

2017. Penyebaran kuesioner yang kami lakukan dibantu dengan bantuan dari pihak hotel untuk langsung mendistribusikan kuesioner kepada para peserta pelatihan yang telah mengikuti pelatihan tersebut. Dikarenakan pihak Bumi Surabaya City Resort tidak mengizinkan penulis untuk menyebarkan kuesioner secara langsung (*face to face*) kepada karyawan yang mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy*.

Peneliti menyebarkan kuesioner efektivitas pelatihan dan kinerja secara *offline* kepada 62 responden yang telah mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy* yang telah diselenggarakan oleh pihak Bumi Surabaya City Resort.

Target awal penulis adalah 62 responden, yang secara keseluruhan merupakan karyawan dari Hotel Bumi Surabaya yang telah mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy*. Data yang didapat penulis berjumlah 62 responden sehingga *respond rate* yang didapat adalah 100%, semua data dapat penulis olah lebih lanjut.

#### 4.3 Karakteristik Demografi/ Profil Responden

Data ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada tanggal 9-11 Oktober 2017 kepada 62 responden Bumi Surabaya *City Resort* dan *response rate* yang didapatkan sebesar 100%. Untuk memberikan gambaran visualisasi tentang profil responden, berikut disajikan tabel jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status, departemen dan lama bekerja.

Tabel 4.2 Profil Responden

No.	Atribut Demografis	N	%
1	Jenis Kelamin		
	5. Laki-laki	33	53%
	1. Wanita	29	47%
2	Usia		
	1. 17-25 th	6	9%
	1. 26-35 th	25	41%
	2. 36-45 th	30	49%
	3. >45 th	1	1%
3	Pendidikan		
1. SMA/Sederajat	33	53%	

Tabel 4.2 Profil Responden (sambungan)

2.	Diploma	17	27%
3.	S1	12	20%
4.	Status		
4.	Belum Menikah	20	32%
2.	Menikah	42	68%
5.	Departemen		
1.	FO	5	9%
2.	Material	3	5%
3.	Finance	12	19%
4.	HK	7	11%
5.	Engineering	7	11%
6.	Security	8	13%
7.	Food & Beverages	12	19%
8.	Gym & Spa	8	13%
6.	Lama Bekerja		
1.	< 1 th	7	11%
2.	1 – 3 th	38	61%
3.	4 – 5 th	11	18%
4.	>5 th	6	10%

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy*, berjenis kelamin laki-laki lebih mendominasi dibandingkan responden yang berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 33 orang. Sedangkan dari karakteristik usia dalam penelitian ini, didominasi oleh responden yang berusia 36 sampai dengan 45 tahun (*middle age*) yaitu sebanyak 30 orang atau 49%. Untuk hasil pendidikan terakhir dari peserta pelatihan di Bumi Surabaya City Resort didominasi oleh karyawan dengan pendidikan oleh SMA atau sederajat sebanyak 33 orang atau 53%. Dalam penelitian ini status para peserta pelatihan didominasi dengan status menikah yaitu sebanyak 42 orang atau 68% dan peserta yang mengikuti pelatihan didominasi dari departemen *finance* dan *food & beverages* sebanyak 12 orang atau 19%. Dan yang paling terakhir peserta pelatihan Bumi Surabaya City Resort didominasi lama bekerja selama 1-3 tahun dengan sebanyak 38 orang atau 61%.

## 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan oleh penulis kepada 30 responden yang berada di Hotel Bumi Surabaya *City Resort* uji validitas dilakukan kepada masing-masing pernyataan (indikator) yang membentuk variabel penelitian, yaitu: kejelasan pelatih (X1), tempat program pelatihan (X2), aplikasi praktis (X3), komunikasi pelatih (X4), dan materi pelatihan (X5) terhadap kinerja karyawan (Y).

Untuk mengukur tingkat validitas digunakan *corrected item-total correlation* dengan bantuan program SPSS 23.0. Indikator tersebut dikatakan *valid* jika memenuhi syarat, yaitu nilai pada *Corrected item-total correlation* > r tabel (n=30).

Tabel 4.3 Nilai r-tabel dengan Taraf Signifikansi 5%

N	Taraf Signif 5%	N	Taraf Signif 5%
27	0.381	30	0.361

Hasil kuesioner yang telah disebar kepada 30 responden pada tanggal 9 Oktober 2017 dan pengolahan data menggunakan SPSS 23.0.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas

Variable Penelitian	Indikator	r hitung	R Tabel (n=30, α=5%)	Keterangan
Kejelasan Pelatih (X1)	X1.1	0.771	0.361	Valid
	X1.2	0.737	0.361	Valid
	X1.3	0.829	0.361	Valid
	X1.4	0.616	0.361	Valid
Tempat Program Pelatihan (X2)	X2.1	0.854	0.361	Valid
	X2.2	0.854	0.361	Valid
Aplikasi Praktis (X3)	X2.1	0.874	0.361	Valid
	X2.2	0.796	0.361	Valid

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas (sambungan)

Komunikasi Pelatih (X4)	X4.1	0.748	0.361	Valid
	X4.2	0.848	0.361	Valid
	X4.3	0.848	0.361	Valid
	X4.4	0.859	0.361	Valid
Materi Pelatihan (X5)	X5.1	0.683	0.361	Valid
	X5.2	0.820	0.361	Valid
	X5.3	0.806	0.361	Valid
	X5.4	0.637	0.361	Valid
	X5.5	0.490	0.361	Valid
	X5.6	0.430	0.361	Valid

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa besarnya nilai  $r$  hitung pada setiap variabel penelitian nilainya lebih besar dari  $r$  tabel (0.361), sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner pada penelitian ini dinyatakan valid.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas digunakan nilai *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0.60$  maka variabel penelitian akan dikatakan *reliable*. Berikut ini hasil pengujian reliabilitas menggunakan program SPSS 23.0:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kejelasan Pelatih (X1)	0.722	Reliabel
Tempat Program Pelatihan (X2)	0.627	Reliabel
Aplikasi Praktis (X3)	0.627	Reliabel
Komunikasi Pelatih (X4)	0.845	Reliabel
Materi Pelatihan (X5)	0.724	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)		

Tabel 4.5 menunjukkan besarnya nilai Cronbach Alpha pada setiap variabel penelitian nilainya lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

#### 4.5 Deskriptif Tanggapan Responden

Analisis deskriptif variabel penelitian dari jawaban responden bertujuan untuk menggambarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dari masing-masing variabel. Variabel-variabel dalam penelitian ini antara lain: efektivitas pelatihan (X), dan kinerja karyawan (Y).

Penulis akan mengkategorikan *mean* yang didapatkan melalui nilai interval kelas yang dibedakan menjadi beberapa kelas, supaya hasil skala penelitian lebih terperinci. Dari beberapa kelas, akan dihitung melalui rumus nilai maksimal dikurangi nilai minimal dan dibagi nilai maksimal, yaitu  $(5-1)/5$  sehingga akan di dapati interval 0,8. Poin-poin sebagai pengukuran secara terperinci adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Interval Rata-Rata Variabel Penelitian

No	Interval rata-rata skor	Kriteria setiap variabel
1	1,00 - 1,80	Sangat tidak baik
2	1,81 - 2,60	Tidak baik
3	2,61 - 3,40	Antara baik dan tidak baik
4	3,41 - 4,20	Baik
5	4,21 - 5,00	Sangat baik

Berikut ini adalah deskripsi tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini:

#### 4.5.1 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Pelatihan di Bumi Surabaya City Resort (X)

Di bawah ini merupakan hasil penilaian responden mengenai variabel efektivitas pelatihan di Bumi Surabaya City Resort:

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Pelatihan di Bumi Surabaya

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Kejelasan Pelatih (EP1)				
1	Pelatih menyampaikan konsep-konsep pelatihan dengan sangat jelas.	4,29	0,66	Sangat Baik
2	Pelatih mengkomunikasikan materi pelatihan secara efektif dan efisien (mudah dipahami dan tidak bertele-tele).	4,31	0,64	Sangat Baik
3	Pelatih menggunakan alat bantu presentasi dengan tepat.	4,37	0,63	Sangat Baik
4	Pelatih dapat berinteraksi dengan baik kepada peserta pelatihan.	4,29	0,64	Sangat Baik
<b>Total mean</b>		4,32		Sangat Baik
Tempat program pelatihan (EP2)				
6	Tempat pelatihan pelatihan yang nyaman.	4,29	0,64	Sangat Baik
7	Suhu temperatur ruangan yang cukup, dimana tidak terlalu dingin dan panas.	4,34	0,65	Sangat Baik
<b>Total mean</b>		4,32		Sangat Baik
Aplikasi praktis (EP3)				
9	Pelatih menggunakan alat peraga untuk memperjelas penyampaian materi.	4,42	0,58	Sangat Baik
8	Pelatih memberikan aktivitas-aktivitas praktis seperti <i>role play</i> yang membantu pemahaman peserta pelatihan.	4,31	0,67	Sangat Baik
<b>Total mean</b>		4,36		
Komunikasi pelatih (EP4)				
9	Pelatih memberikan instruksi-instruksi yang mudah dipahami.	4,37	0,66	Sangat Baik

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Pelatihan di Bumi Surabaya  
(sambungan)

10	Pelatih menjawab pertanyaan dengan jelas.	4,34	0,65	Sangat Baik
11	Pelatih mampu untuk menjaga setiap sesi pelatihan agar tetap hidup dan menarik.	4,32	0,67	Sangat Baik
12	Pelatih memberikan jangka waktu yang cukup untuk setiap aktivitas dalam pelatihan.	4,37	0,68	Sangat Baik
<b>Total mean</b>		4,35		
Materi pelatihan (EP5)				
13	Materi yang disampaikan mudah untuk dipahami.	4,37	0,71	Sangat Baik
14	Materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan memahami untuk bekerja sama dalam tim.	4,32	0,72	Sangat Baik
15	Materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan untuk meningkatkan kreatifitas agar dapat terus berinovasi.	4,32	0,70	Sangat Baik
16	Materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan menumbuhkan sikap simpati dan empati.	4,48	0,65	Sangat Baik
17	Materi yang disampaikan dapat meningkatkan kinerja dalam pekerjaan peserta pelatihan sehari-hari.	4,37	0,63	Sangat Baik
18	Materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan untuk memberikan pelayanan melebihi harapan tamu.	4,44	0,64	Sangat Baik
<b>Total mean</b>		4,38		
<b>Total Mean (X)</b>		<b>4,35</b>	<b>0,66</b>	<b>Sangat Baik</b>

Tingkat penilaian tertinggi terletak pada pernyataan mengenai materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan menumbuhkan sikap simpati dan empati. Nilai *mean* yang diberikan sebesar 4,48 dan standard deviasi sebesar 0,65. Melihat bahwa kebanyakan responden memilih materi yang disampaikan oleh pelatih pelatihan dapat membantu peserta menumbuhkan sikap simpati dan empati, sedangkan perolehan nilai terendah terletak pada 3 pernyataan antara lain; pelatih menyampaikan konsep-konsep pelatihan dengan sangat jelas, pelatih dapat berinteraksi dengan baik kepada peserta pelatihan, dan tempat pelaksanaan pelatihan

yang nyaman. Ketiga pernyataan tersebut memiliki nilai *mean* yang sama yaitu sebesar 4,29, sedangkan untuk nilai standard deviasi ketiga pernyataan tersebut memiliki jumlah nilai yang berbeda. Dari ketiga pernyataan tersebut yang memiliki jumlah standar deviasi terendah adalah pelatih dapat berinteraksi dengan baik kepada peserta pelatihan serta tempat pelaksanaan pelatihan yang nyaman. Kedua pernyataan tersebut memiliki standard deviasi sebesar 0,64.

#### 4.5.2 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan di Bumi Surabaya City Resort (Y)

Di bawah ini merupakan hasil penilaian responden mengenai variabel kinerja karyawan di Bumi Surabaya City Resort:

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan di Bumi Surabaya City Resort

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
<i>Quantity of work (KK1)</i>				
1	Karyawan dapat bekerja memenuhi target yang ditentukan (contoh: target <i>occupancy</i> kamar per hari, target pendapatan yang diterima restoran per hari).	4,05	0,64	Baik
	<b>Total mean</b>	4,05		
<i>Quality of work (KK2)</i>				
2	Hasil kerja karyawan sesuai dengan <i>standard</i> yang telah ditetapkan.	4,03	0,68	Baik
3	Kualitas pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan baik hasilnya dimana jarang melakukan kesalahan dan sesuai dengan bidang atau departemen di pekerjaannya.	4,10	0,70	Baik
	<b>Total mean</b>	4,07		
<i>Job knowlede (KK3)</i>				

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan di Bumi Surabaya City Resort

4	Karyawan mampu memahami tugas yang dimiliki dengan baik dan benar.	4,15	0,70	Baik
5	Karyawan tanggap dan mampu memecahkan persoalan yang ada pada departemennya tanpa bantuan atasan.	4,23	0,64	Sangat Baik
	<b>Total mean</b>	4,19		
	<i>Creativeness (KK4)</i>			
6	Karyawan secara aktif mencetuskan ide atau masukan untuk kemajuan hotel.	4,13	0,67	Baik
7	Karyawan memiliki tingkat kreativitas yang tinggi.	4,10	0,67	Baik
	<b>Total mean</b>	4,11		
8	Karyawan dapat terbuka dengan rekan kerja.	4,21	0,63	Sangat Baik
9	Karyawan aktif berkoordinasi dan fokus pada performa <i>team</i> .	4,24	0,65	Sangat Baik
	<b>Total mean</b>	4,23		
	<i>Dependability (KK6)</i>			
10	Karyawan selalu hadir tepat waktu.	4,11	0,70	Baik
11	Karyawan tidak pernah meninggalkan kewajibannya.	4,18	0,67	Baik
12	Karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan padanya.	4,13	0,64	Baik
13	Karyawan dapat diberi kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya.	4,05	0,64	Baik
	<b>Total mean</b>	4,12		
	<i>Initiative (KK7)</i>			
14	Karyawan pernah sengaja bekerja <i>overtime</i> , karena menyadari departemennya masih membutuhkan bantuan.	4,03	0,68	Baik
15	Karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas-tugas baru.	4,24	0,62	Sangat Baik
16	Karyawan dapat melakukan inisiatif tanpa diperintah oleh atasan, atau tanpa dimintai tolong oleh tamu.	4,05	0,64	Baik

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan di Bumi Surabaya City Resort (sambungan)

<b>Total mean</b>		4,11		
<b><i>Personal qualities (KK8)</i></b>				
17	Karyawan ramah dan sopan pada rekan kerja baik sejawat, atau atasan dan bawahan, serta tamu.	4,27	0,63	Sangat Baik
18	Karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan.	4,34	0,60	Sangat Baik
<b>Total mean</b>		4,31		
<b><i>Total Mean (Y)</i></b>		<b>4,15</b>	<b>0,66</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan data pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan responden selaku manager setuju mengenai pernyataan efektivitas pelatihan *company culture* dan *strategy* di Bumi Surabaya City Resort yang disediakan oleh peneliti. Tingkat kesetujuan tertinggi terletak pada pernyataan mengenai karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan. Nilai *mean* yang diberikan sebesar 4,34 dan standar deviasi sebesar 0,60. Melihat bahwa kebanyakan responden memilih karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan, sedangkan perolehan nilai terendah terdapat dua indikator terletak pada hasil kerja karyawan sesuai dengan *standard* yang telah ditetapkan dan karyawan pernah sengaja bekerja *overtime*, karena menyadari departemennya masih membutuhkan bantuan.. Pernyataan tersebut memiliki nilai *mean* yaitu sebesar 4,03 dan standar deviasi sebesar 0,68.

#### **4.5.3 Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Pelatihan (X) dan Kinerja Karyawan (Y) di Bumi Surabaya City Resort**

Di bawah ini merupakan hasil penilaian responden mengenai variabel efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan di Bumi Surabaya City Resort:

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Karyawan di Bumi Surabaya City Resort

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Efektivitas Pelatihan (X)	4,35	0,66	Sangat Setuju
Kinerja Karyawan (Y)	4,15	0,66	Setuju
<i>Total Mean</i>	4,289	0,771	Sangat Setuju

Berdasarkan tabel di atas bahwa, variabel efektivitas pelatihan (X) memiliki jumlah *mean* sebesar 4,35 dan standar deviasi sebesar 0,66 dapat dikatakan berdasarkan jumlah *mean* tersebut responden sangat setuju dengan pernyataan yang di sediakan penulis. Sementara hasil dari standar deviasi menjelaskan bahwa jawaban yang di berikan responden bervariasi.

#### 4.6 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

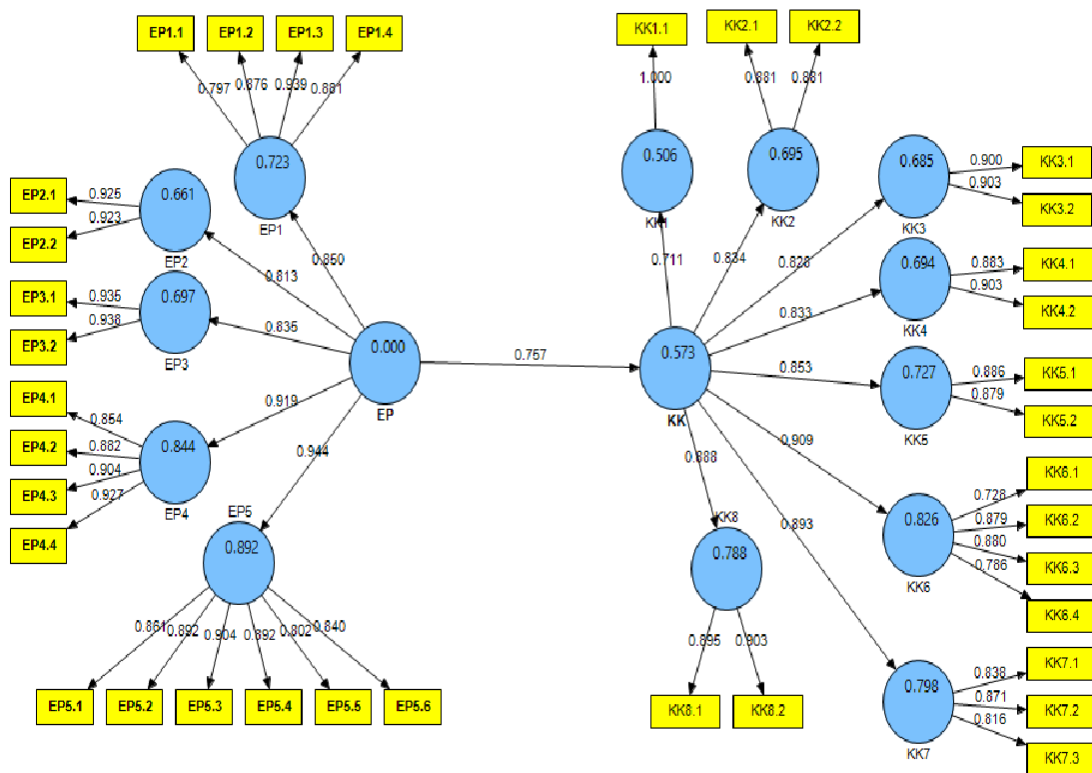
Penulis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) yang berbeda dengan pengujian hasil pre-test pada bab 3, dimana pada bab 3 penulis menggunakan program SPSS versi 23.0, untuk membantu dalam proses analisis kuesioner, penulis menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0. Terdapat 3 langkah dalam pengujian yaitu: 1) pengujian *outer* model (model pengukuran); 2) pengujian *inner* model (model struktural); dan 3) pengujian hipotesis.

##### 4.6.1 Pengujian *Outer* Model

*Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas. Pengujian *outer* model (model pengukuran) digunakan untuk menggambarkan hubungan antara indikator empirik dengan variabel laten yang diteliti didalam model. Dalam pengujian *outer* model dilakukan juga uji validitas dan uji reliabilitas.

**a. Convergent Validity (Validitas Konvergen)**

Uji validitas dilakukan untuk dapat mengetahui dan menguji kemampuan instrumen penelitian dengan mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dalam penelitian ini, dilakukan melalui proses iterasi algoritma dengan parameter model pengukuran melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*. Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. *Convergent validity* diukur dengan melihat nilai *outer loading* dari masing-masing indikator dengan parameter *outer loading*. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0.5-0.6 masih dianggap cukup. (Ghozali dan Latan, 2015)



Gambar 4.3 Hasil Uji Pertama *Outer Model*

Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.10 Hasil Uji pertama *Outer Loading*

No	Indikator	EP	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5
1	Kejelasan pelatih	0.703	0.797				
2	Pelatih tidak bertele-tele	0.746	0.876				
3	Penggunaan alat bantu presentasi	0.764	0.939				
4	Interaksi pelatih	0.757	0.881				
5	Tempat pelaksanaan	0.757		0.926			
6	Suhu ruangan	0.745		0.923			
7	Penggunaan alat peraga	0.773			0.936		
8	Pemberian aktivitas praktis	0.773			0.938		
9	Pemberian intruksi	0.804				0.854	
10	Menjawab jelas	0.782				0.882	
11	Menjaga sesi menarik	0.840				0.904	
12	Jangka waktu	0.847				0.927	
13	Materi mudah dipahami	0.806					0.861
14	Materi membantu untuk bekerja sama	0.834					0.892
15	Materi meningkatkan kreatifitas	0.834					0.904
16	Materi menumbuhkan sikap simpati dan empati	0.839					0.892
17	Materi meningkatkan kinerja	0.775					0.802
18	Materi membantu memberikan pelayanan lebih	0.814					0.840

No	Indikator	KK	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
1	Selesai tepat waktu	0.711	1.000							
2	Hasil kerja baik	0.734		0.881						
3	Jarang salah	0.734		0.881						
4	Paham dengan tugas	0.740			0.900					
5	Mampu memecahkan masalah	0.751			0.903					
6	Memberikan ide	0.710				0.883				
7	Kreativitas tinggi	0.775				0.903				
8	Terbuka ke rekan kerja	0.763					0.886			
9	Aktif berkoordinasi	0.741					0.879			

Tabel 4.10 Hasil Uji pertama *Outer Loading* (sambungan)

10	Hadir tepat waktu	0.699	0.726	
11	Bertanggung jawab	0.751	0.879	
12	Mencapai tujuan	0.780	0.870	
13	Dapat dipercaya	0.754	0.786	
14	Memberikan bantuan	0.719		0.838
15	Tertantang dengan tugas baru	0.782		0.871
16	Berinisiatif	0.813		0.816
17	Ramah dan sopan	0.775		0.895
18	Aktif membantu rekan	0.814		0.903

Berdasarkan hasil gambar pada dan tabel di atas, seluruh indikator pada efektivitas pelatihan telah memenuhi *convergent validity*.

**b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)**

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity*. Cara untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya.

Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator pada variabel penulis:

Tabel 4.11 Nilai *Cross Loading*

No	Indikator	EP	KK
1	Kejelasan pelatih	<b>0.703</b>	0.526
2	Pelatih tidak bertele-tele	<b>0.746</b>	0.451
3	Penggunaan alat bantu presentasi	<b>0.764</b>	0.426
4	Interaksi pelatih	<b>0.757</b>	0.427
5	Tempat pelaksanaan	<b>0.757</b>	0.547
6	Suhu ruangan	<b>0.745</b>	0.544
7	Penggunaan alat peraga	<b>0.773</b>	0.630

Tabel 4.11 Nilai *Cross Loading* (sambungan)

8	Pemberian aktivitas praktis	<b>0.773</b>	0.560
9	Pemberian intruksi	<b>0.804</b>	0.627
10	Menjawab jelas	<b>0.782</b>	0.617
11	Menjaga sesi menarik	<b>0.840</b>	0.692
12	Jangka waktu	<b>0.847</b>	0.679
13	Materi mudah dipahami	<b>0.806</b>	0.626
14	Materi membantu untuk bekerja sama	<b>0.834</b>	0.664
15	Materi meningkatkan kreatifitas	<b>0.834</b>	0.641
16	Materi menumbuhkan sikap simpati dan empati	<b>0.839</b>	0.679
17	Materi meningkatkan kinerja	<b>0.775</b>	0.684
18	Materi membantu memberikan pelayanan lebih	<b>0.814</b>	0.694
19	Selesai tepat waktu	0.642	<b>0.711</b>
20	Hasil kerja baik	0.657	<b>0.734</b>
21	Jarang melakukan kesalahan	0.500	<b>0.734</b>
22	Paham dengan tugas	0.502	<b>0.740</b>
23	Mampu memecahkan masalah	0.612	<b>0.751</b>
24	Memberikan ide	0.563	<b>0.710</b>
25	Kreativitas tinggi	0.619	<b>0.775</b>
26	Terbuka ke rekan kerja	0.657	<b>0.763</b>
27	Aktif berkoordinasi	0.562	<b>0.741</b>
28	Hadir tepat waktu	0.544	<b>0.699</b>
29	Bertanggung jawab	0.455	<b>0.751</b>
30	Mencapai tujuan	0.552	<b>0.784</b>
31	Dapat dipercaya	0.558	<b>0.742</b>
32	Memberikan bantuan	0.563	<b>0.780</b>
33	Tertantang dengan tugas baru	0.556	<b>0.754</b>
34	Berinisiatif	0.530	<b>0.719</b>
35	Ramah dan sopan	0.555	<b>0.782</b>
36	Aktif membantu rekan	0.566	<b>0.813</b>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat nilai *cross loading* semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dan telah memenuhi *discriminant validity* adalah nilai yang telah dicetak tebal oleh penulis, karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuk dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel telah memenuhi *discriminant validity*.

**c. Cronbach's Alpha**

*Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Nilai *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0,6 maka dapat dinyatakan *reliable*. Berikut nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel adalah:

Tabel 4.12 Nilai *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Efektivitas Pelatihan	0,964
Kinerja Karyawan	0,954

Berdasarkan dari tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai *cornbach's alpha* untuk masing-masing indikator pada variabel-variabel yang telah ditentukan penulis, semuanya memiliki nilai lebih dari 0,6. Hal ini berarti indikator-indikator tersebut yang digunakan penulis sudah memenuhi *corn bach's alpha* dan dapat dikatakan *reliable*.

**d. Composite Reliability**

Evaluasi terakhir dalam *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability*

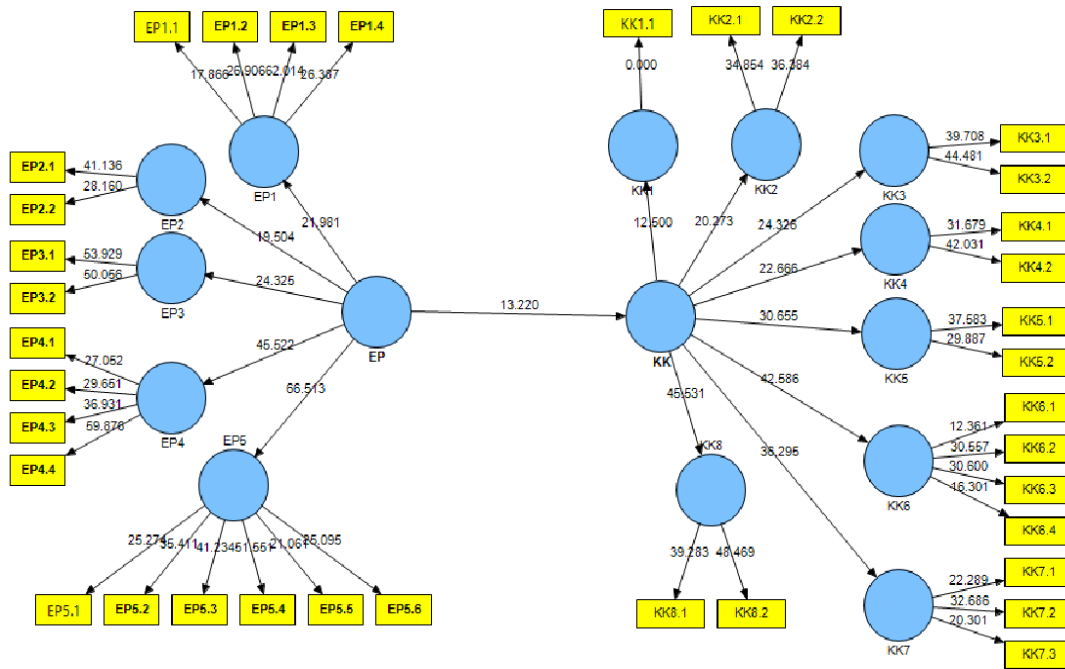
Tabel 4.13 *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Efektivitas Pelatihan	0.967
Kinerja Karyawan	0.958

Nilai *Composite Reliability* yang baik adalah diatas  $> 0.70$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa dari ke-dua variabel di tabel 4.13 adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas. Dari hasil tabel diatas dapat dilihat juga, bahwa

#### 4.6.2 Pengujian *Inner Model*

Pengujian *inner model* (model struktural) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2015). *Inner model* menunjukkan tingkat signifikansi yang diperlukan untuk pengujian hipotesis (Jogiyanto, 2014).



Gambar 4.4 *Inner Model*

##### a. Nilai *R-square*

Evaluasi pertama terhadap *inner model* dimulai dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Semakin tinggi nilai *R-Square* berarti semakin baik model penelitian dalam memprediksi hubungan antara variabel laten yang diteliti. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS dihasilkan nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.14 Nilai *R-Square*

	<i>R-Square</i>
Efektivitas Pelatihan	
Kinerja Karyawan	0,572

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diketahui nilai *R-Square* untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,572 yang mengartikan bahwa naik turunnya presentase kinerja karyawan dijelaskan 57,2% oleh variabel kinerja karyawan dan efektivitas pelatihan. Sedangkan sisanya adalah sebesar 42,9% lainnya dijelaskan oleh faktor lain diluar yang diteliti oleh peneliti.

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik dengan data. Dari tabel 4.16 dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0,572) \\ &= 1 - 0,248 \\ &= 0,752 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0,752 mengandung makna bahwa model PLS yang dikembangkan pada penelitian ini mampu memprediksi fenomena yang diteliti mengenai efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 75,2%.

#### **b. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai  $t$  hitung (*t-statistic*)  $\geq t$  tabel pada tingkat kesalahann ( $\alpha$ ) 5% yaitu 1,96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sampel estimate*) dan nilai  $t$  hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Tabel 4.15 Hasil Nilai *Original Sample* dan *T-Statistic*

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

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* efektivitas pelatihan di Hotel Bumi Surabaya terhadap kinerja karyawan sebesar 0,756 dengan *t-statistic* sebesar 13,220. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa, semakin baik tanggapan responden terhadap efektivitas pelatihan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berdasarkan hasil di atas, maka hipotesis pertama penulis yang menduga bahwa efektivitas pelatihan di Hotel Bumi Surabaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

#### 4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa jumlah responden karyawan di Bumi Surabaya City Resort yang telah memenuhi syarat dan telah mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy* berjumlah sebanyak 62 karyawan. Jumlah tersebut didominasi oleh laki-laki sebanyak 33 orang (53%) dengan batasan usia yang didominasi usia 36-45 tahun sebanyak 30 orang (49%). Diketahui pula jenjang pendidikan terakhir mayoritas karyawan adalah SMA/ Sederajat sebanyak 33 orang (53%) dengan mayoritas karyawan berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 42 orang (68%), sedangkan jumlah terbanyak karyawan yang mengikuti pelatihan *company culture* dan *strategy* berasal dari departemen *finance* dan *food & beverages* sebanyak 12 orang (19%), serta lama bekerja karyawan terbanyak selama 1-3 tahun sebanyak 38 orang (61%).

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan 62 kuesioner *offline* pada tanggal 9 Oktober dan peneliti ambil kembali pada tanggal 15 Oktober 2017. Kuesioner tersebut peneliti sebarakan melalui bantuan pihak HRD Bumi Surabaya

City Resort untuk mendistribusikan kuesioner efektivitas pelatihan mengenai *company culture* dan *strategy* kepada para karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Setelah sebulan diadakannya pelatihan, peneliti menyebarkan kembali kuesioner kedua pada tanggal 10 November 2017 untuk menilai pengaruh kinerja karyawan terhadap pelatihan *company culture & strategy*.

Berdasarkan hasil penelitian dalam tabel 4.20 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai efektivitas pelatihan di Bumi Surabaya City Resort terhadap kinerja karyawan dengan *t-statistics* sejumlah 13,220. Nilai tersebut menunjukkan semakin positif tanggapan responden terhadap efektivitas pelatihan, maka semakin tinggi pula hasil kinerja karyawan yang dihasilkan. Hal tersebut juga berarti ketika karyawan diberikan pelatihan secara efektif maka kinerja yang dihasilkan karyawan akan semakin baik pula. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesa pertama dapat diterima yang berarti efektivitas pelatihan terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bumi Surabaya City Resort. Hasil penelitian ini pula sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ghosh, *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta dengan penelitian oleh Azhariyyah dan Sary (2015) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan dari pelatihan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan.

Berdasarkan penelitian Ghosh, *et al.* (2011) pula menunjukkan bahwa berdasarkan dari 7 faktor yang mendukung efektif tidaknya suatu pelatihan terdapat satu faktor yang paling dominan dalam menunjukkan efektivitas pelatihan yaitu komunikasi pelatih. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Bumi Surabaya City Resort menunjukkan nilai *mean* dari variabel efektivitas pelatihan yang dipilih oleh responden adalah indikator materi pelatihan dengan sebesar 4,38. Dengan besarnya nilai indikator materi pelatihan menunjukkan bahwa hipotesa kedua tidak dapat diterima. Oleh karena itu indikator komunikasi pelatihan bukanlah faktor yang paling dominan dan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan indikator materi pelatihan. Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan, ditemukan bahwa materi pelatihan yang diberikan merupakan

standard yang dimiliki dan telah ditentukan sejak pertama kali Bumi Surabaya City Resort berdiri sendiri dan tidak lagi memiliki ikatan kontrak dengan pihak Hyatt Internasional . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa materi *company culture & strategy* merupakan materi dasar dan wajib diketahui oleh seluruh karyawan baik karyawan tetap, kontrak maupun karyawan magang. Dengan demikian para peserta pelatihan akan lebih fokus kepada materi yang diberikan bukan terhadap bagaimana cara pelatih menyampaikan materi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator materi pelatihan yang paling berkontribusi dalam efektivitas pelatihan serta para peserta pelatihan juga memilih indikator materi pelatihan sebagai indikator yang berperan secara positif dalam meningkatkan efektivitas dari suatu pelatihan serta kinerja dari karyawan Bumi Surabaya City Resort. Dengan kata lain semakin positif tanggapan responden terhadap materi pelatihan, maka semakin baik pula pengaruh nilai yang diberikan terhadap efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, hasil *outer loading* menunjukkan bahwa indikator materi pelatihan yang merupakan materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan untuk meningkatkan kreatifitas agar dapat terus berinovasi merupakan indikator dengan nilai tertinggi. Sedangkan dilihat dari analisa *mean*, nilai tertinggi dalam indikator materi pelatihan merupakan materi yang disampaikan dapat membantu peserta pelatihan menumbuhkan sikap simpati dan empati. Hal ini menunjukkan bahwa materi yang paling efektif dan yang paling berkontribusi dalam efektivitas suatu pelatihan adalah materi yang dapat meningkatkan kreativitas peserta pelatihan agar dapat terus berinovasi namun bagi Bumi Surabaya City Resort, materi yang dapat menumbuhkan sikap simpati dan empati-lah yang paling meningkatkan efektivitas suatu pelatihan. Berdasarkan dari hasil observasi ditemukan bahwa pelatihan *company culture & strategy* dilaksanakan selama 2 jam. Selama pelatihan tersebut waktu yang diberikan terbatas dan pelatih lebih fokus menjelaskan materi *company culture* dimana seharusnya pelatih dapat menjelaskan materi *company strategy* secara lebih luas. Dikarnakan *company strategy* merupakan materi yang menjelaskan bagaimana karyawan dapat mengembangkan kreativitas sehingga memunculkan inovasi di Bumi Surabaya City

Resort. Selain itu cara pelatih menyampaikan materi lebih banyak menggunakan contoh studi kasus yang bersifat umum dan biasa terjadi pada pekerjaan sehari-hari di Bumi Surabaya City Resort. Hal tersebut dinilai kurangnya pelatih dalam memberikan contoh studi kasus atau *problem solving* yang dapat meningkatkan kreativitas bagi peserta pelatihan serta terciptanya inovasi baru bagi para peserta pelatihan Bumi Surabaya City Resort. Dengan kata lain, semakin positif tanggapan responden terhadap materi pelatihan dapat meningkatkan kreativitas peserta pelatihan agar dapat terus berinovasi, maka semakin baik pula pengaruh nilai yang diberikan terhadap efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan.

Peneliti menemukan bahwa *outer loading* dari variabel kinerja dengan nilai tertinggi dari indikator *dependability* merupakan indikator yang paling berkontribusi dalam karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan namun dilihat dari *mean* Bumi Surabaya City Resort, indikator *personal qualities* dalam karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya mewakili sebagai nilai indikator *mean* tertinggi yaitu sebesar 4,31. Hal ini menunjukkan bahwa *dependability* merupakan indikator yang paling dapat meningkatkan kinerja karyawan serta yang paling berkontribusi dalam karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan padanya namun bagi Bumi Surabaya City Resort, *personal qualities* merupakan indikator yang mewakili kinerja karyawan dengan karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan. Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan, adanya hubungan pelatih Bumi Surabaya City Resort dalam menyampaikan materi kepada peserta pelatihan yang dinilai, pelatih lebih menyampaikan materi dalam menumbuhkan sikap simpati dan empati serta dimana pelatih kurang memberikan penjelasan lebih mengenai bagaimana cara strategi karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan kepadanya, seperti karyawan dapat diandalkan atau dipercaya untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin positif *dependability* terhadap karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan kepadanya, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan terdapat 2 indikator yang memiliki *mean* terendah yaitu indikator kejelasan pelatih dan tempat program lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa indikator kejelasan pelatih dan tempat pelatihan tidak mewakili Bumi Surabaya City Resort dalam mempengaruhi efektif tidaknya suatu pelatihan bagi responden. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada saat pelatihan berlangsung, alasan tempat program pelatihan kurang mewakili indikator yang dominan dari responden dikarenakan pihak hotel selalu menggunakan tempat ruangan yang sama untuk diadakannya pelatihan. Dengan selalu menggunakan tempat pelatihan yang sama membuat para peserta pelatihan tidak terlalu memperhatikan kondisi tempat pelatihan yang digunakan dalam mempengaruhi efektif tidaknya suatu pelatihan. Sedangkan mengenai kejelasan pelatih berdasarkan observasi yang dilakukan, dinilai pelatih kurang memberikan informasi-informasi terbaru terkait contoh inovasi atau kreativitas maupun studi kasus yang ada di industri perhotelan saat ini. Informasi yang diberikan kurang berinovasi dan hanya menggunakan contoh yang sudah ada saja sehingga kurang meningkatkan ilmu dan kreativitas yang dimiliki oleh responden.

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