

**PELATIHAN PRAMUGRAHA  
DI HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
dalam menempuh Ujian Akhir  
Program Diploma III**



**Oleh:**

**FINA LATHIFAH ARDY**  
**Nomor Induk: 201319144**

**PROGRAM STUDI  
MANAJEMEN DIVISI KAMAR  
JURUSAN HOSPITALITI**

**SEKOLAH TINGGI PARIWISATA  
BANDUNG  
2016**

Bandung, ..... 2016

Pembimbing II

Bandung, ..... 2016

Pembimbing I

**Maksum Suparman, S.Pd., M.Pd.**

NIP. 19680921 200605 1 001

**Wisanggeni Agus Priyanto, SE., MM.Par.**

Bandung, ..... 2016

Menyetujui :

**Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan**

**Drs. Alexander Reyaan, MM.**

NIP. 19630915 198603 1 001

**Bandung, ..... 2016**

Mengesahkan:

**Ketua Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung**

**Dr. Anang Sutono., MM.Par. CHE**  
NIP. 19650911199203 1 001

## PERNYATAAN MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : FINA LATHIFAH ARDY  
Tempat/Tanggal Lahir : BANDUNG, 27 MEI 1995  
NIM : 201319144  
Jurusan : HOSPITALITI  
Program Studi : MANAJEMEN DIVISI KAMAR

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tugas Akhir yang berjudul :  
“**PELATIHAN PRAMUGRAHA DI HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**” ini adalah merupakan hasil karya dan hasil penelitian saya sendiri, bukan merupakan hasil penjiplakan, pengutipan, penyusunan oleh orang atau pihak lain atau cara-cara lain yang tidak sesuai dengan ketentuan akademik yang berlaku di STP Bandung dan etika yang berlaku dalam masyarakat keilmuan kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
2. Dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Surat Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila dalam naskah Tugas Akhir ditemukan adanya pelanggaran atas apa yang saya nyatakan di atas, atau pelanggaran atas etika keilmuan, dan/atau ada klaim terhadap keaslian naskah ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung ini serta peraturan-peraturan terkait lainnya.
4. Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, 22 Juni 2016

Yang membuat pernyataan,

Fina Lathifah Ardy

NIM. 201319144

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“PELATIHAN PRAMUGRAHA DI HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG”**.

Tugas akhir ini ditujukan sebagai salah satu syarat kelulusan Program Diploma III Jurusan Hospitaliti, Program Studi Manajemen Divisi Kamar di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini penulis banyak mendapat saran, dorongan, bimbingan serta keterangan-keterangan dari berbagai pihak yang merupakan pengalaman yang tidak dapat diukur secara materi, namun dapat membukakan mata penulis bahwa sesungguhnya pengalaman dan pengetahuan tersebut adalah guru yang terbaik bagi penulis. Oleh karena itu dengan segala hormat dan kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Anang Sutono MM. Par. CHE selaku Ketua Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
2. Bapak Drs. Alexander Reyaan, MM., selaku Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
3. Ibu Ni Gusti Made Kerti Utami, BA., MM. Par. CHE Selaku Ketua Jurusan Hospitaliti Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
4. Ibu ER. Ummi Kalsum, S. Sos., MM Par., selaku Ketua Program Studi Manajemen Divisi Kamar Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.

5. Bapak Wisanggeni Agus Priyanto, SE.,MM.Par. selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, ide, saran, waktu, dorongan serta sebagai motivator sehingga selesainya penyusunan tugas akhir ini.
6. Bapak Maksum Suparman, S.Pd., M.Pd. selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, ide, saran, waktu, dorongan serta sebagai motivator sehingga selesainya penyusunan tugas akhir ini.
7. Seluruh dosen, staff dan tenaga pengajar khususnya dari Program Studi Manajemen Divisi Kamar yang telah memberikan pengetahuan dan motivasi kepada penulis selama belajar di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
8. Keluarga besar penulis, Ayah penulis Juhardi, Ibu penulis Nenden dan kakak – kakak tercinta Dini Juwitasari dan Risa Annisa yang telah memberikan semangat dan mendukung baik secara moril dan materil.
9. Saudara Kembar penulis, Fani Laila Ardy yang juga turut berjuang mengerjakan Tugas Akhir sebagai motivator selama mengerjakan tugas akhir.
10. Ibu Nella Novriyanti selaku *Assistant Human Resources Manager* di Hotel Fave Braga Bandung.
11. Bapak Asep Rukman selaku *Executive Housekeeper* di Hotel Fave Braga Bandung yang telah membantu memberikan data hotel untuk Tugas Akhir ini.
12. Seluruh karyawan Hotel Fave Braga khususnya *Housekeeping Department* yang telah membantu penulis selama penyusunan tugas akhir ini.
13. Ade Tian yang tiada hentinya memberikan dukungan dan motivasi serta banyak memberikan masukan dalam penyusunan tugas akhir ini.

14. *Aredelweiss* dan *Bravo* Rekan- rekan angkatan 2013 yang selalu memberi semangat selama tiga tahun ini.
15. Rekan penulis, Laura, Windy, Fani, Dzulfan, Nova dan Mirza yang selalu memberikan dukungan serta turut memotivasi penulis dalam menyusun Tugas Akhir.
16. Rekan penulis selama 8 tahun, Laras, Rachma, Saras, Dzaky, Irham dan Kiki yang juga selalu memberikan dukungan moril selama penulis mengerjakan Tugas Akhir.
17. Seluruh pihak – pihak lain yang namanya tidak bisa disebutkan satu persatu oleh penulis.

Akhir kata melalui penulisan tugas akhir ini, penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandung, Maret 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	7
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	8
E. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN UMUM</b>	
A. Sejarah Hotel Fave Braga Bandung.....	11
B. Lokasi Hotel Fave Braga Bandung.....	12
C. Klasifikasi Hotel Fave Braga Bandung.....	12
D. Fasilitas Hotel Fave Braga Bandung.....	13
E. Struktur Organisasi Hotel Fave Braga Bandung.....	16
F. Tinjauan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung.....	18
G. Tinjauan Analisa Kebutuhan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung.....	20



H. Tinjauan Perencanaan Pelatihandi Hotel Fave Braga .... Bandung.....	24
I. Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung.....	27
J. Tinjauan Evaluasi Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung	31

### **BAB III ANALISIS PERMASALAHAN**

A. Analisis Analisa Kebutuhan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung.....	34
B. Analisis Perencanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	39
C. Analisis Pelaksanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	44
D. Analisis Evaluasi Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung	47

### **BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	51
B. Saran .....	54

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>58</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>60</b>
----------------------	-----------

<b>BIODATA PENULIS.....</b>	<b>73</b>
-----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

<b>No. Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Kamar Hotel Fave Braga Bandung .....	14
2. Tanggapan Manajemen Mengenai Teknik Analisa Kebutuhan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	22
3. Tanggapan Manajemen Mengenai Aspek Analisa Kebutuhan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	23
4. Tanggapan Manajemen Mengenai Perencanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung.....	25
5. Tanggapan Pramugraha Mengenai Perencanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	26
6. Jadwal Pelatihan Pramugraha Periode April-September 2015.....	28
7. Tanggapan Pramugraha Mengenai Pelaksanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	30
8. Tanggapan Manajemen Mengenai Evaluasi Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	32
9. Tanggapan Pramugraha Mengenai Evaluasi Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung .....	33

## DAFTAR GAMBAR

<b>No. Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Struktur Organisasi Departemen Tata Graha di Hotel Fave Braga Bandung .....	17

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>No. Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Surat Pengantar Kuesioner.....	60
2. Kuesioner .....	61
3. Pedoman Wawancara.....	68
4. Surat Keterangan Hotel.....	71

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan pariwisata di dunia mengakibatkan meningkatnya jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia. Hal ini mengacu peningkatan wisatawan yang datang ke Indonesia yang juga turut meningkatkan bisnis perhotelan pada masa kini.

Menurut Sulastiyono (2011:5), “Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus”.

Dari teori tersebut bahwa hotel adalah salah satu jenis akomodasi tidak hanya menyediakan tempat untuk menginap saja melainkan turut menyediakan makanan minuman serta jasa lainnya.

Departemen yang ada di dalam sebuah hotel meliputi *Human Resources*, *Sales&Marketing*, *Kitchen*, *Pastry*, *Food&Beverage*, *Room Division*, *Finance*, *Purchasing* dan lain-lain. Semua departemen tersebut merupakan kunci berjalannya suatu hotel dan tentunya memiliki tanggung jawab yang berbeda namun tetap saling berkaitan. Koordinasi yang baik antar setiap departemen sangatlah penting dalam sebuah hotel.

*Room Division* merupakan departemen yang paling penting di dalam sebuah hotel karena produk utama yang dijual adalah kamar dan *Room Division* ini adalah departemen yang khusus mengelola kamar. *Room Division* menaungi 2 departemen yaitu Kantor Depan (*Front Office*) dan Tata Graha (*Housekeeping*).

Tata Graha atau sering disebut *Housekeeping* bertugas menjaga kebersihan area hotel demi terciptanya kenyamanan bagi tamu yang menginap. Menurut Agusnawar (2002:2), “*Housekeeping* adalah bagian atau departemen yang mengatur atau menata peralatan, menjaga kebersihan, memperbaiki kerusakan, dan memberi dekorasi dengan tujuan agar rumah (hotel) tersebut tampak rapi, bersih, menarik dan menyenangkan bagi penghuni”. Dari teori tersebut disimpulkan bahwa *Housekeeping* bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan, keindahan, kebersihan area hotel demi kenyamanan tamu yang menginap.

Pramugraha merupakan orang yang bertugas dalam departemen *Housekeeping*. Pramugraha dianggap penting disebabkan tanggung jawabnya yang besar untuk menjaga keindahan, kerapihan dan kebersihan suatu hotel. Maka kualitas dari seorang pramugraha sangatlah penting demi terciptanya kepuasan dari tamu yang menginap.

Kompetensi dari seorang pramugraha harus ditingkatkan untuk menciptakan pramugraha yang memiliki kualitas tinggi dan kompeten dalam bidangnya. Menurut Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa “*competency refers to an individual’s knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*”. Dari teori diatas kompetensi mengandung aspek-aspek

pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Peningkatan kompetensi ini dimaksudkan untuk menambah kualitas dari pramugraha tersebut karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari kualitas orang-orang yang ada di dalamnya. Dari kualitas kerja yang meningkat ini akan memberi dampak yang baik bagi keuntungan yang diraih oleh sebuah hotel. Melalui kualitas pramugraha yang baik inilah muncul kepuasan dari tamu yang menginap di hotel.

Salah satu cara meningkatkan kualitas dari seorang pramugraha adalah dengan cara melakukan pelatihan. Ivancevich, (2008:148), “Pelatihan adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan dilakukannya pelatihan maka akan meningkatkan kinerja dan kualitas dari suatu organisasi. Seorang pramugraha yang diberikan pelatihan sesuai kebutuhannya atau tepat pada sasarannya maka akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dari pramugraha tersebut.

Pelatihan juga berguna untuk memperbaiki kekurangan dari pramugraha. Pelatihan dianggap sebagai investasi sumber daya manusia mengingat pentingnya pramugraha untuk menjalankan tanggung jawab menjaga keindahan, kerapihan dan kebersihan.

Pelatihan dapat dilakukan dengan pelatihan *Hard Skill* dan pelatihan *Soft Skill*. Pelatihan *Hard Skill* adalah pelatihan yang bersifat teknis sehingga mudah untuk dilakukan pengukuran atas pelaksanaannya karena bersifat kuantitatif. Contoh dari

pelatihan *Hard Skill* yaitu pelatihan *making bed*, pelatihan memakai *Floor Cleaning Machine* yang benar dan lain-lain. Pelatihan *Soft Skill* adalah pelatihan yang sulit diukur karena pengukurannya bersifat kualitatif. Contoh dari pelatihan *Soft Skill* adalah pelatihan motivasi, pelatihan komunikasi dan lain-lain.

Tahapan Pelatihan menurut Yani (2012:91) sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*)
2. Perencanaan Pelatihan
3. Pelaksanaan Pelatihan
4. Evaluasi Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan *Executive Housekeeper* di Hotel Fave Braga Bandung, pelatihan dilakukan satu minggu sekali dalam bentuk teori maupun praktek. Pelatihan ini dilakukan pada hari Sabtu atau Minggu. Pramugraha yang menjadi staff hotel Fave Braga Bandung ini rata-rata merupakan lulusan SMK, D1 maupun D3. Fave Braga memiliki 1 *Executive Housekeeper*, 1 *Supervisor*, 2 *Shift Leader* dan 4 pramugraha. Hal ini menyebabkan Fave Braga membutuhkan tenaga tambahan melalui *Daily Worker* ataupun *Casual*. *Daily Worker* ini memiliki jadwal tetap dengan waktu libur 1 hari dalam seminggu. Sistem yang dilakukan untuk *Daily Worker* ini adalah sistem kontrak yang dapat dilakukan 3 bulan atau kontrak per-tahun.

Hotel Fave juga mengambil peserta magang yang pernah melakukan *training* di Hotel Fave dan sudah lulus dari SMK-nya sebagai *Daily Worker* atau *Casual*. Maka, jumlah pramugraha yang bertugas membersihkan kamar di Hotel Fave Braga menjadi 13 orang ditambah dengan pekerja tambahan tersebut. Pergantian staff setiap



tiga bulan ataupun 1 tahun memicu ketidakseragaman kemampuan dari pramugraha di Hotel Fave Braga.

Berdasarkan data komplain yang diberikan oleh pihak hotel dari 2 bulan terakhir yaitu periode Januari – Februari diperoleh persentase komplain yang cukup besar pada kebersihan kamar, hal ini mengacu kepada kinerja pramugraha yang kurang maksimal dalam membersihkan kamar. Dari 50 komplain periode Januari – Februari mengenai hotel, 18 diantaranya adalah komplain yang berkaitan dengan *housekeeping department*. Jika dipersentasekan maka 36% adalah komplain untuk *housekeeping* dan diantaranya banyak komplain mengenai kebersihan kamar khususnya pada area kamar mandi dan pelayanan pramugraha.

Dari observasi yang penulis lakukan, pramugraha yang bertugas membersihkan kamar melakukan pembersihan kamar *check out* dengan waktu 26 menit 33 detik. Hasil dari pembersihan kamar pun tidak maksimal, bagian kamar kurang bersih pada sudut – sudut tertentu, di bagian engsel pintu terlihat jelas debu yang menumpuk, di bagian permukaan tv masih ditemukan debu yang menempel, lantai kamar pun masih belum terlihat bersih dikarenakan pramugraha yang bertugas tidak membersihkan lantai dengan *mopping stick* melainkan dengan lap basah saja dan tidak begitu detail. Selain itu, kamar mandi masih tercium aroma tidak sedap tetapi pramugraha tersebut tidak memberikan pengharum ruangan untuk menghilangkan aroma tidak sedap tersebut. Dari data di atas dapat diketahui bahwa kemampuan (*skill*) dari pramugraha belum cukup maksimal.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *Executive Housekeeper* penulis mendapatkan informasi bahwa ada beberapa komplain yang mengacu kepada

perilaku dari pramugraha yang dirasa kurang ramah dan kurang tanggap. Ketika penulis datang ke Hotel Fave Braga Bandung tidak ada senyum yang ramah dari pramugraha. Mereka dengan acuh fokus mengelap meja dan mengobrol bersama pramugraha lain. Sementara itu saya melihat ada beberapa tamu di sekitar lobby. Namun pramugraha tersebut masih saja tetap dengan obrolannya.

Penulis juga melakukan wawancara dengan *Executive Housekeeper* mengenai pengetahuan (*knowledge*) dari pramugraha. Latar belakang pramugraha rata-rata adalah perhotelan, namun beberapa dari pramugraha tidak bisa berbahasa Inggris. Hal ini merupakan poin penting mengenai komunikasi mengingat tamu yang datang ke hotel Fave Braga Bandung tidak hanya tamu lokal saja. *Executive Housekeeper* hotel Fave Braga Bandung mengatakan ada jadwal pelatihan untuk pramugraha namun kemampuan mereka dalam aspek *skill*, *knowledge* dan *attitude* dirasa masih kurang untuk memberikan kualitas pelayanan yang maksimal.

Maka dari itu, dugaan sementara penulis yaitu sangat diperlukan adanya pelatihan yang dapat membantu memecahkan hal tersebut di bagian *housekeeping department* ini agar tercipta keseragaman kemampuan pramugraha dan peningkatan *Skill*, *Knowledge* dan *Attitude* pramugraha itu sendiri.

Berdasarkan uraian masalah yang penulis paparkan diatas, penulis tertarik menyusun Tugas Akhir dengan judul: **“PELATIHAN PRAMUGRAHA di HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Dilihat dari uraian masalah yang penulis deskripsikan diatas, maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisa kebutuhan pelatihan di Fave Braga Bandung?
2. Bagaimana perencanaan pelatihan di Fave Braga Bandung?
3. Bagaimana pelaksanaan pelatihan di Fave Braga Bandung?
4. Bagaimana evaluasi pelatihan di Fave Braga Bandung?

### C. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud penulis membuat karya tulis ini adalah untuk menganalisa masalah yang terjadi di Fave Hotel Braga Bandung di departemen *Housekeeping* khususnya mengenai pelatihan pramugraha.

2. Tujuan Penulisan

- a) Tujuan Formal

Merupakan salah satu syarat kelulusan Program Diploma III di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dengan Jurusan Hospitaliti Manajemen Program Studi Divisi Kamar.

- b) Tujuan Operasional

Untuk mengetahui bagaimana analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, penerapan pelatihan dan evaluasi terhadap pelatihan yang telah diberikan kepada pramugraha. Sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang perhotelan khususnya mengenai pelatihan

pramugraha serta untuk melatih kemampuan menganalisa suatu permasalahan yang ada dan mencari solusi bahkan jika ada, dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi pihak Hotel Fave Braga Bandung.

#### **D. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data**

##### 1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif. Pengertian metode ini menurut Sugiyono (2009:21) “Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”. Dari teori tersebut penulis menganalisis suatu hasil penelitian dan memaparkannya dalam bentuk laporan penelitian.

##### 2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang diaplikasikan untuk memudahkan penulis mengumpulkan data tugas akhir adalah:

###### a) Observasi

Penulis secara langsung melakukan pengamatan agar didapat data yang akurat. Penulis melakukan observasi mengenai pembersihan kamar yang dilakukan oleh pramugraha. Penulis menghitung waktu, cara pembersihan dan hasil dari pembersihan kamar tersebut. Menurut Sugiyono (2009:203):

“Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisioner. Kalau wawancara dan kuisioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain”.

b) Wawancara

Menurut Stewart et al (2012) “Wawancara adalah proses komunikasi interaksi antara dua pihak yang setidaknya satu diantara mereka memiliki tujuan serius yang telah ditetapkan dan melibatkan proses tanya jawab tentang sesuatu”. Berdasarkan pernyataan tersebut tujuan serius dari penulis adalah untuk menyusun Tugas Akhir sehingga melakukan wawancara. Penulis melakukan wawancara dengan *Executive Housekeeper* dan *Supervisor Housekeeping* untuk memperoleh data yang lebih lengkap. Tentunya penulis telah menyiapkan hal-hal yang harus dipersiapkan sebelum melakukan wawancara seperti menyusun pertanyaan.

c) Kuesioner

Angket/Kuesioner ini diberikan untuk memperoleh data dari orang yang berbeda sehingga akan didapat data yang akurat mengenai karya tulis yang dibuat. Penulis memberikan kuesioner kepada *Executive Housekeeper* dan *Room Attendant*. Arikunto (2006:151) menjelaskan “Angket/kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.

d) Studi Kepustakaan

Penulis mengambil referensi dari buku yang berkaitan dengan judul tugas akhir yang dibuat agar hal yang disampaikan penulis rasional dan logis untuk diterima oleh pembaca. Nazir (2005:93) menyatakan bahwa “studi kepustakaan atau studi literature, selain dari mencari sumber data sekunder yang akan mendukung penelitian, juga diperlukan untuk mengetahui sampai ke mana terdapat kesimpulan dan generalisasi yang pernah dibuat sehingga situasi yang diperlukan diperoleh.”

#### **E. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### 1. Lokasi.

Lokasi penelitian Tugas Akhir dilakukan di Hotel Fave Braga di Jalan Braga No. 99-101 Bandung

##### 2. Waktu Penelitian.

Penelitian dalam menyusun Tugas Akhir dilakukan pada bulan Februari 2016 - Juni 2016.

## **BAB II**

### **TINJAUAN UMUM HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

#### **A. Sejarah Hotel Fave Braga Bandung**

Hotel Fave Braga Bandung resmi dibuka pada tanggal 8 Oktober 2012 oleh group Aston Internasional, dengan diresmikannya hotel Fave Braga Bandung maka Aston Internasional membawa hotel dengan layanan yang terkini, trendi, hip dan modern ke kota bersejarah Bandung. Hotel Fave Braga Bandung berdiri di pusat kota Bandung yaitu Jalan Braga yang dikelilingi oleh butik, café modern, makanan cepat saji dan club malam. Selain itu dapat terhubung langsung dengan Mall Braga City Walk dan Aston Braga Hotel & Residence.

Hotel Fave ini merupakan hotel fave keempat belas (14) dari keseluruhan hotel fave di Indonesia juga merupakan hotel fave kedua (2) di Bandung. Fave Braga menawarkan 150 kamar modern dan fungsional, juga menawarkan pelayanan dan fasilitas yang tentunya hanya ditemukan di hotel – hotel bintang seperti coffee shop, ruang pertemuan dan WiFi gratis berkecepatan tinggi. Setiap kamar menampilkan desain khas dan trendi di fave, yaitu simple namun tetap menyediakan TV LED berukuran besar dengan banyak pilihan siaran TV lokal dan internasional, tempat tidur terbaik dengan menggunakan bahan katun yang berkualitas serta menyediakan *save deposit box* dikamar tertentu. Kamar mandi juga dirancang fungsional serta menyediakan *shower* dan peralatan mandi yang lengkap.

#### **B. Lokasi Hotel Fave Braga Bandung**

Hotel Fave Braga Bandung terletak di pusat kota Bandung yaitu di Jalan Braga No. 99-101. Lokasi ini dianggap sangat strategis karena dekat dengan café modern, bangunan historical di Jalan Asia Afrika, club malam, café klasik, makanan cepat saji serta dihubungkan langsung dengan pusat perbelanjaan yaitu Braga City Walk.

### C. Klasifikasi Hotel Fave Braga Bandung

Hotel Fave Braga Bandung dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

#### 1. Klasifikasi Hotel Berdasarkan Lokasi

Berdasarkan yang telah penulis jelaskan sebelumnya, Hotel Fave Braga Bandung terletak di tempat yang strategis di tengah pusat kota dan dihubungkan langsung dengan mall Braga City Walk.

#### 2. Klasifikasi Hotel Bintang

Berdasarkan fasilitas yang ditawarkan serta kamar yang tersedia, hotel Fave Braga Bandung dapat diklasifikasikan sebagai hotel bintang 3.

#### 3. Klasifikasi Hotel Berdasarkan Jumlah Kamar

Hotel Fave Braga Bandung memiliki 150 kamar, maka dapat diklasifikasikan sebagai medium hotel.

#### 4. Klasifikasi Hotel Berdasarkan Perencanaan Hotel (*Hotel Plan*)



Hotel Fave Braga Bandung dapat diklasifikasikan sebagai European Plan atau Continental Plan karena harga kamar bisa di pesan tanpa breakfast ataupun sebaliknya.

5. Klasifikasi Hotel Berdasarkan Jenis Tamu yang Menginap

Dilihat dari banyaknya tamu yang menginap tujuannya adalah untuk berlibur, berbelanja disekitar fave hotel dan terkadang untuk berbisnis, maka Hotel fave Braga Bandung dapat diklasifikasikan sebagai tourist hotel atau business hotel.

6. Klasifikasi Hotel Berdasarkan Lama Tamu Menginap

Dilihat dari lamanya tamu menginap yang hanya dalam jangka waktu pendek yaitu satu sampai 3 malam atau dibawah 1 minggu, maka Hotel Fave Braga diklasifikasikan sebagai Semi Residential Hotel.

**D. Fasilitas Hotel Fave Braga Bandung**

Untuk menunjang operasional hotel, Fave Braga Bandung memiliki fasilitas-fasilitas penunjang sebagai berikut:

1. Kamar

Hotel Fave Braga Bandung memiliki 150 kamar yang terdiri dari 5 tipe kamar yang memiliki luas dan harga yang beragam seperti tabel berikut:

**TABEL 1****KAMAR HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

<b>Tipe Kamar</b>	<b>Harga Kamar</b>	<b>Deskripsi</b>
Standar	Rp. 388.000 <sup>++</sup>	Kamar standar ini menawarkan pilihan jenis tempat tidur <i>double</i> atau <i>twin</i> . Tersedia fasilitas seperti AC, <i>safe deposit box</i> , fasilitas kamar mandi, WiFi gratis, stopkontak universal, TV LCD yang dilengkapi dengan 60 saluran internasional maupun lokal. Luas kamar ini adalah 16 m <sup>2</sup> . Tamu juga dapat memilih kamar tanpa asap rokok atau sebaliknya.
Superior	Rp. 438.000 <sup>++</sup>	Luas kamar superior lebih besar 30% dari kamar standar. Fasilitas kamar superior sama dengan fasilitas kamar standar namun ada tambahan fasilitas untuk membuat teh dan kopi.
Executive	Rp. 558.000 <sup>++</sup>	Luas kamar ini lebih besar 50% dari kamar standar. Fasilitas sama dengan kamar superior dan tersedia sofa. Tersedia juga WiFi gratis di kamar.
Family	Rp. 758.000 <sup>++</sup>	Luas kamar lebih besar 50% dari kamar

		standar. Fasilitas yang disediakan sama dengan kamar Executive namun tersedia 1 tempat tidur <i>double</i> dan 1 tempat tidur <i>single</i> . Selain itu, tamu mendapatkan sarapan untuk 3 orang.
Suite	Rp. 888.000 <sup>++</sup>	Luas kamar ini 100% lebih besar dari kamar standar. Fasilitas yang disediakan sama dengan fasilitas kamar family serta ditambah dengan minibar.

## 2. Meeting Room

Hotel Fave Braga Bandung 4 memiliki ruang pertemuan (*Meeting Room*) yang terletak di lantai 1 dan 2. Setiap ruang pertemuan memiliki luas dan harga yang berbeda. Ruang pertemuan tersebut diberi nama Magenta 1, Magenta 2, Braga 1 dan Braga 2. Ruang Magenta 1 dan Magenta 2 dapat digabung dengan harga yang lebih murah. Setiap *meeting room* dapat digunakan dalam waktu 8 jam. Berikut merupakan harga sewa ruang pertemuan (*Room Only*):

Magenta 1	: IDR 7.800.000 <sup>++</sup>
Magenta 2	: IDR 4.800.000 <sup>++</sup>
Magenta 1+2	: IDR 11.800.000 <sup>++</sup>
Braga 1	: IDR 4.800.000 <sup>++</sup>
Braga 2	: IDR 2.800.000 <sup>++</sup>

### 3. Lime Café

Lime Café merupakan restaurant milik hotel Fave Braga Bandung. Namun café ini hanya beroperasi ketika waktu sarapan ataupun ada *event* sebagai tempat *lunch* dan *coffee break*.Café ini tidak beroperasi selain jam tersebut karena hotel Fave Braga Bandung tidak memiliki *kitchen* sendiri sehingga makanan yang ada merupakan transfer dari hotel Aston Braga Bandung.

### 4. Fasilitas lainnya

- *Room Services*
- Pelayanan Laundry
- WiFi gratis
- Tempat Parkir
- Pelayanan Transportasi
- Check In dan Check Out dengan cepat
- *Security Key Lock System and CCTV*

## **E. Struktur Organisasi Hotel Fave Braga Bandung**

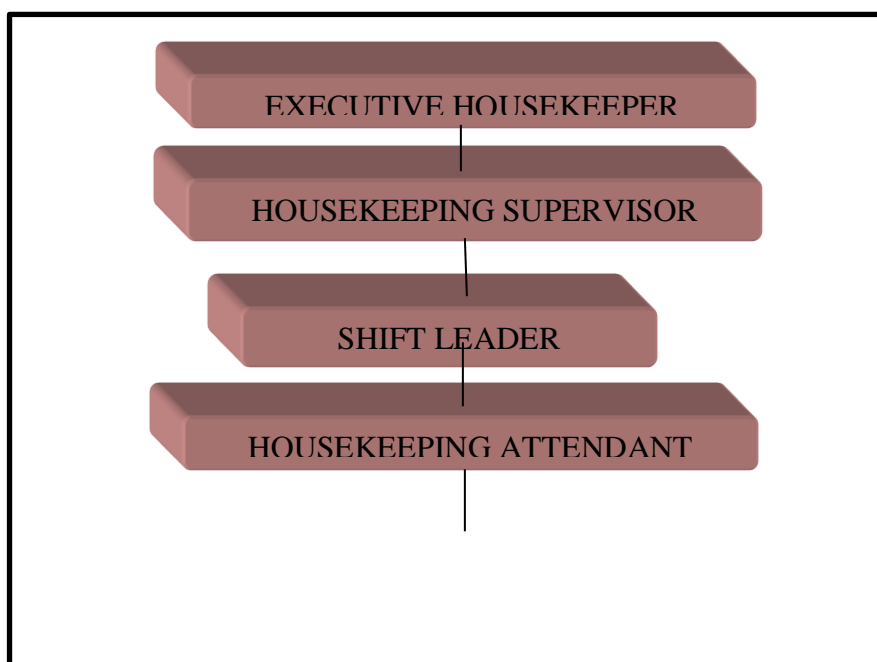
Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam berdirinya suatu perusahaan.Hal ini bertujuan agar setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jabatan yang ada dalam struktur organisasi suatu perusahaan.Pengertian organisasi dikemukakan oleh Robbin (2001:2), “Organisasi adalah salah satu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja dari dua orang atau

lebih yang berfungsi dan berwenang untuk mengerjakan usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan pengertian organisasi menurut Bernard dalam Thoha (2002:99), “Organisasi diartikan sebagai suatu sistem kegiatan yang telah terkoordinir secara sadar atau kekuatan yang berasal dari dua manusia atau lebih. Dari 2 teori yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwa organisasi didirikan untuk mencapai tujuan perusahaan dan melibatkan dua orang atau lebih.

Suatu organisasi tentunya akan membutuhkan struktur organisasi agar setiap orang mengetahui tanggung jawab yang harus mereka kerjakan. Pengertian dari struktur organisasi menurut Handoko (2003:169), “Struktur organisasi adalah kerangka susunan hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi”. Berdasarkan dari teori diatas maka struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting di dalam sebuah organisasi, maka hotel Fave Braga Bandung mempunyai struktur organisasi sebagai berikut:

**GAMBAR 1**  
**STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN TATA GRAHA**  
**DI FAVE HOTEL BRAGA BANDUNG**





## DAILY WORKER

Sumber : *Human Resources Manager* Fave Hotel Braga Bandung, Februari 2016

### **G. Tinjauan Pelatihan**

*Training* (Pelatihan) merupakan hal yang sangat penting untuk kemajuan organisasi. Tujuan pelatihan salah satunya adalah meningkatkan *skill, knowledge* dan *attitude* dari karyawan. Hal ini disampaikan oleh Mangkuprawira (2004), “Pelatihan bagi karyawan merupakan suatu proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”.

Tujuan lain dilakukannya pelatihan menurut Hasibuan yang dikutip dan dijelaskan oleh Yani (2012:26) sebagai berikut:

1. **Produktivitas Kerja**  
Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
2. **Efisiensi**  
Pengembangan 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.
3. **Kerusakan**  
Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. **Kecelakaan**  
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
5. **Pelayanan**  
Pengembangan 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 bersangkutan.

6. Moral

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

7. Karier

Dengan pengembangan, 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.

8. Konseptual

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

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, memotivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin humoris.

10. Balas Jasa

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

11. Konsumen

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

Pelatihan juga dapat dilakukan dengan metode/cara yang beragam Menurut Mathis dan Jackson (2002:318) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yaitu:

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi persyaratan dan aturan yang berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
2. Pelatihan pekerjaan/teknis: dilakukan agar karyawan mampu melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik.
3. Pelatihan antar-pribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan meningkatkan hubungan dalam organisasional.
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif: dilakukan untuk jangka panjang sebagai sarana meningkatkan kemampuan individu dan organisasi di mana yang akan datang.

Teori diatas menjelaskan bahwa ada 4 cara melakukan pelatihan bergantung pada tujuan dari organisasi itu sendiri. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan *Executive Housekeeper* hotel Fave Braga Bandung melakukan pelatihan yang dibutuhkan dan rutin, yaitu pelatihan untuk karyawan baru. Selain itu, hotel Fave Braga Bandung juga melakukan pelatihan pekerjaan/teknis, yaitu pelatihan yang dilakukan agar pramugraha dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

#### **H. Tinjauan Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh Yani mengenai tahap pelatihan, pada tahap pertama melakukan pelatihan suatu perusahaan memerlukan analisa kebutuhan terlebih dahulu untuk mengetahui pelatihan seperti apa yang diperlukan untuk meningkatkan *skill*, *knowledge* dan *attitude*. Menurut Yani (2012:92):

“*Training Need Analysis* (Analisa Kebutuhan Pelatihan) adalah sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak”.

Dari teori diatas dapat diketahui bahwa *Training Need Analysis* merupakan sebuah analisa kebutuhan *workplace* secara spesifik bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas untuk memecahkan sebuah masalah dalam organisasi. Maka apabila sebuah perusahaan mengetahui kebutuhan pelatihan dari staff, maka akan ditemukan program pelatihan yang tepat dan dapat digunakan sebagai solusi memecahkan masalah yang ada di sebuah perusahaan. Selain itu,



penentuan kebutuhan pelatihan dapat membantu meningkatkan kualitas suatu perusahaan melalui peningkatan *skill*, *knowledge* dan *attitude*.

Setiap hotel biasanya memiliki badan yang bertanggung jawab untuk membuat program pelatihan untuk meningkatkan 3 aspek seperti *skill*, *knowledge* dan *attitude* tersebut. Namun, program pelatihan yang telah dirancang oleh suatu hotel dapat gagal diterapkan oleh pramugraha disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu penyebab gagalnya suatu program pelatihan dapat disebabkan karena tidak adanya sinkronisasi antara program pelatihan dengan kebutuhan pelatihan dari pramugraha itu sendiri. Sehingga suatu masalah yang terjadi di hotel tidak dapat dipecahkan melalui program pelatihan yang telah dibuat akibat hal tersebut.

Menurut Forrest (1990:10) ada beberapa teknik yang dilakukan dalam penentuan kebutuhan pelatihan, yaitu;

1. *Training Needs Surveys*  
Survey ini dapat dilakukan dalam bentuk wawancara atau angket/kuesioner antara Pihak manajemen dengan staff/pramugraha. Teknik ini ditujukan agar pihak manajemen mengetahui aspek yang dibutuhkan oleh stafnya.
2. Observasi oleh manajemen  
Manajemen melakukan observasi langsung pada saat operasional untuk mengetahui kekurangan dari staff.
3. Survey kepada staff  
Menanyakan langsung kepada staff mengenai operasional untuk menciptakan standar kerja,
4. *Guest Comment*  
Komentar dari tamu ini dilihat dari komentar yang negative atau bisa disebut dengan *guest complain*. Aspek ini sangatlah penting karena komentar negative tamu muncul karena kurangnya kinerja atau pelayanan yang baik sehingga kebutuhan tamu tidak terpenuhi.
5. Survey Pemasaran  
Hal ini dilakukan untuk mengetahui citra umum dari perusahaan mengenai pelayanan yang diberikan.
6. *Repeater*

Manajemen harus mengetahui *repeater guest* dalam suatu hotel sehingga manajemen dapat bertanya mengenai pelayanan yang diberikan dan dapat dijadikan masukan untuk kemajuan hotel/perusahaan.

7. Pertemuan dengan staff (*Employee Meeting*)  
Manajemen mengatur sebuah pertemuan (*meeting*) dengan staff untuk mengetahui yang mereka butuhkan.
8. Inspeksi  
Manajemen melakukan pemeriksaan langsung untuk melihat kinerja dari staff.

Teknik-teknik diatas merupakan cara menentukan kebutuhan pelatihan bagi pramugraha. Penulis melakukan wawancara dengan pihak manajemen untuk mengetahui tanggapan mengenai analisa kebutuhan pelatihan yang dilakukan. 4 tersebut responden yaitu *Assistant Human Resource Manager, Executive Housekeeper, Housekeeping Supervisor* dan *Housekeeping Shift Leader* di Hotel Fave Braga Bandung.

**TABEL 2**  
**TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI TEKNIK ANALISA**  
**KEBUTUHAN PELATIHAN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**n=4**

No.	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Sering Dilakukan		Kadang Dilakukan		Tidak Dilakukan		Total	
		f	%	f	%	f	%	F	%
1.	<i>Training Needs Survey</i>	-	-	2	50	2	50	4	100
2.	Observasi oleh manajemen	1	25	2	75	1	25	4	100
3.	Survey Kepada Staff	-	-	1	25	3	75	4	100
4.	<i>Guest Comment</i>	1	25	2	50	1	25	4	100
5.	Survey Pemasaran	-	-	-	-	4	100	4	100

6.	<i>Repeater</i>	-	-	1	25	3	75	4	100
7.	<i>Employee meeting</i>	-	-	-	-	4	100	4	100
8.	Inspeksi	-	-	2	50	2	50	4	100
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>6,25</b>	<b>10</b>	<b>31,25</b>	<b>20</b>	<b>62,5</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

Selain teknik-teknik dari penentuan kebutuhan pelatihan di atas, adapun beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam penentuan kebutuhan pelatihan. Aspek-aspek ini digunakan agar analisa kebutuhan pelatihan berjalan sesuai dengan tujuannya. Menurut Yani (2012:92), terdapat aspek penting dalam menentukan kebutuhan pelatihan:

1. Mengumpulkan informasi tentang *skill*, *knowledge* dan *feeling* pekerja
2. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*
3. Mengumpulkan data kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional
4. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan
5. Mencari data untuk keperluan langkah selanjutnya (perencanaan)

Teori diatas menekankan bahwa dalam melakukan analisa kebutuhan, mengumpulkan informasi mengenai staff adalah langkah yang penting. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kelemahan maupun kelebihan dari setiap pramugraha yang ada di hotel. Tahap analisa kebutuhan juga digunakan untuk menjalani tahap selanjutnya yaitu tahap perencanaan.

**TABEL 3**  
**TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI ASPEK ANALISA KEBUTUHAN**  
**PELATIHAN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**n=4**

Aspek Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Dilakukan		Kadang Dilakukan		Tidak Dilakukan		Total	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Mengumpulkan informasi tentang <i>skill, knowledge</i> dan <i>feeling</i> pekerja	2	50	2	50	-	-	4	100
Mengumpulkan informasi tentang <i>job content</i> dan <i>job context</i>	-	-	1	25	3	75	4	100
Mengumpulkan data kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional	-	-	1	25	3	75	4	100
Melibatkan <i>stakeholders</i> dan membentuk dukungan	-	-	-	-	4	100	4	100
Mencari data untuk keperluan langkah selanjutnya (perencanaan)	-	-	2	50	2	50	4	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

## I. Tinjauan Perencanaan Pelatihan

Perencanaan merupakan tahap setelah menentukan kebutuhan pelatihan. Perencanaan ini dianggap penting untuk mempersiapkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Menurut Terry dalam Mardikanto (2010):

“Perencanaan diartikan sebagai suatu proses pemilihan dan menghubungkan-fakta, serta menggunakannya untuk menyusun asumsi- asumsi yang diduga bakal terjadi di masa datang, untuk kemudian merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan”.

Teori diatas menjelaskan bahwa pada tahap ini dibuat rancangan pelatihan yaitu rancangan kegiatan untuk mencapai tujuan pelatihan tersebut. Perencanaan ini menentukan keberhasilan suatu pelatihan.

Menurut Yani (2012:93) ada tahapan-tahapan yang harus diperhatikan dalam menjalankan proses perencanaan pelatihan, yaitu:

1. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan
2. Menetapkan metode yang paling tepat
3. Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya
4. Memilih dari beraneka ragam media
5. Menetapkan isi
6. Mengidentifikasi alat-alat evaluasi
7. Menyusun urutan pelatihan

**TABEL 4**  
**TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI PERENCANAAN PELATIHAN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**n=4**

Aspek yang ditanyakan	Dilakukan		Kadang Dilakukan		Tidak Dilakukan		Total	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari	2	50	1	25	1	25	4	100

program pelatihan								
Menetapkan metode yang paling tepat	2	50	2	50	-	-	4	100
Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya	2	25	1	25	1	25	4	100
Memilih dari beraneka ragam media	3	75	1	25	-	-	4	100
Menetapkan isi	4	100	-	-	-	-	4	100
Mengidentifikasi alat-alat evaluasi	-	-	1	25	3	75	4	100
Menyusun urutan-urutan pelatihan	2	50	2	50	-	-	4	100
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>53,6</b>	<b>8</b>	<b>28,6</b>	<b>5</b>	<b>17,8</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

Selain tahapan-tahapan perencanaan pelatihan, adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan pelatihan. Faktor-faktor tersebut menurut Yani (2012:93) sebagai berikut:

1. Jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu);
2. Rencana setiap sesi;
3. Materi-materi pembelajaran (buku tulis, buku bacaan, *hand out*) dll;
4. Alat-alat bantu pembelajaran;
5. Formulir evaluasi

**TABEL 5**  
**TANGGAPAN PRAMUGRAHA MENGENAI PERENCANAAN PELATIHAN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**N=13**

Aspek yang ditanyakan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat Kurang	Total
-----------------------	-------------	------	-------	--------	---------------	-------

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Bagaimana pihak manajemen melakukan penjadwalan waktu pelatihan?	1	7,7	8	61,5	4	30,8	-	-	-	-	13	100
Bagaimana pengelolaan setiap sesi dalam pelatihan? (sudah efisien?)	4	30,7	6	46,1	2	15,4	1	7,7	-	-	13	100
Bagaimana kesiapan alat penunjang pelatihan (buku tulis, buku bacaan, <i>hand out</i> )	2	15,4	7	53,8	3	23,1	1	7,7	-	-	13	100
Bagaimana kesiapan alat bantu pembelajaran (Slide, <i>sound system</i> , meja, kursi, papan tulis)	2	15,4	9	69,3	2	15,4	-	-	-	-	13	100
Bagaimana ketersediaan formulir evaluasi mengenai pelatihan?	-	-	-	-	2	15,4	7	53,8	4	30,8	13	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>13,8</b>	<b>30</b>	<b>46,1</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>13,8</b>	<b>4</b>	<b>6,1</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

## **J. Tinjauan Pelaksanaan Pelatihan**

Tahap ini merupakan implementasi dari pelatihan yang sudah di rencanakan. Keberhasilan pelaksanaan pelatihan tergantung dari program pelatihan yang telah di buat. Pada tahap analisa kebutuhan sangat membantu agar orang yang mengikuti pelatihan mendapatkan program yang sesuai “*The right people under the right program*”. Tahap perencanaanpun membantu agar menciptakan kondisi yang sesuai untuk menjalankan program tersebut.

Penulis melakukan wawancara dengan *Housekeeping Supervisor* hotel Fave Braga Bandung mengenai pelaksanaan pelatihan. Pelatihan dilakukan 1 sampai 2 kali dalam seminggu atau dalam sebulan dapat dilakukan 4 sampai 5 kali pelatihan. Berikut merupakan jadwal pelatihan pramugraha di hotel Fave Braga Bandung:

**TABEL 6**  
**JADWAL PELATIHAN PRAMUGRAHA**  
**PERIODE APRIL-DESEMBER 2015**

<b>No.</b>	<b>Subject</b>	<b>Trainer</b>	<b>Date</b>	<b>Keterangan</b>
<b>April</b>				
1.	Set Up Extra Bed Properly	Adnan Saepudin	2-Apr-15	Terlaksana
2.	Standard Room Set Up and Cleanliness Guest Room	Trisna Mulya	9-Apr-15	Terlaksana
3.	Product Knowledge Chemical	Asep Rukman	16-Apr-15	Tidak Terlaksana
4.	General Cleaning Wall Bathroom	Dicki Setiadi	23-Apr-15	Tidak Terlaksana
5.	Pick Up Garbage	Iar	30-Apr-15	Terlaksana
<b>May</b>				
1.	Remove Dirty Linen	Ulfi Juniarty	1-May-15	Tidak Terlaksana
2.	Cleaning Door Entrance	Ofi Rohandi	7-May-15	Terlaksana
3.	Housekeeping Product Knowledge Part 1	Trisna Mulya	14-May-15	Terlaksana



4.	Etiquet	Asep Rukman	21-May-15	Terlaksana
5.	Folding Towel Properly	Dicki Setiadi	28-May-15	Tidak Terlaksana
6.	Daily Maintenance Bathroom Training	Iar	31-May-15	Terlaksana
<b>June</b>				
1.	Making Bed Properly	Vandhita Akbar	4-Jun-15	Tidak Terlaksana
2.	Housekeeping Product Knowledge Part 2	Trisna Mulya	11-Jun-15	Terlaksana
3.	Laundry Operational	Asep Rukman	18-Jun-15	Tidak Terlaksana
4.	Cleaning Head Shower	Dicki Setiadi	25-Jun-15	Tidak Terlaksana
5.	Operate Hand Polisher Machine	Iar	30-Jun-15	Terlaksana
<b>July</b>				
1.	Cleaning Guest Room	Adnan Saepudin	2-Jul-15	Terlaksana
2.	Operate Extractor Machine	Trisna Mulya	9-Jul-15	Terlaksana
3.	Bed Bugs Preventive	Asep Rukman	16-Jul-15	Terlaksana
4.	Cleaning Telephone	Dicki Setiadi	23-Jul-15	Tidak Terlaksana
5.	Spotting Wall	Iar	30-Jul-15	Terlaksana
<b>August</b>				
1.	Washing Jody Chair	Ofi Rohandi	6-Aug-15	Tidak Terlaksana
2.	Lost and Found Procedure	Trisna Mulya	13-Aug-15	Terlaksana
3.	Deep Cleaning Procedure	Asep Rukman	20-Aug-15	Terlaksana
4.	Checking Room Status	Dicki Setiadi	27-Aug-15	Terlaksana
5.	Brushing Floor	Iar	30-Aug-15	Tidak Terlaksana
<b>September</b>				
1.	Cleaning Wall Lift Service	Vandhita Akbar	3-Sep-15	Tidak Terlaksana
2.	Scope Work PA Attendant	Trisna Mulya	10-Sep-15	Terlaksana
3.	Personal Hygiene	Asep Rukman	17-Sep-15	Terlaksana
4.	Shampooing Carpet	Dicki Setiadi	24-Sep-15	Terlaksana
5.	Cristallization Vanity Counter	Iar	30-Sep-15	Terlaksana
<b>October</b>				
1.	Cleaning Window Glass	Adnan	1-Oct-15	Terlaksana

		Saepudin		
2.	Personal Hygiene	Trisna Mulya	8-Oct-15	Tidak Terlaksana
3.	Honeymoon Set Up	Asep Rukman	15-Oct-15	Terlaksana
4.	Carpet Maintenance	Dicki Setiadi	22-Oct-15	Terlaksana
5.	Cleaning Ac Grill and Exhaust Pan	Iar	29-Oct-15	Tidak Terlaksana
<b>November</b>				
1.	Cleaning the Toilet Bowl	Adnan Saepudin	5-Nov-15	Terlaksana
2.	Handling Guest Complain	Trisna Mulya	12-Nov-15	Terlaksana
3.	Turndown Service	Dicki Setiadi	19-Nov-15	Terlaksana
4.	Cristallization Vanity Counter	Iar	26-Nov-15	Tidak Terlaksana
<b>December</b>				
1.	Cleaning Mug and Water Kettle	Vandhita Akbar	3-Dec-15	Tidak Terlaksana
2.	Golden Rules	Trisna Mulya	10-Dec-15	Terlaksana
3.	Entering Guest Room	Dicki Setiadi	24-Dec-15	Terlaksana
4.	Checking Room Status	Iar	21-Dec-15	Terlaksana

Sumber: *Housekeeping Department Hotel Fave Braga Bandung, Maret 2016*

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan *Housekeeping Supervisor*, jangka waktu pelatihan pramugraha memang sangat dekat yaitu seminggu sekali sehingga seringkali program pelatihan yang telah dijadwalkan sebelumnya tidak dapat terlaksana sebagaimana mestinya disebabkan oleh hal-hal yang menyangkut kepentingan hotel seperti *high season*. Untuk itu, dari program pelatihan diatas ada beberapa program yang tidak sempat dilakukan akibat masalah tersebut. Berdasarkan jadwal pelatihan periode bulan April-Desember 2015 diatas, ada 44 pelatihan yang telah dijadwalkan namun hanya 29 program pelatihan yang terlaksana dengan persentase 65,9% terlaksana dan 15 program pelatihan yaitu 34,1% tidak terlaksana.

Ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam menilai pelaksanaan pelatihan.

Menurut Veitzhal Rivai (2004:240) ada faktor-faktor yang menunjang pelaksanaan pelatihan antara lain:

1. Materi yang dibutuhkan; materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan untuk pengajaran keahlian khusus.
2. Metode pelatihan; yang digunakan melalui metode-metode pelatihan yang sistematis.
3. Prinsip pembelajaran; Materi yang digunakan berupa pelatihan yang diberikan. Prinsip pembelajaran sangat penting bagi peserta, peserta harus mengerti materi yang disampaikan dengan begitu peserta akan dengan mudah mengaplikasikan hasil dari pembelajaran.
4. Ketetapan dan kesesuaian fasilitas; fasilitas sangat menunjang bagi terlaksananya program pelatihan
5. Kemampuan peserta; kemampuan peserta akan meningkat apabila pelaksanaan pelatihan dijalankan dengan baik

**TABEL 7**  
**TANGGAPAN PRAMUGRAHA MENGENAI PELAKSANAAN PELATIHAN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**N=13**

Aspek yang ditanyakan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Bagaimana kesesuaian materi yang diajarkan dengan kebutuhan anda?	-	-	1	7,7	2	15,4	5	38,5	5	38,5	13	100
Bagaimana keefektifan metode pelatihan yang digunakan?	-	-	-	-	3	23,1	7	53,8	3	23,1	13	100
Bagaimana kemudahan pemahanan atas	-	-	1	7,7	3	23,1	5	38,5	4	30,8	13	100

materi yang diajarkan?												
Bagaimana kesesuaian fasilitas penunjang pelatihan? (meja, kursi, slide, papan tulis, speaker ,dll.)	2	15,4	8	61,5	2	15,4	1	7,7	-	-	13	100
Bagaimana peningkatan kemampuan anda setelah melakukan pelatihan?	-	-	-	-	5	38,5	7	53,8	1	7,7	13	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3,1</b>	<b>10</b>	<b>15,4</b>	<b>15</b>	<b>23,8</b>	<b>25</b>	<b>38,5</b>	<b>13</b>	<b>19,69</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

### **K. Tinjauan Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi merupakan tahap akhir dari pelatihan. Melalui evaluasi kita dapat mengetahui keberhasilan dari suatu pelatihan yang telah dilaksanakan. Tahap ini seringkali diabaikan oleh manajemen padahal tahap ini merupakan tahap yang penting sebagai tolak ukur keberhasilan.

Menurut Kirkpatrick dalam Suryana (2006:117), mengemukakan suatu model pengukuran efektivitas program pelatihan melalui evaluasi sebagai berikut:

1. *Reaction* (Reaksi)
2. *Learning* (Pembelajaran)
3. *Behaviour* (Perilaku)
4. *Result* (Hasil)

Model pengukuran sebagai tahap evaluasi dalam pelatihan diatas dapat

didefinisikan sebagai berikut:

1. *Reaction* (Reaksi)  
Evaluasi ini dilakukan setelah peserta melakukan pelatihan. Manajemen dapat melihat reaksi dan minat peserta terhadap pelaksanaan pelatihan.
2. *Learning* (Pembelajaran)  
Evaluasi atas pembelajaran ini dilakukan untuk mengetahui pemahaman peserta atas materi yang sudah dibahas. Evaluasi ini dapat mengukur sejauh mana peserta memahami materi yang disampaikan.
3. *Behaviour* (Perilaku)  
Evaluasi ini mengukur bagaimana perilaku peserta setelah melakukan pelatihan.
4. *Result* (Hasil)  
Merupakan evaluasi jangka panjang secara keseluruhan meliputi kinerja anggota organisasi yang mengikuti pelatihan.

**TABEL 8**  
**TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI EVALUASI PELATIHAN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**n=4**

Aspek yang ditanyakan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Bagaimana reaksi peserta terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan?	-	-	1	25	1	25	2	50	-	-	4	100
Bagaimana peningkatan pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan?	-	-	-	-	1	25	3	75	-	-	4	100
Bagaimana perilaku dan kinerja peserta setelah mengikuti	-	-	1	25	1	25	2	50	-	-	4	100

pelatihan?												
Bagaimana manfaat pelatihan untuk kinerja peserta?	-	-	1	25	2	50	1	25	-	-	4	100
<b>Total</b>	-	-	<b>3</b>	<b>18,7</b>	<b>5</b>	<b>31,3</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	-	-	<b>16</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

Selain aspek penilaian evaluasi terhadap pramugraha di atas, adapun teori mengenai bagaimana merancang evaluasi pelatihan yang baik. Menurut Yani (2012:95) evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara sebaiknya dilakukan sebagai berikut:

1. Evaluasi Pra Diklat, bertujuan mengetahui sejauhmana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki para peserta sebelum diklat dilaksanakan.
2. Evaluasi Pasca diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta

**TABEL 9**  
**TANGGAPAN PRAMUGRAHA MENGENAI EVALUASI YANG**  
**DILAKUKAN OLEH MANAJEMEN**  
**HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**  
**N=13**

Aspek yang ditanyakan	Dilakukan		Kadang Dilakukan		Tidak Dilakukan		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Evaluasi Pra Diklat	-	-	3	23,1	10	76,9	13	100
Evaluasi Pasca Diklat	-	-	5	38,5	8	61,5	13	100
<b>Total</b>	-	-	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>18</b>	<b>69,2</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Kuesioner, Mei 2016

### **BAB III**

#### **ANALISIS PERMASALAHAN**

##### **B. Analisa Kebutuhan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung**

Berdasarkan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, pelatihan pramugraha merupakan hal yang penting karena pelatihan adalah salah satu cara untuk meningkatkan *skill*, *knowledge* dan *attitude* dari pramugraha agar dapat memberikan pelayanan yang baik bagi tamu demi meningkatkan kinerja organisasi.

Penulis melakukan analisis data pada bab ini untuk mengetahui secara mendalam mengenai data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2012:244), “Analisis data merupakan proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data (wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi) dengan cara mengorganisir data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain”.

Penulis melakukan penghitungan data kuesioner menggunakan metode skala likert untuk mengetahui mengenai analisa kebutuhan pelatihan pramugraha di hotel Fave Braga Bandung. Menurut Djaali (2008:28), “Skala likert adalah metode penghitungan yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan.

Menurut Sugiyono (2009:67) penghitungan data kuesioner berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut:

Penilaian: 3 = Untuk Jawaban Sering Dilakukan  
2 = Untuk Jawaban Kadang Dilakukan  
1 = Untuk Jawaban Tidak Dilakukan

Responden: N = Jumlah Populasi  
n = Jumlah Sampel

Persentase(%):  $\frac{F}{N} \times 100\%$

Berdasarkan data pada table 2 halaman 22 dalam bab 2, diketahui bahwa dari 4 responden, 2 diantaranya (50%) mengatakan pihak manajemen terkadang melakukan teknik *training needs survey dan inspeksi* dan 2 lainnya (50%) mengatakan tidak melakukan dua teknik tersebut untuk menganalisa kebutuhan pelatihan. Selain itu dalam hal teknik observasi oleh manajemen dan *guest comment*, 1 orang (25%) mengatakan bahwa manajemen melakukan teknik tersebut, 2 orang lainnya (50%) mengatakan terkadang melakukan teknik tersebut, dan 1 orang lainnya (25%) mengatakan tidak melakukan teknik tersebut.

Dua teknik penentuan kebutuhan pelatihan yaitu survey pemasaran dan employee meeting sama sekali tidak pernah dilakukan. Hal ini dikemukakan oleh keempat responden tersebut. Untuk teknik repeater, 1 orang responden (25%) mengatakan terkadang melakukan teknik tersebut dan 3 lainnya (75%) mengatakan tidak melakukan teknik tersebut.



Apabila di jumlahkan, dari 8 teknik penentuan kebutuhan pelatihan, jika di persentasekan maka 6,25% jawaban adalah sering dilakukan, 31,25% jawaban adalah kadang dilakukan dan 62,5% jawaban adalah tidak dilakukan.

### **1. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Teknik Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Penilaian: 3 = Untuk Jawaban Sering Dilakukan (Baik)

2 = Untuk Jawaban Kadang Dilakukan (Cukup)

1 = Untuk Jawaban Tidak Dilakukan (Kurang)

Jumlah skor tertinggi :  $3 \times 8 \times 4 = 96$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 8 \times 4 = 32$

Rentang Skala =  $\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{96-32}{3} = 21,33$

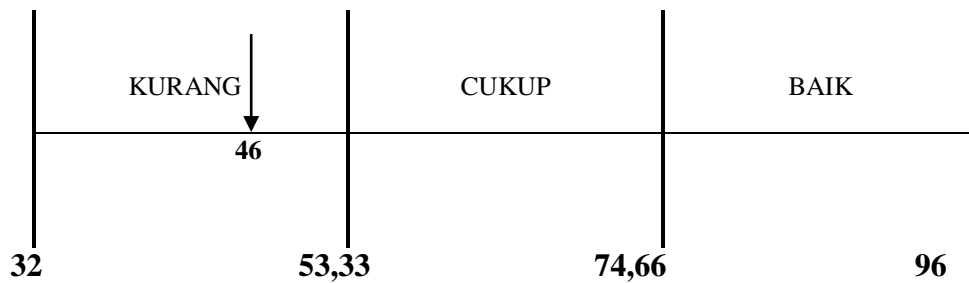
### **2. Perhitungan Interval Skala Mengenai Teknik Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Responden : Baik =  $3 \times 2 = 6$

Cukup =  $2 \times 10 = 20$

Kurang =  $1 \times 20 = \frac{20}{46}$

**Interval Skalanya :**



Berdasarkan data olahan kuesioner diatas dapat diketahui bahwa skor untuk tahap analisa kebutuhan yang dilakukan oleh pihak manajemen adalah 46 dari skor tertinggi yaitu 96.

### 3. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Aspek Analisa Kebutuhan Pelatihan

Penilaian: 3 = Untuk Jawaban Sering Dilakukan (Baik)

2 = Untuk Jawaban Kadang Dilakukan (Cukup)

1 = Untuk Jawaban Tidak Dilakukan (Kurang)

Jumlah skor tertinggi :  $3 \times 5 \times 4 = 60$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 5 \times 4 = 20$

Rentang Skala =  $\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{60-20}{3} = 13,33$

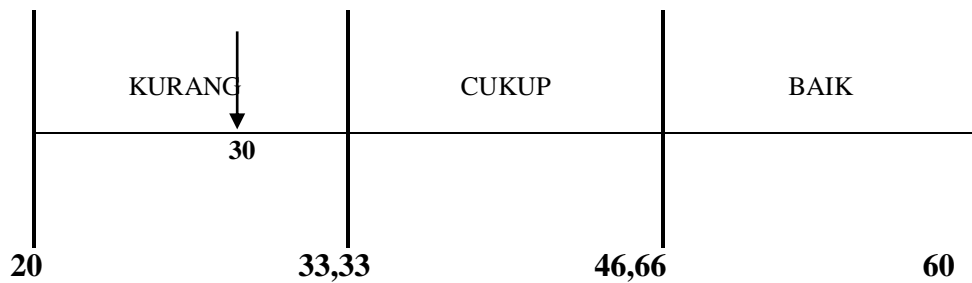
### 4. Perhitungan Interval Skala Mengenai Aspek Analisa Kebutuhan Pelatihan

Responden : Baik =  $3 \times 2 = 6$

Cukup =  $2 \times 6 = 12$

Kurang =  $1 \times 12 = \frac{12}{30}$

**Interval Skalanya :**



Berdasarkan data yang didapat dari tabel 3 halaman 24 dalam bab 2, terdapat 5 aspek penentuan kebutuhan pelatihan. Dari 4 responden pada aspek mengumpulkan informasi tentang *skill*, *knowledge* dan *feeling* pekerja, 2 orang (50%) mengatakan melakukan hal tersebut untuk menganalisa kebutuhan dan 2 orang lainnya (50%) mengatakan terkadang melakukan hal tersebut. Selain itu, aspek lainnya yaitu mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context* serta mengumpulkan data kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional, 1 orang responden (25%) menjawab terkadang melakukan hal tersebut dan 3 lainnya (75%) menjawab tidak melakukan hal tersebut.

Pada aspek melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan, seluruh responden yaitu 4 orang (100%) mengatakan tidak melakukan aspek tersebut untuk menganalisa kebutuhan pelatihan. Yang terakhir yaitu mencari data untuk keperluan langkah selanjutnya (perencanaan), 2 orang (50%) mengatakan terkadang melakukan hal tersebut dan 2 orang lainnya (50%) mengatakan tidak pernah melakukan aspek tersebut.

Apabila dijumlahkan dalam bentuk persentase, dari 5 aspek penentuan kebutuhan pelatihan, 10% jawaban adalah dilakukan, 30% jawaban kadang dilakukan

dan 60% jawaban tidak dilakukan. Dari data interval dapat dilihat bahwa analisa kebutuhan pelatihan berada pada skor 30 dari skor tertinggi yaitu 60.

### **C. Analisis Perencanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung**

Perencanaan pelatihan merupakan tahap yang juga tidak kalah penting dalam menyusun program pelatihan. Berdasarkan data pada tabel 4 halaman 26 dalam bab 2, ada 7 tahapan mengenai perencanaan pelatihan. Penulis mewawancarai responden mengenai hal tersebut. Tahapan pertama yaitu mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan, 2 orang responden (50%) mengatakan melakukan tahap tersebut, 1 orang (25%) mengatakan terkadang melakukan tahapan tersebut dan 1 orang lainnya (25%) mengatakan tidak melakukan tahapan tersebut. Tentunya pihak manajemen yang melakukan tahapan ini merasa tahap ini perlu dilakukan karena setiap pelatihan memiliki tujuan, maka manajemen harus mengidentifikasi terlebih dahulu agar tercapai tujuan pelatihan tersebut.

Tahap kedua yaitu menetapkan metode yang paling tepat. 2 orang dari responden (50%) mengatakan melakukan tahap ini dan 2 lainnya (50%) mengatakan terkadang melakukan tahap ini. Penetapan metode ini bertujuan untuk mempermudah pembelajaran pada saat pelatihan. Tahap selanjutnya adalah menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya. 2 responden (50%) mengatakan melakukan tahapan ini, 1 orang responden (25%) mengatakan terkadang melakukan tahap ini dan 1 lainnya (25%) mengatakan tidak melakukan tahapan ini.

Tahapan memilih dari beraneka ragam media dilakukan oleh 3 responden (75%) dan 1 lainnya (25%) mengatakan terkadang melakukan tahapan tersebut.

Tahap selanjutnya adalah menetapkan isi, 4 responden (100%) menjawab melakukan hal tersebut. Menetapkan isi merupakan hal yang pasti dilakukan sebelum melakukan pelatihan. Isi materi tersebut masuk dalam perencanaan setelah melewati berbagai pertimbangan menyangkut pelatihan. Tahapan keenam adalah mengidentifikasi alat-alat evaluasi, 1 responden (25%) mengatakan terkadang melakukan hal tersebut, dan 3 lainnya (75%) tidak melakukan hal tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga responden dapat diketahui bahwa pihak manajemen tidak menyiapkan alat evaluasi secara berkala. Evaluasi dilakukan secara spontanitas saat operasional sehingga mereka melewatkan tahapan ini.

Tahapan berikutnya adalah menyusun urutan pelatihan, 2 orang responden (50%) menjawab melakukan hal tersebut dan 2 lainnya (50%) tidak melakukan hal tersebut. Menyusun urutan sesi dalam pelatihan merupakan hal penting agar tercipta pelatihan dengan waktu yang cukup efektif sehingga tidak mengganggu operasional hotel.

Apabila dijumlahkan dalam bentuk persentase mengenai 7 tahapan perencanaan tersebut, 53,6% jawaban adalah dilakukan, 28,6% kadang dilakukan dan 17,8% jawaban adalah tidak dilakukan.

Penulis telah melakukan wawancara tertutup meliputi jawaban yang terbatas dan dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Perencanaan Pelatihan (Manajemen)**

Penilaian: 3 = Untuk Jawaban Sering Dilakukan (Baik)

2 = Untuk Jawaban Kadang Dilakukan (Cukup)

1 = Untuk Jawaban Tidak Dilakukan (Kurang)

Jumlah skor tertinggi :  $3 \times 7 \times 4 = 84$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 7 \times 4 = 28$

Rentang Skala =  $\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{84-28}{3} = 18,66$

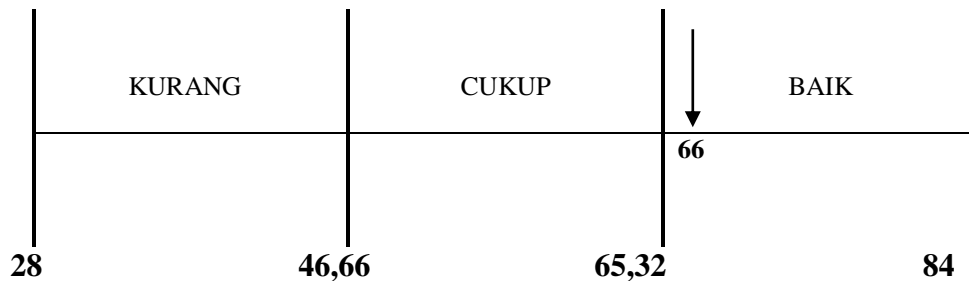
## 2. Perhitungan Interval Skala Mengenai Perencanaan Pelatihan (Manajemen)

Responden : Baik =  $3 \times 15 = 45$

Cukup =  $2 \times 8 = 16$

Kurang =  $1 \times 5 = \frac{5+}{66}$

**Interval Skalanya :**



Dari data olahan di atas dapat diketahui bahwa tanggapan perencanaan pelatihan yang sudah dilakukan oleh pihak manajemen menunjukkan kategori baik dengan skor 66 dari skor tertinggi 84. Berdasarkan data yang telah di cantumkan pada tabel 4 di bab 2, diperoleh data bahwa tahapan-tahapan pelatihan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh yani sudah dilakukan oleh pihak manajemen.

**3. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Perencanaan Pelatihan (Pramugraha)**

Penilaian: 5 = Untuk Jawaban Sangat Baik

4 = Untuk Jawaban Baik

3 = Untuk Jawaban Cukup

2 = Untuk Jawaban Kurang

1 = Untuk Jawaban Sangat Kurang

Jumlah skor tertinggi :  $5 \times 5 \times 13 = 325$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 5 \times 13 = 65$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{325-65}{5} = 52$$

**4. Perhitungan Interval Skala Mengenai Perencanaan Pelatihan (Pramugraha)**

Responden : Sangat Baik =  $5 \times 9 = 45$

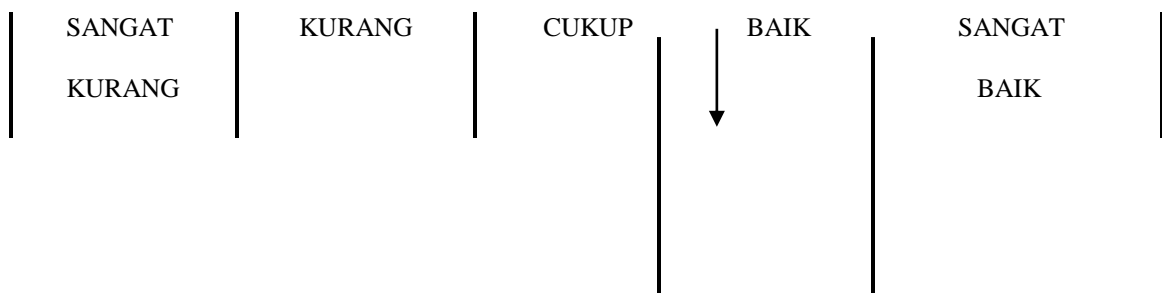
Baik =  $4 \times 30 = 120$

Cukup =  $3 \times 13 = 39$

Kurang =  $2 \times 9 = 18$

Sangat Kurang =  $1 \times 4 = \frac{4+}{226}$

**Interval Skalanya :**



65	117	169	221	273	325
----	-----	-----	-----	-----	-----

Dari data yang didapat pada tabel 5 halaman 27 dalam bab 2, terdapat 5 aspek mengenai perencanaan. Penulis memberikan 5 pertanyaan tersebut kepada 13 pramugraha dan didapat informasi dari aspek tersebut apakah telah dilakukan oleh pihak manajemen atau belum. Aspek mengenai penjadwalan waktu pelatihan, 1 responden (7,7%) menjawab sangat baik, 8 responden (61,5%) menjawab baik dan 4 lainnya (30,8%) cukup. Pihak manajemen memang telah melakukan penjadwalan mengenai pelatihan, jadwal tersebut dapat dilihat pada tabel 6 halaman 29. Aspek kedua adalah pengelolaan setiap sesi dalam pelatihan. 4 responden (30,7) menjawab sangat baik, 6 responden (46,1%) menjawab baik dan 2 lainnya (15,4) menjawab cukup serta 1 orang (7,7%) menjawab kurang. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada tahap perencanaan yang dilakukan manajemen, pihak manajemen menyusun urutan sesi pelatihan agar waktu pelatihan tersebut efektif.

Aspek ketiga yaitu mengenai kesiapan alat penunjang pelatihan (buku tulis, buku bacaan), 2 orang responden (15,4%) menjawab sangat baik, 7 orang responden (53,8%) menjawab baik, 3 orang (23,1%) responden menjawab cukup dan 1 lainnya (7,7%) menjawab kurang. Aspek mengenai kesiapan alat bantu pembelajaran (slide, meja, kursi) mendapatkan jawaban sangat baik dari 2 responden (15,4%), jawaban baik dari 9 responden (69,3%) dan 2 jawaban (15,4%) cukup.



Aspek terakhir yaitu mengenai kesediaan formulir evaluasi pelatihan. 2 responden (15,4%) mengatakan cukup, 7 responden (53,8%) mengatakan kurang dan 4 lainnya (30,8%) mengatakan sangat kurang. Dari interval diatas, diketahui bahwa skor yang diperoleh adalah 266 dari 325.

### **C. Analisis Pelaksanaan Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung**

Pelaksanaan pelatihan dapat dipengaruhi oleh perencanaan pelatihan, namun apabila perencanaan pelatihan sudah dilakukan dengan baik, belum tentu pelaksanaan pelatihan juga baik, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pelatihan yaitu analisa kebutuhan pelatihan.

Penulis memberikan kuesioner kepada 13 pramugraha di hotel Fave Braga Bandung dengan 5 pertanyaan yang telah di uraikan pada tabel 6 dalam bab sebelumnya. Dari hasil yang didapat, aspek pertama yaitu kesesuaian materi yang diajarkan dengan kebutuhan pramugraha, 1 responden (7,7%) menjawab baik, 2 responden (15,4%) menjawab cukup, 5 (38,5%) menjawab kurang dan 5 (38,5%) lainnya menjawab sangat kurang. Ketidaksesuaian materi yang diajarkan dengan kebutuhan pramugraha merupakan dampak tidak dilakukannya analisa kebutuhan mendalam mengenai pelatihan apa yang paling tepat untuk pramugraha. Aspek kedua mengenai keefektifan metode pelatihan yang digunakan, 3 responden (23,1%) menjawab cukup, 7 responden (53,8%) menjawab kurang dan 3 lainnya (23,1%) menjawab sangat kurang.

Aspek ketiga mengenai kemudahan pemahaman pramugraha mengenai materi yang diajarkan, 1 responden (7,7%) menjawab baik, 3 responden (23,1%) menjawab cukup, 5 responden (38,5%) menjawab kurang dan 4 responden (30,8%) menjawab

sangat kurang. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan 5 orang pramugraha (38,5%) yang menjawab kategori kurang dan sangat kurang. Aspek selanjutnya mengenai kesesuaian fasilitas penunjang pelatihan, 2 responden (15,4%) menjawab sangat baik, 8 responden (61,5%) menjawab baik, 2 responden (15,4%) menjawab cukup dan 1 responden (7,7%) menjawab kurang. Seperti yang telah dilakukan dalam tahap perencanaan, pihak manajemen memang telah menyiapkan fasilitas yang baik karena ketersediaannya biaya pelatihan.

Aspek kelima yaitu mengenai peningkatan kemampuan pramugraha setelah melakukan pelatihan, 5 responden (38,5%) menjawab cukup, 7 responden (53,8%) menjawab kurang dan 1 responden (7,7%) menjawab sangat kurang. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan 5 pramugraha (38,5%), rata-rata alasan pramugraha merasa tidak meningkat kemampuannya disebabkan oleh materi yang diajarkan telah mereka kuasai sebelumnya, yang mereka butuhkan adalah materi lain agar kemampuan mereka bertambah. Apabila materi yang sudah dikuasai tetap menjadi topik pelatihan, maka mengurangi antusias pramugraha untuk mengikuti pelatihan. Berikut merupakan uraian untuk memperjelas pelaksanaan pelatihan tersebut:

### **1. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Pelaksanaan Pelatihan**

Penilaian: 5 = Untuk Jawaban Sangat Baik

4 = Untuk Jawaban Baik

3 = Untuk Jawaban Cukup

2 = Untuk Jawaban Kurang

1 = Untuk Jawaban Sangat Kurang

Jumlah skor tertinggi :  $5 \times 5 \times 13 = 325$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 5 \times 13 = 65$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{325-65}{5} = 52$$

## 2. Perhitungan Interval Skala Mengenai Pelaksanaan Pelatihan

Responden : Sangat Baik =  $5 \times 2 = 10$

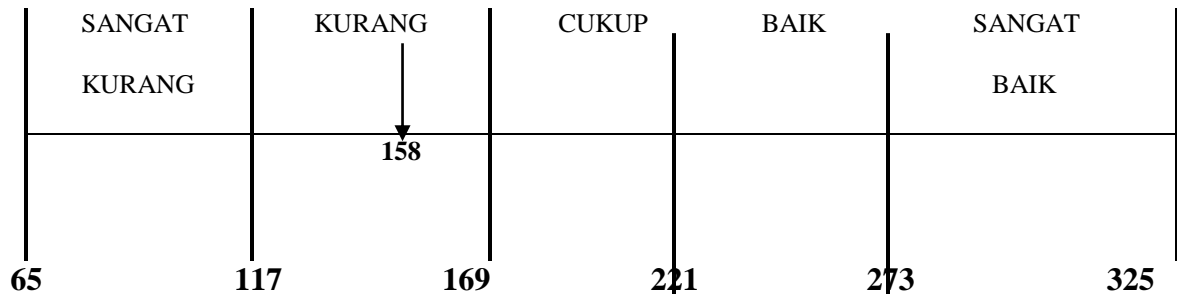
Baik =  $4 \times 10 = 40$

Cukup =  $3 \times 15 = 45$

Kurang =  $2 \times 25 = 50$

Sangat Kurang =  $1 \times 13 = \frac{13+}{158}$

**Interval Skalanya :**



Dari interval diatas dapat diketahui bahwa skor pelaksanaan pelatihan adalah

158 dari skor tertinggi yaitu 325. Artinya, skor 158 masuk kedalam kategori kurang.

## D. Analisis Evaluasi Pelatihan di Hotel Fave Braga Bandung

Tahap akhir ini merupakan tahap yang penting untuk mengetahui keberhasilan dari suatu program pelatihan. Evaluasi juga digunakan untuk mengetahui peningkatan kemampuan dari pramugraha yang ada dalam suatu perusahaan.

### 1. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Evaluasi Pelatihan (Manajemen)

Penilaian: 5 = Untuk Jawaban Sangat Baik

4 = Untuk Jawaban Baik

3 = Untuk Jawaban Cukup

2 = Untuk Jawaban Kurang

1 = Untuk Jawaban Sangat Kurang

Jumlah skor tertinggi :  $5 \times 5 \times 4 = 100$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 5 \times 4 = 20$

Rentang Skala =  $\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{100-20}{5} = 16$

## 2. Perhitungan Interval Skala Mengenai Evaluasi Pelatihan (Manajemen)

Responden : Sangat Baik =  $5 \times 0 = 0$

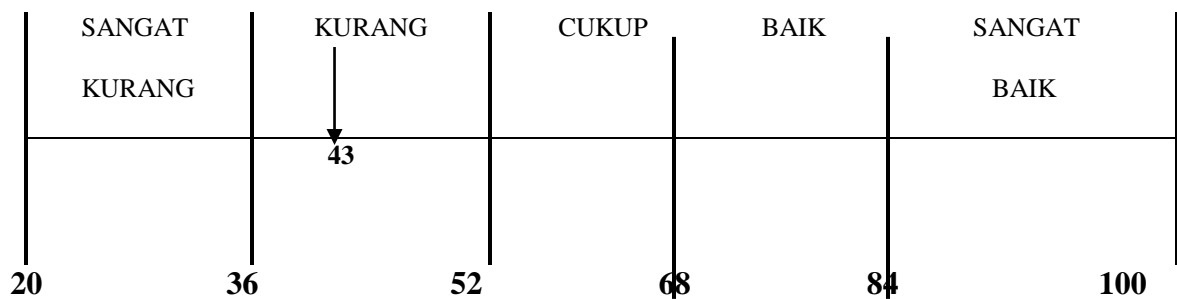
Baik =  $4 \times 3 = 12$

Cukup =  $3 \times 5 = 15$

Kurang =  $2 \times 8 = 16$

Sangat Kurang =  $1 \times 0 = \frac{0+}{43}$

**Interval Skalanya :**



Berdasarkan data pada tabel 8 halaman 33, didapat informasi mengenai 5 tahap evaluasi yang dilakukan pihak manajemen kepada pramugraha. Penulis

mewawancarai 4 responden selaku pihak responden. Tahap pertama mengenai reaksi peserta terhadap pelatihan, 1 responden (25%) mengatakan baik, 1 responden (25%) mengatakan cukup dan 2 lainnya (50%) mengatakan kurang. Berdasarkan wawancara penulis dengan 5 pramugraha sebelumnya, mereka mengaku tidak begitu tertarik dengan materi pelatihan hal ini disebabkan mereka telah menguasai materi yang diberikan tersebut sehingga ketertarikan mereka mengikuti pelatihan berkurang.

Tahap selanjutnya mengenai peningkatan pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan. 1 responden (25%) menjawab cukup, 3 responden (75%) menjawab kurang. Mengenai perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan, 1 responden (25%) menjawab baik, 1 responden (25%) menjawab cukup dan 2 responden lainnya (50%) menjawab kurang. Mengenai manfaat pelatihan untuk kinerja pramugraha tersebut, 1 responden (25%) menjawab baik, 2 responden (50%) menjawab cukup dan 1 lainnya (25%) menjawab kurang. Hal ini merupakan pengaruh dari ketertarikan pramugraha yang telah dijelaskan sebelumnya. Interval diatas menunjukkan skor evaluasi pelatihan yaitu 43 dari skor tertinggi yaitu 100.

### **3. Perhitungan Rentang Skala Mengenai Evaluasi Pelatihan (Pramugraha)**

Penilaian: 3 = Untuk Jawaban Sering Dilakukan (Baik)

2 = Untuk Jawaban Kadang Dilakukan (Cukup)

1 = Untuk Jawaban Tidak Dilakukan (Kurang)

Jumlah skor tertinggi :  $3 \times 2 \times 13 = 78$

Jumlah skor terendah:  $1 \times 2 \times 13 = 26$

Rentang Skala =  $\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}} = \frac{78-26}{3} = 17,33$

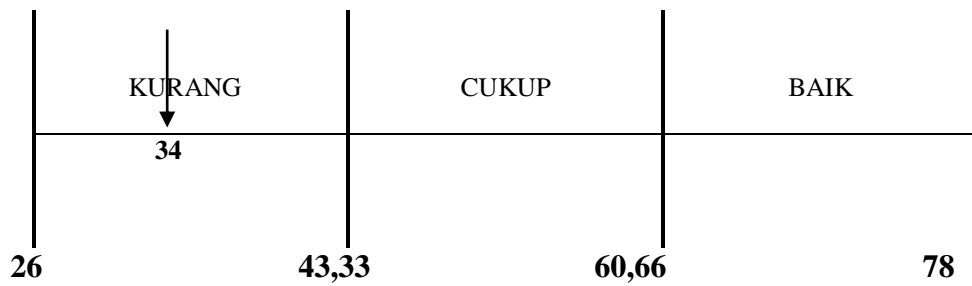
#### 4. Perhitungan Interval Skala Mengenai Evaluasi Pelatihan (Pramugraha)

$$\text{Responden : Baik} = 3 \times 0 = 0$$

$$\text{Cukup} = 2 \times 8 = 16$$

$$\text{Kurang} = 1 \times 18 = \frac{18+}{34}$$

**Interval Skalanya :**



## BAB IV

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai pelatihan pramugraha di hotel Fave Braga Bandung, maka terdapat 4 tahapan pelatihan menurut teori Yani yang telah penulis bahas pada bab sebelumnya dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisa Kebutuhan Pelatihan, masuk dalam kategori kurang. Hal ini berdasarkandata yang menyebutkan bahwa mereka tidak melakukan beberapa teknik analisa kebutuhan pelatihan sebanyak 62,5%. Teknik analisa kebutuhan yang sama sekali tidak pernah dilakukan adalah *employee meeting*. Teknik ini merupakan pertemuan pihak manajemen dengan staff untuk membicarakan pelatihan yang mereka butuhkan. Adapun beberapa aspek yang tidak dilakukan oleh pihak manajemen seperti mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*, mengumpulkan data kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional dan melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan yang memiliki persentase 60%. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen tidak melakukan analisa kebutuhan mendalam untuk menentukan program pelatihan yang tepat bagi pramugraha.

2. Perencanaan pelatihan, masuk dalam kategori baik. Hotel Fave Braga Bandung telah membuat perencanaan pelatihan dengan baik dilihat dari hasil olahan data yang menunjukkan hasil baik sebesar 53,6% serta interval skala dengan skor 66 dari skor tertinggi 84. Pihak manajemen telah melakukan beberapa aspek dengan baik seperti mengidentifikasi sasaran pembelajaran, menetapkan metode yang tepat, menetapkan penyelenggara dan menetapkan isi. Namun ada 1 poin yang mendapat penilaian yang kurang yaitu mengidentifikasi alat-alat evaluasi. Pihak manajemen tidak menyiapkan alat-alat pendukung evaluasi pelatihan terlebih dahulu untuk mengetahui kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan.
3. Pelaksanaan pelatihan, masuk dalam kategori kurang. Hal ini berdasarkan dari penilaian pramugraha atas pelaksanaan pelatihan yang masuk dalam kategori kurang tersebut sebesar 38,5% serta interval skala yang menunjukkan skor 158 dari skor terbesar 325. Beberapa aspek yang dinilai masih kurang adalah kesesuaian materi dengan kebutuhan pelatihan, keefektifan metode pelatihan, kemudahan pemahaman atas materi yang diajarkan dan peningkatan kemampuan pramugraha. Hal ini merupakan dampak dari tahap pertama dalam pelatihan yaitu tidak dijalankannya analisa kebutuhan terlebih dahulu sebelum melakukan perencanaan pelatihan sehingga kesesuaian materi dengan kebutuhan pelatihan masih dianggap kurang. Penulis melakukan wawancara dengan 7 pramugraha dan dapat disimpulkan dari banyaknya jawaban pramugraha yang mengatakan mereka tidak meningkat kemampuannya setelah melakukan pelatihan karena materi pelatihan yang



tidak sesuai dengan kebutuhan pramugraha. Sehingga ketertarikan mereka untuk memahami isi pelatihan berkurang. Hotel Fave Braga Bandung telah memiliki jadwal pelatihan seminggu sekali atau seminggu dua kali, namun jadwal pelatihan dilakukan ketika *weekend* yaitu ketika hotel sedang *high season* seringkali program pelatihan yang telah dijadwalkan tidak terlaksana sebagaimana mestinya sebesar 34,1% yang disebabkan oleh kepentingan operasional hotel. Hal ini menyebabkan ada beberapa program pelatihan yang tidak dilakukan dan tidak ada penjadwalan ulang untuk melakukan program pelatihan yang tidak dilakukan.

4. Evaluasi pelatihan, masuk dalam kategori kurang. Berdasarkan tanggapan manajemen mengenai evaluasi pelatihan bagi pramugraha, 50% masuk dalam kategori kurang serta interval dengan skor 43 dari skor tertinggi 100. Kemampuan pramugraha setelah menjalani pelatihan belum memperlihatkan peningkatan yang cukup signifikan dilihat dari reaksi peserta yang dinilai kurang, perubahan perilaku peserta yang juga dinilai kurang dan pemahaman peserta setelah melakukan pelatihan yang dinilai kurang. Selain itu, pihak manajemen tidak melakukan evaluasi sebelum dan sesudah melakukan pelatihan. Apabila dijelaskan lebih rinci, pihak manajemen tidak melakukan evaluasi pra diklat dan tidak melakukan evaluasi pasca diklat. Berdasarkan wawancara penulis dengan *Executive Housekeeper* diketahui bahwa tidak ada penjadwalan untuk evaluasi. Evaluasi dilakukan secara spontan ketika melakukan operasional. Setelah dilakukan pelatihan, tidak ada evaluasi dari pramugraha ke manajemen maupun dari manajemen ke pramugraha.

Sehingga pihak manajemen tidak mengetahui sejauh mana pemahaman peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan yang tentunya dapat digunakan sebagai koreksi program pelatihan untuk di masa yang akan datang.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis jelaskan di atas, maka penulis mencoba memberikan beberapa masukan untuk menjadi pertimbangan bagi hotel Fave Braga Bandung untuk meningkatkan kemampuan pramugraha melalui pelatihan. Berikut masukan yang dapat menjadi pertimbangan tersebut;

1. Analisa Kebutuhan Pelatihan, untuk terciptanya program pelatihan yang tepat bagi pramugraha, maka sebaiknya dilakukan tahap analisa kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Hal ini dilakukan agar pihak manajemen mendalami pelatihan seperti apa yang dibutuhkan oleh pramugraha agar kemampuan pramugraha semakin meningkat. Selain itu, pihak manajemen dapat dengan mudah memecahkan masalah operasional melalui pelatihan yang dilakukan. Sebaiknya teknik survey pemasaran dan *employee meeting* dapat dilakukan untuk membantu menganalisa kebutuhan pelatihan pramugraha. Berdasarkan dari keluhan tamu mengenai sikap dan perilaku pramugraha yang telah dibahas pada bab 1, seharusnya dari sekian banyak materi pelatihan ada beberapa materi yang khusus membahas mengenai perilaku untuk meningkatkan aspek *attitude*. Selain itu, pada bab 1 juga

dibahas mengenai beberapa pramugraha yang tidak dapat berbahasa inggris. Seharusnya dibuat materi pelatihan khusus mengenai *language* tersebut.

2. Perencanaan Pelatihan, sebaiknya pihak manajemen melakukan identifikasi alat-alat penunjang evaluasi seperti formulir yang diberikan sebelum dan sesudah evaluasi agar pelatihan yang telah terencana dapat diketahui sejauh mana keberhasilan pelatihan tersebut.
3. Pelaksanaan Pelatihan, Untuk tahap ini sebaiknya materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pramugraha agar pramugraha tertarik untuk memperhatikan isi materi sehingga ada peningkatan kemampuan setelah melakukan pelatihan. Selain itu metode yang digunakan sebaiknya lebih efektif lagi agar materi mudah dipahami oleh peserta pelatihan. Berdasarkan jadwal yang telah dibuat. Apabila pelatihan terpaksa tidak bisa dilakukan, sebaiknya diganti di hari lain agar materi yang telah dibuat tetap tersampaikan. Dilihat dari jadwal pelatihan pada bab 2, pelatihan dilakukan setiap sabtu/minggu. Sabtu/ Minggu merupakan hari dimana biasanya hotel mengalami *high season*, hal ini yang menyebabkan pelatihan selalu tidak dilakukan karena operasional. Sebaiknya pelatihan dilakukan pada saat weekday. Hal ini mengantisipasi agar pelatihan diadakan ketika hotel tidak mengalami *high season* dan pelatihan tetap dapat dilakukan.

4. Evaluasi Pelatihan, sebaiknya pihak manajemen mengetahui apa yang menyebabkan reaksi peserta pelatihan dinilai kurang. Selain itu, akan lebih baik apabila metode pelatihan yang diberikan merupakan metode yang menarik sehingga mudah dipahami dan dapat menambah pemahaman peserta setelah melakukan evaluasi. Untuk evaluasi pelatihan sebaiknya dilakukan *test* sebelum pelatihan dan setelah pelatihan untuk mengetahui apakah ada peningkatan kemampuan pada peserta setelah melakukan pelatihan atau tidak. Pihak manajemen harus melakukan penjadwalan untuk tahap evaluasi untuk mengetahui apakah pelatihan tersebut berhasil atau tidak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusnawar. 2002. *Operasional Tata Graha Hotel*. Jakarta: Gramedia
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Djaali. 2008. *SkalaLikert*. Jakarta: PustakaUtama
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Ivancevich, John, M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mardikanto, Totok. 2010. *Konsep-Konsep Pemberdayaan Masyarakat*. Surakarta: UNS Press
- Mathis L Robert, John. H. Jackson. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. SalembaEmpat
- Nazir, Moch. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2001. *PerilakuOrganisasi*. Jakarta: Prentice Hall
- Stewart, dkk. 2012. *Interviu, prinsip dan praktik*. Jakarta: Salemba Humanika
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sulastiyono, Agus.2011. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Seri manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi. Bandung: Alfabeta

Suparno. 2005. *Membangun Kompetensi Belajar*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas

Suryana. 2006. *Kewirausahaan*. Jakarta: SalembaEmpat

Suyitno. 2001. *Perencanaan Wisata dan tour Planning*. Yogyakarta: Kanisius

Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada

Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media

**LAMPIRAN 1**  
**SURAT PENGANTAR KUESIONER**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu  
Departemen Tata Graha Hotel Fave Braga Bandung

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung semester akhir, ingin meminta kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner yang terlampir. Ini sehubungan dengan penyusunan tugas akhir saya dan kelak dari hasil kuesioner ini kelak diharapkan dapat membantu mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan penelitian di Hotel Fave Braga Bandung.

Saya berharap dalam pengisian kuesioner ini hendaknya memberikan jawaban dan informasi yang sesuai dengan keadaan yang sedang berlangsung saat ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Fina Lathifah Ardy  
201319144

## LAMPIRAN 2

### Data Responden

Nama :  
Jenis Kelamin :

Umur :  
Jabatan:

Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√) pada kolom Sering Dilakukan, Dilakukan atau Tidak Dilakukan dibawah ini :

### TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI PENENTUAN KEBUTUHAN PELATIHAN HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG

No.	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Sering Dilakukan	Kadang Dilakukan	Tidak Dilakukan
1.	Training Needs Analysis			
2.	Observasi oleh manajemen			
3.	Survey Kepada Staff			
4.	<i>Guest Comment</i>			
5.	Survey Pemasaran			
6.	<i>Repeater</i>			
7.	<i>Employee meeting</i>			
8.	Inspeksi			



**Data Responden**

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Jabatan:

**Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√) pada kolom Dilakukan, Dilakukan atau Tidak Dilakukan dibawah ini :**

**TANGGAPAN MANJEMEN MENGENAI PENENTUAN KEBUTUHAN PELATIHAN HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

No.	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Dilakukan	Kadang Dilakukan	Tidak Dilakukan
1.	Mengumpulkan informasi tentang <i>skill, knowledge</i> dan <i>feeling</i> pekerja			
2.	Mengumpulkan informasi tentang <i>job content</i> dan <i>job context</i>			
3.	Mengumpulkan data kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional			
4.	Melibatkan <i>stakeholders</i> dan membentuk dukungan			
5.	Mencari data untuk keperluan langkah selanjutnya (perencanaan)			

**Data Responden**

Nama :

Umur :

JenisKelamin :

Jabatan:

Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√) pada kolom Dilakukan, Dilakukan atau Tidak Dilakukan dibawah ini :

**TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI PERENCANAAN PELATIHAN  
HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

No.	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Dilakukan	Kadang Dilakukan	Tidak Dilakukan
1.	Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan			
2.	Menetapkan metode yang paling tepat			
3.	Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya			
4.	Memilih dari beranekaragam media			
5.	Menetapkan isi			
6.	Mengidentifikasi alat-alat evaluasi			
7.	Menyusun urutan pelatihan			

**Data Responden**

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Jabatan:

Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√) pada kolom Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang atau Sangat Kurang dibawah ini :

**TANGGAPAN PRAMUGRAHA MENGENAI PERENCANAAN PELATIHAN  
YANG  
HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

No	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat Kurang
1.	Bagaimana pihak manajemen melakukan penjadwalan waktu pelatihan?					
2.	Bagaimana pengelolaan setiap sesi dalam pelatihan? (sudah efisien?)					
3.	Bagaimana kesiapan alat penunjang pelatihan (buku tulis, buku bacaan, <i>hand out</i> )					
4.	Bagaimana kesiapan alat bantu pembelajaran (Slide, <i>sound system</i> , meja, kursi, papantulis)					
5.	Bagaimana ketersediaan formulir evaluasi mengenai pelatihan?					

**Data Responden**

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Jabatan:

Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√) pada kolom Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang atau Sangat Kurang dibawah ini :

**TANGGAPAN PRAMUGRAHA MENGENAI PELAKSANAAN PELATIHAN HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

No.	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat Kurang
1.	Bagaimana kesesuaian materi yang diajarkan dengan kebutuhan anda?					
2.	Bagaimana keefektifan metode pelatihan yang digunakan?					
3.	Bagaimana kemudahan pemahanan atas materi yang diajarkan?					
4.	Bagaimana kesesuaian fasilitas penunjang pelatihan? (meja, kursi, slide, papan tulis, speaker ,dll.)					
5.	Bagaimana peningkatan kemampuan anda setelah melakukan pelatihan?					

**Data Responden**

Nama :

Umur :

JenisKelamin :

Jabatan:

**Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√) pada kolom Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang atau Sangat Kurang dibawah ini :**

**TANGGAPAN MANAJEMEN MENGENAI EVALUASI PELATIHAN  
HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

No.	Teknik Penentuan Kebutuhan Pelatihan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat Kurang
1.	Bagaimana reaksi peserta terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan?					
2.	Bagaimana peningkatan pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan?					
3.	Bagaimana perilaku dan kinerja peserta setelah mengikuti pelatihan?					
4.	Bagaimana manfaat pelatihan untuk kinerja peserta?					

**Data Responden**

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Jabatan:

**Berikan tanggapan anda dengan mengisi tanda (√ ) pada kolom Dilakukan, Dilakukan atau Tidak Dilakukan dibawah ini :**

**TANGGAPAN PRAMUGRAHA MENGENAI EVALUASI PELATIHAN HOTEL FAVE BRAGA BANDUNG**

No.	Aspek yang Ditanyakan	Dilakukan	Kadang Dilakukan	Tidak Dilakukan
1.	Evaluasi Pra Diklat			
2.	Evaluasi Pasca Diklat			

**FORMULIR  
PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

Kepada :

Yth. Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan  
STP Bandung  
Jl. Dr. Setiabudhi 186 Bandung

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nella Novriyanti  
Jabatan : Assistant HR Manager  
Alamat : favehotel Braga, Jl. Braga No. 99 – 101 Bandung  
No. Telp/HP yang dapat dihubungi : 022 - 84468222

Menyatakan bahwa nama mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Fina Lathifah Ardy  
NIM : 201319144  
Program Studi : Manajemen Divisi Kamar

Telah selesai melaksanakan penelitian di tempat kami pada tanggal 1 Maret 2016 s.d. tanggal 14 Juni 2016 dalam rangka menyusun Tugas Akhir/Proyek Akhir/Skripsi dengan judul Pelatihan Pramugraha di Hotel Fave Braga Bandung.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Bandung, 20 Juni 2016

Mengetahui,

Mahasiswa yang bersangkutan,

  
favehotel  
Braga - Bandung  
HUMAN RESOURCES

Nella Novriyanti  
Assistant HRM

Fina Lathifah Ardy  
NIM: 201319144

### **LAMPIRAN 3**

#### **PEDOMAN WAWANCARA**

Pewawancara : Fina Lathifah Ardy  
Narasumber : Bapak Asep Rukman  
Jabatan : *Executive Housekeeper* Hotel Fave Braga Bandung  
Tempat Wawancara : *Lobby* Hotel Fave Braga Bandung  
Waktu : Februari 2016

Pertanyaan :

1. Berapakah jumlah karyawan *housekeeping* di departemen Tata Graha Hotel Fave Braga Bandung ?
2. Bagaimana latar belakang pendidikan masing – masing pramugraha di Hotel Fave Braga Bandung?
3. Bagaimana pengalaman bekerja masing – masing pramugraha Hotel Fave Braga Bandung?
4. Apakah pernah ada keluhan dari tamu mengenai departemen tata graha?
5. Bagaimana struktur organisasi departemen Tata Graha di Hotel Fave Braga Bandung?
6. Apakah di Hotel Fave Braga Bandung ini melakukan pelatihan bagi pramugraha?
7. Bagaimana bentuk pelatihan yang diberikan kepada pramugraha di Hotel Fave Braga Bandung?
8. Kapan pelatihan pramugraha tersebut dilakukan?
9. Bagaimana Evaluasi dari hasil pelatihan yang dilakukan?



**LAMPIRAN**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

Pewawancara : FinaLathifahArdy  
Narasumber : Bapak Asep Rukman  
Jabatan : Pramugraha Hotel Fave Braga Bandung  
Tempat Wawancara : *Lobby* Hotel Fave Braga Bandung  
Waktu : Mei 2016

Pertanyaan :

1. Bagaimana ketertarikan anda dalam mengikuti pelatihan ?
2. Apa yang membuat anda kurang tertarik dalam mengikuti pelatihan?
3. Apakah antusiasme mengikuti pelatihan mempengaruhi pemahaman anda dalam mengikuti pelatihan?
4. Apakah pernah ada keluhan dari tamu mengenai departemen tata graha?
5. Apakah yang membuat anda merasa tidak meningkat kemampuannya setelah melakukan pelatihan?

## **BIODATA PENULIS**

### **A. DATA PRIBADI**

Nama : Fina Lathifah Ardy  
Jurusan : Hospitaliti  
Program Studi : Manajemen Divisi kamar  
NIM : 201319144  
Tempat Tanggal Lahir: Bandung, 27 Mei 1995  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Awiligar No. 116 RT:03 RW:01  
Kecamatan Cimenyan 140191  
Bandung, Jawa Barat

### **B. DATA ORANG TUA**

Nama Ayah : Juhardi  
Pekerjaan : PNS  
Nama Ibu : Nenden  
Pekerjaan : PNS  
Alamat : Jl. Awiligar No. 116 RT:03 RW:01  
Kecamatan Cimenyan 140191  
Bandung, Jawa Barat

### C. LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

<b>Nama Sekolah</b>	<b>Tahun</b>	<b>Keterangan</b>
SD Cibeunying III	2001 – 2007	Lulus
SMPN 7 Bandung	2007 – 2010	Lulus
SMAN 1 Bandung	2010 – 2013	Lulus
Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung	2013 – 2016	Lulus

### D. PENGALAMAN BEKERJA

<b>Perusahaan</b>	<b>Tempat</b>	<b>Tahun</b>	<b>Keterangan</b>
Shangri-La Hotel	Kuala Lumpur, Malaysia	Februari – Agustus 2015	Trainee