

ANALISIS EVALUASI PELATIHAN PADA DEPARTEMEN FRONT OFFICE DI HOTEL HOLIDAY INN JAKARTA KEMAYORAN

Steffany Dian Wijaya, Stephanie Rosanto

Universitas Bunda Mulia

Email: tep.steffany@gmail.com, srosanto@bundamulia.ac.id

Abstract

Evaluation of training needs to be done to determine the effectiveness of the training program. This research aims to find out how Hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran evaluates the training done based on Kirkpatrick Analysis. This study uses qualitative research methods with data collection methods of observation, interviews, and documentation. The analysis technique used is triangulation, SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) and SWOT matrix. The results of the study show that the evaluation of training at the Holiday Inn Jakarta Kemayoran hotel Front Office department which refers to the 4-level Kirkpatrick Evaluation Model has been running effectively, but for level 1 evaluation it is needs to do surveys or consistent feedback on participants to find out the participants views on training for improvement of training programs.

Keyword: *Holiday Inn Jakarta Kemayoran, Training Evaluation, Kirkpatrick Analysis*

Abstrak

Evaluasi pelatihan perlu dilakukan untuk mengetahui efektivitas program pelatihan yang dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dilakukan berdasarkan Kirkpatrick Analysis. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan yaitu triangulasi, analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*), dan Matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan pada hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran departemen Front Office yang mengacu pada Model Evaluasi Kirkpatrick 4 level secara keseluruhan sudah berjalan dengan efektif, namun untuk evaluasi level 1 perlu dilakukannya survey atau *feedback* secara konsisten terhadap peserta untuk mengetahui pendapat peserta mengenai pelatihan demi peningkatan dan perbaikan program pelatihan.

Kata Kunci: *Holiday Inn Jakarta Kemayoran, Evaluasi Pelatihan, Kirkpatrick Analysis*

Diserahkan: 20-07-2023;

Diterima: 05-08-2023;

Diterbitkan: 20-08-2023

PENDAHULUAN

Adanya globalisasi di Indonesia memberikan dampak yang positif bagi perkembangan industri pariwisata dimana dinilai menjadi sumber pendapatan yang

cukup besar untuk meningkatkan nilai perekonomian di masyarakat dan negara (Gischa, 2022). Menurut (Sulistiyono & Sulistiyowati, 2018) adanya globalisasi tersebut memberi dampak perkembangan yang cepat terhadap berbagai industri jasa seperti industri transportasi, telekomunikasi, perbankan, pariwisata dan perhotelan. Pariwisata merupakan salah satu sektor penting untuk membantu meningkatkan perekonomian negara (Binamutubangsa.com). Hal tersebut dikarenakan industri pariwisata dapat membantu perekonomian negara melalui devisa dan penerimaan pajak negara serta membuka lapangan kerja baru untuk masyarakat dimana salah satu aspek dalam pariwisata terdapat akomodasi atau perhotelan.

Industri perhotelan menjadi salah satu industri yang mencari keuntungan dalam bidang jasa dengan memberikan layanan kepada tamunya yang menginap (Ayu, 2017). Pada sektor perhotelan, sumber daya manusia memiliki pengaruh besar karena langsung memberikan layanan jasa terhadap konsumennya sehingga orang-orang yang bekerja dalam industri perhotelan menjadi gambaran dan citra hotel di mata konsumennya. Sumber daya manusia menjadi aset yang penting dalam perusahaan, karena karyawan menjadi frontline yang langsung memberikan pelayanan ke tamu, sehingga apabila terjadi penurunan kualitas pelayanan oleh karyawan, maka dapat berpengaruh terhadap kualitas perusahaan (Made & Wibawa, n.d.). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengatur dan menjaga karyawan untuk tetap termotivasi, terlatih dan berkualitas sehingga kinerja karyawan terjadi peningkatan.

Titik Lestari selaku Direktur Standarisasi Kompetensi Kememparekraf mengatakan SDM pariwisata perlu menambah pengetahuan dan keterampilannya agar dapat memberikan kualitas diri dan daya saing yang tinggi (Kemenparekraf.go.id). Menurut (Lim & Morris, 2006), meningkatkan pengetahuan dapat dilakukan dengan pendidikan dan keterampilan dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan. Pelatihan penting untuk dilakukan dalam memberikan layanan yang maksimal bagi tamu hotel (Setiawan & Rahmawati, 2020). Bapak Joko Widodo selaku Presiden Indonesia juga menekankan bahwa pelatihan keterampilan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kompetensi diri ditengah persaingan yang ketat (Farisa, 2021). Kegiatan pelatihan menjadi salah satu cara yang perlu digunakan untuk mendidik sumber daya manusia agar meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, sehingga kesiapan sumber daya manusia dalam menunjang program pemerintah dapat terwujud (Ade, 2010).

Holiday Inn Kemayoran Jakarta adalah salah satu hotel bintang 4 (empat) di Jakarta yang dikomersilkan pada tanggal 1 Maret 2014 dan menjadi hotel ke-3 dari IHG Group di Jakarta dan ke-9 di Indonesia. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan kepala departemen HRD pada tanggal 17 April 2023, departemen front office merupakan departemen yang paling sering melakukan pelatihan daripada departemen lainnya. Hal tersebut juga dilihat dari laporan absensi pelatihan front office dibawah ini.

Tabel 1. Laporan training departemen Front Office

No	Training Subject FO	Time
Dec-22		
1	<i>Step check in by standard</i>	07-Dec-22
2	<i>Preparing Downtime Report</i>	14-Dec-22
3	<i>Retaining how to Handling Booking.com</i>	20-Dec-22
Januari 2023		
1	<i>Reducing Monthly Telephone Cost</i>	08-Jan-23
2	<i>Managing Guest Expectation</i>	12-Jan-23
3	<i>Retraining how to prepare welcome fruit amenities</i>	19-Jan-23
4	<i>Welcome to IHG</i>	24-Jan-23
Febuari 2023		
1	<i>Retraining how to make sharer guest profile and combine in system</i>	05-Feb-23
2	<i>Dealing With Difficult Calls</i>	15-Feb-23
3	<i>Service standard Check In base on OBSM</i>	19-Feb-23
4	<i>Personally Identifiable Information</i>	20-Feb-23
5	<i>Room upselling</i>	26-Feb-23
Maret 2023		
1	<i>Preventing double charge credit card (OTA Booking)</i>	08-Mar-23
2	<i>How to handle suspected guest</i>	12-Mar-23
3	<i>How to engage the guest</i>	15-Mar-23
4	<i>Telephone Cost Justification</i>	20-Mar-23
5	<i>Follow up Request on a DND Status Room</i>	27-Mar-23

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa departemen *Front Office* mengadakan pelatihan 1-2x setiap minggunya, sehingga dapat dikatakan bahwa departemen *front office* rutin melakukan pelatihan terhadap karyawannya. Berdasarkan wawancara awal, pelatihan dilakukan untuk mengingatkan kembali standar-standar dalam menangani tamu di *front office*, sehingga terdapat topik dan materi yang akan dibahas dapat berulang setiap tahunnya agar para staff dapat menjaga stabilitas kinerjanya.

Menurut Prakoso dalam Reghina (2019), Departemen *front office* merupakan departemen yang bertanggung jawab dalam penanganan tamu dan menciptakan citra yang baik. Departemen *front office* berinteraksi secara langsung dengan para tamunya yang datang, khususnya pada area lobby hotel (Insani & Setiyariski, 2020). *Front office* juga dikenal sebagai “*the first and the last impression of the guest*”, yang berarti departemen tersebut menjadi yang pertama dan terakhir dalam memberikan kesan terhadap para tamunya, sehingga sudah menjadi hal yang wajar bila kesan mendalam yang diberikan dari tamu tercipta di departemen *front office*.

Adanya pelatihan yang rutin, Hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran masih menerima keluhan yang berulang beberapa kali, padahal sudah ada pelatihan untuk menjaga stabilitas kinerja karyawan dan seharusnya program pelatihan yang diulang sudah melewati tahap evaluasi pelatihan bahwa program pelatihan tersebut efektif,

sehingga peneliti menemukan adanya gap apakah proses evaluasi pelatihan yang dilakukan dalam departemen *Front Office* sudah berjalan dengan efektif. Menurut Anggakara (2022), terdapat salah satu jenis metode yang dapat digunakan perusahaan untuk menilai efektivitas dari pelatihan yaitu dengan model evaluasi pelatihan 4 level atau dikenal dengan *Kirkpatrick analysis*.

Penelitian ini dibuat guna mengetahui bagaimana hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dilakukan oleh para departemen *Front Office*.

METODE PENELITIAN

Menurut (Moleong, 2007), penelitian kualitatif adalah penelitian yang tidak mengandalkan perhitungan. Penelitian kualitatif merupakan suatu jenis penelitian yang menggunakan berbagai metode seperti wawancara terbuka untuk menggali dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau kelompok yang diteliti (Moleong, 2007). Hotel yang akan menjadi subjek penelitian lebih lanjut adalah Holiday Inn Jakarta Kemayoran yang terletak di Jl. Griya Utama B No.1, Sunter Agung, Jakarta Utara. Objek penelitian yang akan diamati dan diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini adalah departemen *front office* untuk mengetahui seberapa efektifitas evaluasi pelatihan *front office* yang ada di hotel Holiday Inn Jakarta, Kemayoran. Sebagai pelengkap, penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi

Penelitian ini juga menggunakan metode analisis Trigulasi, Analisis SWOT, dan Matriks SWOT. Dalam mengolah data, penelitian ini menggunakan operasional variabel dengan variabel utamanya yaitu evaluasi pelatihan dengan dimensi yang terdiri dari empat level, yaitu *reaction*, *learning*, *behavior* dan *result*.

Tabel 2. Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Evaluasi pelatihan (Kirkpatrick, 2009)	Level 1 - <i>Reaction</i>	Materi yang diberikan
		Fasilitas yang tersedia
		Jadwal kegiatan
		Strategi instruktur dalam penyampaian materi
		Media pembelajaran yang tersedia
		Menu / penyajian konsumsi
	Level 2 - <i>Learning</i>	Perbaikan dan peningkatan pengetahuan
		Peningkatan keterampilan
		Perubahan sikap saat pelatihan
	Level 3 - <i>Behaviour</i>	Penerapan pembelajaran level 2 dilakukan di lingkup pekerjaan
	Level 4 - <i>Result</i>	Dampak terhadap produktivitas organisasi

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Jenis-jenis pelatihan *Front Office* di Holiday Inn Jakarta Kemayoran

Tabel 3. Jenis-Jenis Pelatihan Front office di Holiday Inn Jakarta Kemayoran

No.	Pelatihan	Periode	Kegiatan	Jenis pelatihan	Tempat
Pelatihan Internal					
1	Online meeting & Training	1 minggu sekali	<i>Hard and Soft skill Training</i> - <i>Team Building</i> - <i>Product knowledge</i> - <i>Refreshment</i>	Pelatihan rutin, Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah, pelatihan perkembangan dan inovatif	Google Meeting
2	<i>10 Minutes Training</i>	Tidak menentu (spontan)	<i>Hard and Soft skill Training</i> - <i>Product knowledge</i> - <i>Refreshment</i>	Pelatihan teknis	Area hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran
3	<i>E-training IHG Merlin</i>	1 bulan sekali	<i>Mandatory & Conduct training</i>	Pelatihan teknis	Area hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran
Pelatihan Eksternal					
4	<i>Fire drill Training</i>	6 bulan sekali	Penyuluhan penggunaan alat pemadam kebakaran	Pelatihan teknis	Area Parkir Hotel
5	<i>First aid training</i>	2 tahun sekali	<i>Staff Safety</i>	Pelatihan teknis	Meeting Room
6	Kelas Bahasa (Mandarin/English Class)		<i>Soft skill training</i>	Pelatihan perkembangan dan inovatif	Training room

a. Pelatihan Internal

Online meeting and training bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai product knowledge, kerja sama antar individu ataupun divisi, serta menjaga stabilitas kinerja karyawan dengan me-refresh kembali dasar-dasar pengetahuan dalam *Front office*. kemudian dilanjutkan dengan *training* dipimpin oleh salah satu *leader* dalam departemen tersebut, seperti *supervisor*, *duty manager* atau kepala departemen secara langsung dengan berbagai topik yang ingin dibawakan oleh instruktur. Namun, berdasarkan wawancara langsung terhadap head of Departement *Front office*, tidak menutup kemungkinan terdapat staff yang membawakan pelatihan karena pengetahuan dan kinerjanya yang ahli dalam bidangnya, sehingga dapat membagikan pengetahuannya kepada staff lainnya.

Ten minutes training merupakan *training* yang spontan sesuai kebutuhan dan tidak terdapat jadwal pasti. Biasanya jenis pelatihan tersebut dilakukan untuk mempelajari *product knowledge* secara teknis dalam jam kerja sehingga dapat praktik langsung dalam lingkungan pekerjaan dipandu oleh *leader*.

Pelatihan *E-training* merlin merupakan pelatihan mandatory dari Brand IHG langsung. Pelatihan tersebut memberikan materi terbaru setiap bulannya yang wajib diikuti oleh staf yang bersangkutan terhadap bidangnya dengan jangka waktu yang ditentukan brand IHG. Staff akan mendapatkan *username* dan *password* yang digunakan untuk mengakses website *E-training*. Materi yang diberikan berupa teks modul, audio, video simulasi, dan *post-test* (kuis) atau evaluasi yang harus dilakukan untuk dinyatakan sudah mengikuti pelatihan dengan mendapatkan sertifikat dan absensi.

b. Pelatihan Eksternal

Pelatihan eksternal dilakukan dengan mengundang pelatih dari luar hotel dan mengikuti pelatihan yang dirancang oleh pemerintah khususnya menteri pariwisata. Pada departemen *front office*, terdapat pelatihan *fire drill training* yang dilakukan 6 bulan sekali bekerja sama dengan Damkar dan *First aid training* dilakukan 2 tahun sekali bekerja sama dengan PMI atau rumah sakit. Pelatihan tersebut diberikan dari departemen HRD yang wajib diikuti oleh seluruh staff termasuk departemen *front office* karena sebagai penunjang untuk keselamatan dan kesehatan kerja, sehingga wajib untuk diikuti. Pelatihan tersebut termasuk dalam pelatihan rutin dan pelatihan teknis dimana wajib diikuti setiap tahun oleh karyawan dan untuk mempelajari teknik-teknik dalam keselamatan dan kesehatan kerja.

Kelas bahasa merupakan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan staff dalam berkomunikasi menggunakan bahasa asing yang digunakan untuk kelancaran operasional hotel. Kelas bahasa mengundang pelatih dari luar yang biasa dihadiri dari perwakilan setiap departemen yang dirasa membutuhkan pelatihan bahasa untuk perkembangan kemampuannya.

2. Evaluasi pelatihan level 1 – Reaction

Tabel 4. Tabel Reaction

Indikator	Hasil
Materi yang diberikan	Peserta merasa puas terhadap materi yang diberikan
Fasilitas yang tersedia	Peserta merasa puas terhadap fasilitas yang disediakan seperti ruangan juga memadai dan mencukupi untuk jumlah peserta pelatihan.
Jadwal kegiatan	Peserta merasa tidak puas dengan jadwal pelatihan yang ditetapkan karena bersamaan dengan jadwal pekerjaannya sehingga beberapa kali tidak dapat mengikuti pelatihan
Strategi instruktur dalam penyampaian materi	Peserta merasa puas terhadap penyampaian instruktur dalam memberikan materi
Media pembelajaran yang tersedia	Peserta merasa tidak puas terhadap media pembelajaran karena ada beberapa media yang belum diperbaiki dan tidak lengkap.
Menu / penyajian	Peserta merasa puas terhadap penyediaan konsumsi

konsumsi yang menyesuaikan jenis pelatihan

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang diberikan oleh leader (instruktur) bervariasi dan berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan para peserta, seperti adanya materi pelatihan mengenai True Hospitality IHG, proses check-in dan check out sesuai standard IHG, cara handle tamu baik secara verbal maupun non-verbal (VIP 1, VIP 2, VIP 3, Incognito), menanggapi ekspektasi tamu yang berbeda-beda, handle complain, dan kelas bahasa seperti mandarin class dan english class yang diadakan oleh HRD. Peserta merasa puas dengan materi yang dibawakan oleh instruktur karena bermanfaat untuk pekerjaan yang mereka jalankan.

Menurut narasumber, fasilitas yang disediakan dalam pelatihan juga sudah cukup memadai dan mendukung pelatihan. Fasilitas yang disediakan bergantung pada topik pembahasan yang akan dibawakan dan jumlah peserta yang akan hadir dalam pelatihan.

Strategi instruktur dalam menyampaikan materi disesuaikan dengan materi yang dibahas dalam pelatihan. Pada departemen *Front office*, kepala departemen melakukan observasi untuk melihat kemampuan dan cara bekerja terhadap leader/staff setiap divisi sebelum mereka memimpin pelatihan. Menurut responden, instruktur menggunakan metode pelatihan yang berbeda-beda setiap pelatihannya, dan biasanya menggunakan metode lecture (kuliah), *study case* maupun *role play*. Beberapa responden ada yang merasa puas dengan pembawaan instruktur yang menarik dan menyenangkan karena menggunakan metode pelatihan yang bervariasi dan berbeda di setiap pelatihannya.

Namun berdasarkan wawancara peserta, mereka belum merasa puas dengan media pembelajaran untuk menunjang pelatihan, terutama dalam pelatihan di area kerja departemen *front office* karena banyak peralatan di *front office* yang tidak selengkap sebelum pandemi, ada yang sudah rusak dan belum diperbaiki, seperti saat melakukan pelatihan yang berhubungan dengan divisi *call center*, terkadang mereka membutuhkan printer, namun printer yang tersedia di ruang *call center* tidak berfungsi dengan baik sehingga mereka harus ke luar ruangan *call center* untuk menggunakan printer.

Konsumsi dalam pelatihan tidak selalu tersedia. Seperti *online meeting and training* yang dilakukan jarak jauh, dan *10 minutes training* tidak disediakan konsumsi karena bersifat spontan. Sedangkan untuk pelatihan yang mengundang pelatih eksternal, biasanya disediakan konsumsi dari HRD dengan melakukan request kepada departemen *food and beverage* seperti *coffee break*. Berdasarkan hasil wawancara peserta, mereka merasa puas dengan penyediaan konsumsi yang disediakan, karena pelatihan yang bersifat internal hanya berlangsung sekitar 30-45 menit sehingga peserta juga merasa tidak memerlukan konsumsi untuk pelatihan, sedangkan pelatihan eksternal biasanya memakan waktu 1-1,5 jam lebih, sehingga dengan adanya penyediaan konsumsi dapat membantu peserta beristirahat sebentar sebelum kegiatan pelatihan dilanjutkan.

Berdasarkan wawancara, dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan level 1 belum terlaksananya evaluasi dengan kuesioner atau *reaction sheet* secara konsisten

dalam departemen *front office* untuk mengukur kepuasan peserta terhadap pelatihan dan hanya dilakukan saat pelatihan e-training IHG Merlin yang berasal dari brand pusat saja, sehingga evaluasi pelatihan belum berjalan efektif. Peserta pelatihan merasa puas terhadap materi yang diberikan, fasilitas yang disediakan dalam pelatihan, strategi penyampaian instruktur dan penyediaan konsumsi, sehingga keempat aspek tersebut sudah berjalan dengan efektif. Peserta pelatihan merasa tidak puas terhadap media pembelajaran yang digunakan dan jadwal pelatihan yang ditetapkan, sehingga pihak penyelenggara pelatihan perlu memperbaiki kedua aspek tersebut pada pelaksanaan pelatihan selanjutnya.

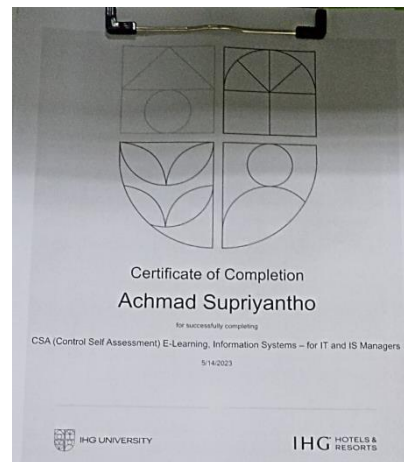
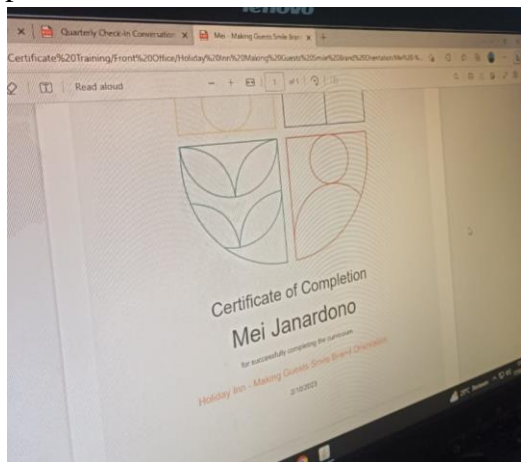
3. Evaluasi pelatihan level 2 - Learning

Tabel 5. Tabel Learning

Indikator	Hasil
Perbaikan dan peningkatan pengetahuan	Terdapat peningkatan dan perbaikan pengetahuan terhadap peserta pelatihan mengenai product knowledge
Peningkatan keterampilan	Terdapat peningkatan keterampilan terhadap peserta pelatihan dalam handle tamu dan menjalankan SOP dalam pekerjaannya
Perubahan sikap	Adanya sikap antusias peserta untuk mengikuti pelatihan selanjutnya karena pelatihan dirasa bermanfaat bagi peserta

Sumber: Diolah peneliti, 2023

Berdasarkan wawancara, pelatihan online meeting and training pada departemen front office tidak dilakukan pre-test dan post-test, namun dilakukannya simulasi seperti role play untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan.



Gambar 1. Sertifikat pelatihan e-training IHG Merlin

Sumber: Data peneliti, 2023

Untuk pelatihan *e-training* IHG Merlin, terdapat *pre-test* sebelum lanjut ke modul pembelajaran dan diakhir materi terdapat *post-test* yang wajib dikerjakan oleh peserta dengan nilai minimal 80 dari 100. Apabila skor *post-test* yang dilakukan peserta

dibawah 80, maka peserta perlu mengulang pembelajaran modul tersebut dan kembali mengisi *post-test* sampai minimum skor yang ditetapkan IHG. Peserta yang sudah mengikuti pelatihan e-training IHG Merlin dan mencapai minimal skor dalam *post-test* akan mendapatkan sertifikat sebagai tanda bahwa peserta tersebut sudah mengikuti pelatihan dan memahami pelatihan. Untuk pelatihan eksternal tidak selalu dilakukan *pre-test* dan *post-test* dikarenakan menyesuaikan topik pelatihan. Seperti pelatihan *fire drill training* tidak dilakukannya *pre* dan *post-test*, namun peserta melakukan metode *role play* untuk mengukur pemahaman peserta.

Berdasarkan wawancara, peserta merasakan manfaat dari adanya pelatihan yang diadakan dan membantu mereka dalam melakukan pekerjaannya. Peserta merasa pelatihan yang diikuti menambah pengetahuan dan keterampilan terutama pengetahuan dalam *product knowledge* dan keterampilan dalam berinteraksi dengan tamu sehingga mereka merasa adanya materi yang diberikan oleh instruktur dan *e-training* menambah wawasan mereka dalam pekerjaan yang sedang dilakukannya dan menumbuhkan minat serta antusias peserta untuk mengikuti pelatihan selanjutnya.

Berdasarkan wawancara, dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan level 2 sudah berjalan dengan efektif dalam e-training Merlin karena terdapat *pre* and *post-test* dalam pelatihan serta terdapat nilai minimum yang harus tercapai oleh peserta pelatihan. Pada pelatihan internal seperti *online meeting* dan *training* serta 10 minutes training terdapat simulasi seperti *role play* saat dilakukannya pelatihan, sehingga metode tersebut menjadi tolak ukur apakah peserta memahami pelatihan yang disampaikan. Peserta merasa mendapatkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan dengan adanya pelatihan terutama pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

4. Evaluasi pelatihan level 3 - *Behavior*

Tabel 6. Tabel *Behaviour*

Indikator	Hasil
Penerapan pembelajaran level 2 dilakukan di lingkup pekerjaan	<ul style="list-style-type: none">• Terdapat program <i>Check-in Conversation</i> untuk mengetahui apakah pembelajaran benar-benar diterapkan dalam lingkup pekerjaan• Kepala departemen <i>front office</i> melakukan observasi dan wawancara terhadap rekan kerja peserta setelah pelatihannya berlangsung

Sumber: Diolah peneliti, 2023

Evaluasi pelatihan level 3 difokuskan kepada perubahan tingkah laku peserta pelatihan saat kembali ke tempat kerja, Sehingga evaluasi level 3 disebut sebagai evaluasi terhadap outcomes dari kegiatan pelatihan. Evaluasi pada level 3 berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level 2. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 bersifat internal yang difokuskan pada perubahan sikap peserta yang terjadi saat kegiatan training berlangsung, sedangkan evaluasi tingkah laku difokuskan kepada perubahan tingkah laku peserta saat kembali ke lingkup pekerjaan, dimana dilihat

apakah perubahan sikap yang terjadi setelah mengikuti pelatihan juga diterapkan peserta saat kembali bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara, setelah dilakukannya pelatihan, peserta benar-benar menerapkan pelatihan dalam lingkup pekerjaannya. Hal tersebut dilihat oleh kepala departemen *front office* dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap kepala divisi bagian dalam 3 bulan setelah berlangsungnya pelatihan. Sebagai salah satu contoh dimana sebelum adanya pelatihan, para staff beberapa kali melakukan kesalahan kerja dalam input plat nomor kendaraan ke dalam sistem, sehingga departemen front office mendapatkan komplain dari tamu secara langsung saat check out dari hotel. Kemudian, kepala departemen mengadakan training yang dipimpin oleh supervisor concierge untuk memberikan training mengenai input data plat nomor kendaraan dan disimulasikan dalam pelatihan.

Setelah dilakukannya pelatihan, kepala departemen melihat tidak ada lagi kesalahan dalam penginputan nomor kendaraan dan tidak adanya komplain mengenai plat nomor kendaraan. Sehingga kepala departemen menilai bahwa peserta sudah benar-benar menerapkan pelatihan dalam pekerjaannya. Peserta juga merasa materi pelatihan benar-benar diterapkan pekerjaannya karena merasa terbantu dengan adanya pelatihan dan memiliki pengaruh besar dalam pemberian informasi dan perbaikan kinerja *staff front office* dalam melayani tamu.

Hal tersebut juga didukung dengan hasil wawancara dengan kepala departemen HRD yang mengikuti program IHG yaitu *Check-in Conversation*, dimana program tersebut untuk mendapatkan hasil observasi perkembangan perilaku karyawan dengan mengukur *goals, behaviours, dan development* yang diisi oleh peserta dan akan di review/dinilai oleh kepala departemen per tiga bulan untuk mengukur apakah pembelajaran yang didapat benar-benar diterapkan dalam pekerjaan. Kepala departemen HRD akan mendapatkan laporan per 3 bulan dari kepala departemen *front office* dimana didalamnya sudah terdapat hasil observasi kepala departemen *front office*.

Penerapan evaluasi pelatihan level 3 sudah diterapkan secara efektif oleh kepala departemen dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap rekan kerja selama 3 bulan setelah pelatihannya berlangsung dan terdapat program *Check-in Conversation* untuk melihat adanya penerapan pembelajaran dalam lingkup pekerjaan. Terdapat perubahan tingkah laku karyawan yang benar-benar diterapkan dalam lingkup pekerjaannya setelah adanya pelatihan karena peserta merasa materi yang disampaikan saat pelatihan memiliki pengaruh besar dalam melayani tamu di *front office*.

5. Evaluasi pelatihan level 4 - Result

Tabel 7. Tabel Result

Indikator	Hasil
Adanya dampak perubahan perilaku peserta terhadap tingkat produktivitas perusahaan	Terdapat penurunan tercapainya target guest love pada quarter pertama 2023 dibandingkan tahun 2022

Sumber: Diolah peneliti, 2023

Berdasarkan hasil wawancara, perubahan tingkah laku peserta setelah pelatihan memberikan hasil terhadap produktivitas hotel khususnya departemen *front office* dengan melihat adanya pencapaian target *guest love*. Namun, berdasarkan data yang didapat, terdapat penurunan *Guest Love Quarter 1*.

Tabel 8. Hotel Metrics Score – Guest Love Quarter 1

Tahun	Target	Actual	+/-
2022	90.00	95.51	+5.51
2023	88.00	93.53	+5.53

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 8 diatas, Hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran memiliki target *front office* yang diukur dengan *metrics guest love* yang ditetapkan Brand IHG pada quarter satu. Pada tahun 2022 tercapainya target di angka 93.51 yang melebihi 5.51 poin daripada target. Kemudian pada tahun 2023 juga tercapainya target di angka 93.53 yang melebihi 5.53 poin daripada target 2022. Dan terlihat terdapat penurunan angka *Actual* tahun 2023 dibandingkan tahun 2022 dengan selisih 1.98 poin.

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
1. Materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan peserta dan fasilitas dalam pelatihan serta konsumsi yang disediakan menunjang dalam pelaksanaan pelatihan	1. Media pembelajaran seperti printer dan scanner yang kurang memadai sehingga menghambat peserta dalam memahami materi.
2. Memiliki instruktur yang berkompeten dalam penyampaian materi	2. Waktu pelatihan yang sulit diadaptasi oleh para pesertanya dikarenakan pelatihan selalu berjalan seiring berjalannya operasional hotel, sehingga para peserta harus mengorbankan waktu latihannya demi melakukan pekerjaannya.
3. Menerapkan metode role play dan terdapat minimal skor pada e-training dalam mengukur pemahaman peserta terhadap materi pelatihan	3. Pelaksanaan survey / feedback dari peserta terhadap pelatihan tidak berjalan secara konsisten sehingga sulit mengetahui kepuasan peserta terhadap pelatihan.
4. Terdapat program Check-in Conversation yang dilakukan setiap kuartal untuk mengukur penerapan pembelajaran dalam lingkup pekerjaan	

Opportunities	Threat
<p>1. Hotel Holiday Inn Kemayoran memiliki kesempatan untuk memperbaiki media pembelajaran yang ada, untuk menunjang pelatihan yang lebih efektif bagi para pesertanya.</p> <p>2. Hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran memiliki kesempatan untuk mengetahui kepuasan peserta terutama dalam pelatihan offline internal dan eksternal dengan adanya pelaksanaan survey / feedback dari peserta yang konsisten untuk mengetahui apakah program pelatihan memang diperlukan peserta.</p>	<p>1. Adanya ketidakpastian jam ramai hotel yang berpengaruh terhadap kehadiran peserta dalam mengikuti pelatihan.</p> <p>2. Media pembelajaran yang tidak berfungsi dengan baik dapat menghambat pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan sehingga dapat berdampak terhadap operasional hotel apabila sewaktu-waktu diperlukan.</p> <p>3. Adanya kemungkinan penurunan kepuasan tamu terhadap pelayanan yang berpengaruh terhadap penurunan metrics guest love karena faktor media pembelajaran yang menghambat pemahaman peserta terhadap materi pelatihan yang diajarkan.</p>

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta serta penerapan pelatihan dalam lingkup pekerjaan belum memberikan dampak terhadap hotel terutama departemen *front office* terhadap kepuasan pelanggan terhadap hotel. Evaluasi level 4 dalam hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran dalam departemen *Front Office* belum berjalan dengan efektif karena dari hasil wawancara dan data yang didapat terdapat perbedaan dimana kepala departemen hanya melihat bahwa *metrics Guest Love* sudah melewati target yang ditetapkan brand sehingga dinyatakan bahwa pelatihan sudah berdampak terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan angka sebenarnya terdapat penurunan dari quarter 1 tahun sebelumnya dimana hal tersebut menunjukkan bahwa adanya penurunan kepuasan pelanggan.

6. Analisis Data Matriks SWOT

Tabel 10. Matriks SWOT

	Strength	Weakness
	SO	WO
Opportunity	<p>1. Dengan materi pelatihan yang ada dan instruktur yang kompeten, Hotel Holiday Inn Kemayoran memiliki kesempatan untuk bisa lebih meningkatkan pelatihan yang sudah ada.</p> <p>2. Hotel Holiday Inn bisa melatih kembali para instruktur mereka untuk selalu mengambil survey atau feedback dari para peserta untuk mengukur sejauh mana respon peserta</p>	<p>1. Hotel Holiday Inn Kemayoran dapat melengkapi dan memperbaiki media pembelajaran yang juga berguna dalam kegiatan operasional hotel.</p> <p>2. Pihak penyelenggara dapat melakukan survey/feedback pada setiap pelatihannya secara konsisten sehingga pihak hotel dapat menganalisis secara data dalam mengetahui apa saja yang</p>

	terhadap pelatihan.	perlu diperbaiki dan ditingkatkan.
	ST	WT
<i>Threat</i>	1. Pihak penyelenggara pelatihan dan pihak peserta dapat melakukan kerja sama dengan adanya kesepakatan jam pelatihan yang dapat dihadiri oleh peserta sehingga pelatihan dapat berjalan dengan efektif dan materi yang disampaikan tepat sasaran.	1. Meminimalisir persentase peserta yang tidak paham terhadap materi pelatihan dengan memberikan media pembelajaran yang memadai dan dilakukannya tes tertulis untuk dilakukannya analisis mengenai tingkat pemahaman peserta berdasarkan data yang didapatkan 2. Adanya pemberian reward terhadap peserta yang memiliki performa baik untuk mendorong motivasi peserta menerapkan pelatihan

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada departemen Front Office di hotel Holiday Inn Jakarta kemayoran, maka didapati kesimpulan:

Pada Evaluasi level 1, peserta pelatihan merasa puas terhadap materi yang diberikan, fasilitas yang disediakan dalam pelatihan, strategi penyampaian instruktur dan penyediaan konsumsi. Namun, peserta pelatihan merasa tidak puas terhadap media pembelajaran yang digunakan dan jadwal pelatihan yang ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi level 1 dengan kuesioner atau *reaction sheet* belum berjalan secara konsisten, sedangkan menurut (Kirkpatrick, 2009) menyatakan penggunaan *reaction sheet* penting untuk setiap program pelatihan.

Evaluasi level 2 sudah berjalan dengan efektif dengan adanya *pre* dan *post-test* dalam *e-training* dan adanya penerapan metode *role play* untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan.

Evaluasi pelatihan level 3 sudah berjalan secara efektif oleh kepala departemen dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap rekan kerja selama 3 bulan setelah pelatihannya berlangsung dan terdapat program *Check-in Conversation* sebagai penilaian terhadap perubahan tingkah laku peserta.

Evaluasi level 4 dalam hotel Holiday Inn Jakarta Kemayoran dalam departemen *Front Office* belum berjalan dengan efektif karena hanya melihat adanya peningkatan tercapainya target yang ditetapkan *brand*, sedangkan angka sebenarnya (*actual*) terdapat penurunan *Guest Love* sebesar 1.98 poin pada tahun 2023 *kuartal* 1 dibandingkan tahun 2022 *kuartal* 1.

Adapun hasil yang didapatkan mengenai matriks SWOT: Strategi SO, kualitas pelatihan dapat ditingkatkan dengan adanya *feedback* dari peserta. Strategi WO, pihak hotel dapat memperbaiki media pembelajaran yang juga berguna untuk operasional hotel. Strategi ST, pihak penyelenggara dan peserta dapat melakukan kerja sama dalam penetapan jam pelatihan. Strategi WT, adanya perbaikan media pembelajaran dan tes tertulis untuk meminimalisir ketidakpahaman terhadap materi serta pemberian reward kepada peserta untuk mendorong motivasi peserta pelatihan.

BIBLIOGRAFI

- Ayu, Endang Setyo. (2017). *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Training Pada Department Front Office (Studi Kasus Pada Hotel Horison Ultima Palembang)*. Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Binamutubangsa.com. (n.d.). Pelatihan hospitality Bina Mutu Bangsa meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang pariwisata.
- Insani, Yuda Dwi, & Setiyariski, Ramdani. (2020). Meningkatkan Kualitas Pelayanan Front Office Department Melalui Tugas dan Tanggung Jawab Concierge Pada Hotel Savoy Homann. *Jurnal Kajian Pariwisata*, 2(1).
- Kememparekraf.go.id. (n.d.). *Kememparekraf Upskilling dan Reskilling SDM Perhotelan di Sekitar Danau Toba Lewat Pelatihan*.
- Kirkpatrick, Donald L. (2009). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs* (Vol. 16). ReadHowYouWant. com.
- Lim, Doo Hun, & Morris, Michael Lane. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85–115.
- Made, Ni Putu Ariska Dewi I., & Wibawa, Artha. (n.d.). *PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*.
- Setiawan, I. Komang Didik, & Rahmawati, Putu Indah. (2020). Evaluasi Penerapan Standar Operasional Prosedur Dan Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Di Envy Restaurant Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 3(2), 51–57.
- Sulistiyono, Sulistiyono, & Sulistiyowati, Wiwik. (2018). Peramalan produksi dengan metode regresi linier berganda. *PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering)*, 1(2), 82–89.

First publication right:

Jurnal Syntax Fusion: Jurnal Nasional Indonesia

This article is licensed under:

