

**LAPORAN HASIL
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN *RED GLOVE SERVICE CULTURE*
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI HOTEL GRAN MELIA JAKARTA.**

Disusun Oleh:

Dr. Budi Permana Yusuf, SE. MM. (NIDN. 0416057001 / Ketua)
Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Anggota)
Diah Septi Sulistiani (NIM. 1408026002 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA
2016**

HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)

Judul Penelitian	: Pengaruh Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i> dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta.
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
Ketua Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Dr. Budi Permana Yusuf. SE., MM
b. NPD/NIDN	: 0416057001
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 085921413403 / budipermanayusuf@uhamka.ac.id
Anggota Peneliti (1)	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Anggota Peneliti (2)	
a. Nama Lengkap	: Diah Septi Sulistiani
b. NIM	: 1408026002
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Gran Melia Hotel di Jakarta.
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau bahan ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Jakarta, 13 Januari 2016
Ketua Peneliti

(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)
NIDN. 0320056202

(Dr. Budi Permana Yusuf. SE., MM.)
NIDN. 0416057001

Direktur SPS UHAMKA

Menyetujui,

Ka. Lemlitbang UHAMKA

(Prof. Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)
NIDN. 0310036104

(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)
NIDN. 0020116601



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 145/F.01.01/2016

Tanggal : 27 Januari 2016

Bismillahirrahmanirrahim

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh dua, bulan Februari, tahun dua ribu delapan belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2016.

PASAL 1

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta...** Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 1 Tahun 2016 melalui simakip.uhamka.ac.id dan luaran tambahan (bila ada).

PASAL 2

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui simakip.uhamka.ac.id

PASAL 3

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 27 Januari 2016 dan selesai pada tanggal 27 Juni 2016.

PASAL 4

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.

PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 (Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada Pasal 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 27 Januari 2016

PIHAK PERTAMA
Lembaga Penelitian dan Pengembangan
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
Ketua,

PIHAK KEDUA
P e n e l i t i,

Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.

Dr. Budi Permana Yusuf. SE., MM.

Mengetahui,
Wakil Rektor II UHAMKA

Dr. H. Muchdie, MS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja pada hotel Gran Melia Jakarta. Variabel-variabel yang dianalisis adalah program pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Metode yang digunakan adalah metode survey kausal dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, lalu dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hipotesis yang diuji adalah: (1) terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta, (2) terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta, dan (3) terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja pada hotel Gran Melia Jakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di lingkungan hotel Gran Melia Jakarta tahun 2015. Sementara populasi terjangkau penelitian ini adalah 134 orang. Adapun sampel penelitian berjumlah 101 orang dan sampel uji coba instrumen sebanyak 30 orang, secara acak (Simple Random Sampling).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *pertama*, terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja pada hotel Gran Melia Jakarta yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur P_{21} sebesar 0,860 dan signifikan dilihat dari *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, *kedua*, terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur P_{31} sebesar 0,725 dan signifikan dilihat dari *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, *ketiga* terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur P_{32} sebesar -0,438 dan signifikan dilihat dari *p value* sebesar $0,017 < 0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh temuan sebagai berikut: (1) program pelatihan *Red Glove Service Culture* memiliki kontribusi relatif sebesar 0,525 atau 52,5% dalam menunjang kinerja karyawan; (2) motivasi kerja memiliki kontribusi relatif sebesar 0,192 atau 19,2% dalam menunjang kinerja karyawan; dan (3) program pelatihan *Red Glove Service Culture* melalui motivasi kerja secara tidak langsung memiliki kontribusi relatif sebesar 0,74 atau 74% dalam menunjang kinerja karyawan dan sisanya 0,26 atau 26% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan program pelatihan *Red Glove Service Culture* dengan cara meningkatkan kegiatan pelatihan sesering mungkin, semakin sering pelatihan *Red Glove Service Culture* dilakukan oleh pihak hotel Gran Melia Jakarta maka kinerja karyawanpun juga akan semakin meningkat. Selain itu, agar pelatihan *Red Glove Service Culture* dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh pemimpin atau manajemen kepada karyawan yang berprestasi. Selain itu juga mereka mencoba meluangkan waktu untuk bisa berkomunikasi dengan rekan sekerjanya ataupun rekan kerja berbeda departemen untuk mempererat hubungan. Hal ini bertujuan untuk memperlancar kerjasama dan menghindari kesalahpahaman antar karyawan. Dengan demikian, dengan adanya motivasi yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan perhotelan tersebut.

Kata Kunci : Pelatihan, budaya kerja, motivasi

ABSTRACT

This research aims to determine the effects of program training *Red Glove Service Culture* and work motivation on the performance of employees in the hotel Gran Melia Jakarta. Variables analyzed were the training program *Red Glove Service Culture* and work motivation as independent variables, and employee performance as the dependent variable.

The method used is causal survey by distributing questionnaires to the respondents, and then analyzed using path analysis (*path analysis*). The hypotheses tested were: 1) there is a direct and positive effect of the training program *Red Glove Service Culture* on employee performance at the Gran Melia Jakarta, 2) there is a direct and positive effect of work motivation on employee performance at Gran Melia Jakarta, and 3) there is a direct and positive effect of the training program *Red Glove Service Culture* on employee performance through work motivation at the Gran Melia Jakarta.

The population in this study were all employees of the hotel Gran Melia Jakarta. While affordable study population is 134 people in the year of 2015. The research sample numbering 101 people and instrument test sample of 30 people, randomly (*Simple Random Sampling*).

The results showed that: *first*, there is a direct positive influence training program *Red Glove Service Culture* on work motivation at the Gran Melia Jakarta as indicated by the value of P_{21} path coefficient of 0,860 and the views from the significant *p value* of $0,000 < 0,05$, *second*, there is a direct influence positively the training program *Red Glove Service Culture* on employee performance with a value of P_{31} path coefficient of 0,725 and the views from the significant *p value* of $0,000 < 0,05$, *third* are negative and significant direct effect of work motivation on employee performance as indicated by the value of the coefficient path P_{32} amounting to -0,438 and significant views from $0,017 p value$ of $< 0,05$.

Based on the calculation of determination coefficient obtained the following findings; (1) the training program *Red Glove Service Culture* has the relative contribution of 0,525 or 52,5% in supporting employee performance; (2) working motivation has relative contribution of 0,192 or 19,2% in supporting employee performance; and (3) the training program *Red Glove Service Culture* through work motivation indirectly owns the relative contribution of 0,74 or 74% in supporting the performance of employees and the remaining 0,26 or 26% influenced by other factors which can not be described in this study.

Efforts are being made to optimize the training program *Red Glove Service Culture* by increasing training activities as often as possible, more frequent training *Red Glove Service Culture* made by the hotel Gran Melia Jakarta employee then the performance will also increase. In addition, in order to achieve the target of training *Red Glove Service Culture* the materials used in the training should be tailored to the needs. Efforts are being made to improve employee motivation by way of the grant award given by the leadership or management to employees who excel. In addition, they try to take the time to communicate with their peers or co-workers of different departments to strengthen the relationship. It aims to facilitate cooperation and avoid misunderstandings among employees. Thus, the presence of high motivation, the performance generated by the employee will be better so that will positively impact the development of the hospitality.

Key words : training, culture, motivation

KATA PENGANTAR

Segala puji kehadiran Allah SWT atas rahmat, nikmat dan taufiknya, sehingga dapat diselesaikannya penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja. Upaya yang dilakukan dengan cara meningkatkan kegiatan pelatihan agar kinerja karyawan meningkat dan pemberian penghargaan agar kerjasama lancar serta menghindari kesalahpahaman antar karyawan. Berharap lahirnya motivasi yang tinggi sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik dan berdampak positif bagi perkembangan perhotelan.

Dalam menyelesaikan penelitian ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti menyampaikan ucapan terima kasih setulusnya kepada Gran Melia Jakarta dan Lembaga Penelitian dan Pengembangan UHAMKA.. Akhirnya peneliti menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar penelitian ini dapat menjadi lebih baik. Semoga penyusunan penelitian ini bermanfaat bagi peneliti dan masyarakat yang ingin menggunakannya.

Jakarta, 25 Juni 2016

Dr. Budi Permana Yusuf, SE., MM
Ketua Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT KONTRAK	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Masalah Penelitian	9
1. Identifikasi Masalah.....	9
2. Pembatasan Masalah	11
3. Perumusan Masalah	11
C. Kegunaan Hasil Penelitian	11
BAB II. KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN	13
A. Deskripsi Teori	13
1. Teori Tentang Kinerja	13
2. Teori Tentang Pelatihan kerja	31
3. Teori Tentang Motivasi Kerja	50
B. Penelitian yang Relevan	60
C. Kerangka Berfikir dan Hipopenelitian	63
1. Kerangka Berfikir	63
2. Hipopenelitian Penelitian	66
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	68
A. Tujuan Penelitian	68
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	68
1. Tempat Penelitian.....	68
2. Waktu Penelitian	68
C. Metode Penelitian	70
1. Desain Penelitian.....	70
2. Bentuk Penelitian Kuantitatif.....	72

D. Populasi dan Sampel.....	72
1. Populasi	72
2. Sampel	73
E. Teknik Pengumpulan Data	74
F. Instrumen Penelitian	75
1. Variabel Kinerja Karyawan.....	75
a. Definisi konseptual	75
b. Definisi operasional	75
c. Kisi-kisi	76
d. Validasi instrumen	76
2. Variabel Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	79
a. Definisi konseptual	79
b. Definisi operasional	79
c. Kisi-kisi	80
d. Validasi instrumen	81
3. Variabel Motivasi Kerja	83
a. Definisi konseptual	83
b. Definisi operasional	83
c. Kisi-kisi	84
d. Validasi instrumen	85
G. Teknik Analisis Data	89
H. Hipopenelitian Statistik	92
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	93
A. Deskripsi Data	93
1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin	94
2. Responden berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir	95
3. Responden berdasarkan Masa Kerja	96
4. Deskripsi Data Skor Kinerja Karyawan	98
5. Deskripsi Data Skor Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	100
6. Deskripsi Data Skor Motivasi Kerja.....	103
B. Uji Persyaratan Analisis	106
1. Uji Normalitas Data.....	107
2. Uji Homogenitas Data	110
C. Pengujian Hipopenelitian	111
1. Analisis Korelasi	112
2. Analisis Jalur Path	114
3. Diagram Jalur	116
4. Pengujian Hipopenelitian Statistik	118

D. Pembahasan	119
E. Keterbatasan penelitian.....	124
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	126
A. Kesimpulan.....	126
B. Implikasi	127
C. Saran	129
DAFTAR PUSTAKA	133

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Daftar Kehadiran Karyawan Pada “ <i>Red Glove Service Culture Training</i> ” Hotel Gran Melia Jakarta	6
Tabel 2	: Daftar Tingkat Keterlambatan Karyawan Hotel Gran Melia Jakarta Tahun 2014	7
Tabel 3	: Gantt Chart Aktivitas Penelitian	69
Tabel 4	: Skala Likert	74
Tabel 5	: Kisi-kisi Variabel Kinerja Karyawan	76
Tabel 6	: Hasil Perhitungan pengujian Validitas Kinerja Karyawan.....	78
Tabel 7	: Kisi-kisi Variabel Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	80
Tabel 8	: Hasil Perhitungan pengujian Validitas Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	82
Tabel 9	: Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja	84
Tabel 10	: Hasil Perhitungan pengujian Validitas Motivasi Kerja	86
Tabel 11	: Hasil Ujicoba Reliabilitas.....	88
Tabel 12	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	94
Tabel 13	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir	95
Tabel 14	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	96
Tabel 15	: Statistik Kinerja Karyawan	98
Tabel 16	: Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 17	: Statistik Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	101
Tabel 18	: Distribusi Frekuensi Skor Variabel Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	102
Tabel 19	: Statistik Motivasi Kerja.....	104
Tabel 20	: Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Kerja	105
Tabel 21	: Hasil Test Normalitas	107

Tabel 22	: Rangkuman Hasil Uji Normalitas	108
Tabel 23	: Uji Homogenitas Varians X_1 , dan X_2 terhadap X_3	110
Tabel 24	: Korelasi	112
Tabel 25	: Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Teori Jenjang Kebutuhan Maslow	53
Gambar 2 : Kerangka Pemikiran Teoritis	66
Gambar 3 : Model Konstelasi Masalah	71
Gambar 4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	94
Gambar 5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir	95
Gambar 6 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	97
Gambar 7 : Histogram Kinerja Karyawan	100
Gambar 8 : Histogram Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	103
Gambar 9 : Histogram Motivasi Kerja Karyawan	106
Gambar 10 : Histogram Uji Normalitas.....	109
Gambar 11 : Grafik Normal P-Plot.....	109
Gambar 12 : Analisis Jalur	111
Gambar 13 : Diagram Jalur Hubungan Kausal Struktural.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dalam sektor kepariwisataan khususnya industri perhotelan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Hal ini terbukti dengan semakin meningkatnya jumlah hotel beserta jumlah kamarnya. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengunian kamar (TPK) sebesar 67 persen, termasuk Jakarta yang mencapai 69 persen.¹ Hotel menurut Keputusan Menteri Perhubungan RI No. SK 241/H/70 Tahun 1970 adalah perusahaan yang memberikan layanan jasa dalam bentuk penginapan atau akomodasi serta menyediakan hidangan dan fasilitas lainnya untuk umum yang memenuhi syarat-syarat *comfort*, *privacy* dan bertujuan komersial. Bentuk, susunan, tata ruang, dekorasi, peralatan dan perlengkapan bangunan hotel dan sanitisasi, *hygiene*, estetika, keamanan dan ketentraman, serta secara umum dapat memberikan sasaran nyaman untuk para tamu hotel.²

Kebutuhan akan hotel semakin meningkat, mulai untuk keperluan pertemuan antar-individu sampai perhelatan besar seperti acara resepsi perkawinan, promosi makanan daerah sampai dengan makanan internasional

¹Hilda B Alexander, *Indonesia. Ketiga. Terpopuler. Bisnis. Hotel. Di. Asia. Pasifik.* <http://www.properti.kompas.com/read/2014/12/08/154232221>, diakses pada tanggal 11 Juli 2015 pukul 10.38.

²Rochajat Harum Med, *Peran Perhotelan dalam Kepariwisataan,* <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?piil=15&dn=200811128063914>, diakses pada tanggal 11 Oktober 2015 pukul 14.35.

semua tersedia di hotel. Sekedar liburan keluarga untuk dua atau empat orang sampai ke konvensi besar dengan peserta ribuan orang, semua dapat diadakan di hotel. Bukti lain dunia hotel dan pariwisata semakin berkembang adalah semakin menjamurnya sekolah pariwisata dan perhotelan, yang membuat dunia perhotelan menjadi semakin dikenal dan diterima masyarakat, baik di kota besar maupun di daerah.

Jasa perhotelan dalam menjalankan aktifitasnya ini memerlukan sumber dana dan sumber daya manusia agar tercapainya tujuan perusahaan yaitu memberikan kepuasan kepada tamu hotel melalui pelayanan yang diberikan, dikarenakan pelayanan sangat berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja perusahaan. Di dunia perhotelan, perusahaan menjual jasa kepada pelanggan, jasa dapat dikriteriakan sebagai pemberian pelayanan yang baik dengan *good performance* sering diartikan sebagai kinerja.³

Pada Hotel Gran Melia Jakarta tentang bagaimana upaya pengelolaan kinerja karyawan merupakan hal penting bagi pihak organisasi. Bahwa hotel merupakan organisasi jasa penginapan yang amat mengutamakan pelayanan kepada pelanggan dan dalam hal ini karyawan menjadi basis terdepan dalam menjamu pelanggan, maka sorotan utama yang perlu dilakukan pada perusahaan terhadap karyawan adalah kinerja dari karyawan tersebut, hal ini dilakukan dikarenakan pentingnya proses kinerja karyawan dalam Hotel Gran Melia Jakarta untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

³ Firsa Hadi Rispati et al. 2013. *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Grasia Semarang)* . <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>, diakses pada tanggal 22 September 2015 pukul 0:33.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Karyawan selain diharapkan mampu, cakap dan terampil juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien.

Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan. Usaha mewujudkan semua itu, dibutuhkan peningkatan sumber daya manusia sebagai perencana dan pelaksana dalam organisasi, salah satunya adalah melalui kegiatan pelatihan kerja. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan kerja adalah menambah kecakapan dan kemampuan karyawan untuk permintaan jabatan serta dengan program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.⁴

Pelatihan merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.⁵

⁴Handoko. 2004. *Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis*. Manajemen Usahawan. No. 07. TH XXXIII. Juli. Hal. 24-28.

⁵Nur Avni Rosalia, et al. 2004. *Makalah Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Hal. 2.

Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi peningkatan kinerja kerja karyawan, tetapi juga perusahaan dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja. Barangkali cara yang paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadari sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia.⁶

Salah satu program pelatihan yang diadakan oleh pihak HRD Hotel Gran Melia Jakarta adalah *Red Glove Service Culture*. *Red Glove Service Culture* adalah program pelatihan dasar tetapi merupakan hal vital yang perlu diketahui secara mendalam oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja, hal tersebut adalah pembelajaran tentang sikap dalam berperilaku yang menyangkut slogan hotel "*Everything is Possible*" artinya tidak ada yang tidak mungkin, teknik berpakaian atau *grooming*, tehnik penyajian makanan bagi para tamu, teknik menyambut tamu dari lobby hotel hingga pengantaran ke kamar hotel. Serta hal dasar lain yang semestinya dapat meningkatkan pengetahuan dasar yang lebih mendalam bagi karyawan hotel itu sendiri. Program pelatihan yang dilakukan di Hotel Gran Melia Jakarta diterapkan pada semua departemen, dengan mengikuti program pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi. Karyawan yang telah memiliki kompetensi yang tinggi dapat dilihat dari meningkatnya sikap kerja, pengetahuan, keterampilan, tanggung jawab dalam bekerja dan disiplin kerja.

⁶Firsa Hadi Rispati et al. 2013. *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Grasia Semarang)*. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>, diakses pada tanggal 22 September 2015 pukul 0:33., *loc.cit*.

Terdapat beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan pelaksanaan program pelatihan karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta. Jadwal program *Red Glove Service Culture* mengganggu aktifitas kerja rutin karyawan, karena jadwal yang bersamaan dengan waktu kerja. Peserta pelatihan mempunyai latar belakang yang berbeda, yaitu pendidikan dasar karyawan yang tidak sama, serta perbedaan pengalaman baik dari lama bekerja maupun umur individu. Misalnya pegawai yang berasal dari lulusan Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Kejuruan dan lulusan Diploma 1 serta pengalaman kerja yang berbeda-beda dari masing-masing peserta pada saat pelatihan (*training*) mendapatkan pelatihan yang sama yang ditempatkan pada bagian *room service*. Hal ini akan menghambat pelaksanaan pelatihan karena daya tangkap dan persepsi mereka terhadap program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diberikan berbeda sehingga *output* yang didapat kurang memuaskan, terutama peningkatan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini dapat dibuktikan oleh data berikut :

Tabel 1
Daftar kehadiran Karyawan Pada “*Red Glove Service Culture Training*”
Hotel Gran Melia Jakarta

Departement	Jumlah Karyawan	September 2015	Oktober 2015	November 2015
HRD	10 Orang	7 Orang	5 Orang	6 Orang
Food And Beverage Service	135 Orang	35 Orang	36 Orang	30 Orang
Food And Beverage Product	127 Orang	64 Orang	120 Orang	65 Orang
Engineering	35 Orang	15 Orang	20 Orang	17 Orang
Finance	48 Orang	20 Orang	18 Orang	19 Orang
Front Office	86 Orang	26 Orang	43 Orang	20 Orang
House Keeping	81 Orang	32 Orang	38 Orang	33 Orang
Marcom (PR)	5 Orang	3 Orang	2 Orang	2 Orang
IT	5 Orang	2 Orang	2 Orang	2 Orang

Sumber: Manager Personalia Hotel Gran Melia Jakarta, (2015)

Dari data diatas menunjukkan bahwa program pelatihan yang diadakan oleh pihak hotel guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan masih sedikit sekali yang berminat mengikutinya.

Pelatihan yang telah dilakukan tidak akan berarti apa-apa jika pada prakteknya masih terdapat beberapa karyawan hotel yang masih memiliki motivasi yang rendah dalam menerapkan program pelatihan, mengingat program pelatihan tersebut ditujukan untuk meningkatkan *performance* dari karyawan.

Salah satu indikasi menunjukkan motivasi juga berdampak pada keterlambatan yang merupakan hal dasar dari penilaian kinerja yang ada di organisasi.

Tabel 2
Daftar Tingkat Keterlambatan Karyawan
Hotel Gran Melia Jakarta
Tahun 2014

Bulan	Absensi	Persentase Absensi
Januari	23	17,69%
Februari	28	21,54%
Maret	30	23,08%
April	25	19,23%
Mei	27	20,77%
Juni	24	18,46%
Juli	23	17,69%
Agustus	27	20,77%
September	29	22,31%
Oktober	28	21,54%
November	24	18,46%
Desember	26	20,00%
Rata –Rata	26,17	20,13%

Sumber: Manager Personalia Hotel Gran Melia Jakarta (2015)

Keterlambatan merupakan keadaan dimana seseorang atau karyawan tidak datang tepat pada waktunya dan datang melebihi batas waktu yang ditentukan. Keterlambatan disini berhubungan dengan motivasi, karena dapat mencerminkan bagaimana motivasi seseorang dalam bekerja.

Dari tabel tersebut dapat di lihat bahwa tingkat keterlambatan dari beberapa divisi karyawan hotel Gran Melia Jakarta masih dirasa terlalu banyak. Persentase diatas 15% yang menunjukkan bahwa tingkat absensi cukup tinggi. Jumlah rata-rata absensi karyawan adalah sebanyak 26 karyawan atau 20% setiap bulannya. Hal ini akan sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan, karena setiap karyawan memiliki peranan yang penting dalam tiap-tiap bagian perusahaan.

Dari segi motivasi eksternal, karyawan kurang mendapatkan motivasi yang baik dari atasan ataupun partner kerjanya. Misalnya masih terdapat karyawan yang telat masuk *outlet* (area kerja) saat jam istirahat selesai. Kurangnya kedisiplinan tersebut menyebabkan pekerjaan menumpuk karena tidak adanya atasan maupun rekan kerja yang menegur ke tidak disiplin karyawan tersebut. Kurangnya motivasi tersebut menjadikan kurangnya kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan karyawan tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan pemberian motivasi kepada karyawan sehingga akan lebih termotivasi untuk dapat bekerja lebih disiplin dan bekerja lebih profesional. Dengan adanya motivasi yang baik dan tepat yang ditujukan kepada karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan kinerja karyawan itu sendiri dan tentunya dampak yang baik untuk perusahaan tersebut sehingga perusahaan akan lebih maju dan unggul.

Permasalahan dan kondisi yang telah diuraikan di atas, dirasa dapat mempengaruhi kinerja karyawan Hotel Gran Melia Jakarta. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang terkait dengan pelatihan kerja dan motivasi karyawan. Karena dengan adanya motivasi yang baik akan menghasilkan kemauan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik namun jika seorang karyawan memiliki kemampuan tetapi tidak ada kemauan dalam bekerja, maka hasil kerja yang dihasilkan juga tidak akan maksimal. Jadi adanya kemauan juga harus diiringi dengan adanya kemampuan sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik bagi perusahaan.

B. Masalah Penelitian

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Sasaran program pelatihan *Red Glove Service Culture* belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dan tujuan perusahaan. Jenis pelatihan yang diberikan kurang sesuai dengan bidang kerja mereka. Peserta pelatihan mempunyai latar belakang yang berbeda, yaitu pendidikan dasar karyawan yang tidak sama, serta pengalaman kerja yang berbeda-beda dari masing-masing peserta pada saat pelatihan (*training*) mendapatkan pelatihan yang sama serta tidak semua peserta pelatihan memenuhi persyaratan yang ditentukan.
2. Materi dan metode pelatihan belum sesuai dan tepat. Bahan/materi yang disajikan dalam pelatihan tidak disiapkan secara tertulis sehingga agak sulit dipelajari oleh peserta pelatihan.
3. Sebagian besar peserta pelatihan kurang menguasai bahan/materi yang disajikan dalam pelatihan karena daya tangkap dan persepsi mereka terhadap program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diberikan

berbeda sehingga *output* yang didapat kurang memuaskan, terutama untuk peningkatan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan.

4. Masih rendahnya minat karyawan dalam mengikuti program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diadakan pihak manajemen hotel Gran melia Jakarta. Hal ini dapat dilihat dari data daftar kehadiran Karyawan pada "*Red Glove Service Culture Training*" salah satunya yaitu dari 135 orang karyawan di departemen Food and Beverage Service pada bulan september yang hadir mengikuti pelatihan hanya 35 orang.
5. Motivasi kerja karyawan yang rendah ditunjukkan dari tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan. Hal ini terlihat dari beberapa karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan dan ada juga yang cuti atau izin kerja, sehingga tingkat absensi masih cukup tinggi, yaitu tingkat dengan kemangkiran diatas 15%.
6. Kurangnya tanggung jawab pekerjaan karyawan Hotel Gran Melia Jakarta yang telah diberikan. Dimana masih terdapat karyawan yang telat masuk *outlet* (area kerja) saat jam istirahat selesai.
7. Masih kurangnya kemampuan karyawan dalam mengatasi suatu masalah dalam bekerja, seperti cara yang baik menangani dan meminimalisir *complaint* dari tamu, mencari solusi dan manajemen waktu.
8. Kurangnya komunikasi antar pemimpin dan karyawannya. Adanya kesenjangan komunikasi dikarenakan pemimpin yang jarang melakukan

pemantauan langsung kepada kegiatan operasional, sehingga tidak dapat melakukan evaluasi kinerja karyawannya secara langsung.

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada:

- a. Kinerja karyawan (X_3) sebagai variabel terikat.
- b. Program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) sebagai variabel bebas.
- c. Motivasi Kerja (X_2) sebagai variabel bebas.

3. Perumusan Masalah

- a. Apakah terdapat pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta?
- b. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta?
- c. Apakah terdapat pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta?

C. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Penelitian untuk Hotel Gran Melia Jakarta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang

menyangkut program pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Penelitian untuk Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah khususnya manajemen sumber daya manusia di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, khususnya pada Program Studi Magister Manajemen.

3. Kegunaan Penelitian untuk Penulis

Penelitian diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang pelatihan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN HIPOPENELITIAN

A. Deskripsi Teori

1. Teori Tentang Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan dan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.¹

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.²

Menurut Bernardin and Russel³ kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes*

¹Khairul Akhir Lubis. 2008. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Persero Medan. *Penelitian*. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Hal. 39.

² STIA LAN. 1997. *Sistem Administrasi Negara*. Jakarta: PT. Gunung Agung., hal. 3.

³Bernardin & Rusel. 1998. *Human Resources Management 2nd Edition-An experiential Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill. Hal 239.

produced on a specified job function or activity during a specified time period". Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Bernardin et.al dalam Williams juga mendefinisikan kinerja sebagai : "*The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*",⁴ catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja juga disampaikan oleh Luthans yang ditulis ulang Hasanudin bahwa kinerja adalah: "*a variety of activities or behavior of employees in carrying out the duties, roles and responsibilities in order to obtain the work in accordance with its intended purpose in an organization*".⁵

Sementara itu menurut Ligen and Schneider dalam Williams⁶ sebagai berikut: "*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*". Kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

⁴ Richard S. Williams. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation Organizations*. British Library: Thomson Learning. Hal.74.

⁵Sultan Maulana Hasanudin. 2015. *Relationship between Job Satisfaction, Working Aditions, Motivation of Teachers to Teach and Job performance of Teachers in MTS, Serang .Banten* 5 (3) tahun 2015: 145.

⁶ Richard Williams. *Op.cit.* hal. 94.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach dalam Amstrong⁷ sebagai berikut: “ *Performance means behavior and results. Behaviours emanate from the performer and transform performer from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right-the product of mental and physical effort applied to tasks-and can be judged apart from results*”.

Kusnadi menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu.⁸

Prawirosentono menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.⁹

Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di

⁷ Amstrong and Baron. 1998. *Performance Management-The Now Realities*. London: Institute of Personnel and Development. Hal. 16.

⁸ Kusnadi. 2003. *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja*. Malang: Taroda, hal. 64.

⁹ Suryadi Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFU UGM, hal. 2.

capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰

Menurut Bambang Kusriyanto dalam Anwar Prabu Mangkunegara kinerja karyawan adalah: “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya jam).”¹¹

Faustino Cardosa Gomes dalam Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan kinerja karyawan sebagai: Ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.”¹²

Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja karyawan dalam perhotelan diasumsikan dengan kepuasan tamu terhadap pelayanan, semakin tinggi kepuasan tamu maka kinerja karyawan dianggap semakin baik.

b. Evaluasi Kinerja Karyawan

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat/standar yang diharapkan. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak faktor, oleh karena itu

¹⁰Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: Refika Aditama, hal. 9.

¹¹*Ibid.*

¹²*Ibid.*, hal. 8.

untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan.¹³

Menurut Mondy dan Noe yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa evaluasi atau penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.¹⁴

Sementara menurut Leon C. Menggison dalam Anwar Prabu Mangkunegara: “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”¹⁵

Miner mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu tersebut terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas.¹⁶

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja perusahaan. Disamping itu, juga untuk menentukan kebijakan dalam hal perusahaan. Disamping

¹³ Floriana Sari. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Galeri Ciumbuleuit Hotel Dan Apartemen Bandung. *Skripsi*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung. Hal.41.

¹⁴ Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Hal.197.

¹⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, hal. 9.

¹⁶ John B. Miner., *et.al.* 1992. *The Practice of Management*. Toronto: A Bell & Howell Company.

itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat dan memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang.

c. Metode Evaluasi Kerja Karyawan

Metode evaluasi atau penilaian prestasi kerja karyawan dapat dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut:¹⁷

1. Metode Penilaian berorientasi masa lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan pada waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang terjadi dan, sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja pada masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain hal-hal berikut:

¹⁷I Komang Ardana *et al.* 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal. 127-129.

- a. *Rating scale* (skala peringkat). Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah *rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
- b. *Checklist*. Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya adalah atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.
- c. *Metode peristiwa kritis*. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.
- d. *Metode peninjauan lapangan*. Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode

peninjauan lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialisasi personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialisasi personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

- e. *Tes dan observasi prestasi kerja*. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid.
- f. *Metode-metode evaluasi kelompok*. Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

2. Metode Penilaian berorientasi masa depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja pada waktu yang akan datang melalui penilaian

potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja pada masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah sebagai berikut:

a. Penilaian diri (*Self-appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis (*Psychological appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan pada waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

c. Pendekatan *management by objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang.

Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

d. Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assessment centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

d. Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan

Ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan :¹⁸

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah sadar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian.
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja karyawan. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang karyawan mungkin tidak suka di

¹⁸ Khairul Akhir Lubis. *Op.cit.*, Hal. 39-40.

nilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat.

3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang karyawan. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa tujuan dari evaluasi atau penilaian kerja karyawan antara lain:¹⁹

- 1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

¹⁹Suwatno dan Donni Juni Priansa, *loc.cit*.

- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
- 9) *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
- 10) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah :²⁰

- 1) Faktor individual yang terdiri dari;
 - a. Kemampuan dan keahlian.
 - b. Latar belakang keluarga.
 - c. Demografi.

²⁰ Anwar Prabu Mangkunegara. *Op.cit.*, hal. 14.

- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari;
 - a. Persepsi.
 - b. *Attitude*.
 - c. *Personality* (kepribadian).
 - d. Pembelajaran.
 - e. motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari;
 - a. Sumber daya.
 - b. Kepemimpinan.
 - c. Sistem penghargaan (*reward system*).
 - d. Struktur.
 - e. *Job design*.

Menurut A. Dale timpel dalam penemuan Mangkunegara, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.²¹

²¹ *Ibid*, hal. 15.

Menurut Mangkunegara faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi yaitu:²²

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang realtif memadai.

f. Penilai Kinerja

Untuk mendapat informasi atas kinerja karyawan, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja karyawan/pegawai. Menurut Robbins

²²*Ibid.* Hal. 16-17.

ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:²³

1. Atasan Langsung

Sekitar 96 % dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2. Rekan Sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi Diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku

²³ *Ibid*, hal. 260.

seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh: 360- derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Berdasarkan uraian mengenai siapa yang biasanya menilai kinerja karyawan dalam perusahaan dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja karyawan/pegawai dilakukan oleh atasan karyawan (*supervisory appraisal*).

g. Menilai Kinerja Karyawan secara Efektif

Penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut sebagai persyaratan :²⁴

1. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi obyektifitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang obyektif yaitu :
 - a) Relevansi. Berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dan tujuan-tujuan penilaian kinerja. Misalnya apabila tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk dan penilaian kinerja

²⁴ Gunawan. 2012. Analisis Perancangan Sistem Informasi Akuntansi. *Berkala Ilmiah Peneliti Akuntansi*. Vol 1. No 1. Januari 2012: 123.

dilakukan di bagian produksi, maka kualitas pekerjaan seseorang dijadikan kriteria lebih utama dibandingkan keramahan.

- b) Reabilitas. Berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja. Dalam hal ini, cara melakukan pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reabilitas pengukuran.
- c) Diskriminasi. Berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran. Hasil pengukuran yang seragam, misalnya baik semua atau jelek semua menunjukkan tidak ditemukannya diskriminasi dalam penilaian kinerja.

2. Proses penilaian kinerja memperhatikan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

h. Dimensi Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran yang dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Ada beberapa penjelasan mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja. Menurut Miner

dalam Sudarmanto, terdapat empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:²⁵

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan atau target yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Komunikasi, yaitu hubungan atau kerjasama dengan sesama rekan kerja dalam bekerja.

Dari teori-teori tersebut di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam penelitian ini dimensi kinerja yang akan dipakai adalah berdasarkan dimensi menurut Miner dalam Sudarmanto yaitu dimensi kuantitas, kualitas, penggunaan waktu dalam bekerja dan komunikasi.

²⁵Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal. 11.

2. Teori Tentang Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan dalam organisasi.

Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright²⁶ mengemukakan, *“training is planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee”*. Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

Wexly dan Yukl²⁷ mengemukakan bahwa *“Training and development are term is referring to planed efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organization members”*. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

²⁶ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2003. *Human Resource Management*. International Edition. New York: The McGraw-hill Companies. Inc. Hal 251.

²⁷ Wexly & Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Richard D. Irwin. hal. 282.

Menurut Bernardin dan Russell²⁸, *“Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually and be designed in response to identified needs.”* Jadi pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang di dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy²⁹, *“Training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill”*, ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan para pekerja perlu belajar tentang keahlian baru.

Menurut DeCenzo dan Robbins³⁰, *“Training is a learning experience in that it seeks arelatively permanent change in an individual*

²⁸Bernardin And Russell. 1998. *Human Resource Management*. Second Edition. Singapore. Mc Graw-Hill Book Co. Hal. 172.

²⁹Gomez-Mejia, Balkin, Cardy. 2001. *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice Hall. New Jersey. Hal. 259.

³⁰DeCenzo dan Robbins. 1999. *Human Resources Management*. Sixth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. Hal. 227.

that will improve the ability to perform on the job". Ini berarti bahwa pelatihan adalah suatu pengalaman pembelajaran di dalam mencari erubahan permanen secara relatif pada suatu individu yang akan memperbaiki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya itu.

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai, Andrew E. Sikula³¹ dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa "*Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose*". Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 tahun 2003 pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.³²

Milkovich dan Boudreau dalam Suwatno dan Priansa menjelaskan bahwa investasi dalam pelatihan tidak kalah pentingnya

³¹ Anwar Prabu Mangkunegara. *Op.cit.*, hal. 44.

³² *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 13 Tahun 2003 Tentang KetenagaKerjaan.* Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 13.

dengan investasi peralatan maupun modal. Pelatihan merupakan komponen yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan.³³

Menurut Dessler dalam Suwatno dan Priansa, pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru atau karyawan lama untuk menjalankan pekerjaan mereka.³⁴

Menurut Simamora dalam Hartatik, pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.³⁵

Menurut Rae dalam Sofyandi³⁶ pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya. Efektifitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan.

Berdasarkan pendapat Sikula dalam Subekhi dan Jauhar, pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai

³³Suwatno dan Priansa. *Op.cit.* hal. 118.

³⁴*Ibid.*

³⁵Indah Puji Hartatik. 2014. *Buku Praktis Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Laksana. Hal. 87.

³⁶Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal. 113.

non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.³⁷

Menurut Riva'i³⁸ kebutuhan akan pelatihan kerja memiliki beberapa pengaruh terhadap karyawan salah satunya adalah peningkatan dan pengembangan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena motivasi menurut Riva'i³⁹ motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai kebutuhan yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dan pelatihan kerja mampu menjadi sarana dalam peningkatan motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

moekijat⁴⁰ mengatakan pelatihan diperlukan untuk membantu pegawai menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan dimana pegawai tersebut bekerja.

Menurut Budi Santosa pelatihan adalah sebuah aktifitas yang cukup kompleks dan harus direncanakan dengan matang sehingga dapat menjawab kebutuhan dan memberikan hasil yang tepat.⁴¹

³⁷Subekhi dan Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya. Hal.69.

³⁸Riva'i. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press. Hal. 219.

³⁹*Ibid.* Hal. 837.

⁴⁰Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya manusia*. Bandung: PT. Mandar Maju. Hal. 4

⁴¹Budi Santosa. *Skema Pelatihan*.
http://www.terangi.or.id/index.php/view=article&catid=64%3Apendidikan&id=121%3Askema-pelatihan&format=pdf&option=com_content&lang=id, diakses pada tanggal 24 November 2015 pukul 01.12.

Terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut latihan, yaitu :⁴²

- 1) Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya.
- 2) Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari.
- 3) Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang sedang dilaksanakan ataupun pekerjaan yang akan diberikan pada masa yang akan datang.

b. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan.⁴³

Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performance deficiencies*). Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan ini merupakan suatu perbedaan antara perilaku

⁴² *Ibid.*

⁴³ Khairul Akhir Lubis. *Op.cit.* Hal. 29.

aktual karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan.⁴⁴

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan.

Menurut Dale⁴⁵ pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu pengetahuan yang disadari dan pengetahuan yang tidak disadari.

Ketika seseorang menjalani kehidupannya, orang tersebut akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian akan ditambahkan ke dalam simpanan kognitifnya. Semua ini akan membentuk memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan/atau mempersiapkan reaksi terhadap situasi atau orang lain. Adapula pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau situasi khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan untuk menjalankan tugas atau serangkaian tugas.⁴⁶

⁴⁴Simamora. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

⁴⁵Dale. 2003. *The Art of HRD. Developing Management Skills. Meningkatkan Keterampilan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer. Hal. 35.

⁴⁶Khairul Akhir Lubis. *Op.cit.* Hal. 30.

Dale juga berpendapat keterampilan adalah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing.⁴⁷

Sedangkan menurut Riduwan⁴⁸ keterampilan yang diwujudkan tersebut antara lain adalah keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

1) Keterampilan Menjalankan Tugas

Pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan agar para karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut :

- a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu.
- c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- d. Mengembangkan pola berfikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik.
- e. Menuntun proses berfikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik.
- f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

⁴⁷Dale. *Op.cit.* Hal. 29.

⁴⁸Riduwan. *Op.cit.* Hal.256.

g. Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.

2) Keterampilan Mengadakan Variasi (*variation skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi.

Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut :

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
- b. Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja yang lebih baik.
- d. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap penerarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

Kemampuan merupakan ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bisa terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam. Menurut Riduwan kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya.⁴⁹

Menurut Campbel yang di sadur oleh Mangunhardjana⁵⁰, ciri pegawai yang memiliki kemampuan sebagai berikut :

1) Kelincahan mental berfikir dari segala arah.

Kelincahan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berfikir dari segala arah (*covergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau perkara yang dihadapi, sedangkan kelincahan-mental berfikir ke segala arah (*covergent thinking*) adalah kemampuan untuk berfikir dari ide atau gagasan, meyebar ke segala arah.

2) Fleksibilitas konsep.

Fleksibilitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.

⁴⁹ *Ibid.* Hal. 252.

⁵⁰ *Ibid.* Hal. 253.

3) Orisinalitas.

Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk mengeluarkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang bahkan mengejutkan.

4) Lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas.

Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan daripada kemudahan dengan maksud untuk memperkaya dan memperluas cakrawala berfikir.

5) Orang yang kreatif mengatur rasa ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis

6) Orang yang berani berfikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.

7) Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.

8) Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.

9) Orang yang mandiri (*independent*). Ia bekerja sendiri tanpa menggantungkan pada orang lain.

c. Unsur Pelatihan

Menurut Budi kegiatan pelatihan akan sukses dilangsungkan apabila setiap unsur dalam pelatihan dapat memberikan kontribusi yang

optimal. Unsur-unsur dalam pelatihan sumber daya manusia antara lain:⁵¹

1. Tujuan, pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.
2. Sasaran, harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).
3. Pelatih atau *trainers*, pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para *trainer* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kuaalifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional, dan kompeten.
4. Materi, harus sesuai dengan tujuan pelatihan SDM yang hendak dicapai oleh perusahaan.
5. Metode, metode pelatihan akan leebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan SDM yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
6. Peserta pelatihan, diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai agar penggunaan alokasi waktu, dana dan energi yang berlebihan bahkan sia-sia tidak terjadi dalam kegiatan pelatihan.

⁵¹Budi Santosa. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jogjakarta: Oryza. Hal. 117.

d. Pelatihan Pelayanan Pelanggan

Menurut Kotler⁵² pelayanan (*service*) adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun.

Secara sederhana pelatihan pelayanan pelanggan merupakan upaya meningkatkan kemampuan dan kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu institusi dan perusahaan guna memberikan layanan terbaik (*service excellence*) pada klien dan konsumen. Tujuan pelatihan adalah meningkatkan kesadaran SDM dan membangun budaya kerja yang profesional.

Dalam penyelenggaraan pelatihan pelayanan pelanggan, ada beberapa aspek yang diperhatikan dan berupaya ditumbuhkan yaitu kemampuan (*ability*), sikap (*attitude*), penampilan (*appearance*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), serta tanggung jawab (*responsibility*), termasuk kenyamanan dan keramahan.⁵³

Aspek-aspek inilah yang dibangun dalam diri segenap SDM perusahaan melalui serangkaian training dan pelatihan pelayanan pelanggan tersebut. Aspek-aspek tersebut akan dipadukan antara teori dan praktek. Jadi pelatihan tidak hanya soal teori semata, namun juga mencakup tindakan penerapannya.

⁵²Philip Kotler. 2002. *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 83.

⁵³<http://gofaztrack.com/blog/pelatihan-pelayanan-pelanggan>. diakses pada tanggal 10 November 2015 pukul 21.15.

Pelatihan juga menjadi ajang bagi para peserta untuk menyegarkan kembali kemampuan dan keterampilannya, wahana berbagai pengalaman dan ide, mencurahkan hal-hal yang terkait tugas dan kewajibannya, dan lain sebagainya.

Dalam kegiatan pelatihan, institusi dan perusahaan akan mendapatkan berbagai hal seperti bagaimana membangun budaya kompetitif, profesional, kerjasama, komunikasi yang baik, pemasaran dan pelayanan yang unggul pada pelanggan. Dalam pelatihan, peserta juga akan dipandu oleh trainer ahli yang memahami apa yang dibutuhkan oleh para peserta pelatihan.

e. Pelayanan Prima (*service excellence*)

Dalam dunia jasa, khususnya perhotelan, dimana akan terlihat antara tamu dan petugas saling bertemu muka dalam menjalankan tugasnya. Petugas yang bergerak dibidang yang bertemu langsung dengan tamu dinamakan *Front Liner*, seperti *Front Office* dan *Food & Bavarages Departemen*.

Menurut Ir. Endar Sugiarto⁵⁴ pelayanan prima (*service excellence*) adalah upaya maksimal yang mampu diberikan oleh petugas dalam hal pelayanan dari suatu perusahaan industri jasa pelayanan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan tamu sehingga tercapai kepuasan.

⁵⁴Endar Sugiarto. 2002. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Hal. 216.

Hal-hal yang berkaitan dalam pelayanan prima (*service excellence*) adalah sebagai berikut:⁵⁵

1. Mampu melakukan komunikasi dengan tamu, baik secara verbal dan non verbal, dimana menerapkan prinsip-prinsip dasar komunikasi verbal yang meliputi adanya kehadiran orang yang akan diajak berbicara (*attending*), kemampuan mendengarkan dan menganalisa dengan cepat apa yang menjadi bahan pembicaraan (*listening*), mampu meneliti pembicaraan (*observing*), mampu mengklarifikasikan (*clarifying*), dan mampu memberikan tanggapan dari pembicaraan tersebut (*responding*).
2. Mampu melakukan komunikasi dengan menggunakan 3A yaitu sikap (*attitude*), perhatian (*attention*), dan tindakan (*action*).

f. Budaya dan Sikap Pelayanan Prima

Anggapan bahwa pelayanan prima adalah suatu budaya, maka setiap kegiatan akan dilakukan dengan nilai-nilai yang luhur. Budaya pelayanan prima ini dibentuk oleh sikap karyawan dan manajemen dalam mengutamakan kepuasan tamu. Sikap pelayanan prima sangat memperhatikan individu sebagai pribadi yang unik dan menarik, oleh karena hotel merupakan industri jasa, dimana dibutuhkan sentuhan-sentuhan yang unik dan menarik untuk menjadikan tamu sebagai "*Repeat Guest*".

⁵⁵*ibid.*, hal. 217.

Adapun konsep pribadi dari petugas yang melakukan pelayanan prima ini, mereka harus berpenampilan serasi, berpikir positif dalam pelayanan, dimana tidak bersikap apriori terutama untuk tamu yang mempunyai keluhan dan selalu bersikap menghargai tamunya, baik tamu tersebut mempunyai keluhan atau tidak.⁵⁶

g. Red Glove Service Culture

Pelayanan kepada tamu yang sangat baik selalu menjadi prasyarat untuk meraih kesuksesan di industri perhotelan eksklusif. Sebagai contoh, penyediaan sabun mandi gratis atau *welcome drink* tidaklah cukup, tetapi dibutuhkan juga pelayanan yang menunjukkan kecerdasan emosional serta menggambarkan pemahaman sebenarnya akan hal-hal yang disukai oleh para tamu.

Di Hotel Gran Melia, resep kesuksesan mereka terletak pada pendekatan para petugas tamu hotel Gran Melia yang sudah terlatih untuk selalu beradaptasi dengan lokasi hotel dan keinginan para tamu. Hal ini merupakan sesuatu yang sering tidak bisa diantisipasi, tapi bergantung pada fleksibilitas, penyesuaian dan banyak inisiatif. Hotel ini memiliki beragam ritual pelayanan khas yang tidak hanya menunjukkan warisan dari brand turun temurun dan filosofi hotel Spanyol dengan ala *passionate*-nya, tetapi juga membantu Gran Melia untuk terus tetap kompetitif diantara pesaingnya.

⁵⁶Inonk Amal. 2011. *Layanan Prima (Customer Care) Dalam Upaya penanganan Keluhan Tamu Pada Industri Perhotelan*. <http://amalbeautylife.blogspot.co.id/2011/05/layanan-prima-customer-care-dalam-upaya.html>.

Red Glove Service merupakan gabungan dari kata *Red*, *Glove* dan *Service* yang memiliki arti dan makna:

Red : Karpet warna merah yang berarti *elegant* dan *glamour*.

White Glove : Sarung tangan warna putih yang bertanda bersih dan anggun.

Service : Berarti kita (karyawan) harus melayani dengan *elegant* dan anggun.

1. *The Standard Red Glove Service*

a. *Hand on Heart Greeting* (Salam dengan Tangan di Hati)

Di Hotel Gran Melia, setiap kali seorang petugas hotel bertemu tamu, mereka menyambutnya dengan *Red Glove Service Greeting*. Yaitu meletakkan tangan di dada untuk menggambarkan keistimewaan dan dedikasi Hotel ini kepada tamu. Para petugas juga menyimak interaksi dan reaksi para tamu ketika mereka menyantap makanan dan minuman sehingga mereka dapat mengidentifikasi masalah-masalah dan memperbaikinya sebelum masalah tersebut muncul.

b. *Lady in Red*

Tradisi Hotel Gran Melia dalam menempatkan *Lady in Red* pada pintu masuk di setiap Hotel Gran Melia mempertegas personalisasi dan kemewahan yang ditawarkan oleh *brand* hotel ini. *Lady in Red* merupakan orang yang pertama menyambut dan

menyapa tamu untuk menjamin sentuhan personal dari pertemuan pertama.

c. Pengetahuan lokal

Sangat penting bagi semua petugas Hotel Gran Melia, tidak hanya petugas *concierge*, untuk memiliki pengetahuan lokal sekitar hotel, membangun hubungan dengan tempat wisata yang populer di sekitar hotel sampai menyediakan layanan VIP dan menjadi pemandu ahli di hotel. Di hotel ini, setiap karyawan di dorong untuk berpartisipasi dalam latihan lintas departemen agar memperoleh ide yang lebih baik tentang bagaimana menjalankan fungsi hotel serta bagaimana melayani para tamu dengan baik serta mendapatkan pertanyaan tak terduga dari para tamu.

d. Kerjasama

Komunikasi internal adalah kuncinya. Hotel Gran Melia menggunakan sistem internal yang efisien yang memastikan setiap orang mendapatkan berita terbaru tentang keadaan dan setiap permintaan para tamu. Hal ini akan membantu tim bekerja seperti sebuah simfoni, menanggapi secara serempak untuk setiap tamu.

e. Mengingat

Ketika kembali berkunjung ke Hotel Gran melia, kami menginginkan para tamu merasa seperti mereka kembali

kerumah. Oleh sebab itu, kami mengingat hal-hal yang mereka sukai dan mengejutkan mereka dengan hal yang mereka suka.

f. Above and Beyond

Di Gran Melia, kami menganjurkan kepada para petugas hotel untuk mengantisipasi kebutuhan para tamu. Dengan bertanya kepada mereka, merupakan cara yang mudah untuk memperoleh informasi tentang para tamu yang dapat digunakan untuk menunjukkan pelayanan yang unggul.

2. A Red Touch (sentuhan RED):

- a. *Real Exceptional Differences* (perbedaan luar biasa yang nyata).
- b. *Red for the avant-garde flair it brings to the world of timeless luxury* (RED untuk menjadi pelopor/ perintis membawa kita pada kemewahan dunia).
- c. *Red for glamour of the red carpet* (RED untuk kemewahan karpet merah).
- d. *Red for our Spanish heritage* (RED untuk warisan budaya Spanyol).
- e. *Red for the unexpected accents of passion that mark Red Glove Service* (RED untuk sentuhan yang tidak terduga dari semangat yang menandai pelayanan Sarung Tangan Merah).

3. 3 langkah dari Red Glove Service (the 3 steps of RGS model):

- a. *Create a Welcoming Feeling*, ciptakan suasana menyambut yang ramah.

- b. *Work with Passion*, bekerja dengan cinta/semangat.
- c. *Create a Feeling of Farewell*, ciptakan salam perpisahan yang tidak terlupakan.

Dari teori-teori tentang pelatihan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.

3. Teori Tentang Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia. Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pemimpin adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi.⁵⁷

Menurut Frederick J. Mc Donald⁵⁸ mengatakan bahwa: *Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal*

⁵⁷ Khairul Akhir Lubis. *Op.cit.* Hal. 34.

⁵⁸ Frederick J. Mc. Donald. 1959. *Educational Psychology*. Tokyo: Overseas Publications. Ltd. hal.

and anticipatory goal reactions. “Motivasi adalah suatu perubahan energi yang ada dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perubahan sikap (*affective*) dan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan”.

Abraham Spering⁵⁹ mengemukakan bahwa “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

William J. Stanton⁶⁰ mendefinisikan bahwa “*A Motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*”. Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Winardi⁶¹ mengemukakan bahwa “istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan latin yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*)”. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.⁶²

⁵⁹Abraham Spering. 1987. *Psychology: Made Simple*. London, The Publishers W.H. Allen & Co., Ltd. hal. 183.

⁶⁰William J. Stanton. 1981. *Fundamental of Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc. Page 101.

⁶¹Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Cetakan kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal. 1.

⁶²Malayu SP Hasibuan. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 95.

Ishak dan Hendri mengemukakan bahwa “motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja”. Motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.⁶³

Menurut Robbins motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan.⁶⁴

Berbagai hal yang terkandung dalam definisi motivasi menurut Siagian⁶⁵ memiliki tiga komponen utama, yaitu:

1. Kebutuhan

Kebutuhan timbul dalam diri seseorang apabila orang tersebut merasa ada kekurangan dalam dirinya. Menurut pengertian homeostatik, kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis.

2. Dorongan

Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan. Hal tersebut merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah yang berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang yang dapat bersumber dari dalam maupun dari luar diri orang tersebut.

⁶³ Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Grasindo, hal. 12.

⁶⁴ Stephen Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok Gramedia, hal. 222.

⁶⁵ Siagian. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung. Hal. 142.

3. Tujuan

Tujuan adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Mencapai tujuan, berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik bersifat fisiologis maupun bersifat psikologis. Tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dorongan tertentu untuk berbuat sesuatu.

b. Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:⁶⁶

1. Teori Jenjang Kebutuhan Maslow

Abraham H. Maslow yang terkenal dengan teori jenjang kebutuhan mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam lima jenjang dari yang paling rendah hingga jenjang yang paling tinggi. Jenjang kebutuhan menurut Maslow ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Teori Jenjang Kebutuhan Maslow

⁶⁶I Komang Ardana et al, *op.cit.* hal.194-197.

Kebutuhan Fisiologis. Kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan atau kelangsungan hidup manusia. Perwujudan kebutuhan akan pangan, sandang dan papan merupakan contoh kongkrit dari kebutuhan fisiologis ini.

Kebutuhan Rasa Aman. Bentuk dari kebutuhan rasa aman yang paling mudah disimak adalah keinginan manusia untuk terbebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya. Banyak hal yang dapat mengancam atau sedikit-tidaknya mengusik ketentraman seseorang. Penanganan terhadap kebutuhan rasa aman ini, dapat dilakukan dengan cara positif yaitu melalui berbagai macam program seperti asuransi, pensiun dan lain-lain.

Kebutuhan Sosial. Manusia adalah makhluk sosial sehingga suka bahkan butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain. Motivasi untuk berafiliasi seperti itu tidak selalu demi persahabatan namun dapat juga untuk mengkonfirmasi keyakinannya.

Kebutuhan Penghargaan. Melalui berbagai macam upaya, orang ingin dirinya dipandang penting. Hal ini merupakan salah satu contoh dari kebutuhan penghargaan ini.

Kebutuhan Aktualisasi Diri. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hierarki, tetapi juga

paling kurang dipahami orang. Pada hakekatnya kebutuhan ini mendorong orang untuk mampu melakukan apa yang dia mampu lakukan dalam perwujudan diri yang terbaik. Pengalaman masa lalu baik berupa keberhasilan maupun kegagalan, sangat besar pengaruhnya terhadap aktualisasi diri. Kompetensi dan prestasi merupakan dua hal yang berkaitan erat dengan kebutuhan ini.

2. Teori ERG

Clayton Alderfer mereformulasikan Teori Jenjang Kebutuhan Maslow dengan melakukan modifikasi dan pengurangan dari lima tingkatan atau jenjang kebutuhan yang beliau beri nama kebutuhan eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Dari huruf pertama ketiga macam kebutuhan tersebut muncul nama teori ERG tersebut. Apabila dihadapkan dengan teori Maslow maka kebutuhan eksistensi ini mencakup kebutuhan fisiologif dan keamanan, selanjutnya kebutuhan hubungan sama dengan kebutuhan sosial, sedangkan pertumbuhan mencakup kebutuhan penghargaan serta aktualisasi diri.

Menarik untuk dipelajari bahwa ada dua perbedaan mendasar antara kedua teori kebutuhan tersebut. Alderfer disamping mengungkapkan tentang proses "*satisfaction-progression*" (yang senada dengan "*deprivation-gratification*"nya Maslow) ia juga mengemukakan proses "*Frustration-regression*" dalam teorinya. Kedua, Alderfer juga menyatakan dalam teorinya bahwa pada suatu

saat memungkinkan terjadinya aktivitas lebih dari satu macam kebutuhan. Dengan perkataan lain, seorang individu mungkin saja pada satu saat berusaha memenuhi beberapa kebutuhannya secara simultan.

3. Teori Kebutuhan Mc Clelland

a. Teori ini disebut juga Teori Prestasi (*Achievement Theory*)

David Mc Clelland dalam teorinya menekankan bahwa kebutuhan seseorang itu terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh dalam interaksinya dengan lingkungan. Mc Clelland percaya bahwa lingkungan berperan sekali terhadap kekuatan setiap macam kebutuhan; lebih lanjut ia mengungkapkan bahwa aktivitas belajar dan latihan dimasa dini yang lalu memberi dampak serta memodifikasi kebutuhan yang ada dalam diri seseorang.

b. Pendekatan Mc Clelland terhadap motivasi ini menekankan pentingnya tiga macam kebutuhan, yaitu:

1. *Need for Achievement (nAch)*

Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah, atau mengurangi tugas yang sulit.

2. *Need for Power (nPow)*

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, atau tanggung jawab atas orang lain.

3. *Need for Affiliation (nAff)*

Kebutuhan akan afiliasi yaitu keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

- c. Menurut Mc Clelland, orang mengembangkan tiga macam kebutuhan tersebut dari waktu ke waktu sebagai hasil dari pengalaman hidup pribadinya masing-masing. Seorang pemimpin perlu belajar untuk mengenali kekuatan dari tiap macam kebutuhan tersebut yang ada dalam dirinya sendiri maupun dalam diri orang yang dipimpinnya. Preferensi kerja yang ada dalam diri seseorang ditentukan oleh macam kebutuhan yang dominan.

4. Teori Dua Faktor

- a. Frederick Herzberg mengembangkan suatu teori yang disebut teori dua faktor, yang terdiri dari:

Faktor Higienis, yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan ataupun mencegah ketidakpuasan. Pada hakekatnya faktor ini terdiri atas faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah: supervisi teknik, hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja, status dan kebijaksanaan.

Faktor Motivasi, yaitu faktor-faktor yang betul-betul membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi; dengan perkataan lain bersifat intrinsik. Faktor-faktor tersebut adalah: tanggung jawab, prestasi, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan dan kesempatan berkembang.

- b. Kontribusi utama dari Herzberg adalah meningkatkan kepekaan manajer atau pimpinan organisasi terhadap fakta bahwa memperlakukan anggota organisasi secara baik semata belumlah cukup untuk memotivasi mereka. Pimpinan organisasi harus dapat memanfaatkan kemampuann, keterampilan dan bakat dari anggota organisasi melalui menantang dan menggairahkan “*sense of achievement recognition and growth*”.

5. Teori Harapan

Pencetus teori harapan ini adalah Victor Vroom yang mengungkapkan perihal upaya kerja yang dilakukan orang dalam lingkungan kerjanya. Sesuatu yang mendasar yang ingin dijawab oleh teori ini adalah: Apa yang menentukan kemauan seseorang untuk mencurahkan tenaga dan pikiran dalam menjalankan tugas dari organisasi? Teori ini berdalih bahwa motivasi ditentukan oleh paham seorang individu terhadap hubungan antara usaha dengan kinerja dan oleh keinginan atau dambaan terhadap hasil (*outcomes*) yang dikaitkan dengan berbagai tingkat kinerja. Jadi teori ini melandaskan diri pada suatu logika bahwa : “Orang akan

melakukan yang mampu dilakukan apabila ia mau untuk melakukan”.

Dalam menerapkan teori harapan ini, seorang pemimpin wajib memahami tiga hal berikut ini:

- a. Harapan (*Expectancy*). Paham seseorang bahwa dengan bekerja ia akan dapat mencapai berbagai tingkatan kerja.
- b. Instrumentalitas (*Instrumentality*). Paham seseorang bahwa berbagai hasil kerja akan timbul sebagai akibat dari pelaksanaan tugas.
- c. valensi (*valence*). Nilai yang diberikan seseorang pada hasil kerja tersebut. Secara singkat teori ini dapat dinyatakan dalam rumusan berikut:

$$M = E \times I \times V$$

Dari rumusan tersebut dapat disimak bahwa untuk memperoleh motivasi kerja yang tinggi, seorang pemimpin dituntut untuk aktif melakukan sesuatu demi memaksimalkan ketiga komponen tersebut.

c. **Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. dibawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif dan juga kebutuhan hidup.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

d. Indikator Motivasi Kerja

Dimensi yang dipakai dalam penelitian ini adalah atas dasar teori McClelland's yang menyatakan *Achievement Motivation Theory* tersebut dapat disimpulkan ada tiga faktor atau indikator dari motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) (*nAch*), kebutuhan berkuasa (*Need for Power*) (*nPow*), kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*)(*nAff*).

Dari teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu kekuatan atau kondisi yang mampu menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

B. Penelitian Yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

1. Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto⁶⁷, meneliti tentang “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui angket penelitian yang telah diisi oleh responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya. Persamaan dengan penelitian tersebut adalah sama-sama menggunakan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian tersebut adalah tempat penelitian yang dilakukan di CV Haragon Surabaya, sedangkan pada penelitian ini dilakukan di Hotel Gran Melia Jakarta.
2. Heru Setiyono⁶⁸, meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu kompensasi sebagai variabel independen pertama (X_1) dan motivasi kerja sebagai variabel independen kedua (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kebumen. Persamaan dengan penelitian

⁶⁷ Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. AGORA Vol.1, No.3, 2013.

⁶⁸ Heru setiyono 2012. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. (studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kebumen). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Malang.

tersebut adalah penelitian tersebut bersama-sama menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian yang tersebut adalah penelitian tersebut tidak menggunakan program pelatihan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan penelitian ini menggunakan program Pelatihan *Red Glove Service Culture* sebagai variabel independen.

3. Prawidya⁶⁹, meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jogjatek Yogyakarta”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara stimulan faktor-faktor motivasi mempunyai faktor signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari F hitung (50,187) yang lebih besar dari F tabel (2,70). Berdasarkan hasil pengujian dari uji-t (secara parsial) minat sebagai faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena t-hitung = 1,992 > dari t-tabel = 1,980. Persamaan dengan penelitian tersebut adalah sama-sama menggunakan motivasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian tersebut adalah tidak menggunakan program pelatihan sebagai variabel independen. Sedangkan pada penelitian tersebut hanya menggunakan motivasi sebagai variabel independen.

⁶⁹Prawidya, Nicko Yanuar. 2010. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jogjatek Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.

C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis

1. Kerangka Berfikir

a. Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* dan *behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam berfikir dan bekerja sehingga mudah mendapatkan ide-ide baru dan mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

Program pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Oleh sebab itu program pelatihan *Red Glove Service Culture* juga berperan penting dalam peningkatan kemampuan dan kinerja yang dihasilkan. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik dan maksimal.

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel

Gran Melia Jakarta

Dua hal yang berkaitan dengan kinerja/*performanfe* adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya.

Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

Dari sebagian uraian yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi.

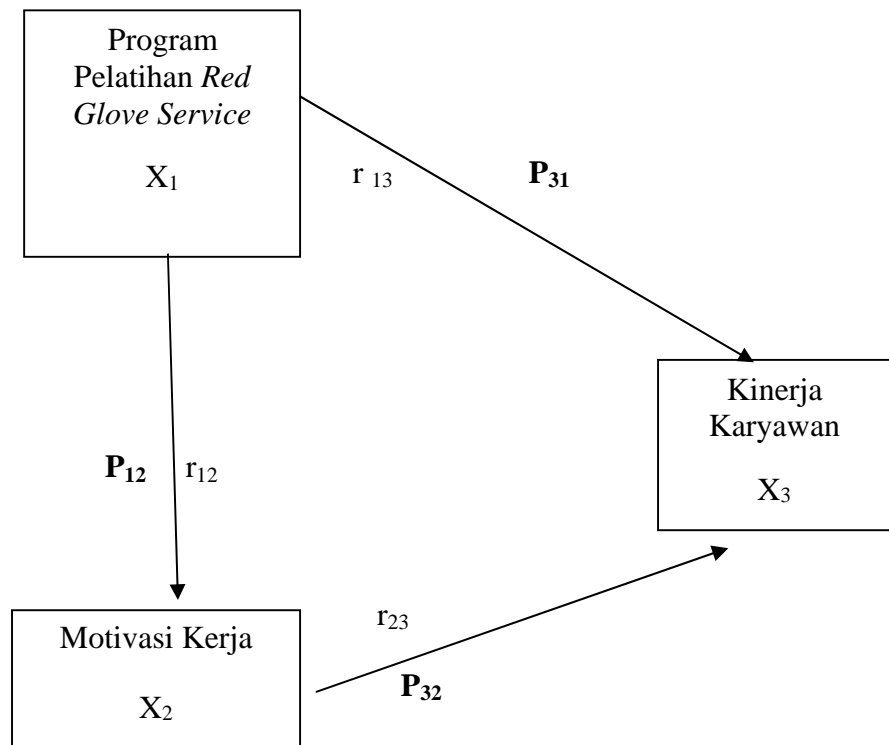
Pemberian motivasi kerja yang tepat akan sangat membantu dalam berlangsungnya kerja karyawan dan hasil yang dicapainya. Motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, dorongan atau arahan, perilaku ke arah mencapai kepuasan. Pemberian motivasi kerja pada pegawai akan meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang maksimal. Pemberian tanggung jawab,

tantangan, pengarahan dan kesempatan akan memotivasi pegawai untuk berprestasi. Oleh sebab itu pentingnya pemberian motivasi kerja bagi karyawan akan sangat membantu dalam penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi karyawan sehingga akan lebih bersemangat dan percaya diri untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang meningkat akan meningkatkan kinerja karyawan.

c. Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dan motivasi kerja yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Melalui program pelatihan *Red Glove Service Culture* dapat menambah keterampilan, pengetahuan dan kecakapan dalam bekerja sedangkan dengan motivasi kerja akan memberikan dorongan untuk lebih semangat dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Jika karyawan mendapatkan pelatihan *Red Glove Service Culture* yang baik dan karyawan sudah memiliki motivasi kerja yang baik pula maka kinerja yang dihasilkan karyawan akan lebih unggul dari sebelumnya.

Menurut Murwani⁷⁰, metode survei kausal adalah menggunakan teknik *path analysis* (analisis jalur). Adapun kerangka berpikirnya sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Teoritis

2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

⁷⁰ R. Santosa Murwani. 2009. *Model Proposal: Penelitian Eksperimen, Penelitian Survei Hubungan, dan Penelitian Survei kausal*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.

- a. Terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- c. Terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari :

1. Pelatihan program *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta.
2. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta.
3. Pelatihan program *Red Glove Service* terhadap motivasi kerja karyawan hotel Gran Melia Jakarta.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di hotel Gran Melia Jakarta yang beralamat di Jl. HR. Rasuna Said Kav. X-O Kuningan Jakarta Selatan.

Alasan pemilihan lokasi penelitian di hotel Gran Melia Jakarta adalah untuk lebih mengetahui keadaan serta kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Selain itu alasan yang lain dalam memilih lokasi penelitian di hotel Gran Melia Jakarta adalah karena letaknya yang cukup strategis sehingga mudah dijangkau.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini di mulai pada bulan Januari 2016 sampai Juni 2016.

Tabel 3*Gantt Chart* Aktivitas Penelitian

No	Aktifitas	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1	Study Pendahuluan						
2	Penulisan Proposal						
3	Persetujuan Proposal						
4	Revisi Proposal						
5	Pembuatan Instrumen						
6	Penyebaran Instrumen						
7	Pengumpulan Data						
8	Pengolahan Data						
9	Pembahasan Data						
10	Pembuatan Monev						
11	Monev						
12	Laporan Penelitian						

C. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

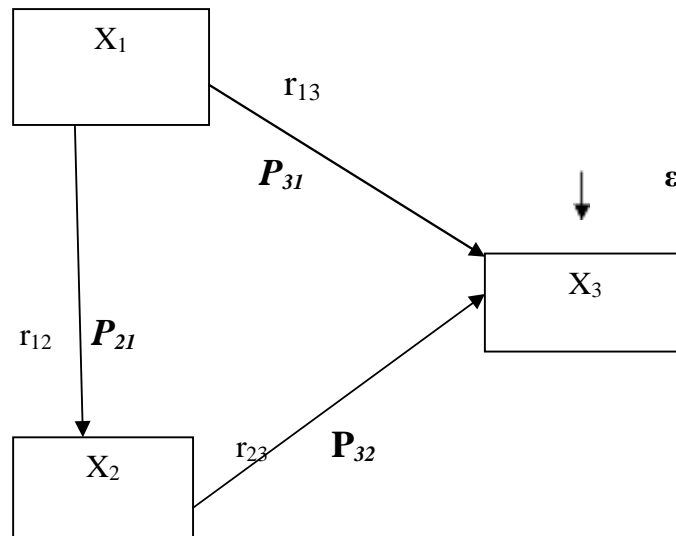
Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini ditinjau dari tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode survei kausal. Metode deskriptif adalah metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyajikan serta menganalisis data sehingga memberikan gambaran yang cukup jelas. Penelitian survei kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih, dan juga untuk melihat apakah terdapat pengaruh antar variabel dan sejauh mana pengaruh tersebut ada.

Maksud utama penelitian survei pada penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis dan alasan penulis menggunakan penelitian survei karena:

1. Mengurangi biaya
2. Data yang dikumpulkan dan dihitung lebih cepat
3. Cakupan lebih besar

Menurut Murwani⁷¹, metode survei kausal adalah menggunakan teknik *path analysis* (analisis jalur). Adapun konstelasi masalahnya sebagai berikut:

⁷¹ *Ibid.*



Gambar 3 : Model konstelasi Masalah

Keterangan :

X_1 : Variabel Program Pelatihan *Red Glove Service Culture*

X_2 : Variabel Motivasi Kerja

X_3 : Variabel Kinerja Karyawan

P_{31} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_3

P_{32} : Koefisien korelasi X_2 terhadap X_3

P_{21} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_2

r_{12} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_2

r_{13} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_3

r_{23} : Koefisien korelasi X_2 terhadap X_3

2. Bentuk Penelitian Kuantitatif

Bentuk yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.⁷²

Penelitian ini menggambarkan fakta-fakta dan menjelaskan keadaan dari objek penelitian untuk mencoba menganalisa kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁷³

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan hotel Gran Melia Jakarta tahun 2015. Sementara terjangkau penelitian ini adalah 134 orang karyawan.

⁷²Sugiyono. 2013. *Cara mudah menyusun : Skripsi, Penelitian, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta, hal. 23.

⁷³Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta. Hal. 80.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan dijadikan sebagai data penelitian yang diambil dengan teknik tertentu. Penarikan sampel perlu dilakukan bila ukuran populasi yang akan diteliti terlalu besar.

Jumlah sampel yang diperlukan untuk penelitian ini adalah sebanyak 101 karyawan dapat dicari dengan menggunakan rumus Slovin berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas ketelitian yang diinginkan (dalam penelitian ini digunakan 5% atau 0,05)

Berdasarkan rumus Solvin di atas, maka akan didapatkan sampel yang diperlukan untuk penelitian berikut:

$$n = \frac{134}{134 \times 0,05^2 + 1}$$

$$n = \frac{134}{134 \times 0,0025 + 1}$$

$$n = \frac{134}{1 + 0,335}$$

$$n = \frac{134}{1,335}$$

$$n = 100,374 \approx 101 \text{ orang}$$

Dalam penelitian ini sampelnya adalah 101 orang dan untuk uji cobanya sebanyak 30 orang yang tidak termasuk sampel dari populasi. Sementara itu teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik probabilitas dengan cara *Proportionate Stratified Random Sampling* atau pengambilan sampel secara acak dan berstrata secara proporsional.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan 2 cara, antara lain:

1. Penyebaran angket atau kuesioner, adalah pengumpulan data yang memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab dalam hal ini adalah karyawan hotel Gran Melia Jakarta yang kemudian akan diolah untuk tujuan penelitian.

Kuesioner yang disebarkan kepada responden dibuat berdasarkan skala model *Likert* yang berisi sejumlah pertanyaan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Masing-masing jawaban dari 5 (lima) alternatif jawaban yang tersedia diberi bobot nilai atau skor sebagai berikut:

Tabel 4.
Skala Likert

No	Jawaban Responden	Skor
1	Selalu (SL)	5
2	Sering (SR)	4
3	Kadang-kadang (KD)	3
4	Pernah (P)	2
5	Tidak Pernah (TP)	1

2. Studi Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan atau dokumen yang ada di lokasi penelitian yang relevan dengan objek penelitian.

F. Instrumen Penelitian

1. Variabel Kinerja karyawan (X₃)

a. Defenisi Konseptual

kinerja adalah suatu prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Defenisi Operasional

Kinerja karyawan adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrumen variabel kinerja karyawan yang di ukur melalui: (1) Dimensi kuantitas dengan indikator; a) jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target, b) kemampuan karyawan dalam memberikan solusi, dan c) jumlah produk jasa yang diselesaikan.

(2) Dimensi kualitas dengan indikator; a) tingkat kemampuan bekerja.

(3) Dimensi penggunaan waktu bekerja dengan indikator; a) ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan b) tingkat kepatuhan terhadap jam kerja.

(4) Dimensi komunikasi dengan indikator; a) kemampuan bekerjasama dengan orang lain.

Adapun skor tersebut diperoleh menggunakan model *likert* dengan 5 (lima) opsi jawaban yaitu selalu (SL) nilai 5, sering (SR) nilai 4, kadang-kadang (KD) nilai 3, pernah (P) nilai 2 dan tidak pernah (TP) nilai 1.

c. Kisi-kisi

Tabel 5.
Kisi-kisi Variabel Kinerja Karyawan (X₃)

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir	Σ Butir
Kinerja Karyawan	Kuantitas	1. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target	1,2,3,4	4
		2. Kemampuan karyawan dalam memberikan solusi	5,6	2
		3. Jumlah produk jasa yang diselesaikan	7,8,9	3
	Kualitas	1. Tingkat kemampuan bekerja	10,11	2
	Penggunaan waktu bekerja	1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	12, 13, 14	3
		2. Tingkat kepatuhan terhadap jam kerja	15, 16, 17	3
	Komunikasi	1. Kemampuan bekerjasama dengan orang lain	18, 19, 20	3
	Total			

d. Validasi instrumen

Menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keahlian suatu alat

ukur⁷⁴. Tujuan dari validitas instrumen ini adalah untuk menjamin bahwa instrument dapat diukur dalam proses pengumpulan data pada penelitian. Suatu instrumen dapat dikatakan valid jika tingkat validitasnya tinggi, sebaliknya dikatakan tidak valid jika tingkat validitasnya rendah.

Pada penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dengan dibantu software *SPSS Statistics 20*. Rumus *Product Moment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$r_h = \frac{n \sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

X = Variabel Bebas

Y = Variabel Terikat

n = Jumlah Responden

kriteria yang digunakan untuk uji keabsahan butir jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir instrumen dianggap valid, sedangkan jika r_{hitung} lebih kecil atau sama dengan r_{tabel} maka butir instrumen dianggap tidak valid dan selanjutnya di drop atau tidak digunakan dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ atau 5 %, dimana untuk mencari r_{tabel} adalah dengan mencari derajat kebebasan $df = N - 2 = 28$ yaitu $r_{tabel} = 0,361$ dan $\alpha = 0,05$.

⁷⁴ Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, hal. 172.

Pengujian validitas dengan menggunakan bantuan SPSS versi 20 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Perhitungan Pengujian Validitas Kinerja Karyawan (X_3)

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
1	0.4091	0.361	Valid
2	0.6405	0.361	Valid
3	0.2911	0.361	Tidak Valid
4	0.4848	0.361	Valid
5	0.626	0.361	Valid
6	0.4958	0.361	Valid
7	0.3956	0.361	Valid
8	0.7132	0.361	Valid
9	0.3908	0.361	Valid
10	0.6751	0.361	Valid
11	0.7199	0.361	Valid
12	0.5129	0.361	Valid
13	0.4835	0.361	Valid
14	0.5045	0.361	Valid
15	0.6726	0.361	Valid
16	-0.2104	0.361	Tidak Valid
17	0.4891	0.361	Valid
18	0.6455	0.361	Valid
19	0.6374	0.361	Valid
20	0.6438	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, tahun 2016

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang mengandung variabel kinerja karyawan ada 20 pernyataan dengan jumlah responden 30. Dimana setelah diukur menggunakan koefisien korelasi *product moment* dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20 diperoleh hasil bahwa butir soal yang tidak valid

sebanyak 2 butir yaitu pernyataan nomor 3 dan 16 karena $r_{hitung} < r_{tabel}$, sedangkan pernyataan nomor 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19 dan 20 adalah valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Sehingga yang dijadikan instrumen penelitian adalah 18 butir soal.⁷⁵

2. Variabel Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* (X₁)

a. Defenisi Konseptual

Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.

b. Defenisi Operasional

Pelatihan adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrumen variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang di ukur melalui: (1) Dimensi tujuan dengan indikator; a) kesesuaian dengan misi dan nilai-nilai (*value*) perusahaan. (2) Dimensi sasaran dengan indikator; a) ketepatan sasaran yang dituju dan b) ketepatan skill yang didapatkan. (3) Dimensi pelatih (*trainers*) dengan indikator; a) kecakapan *trainers* dalam menyampaikan materi. (4) Dimensi materi pelatihan dengan indikator; a) materi sesuai dengan kebutuhan peserta dan b) kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan dan peserta. (5) Dimensi metode pelatihan dengan indikator;

⁷⁵ Hasil perhitungannya terdapat pada lampiran

a) kesesuaian metode pelatihan dengan tingkat kemampuan peserta. (6) Dimensi peserta pelatihan dengan indikator; a) kecepatan daya tangkap dan b) tingkat *fast learner* peserta.

Adapun skor tersebut diperoleh menggunakan model *likert* dengan 5 (lima) opsi jawaban yaitu selalu (SL) nilai 5, sering (SR) nilai 4, kadang-kadang (KD) nilai 3, pernah (P) nilai 2 dan tidak pernah (TP) nilai 1.

c. Kisi-kisi

Tabel 7.
Kisi-kisi Variabel Program Pelatihan
Red Glove Service Culture (X₁)

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir	Σ Butir
Program Pelatihan	Tujuan	1. Kesesuaian dengan Misi dan nilai-nilai (<i>value</i>) perusahaan	1,2,3,4, 5, 6, 7	7
	Sasaran	1. Ketepatan sasaran yang dituju	8, 9, 10, 11, 12	5
		2. Ketepatan skill yang didapatkan	13, 14	2
	Pelatih (<i>Trainers</i>)	1. Kecakapan <i>trainer</i> dalam menyampaikan materi	15, 16, 17, 18	4
	Materi Pelatihan	1. Materi sesuai dengan kebutuhan peserta	19, 20	2
		2. Kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan dan peserta	21, 22	2
	Metode Pelatihan	1. Kesesuaian metode pelatihan dengan tingkat kemampuan peserta	23, 24	2
Peserta Pelatihan	1. Kecepatan daya tangkap dan tingkat <i>fast learner</i> peserta	25, 26, 27, 28	4	
Total				28

d. Validasi instrumen

Pada penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dengan dibantu software *SPSS Statistics 20*. Rumus *Product Moment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$r_h = \frac{n \sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

X = Variabel Bebas

Y = Variabel Terikat

n = Jumlah Responden

kriteria yang digunakan untuk uji keabsahan butir jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir instrumen dianggap valid, sedangkan jika r_{hitung} lebih kecil atau sama dengan r_{tabel} maka butir instrumen dianggap tidak valid dan selanjutnya di drop atau tidak digunakan dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ atau 5 %, dimana untuk mencari r_{tabel} adalah dengan mencari derajat kebebasan $df = N - 2 = 28$ yaitu $r_{tabel} = 0,361$ dan $\alpha = 0,05$.

Pengujian validitas dengan menggunakan bantuan *SPSS* versi 20 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 8
 Hasil Perhitungan Pengujian Validitas Program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X₁)

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
1	0.53253	0.361	Valid
2	0.54308	0.361	Valid
3	0.58155	0.361	Valid
4	0.28717	0.361	Valid
5	0.58155	0.361	Valid
6	0.65809	0.361	Valid
7	0.486397	0.361	Valid
8	0.48363	0.361	Valid
9	0.3988	0.361	Valid
10	0.50057	0.361	Valid
11	0.56599	0.361	Valid
12	0.3988	0.361	Valid
13	0.4289	0.361	Valid
14	0.6409	0.361	Valid
15	0.6014	0.361	Valid
16	0.8128	0.361	Valid
17	0.45181	0.361	Valid
18	0.37909	0.361	Valid
19	0.5018	0.361	Valid
20	0.51274	0.361	Valid
21	0.60724	0.361	Valid
22	0.7277	0.361	Valid
23	0.68375	0.361	Valid
24	-0.143	0.361	Tidak Valid
25	0.16348	0.361	Tidak Valid
26	0.61652	0.361	Valid
27	0.4981	0.361	Valid
28	0.4742	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, tahun 2016

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang mengandung variabel Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* ada 28 pernyataan dengan jumlah responden 30. Dimana setelah diukur menggunakan koefisien korelasi *product moment* dengan menggunakan bantuan program *SPSS* versi 20 diperoleh hasil bahwa butir soal yang tidak valid sebanyak 2 butir soal yaitu pernyataan nomor 24 dan 25 karena $r_{hitung} < r_{tabel}$, sedangkan pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 26, 27 dan 28 adalah valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Sehingga yang dijadikan instrumen penelitian adalah 26 butir soal.

3. Motivasi Kerja (X_2)

a. Defenisi Konseptual

Motivasi adalah sesuatu kekuatan atau kondisi yang mampu menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

b. Defenisi Operasional

Motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrumen variabel motivasi kerja yang di ukur melalui: (1) Dimensi *Need for Achievement (nAch)* dengan indikator; a) Menyukai tantangan dalam pekerjaan, b) tanggung jawab, c) penghargaan dan d) prestasi kerja. (2) Dimensi *Need for Power (nPow)* dengan indikator; a) mencari posisi dalam kelompok dan b) mencari

kesempatan untuk memperluas kekuasaan. (3) Dimensi *Need for Affiliation (nAff)* dengan indikator; a) kerjasama, b) komunikasi dan c) kekeluargaan.

Adapun skor tersebut diperoleh menggunakan model *likert* dengan 5 (lima) opsi jawaban yaitu selalu (SL) nilai 5, sering (SR) nilai 4, kadang-kadang (KD) nilai 3, pernah (P) nilai 2 dan tidak pernah (TP) nilai 1.

c. Kisi-kisi

Tabel 9.
Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Variabel	Dimensi	Indikator	No Butir	Σ Butir
Motivasi Kerja	<i>Need for Achievement (nAch)</i>	1. Menyukai tantangan dalam pekerjaan	1,2,3,4	4
		2. Tanggung jawab	5,6	2
		3. Penghargaan dan prestasi kerja	7,8,9	3
	<i>Need for Power (nPow)</i>	1. Mencari posisi dalam kelompok	10,11	2
		2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan	12, 13	2
	<i>Need for Affiliation (nAff)</i>	1. Kerjasama	14, 15	2
		2. Komunikasi	16, 17	2
		3. Kekeluargaan	18, 19, 20	3
	Total			

d. Validasi instrumen

Pada penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dengan dibantu software *SPSS Statistics 20*. Rumus *Product Moment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$r_h = \frac{n \sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

X = Variabel Bebas

Y = Variabel Terikat

n = Jumlah Responden

kriteria yang digunakan untuk uji keabsahan butir jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka butir instrumen dianggap valid, sedangkan jika r_{hitung} lebih kecil atau sama dengan r_{tabel} maka butir instrumen dianggap tidak valid dan selanjutnya di drop atau tidak digunakan dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ atau 5 %, dimana untuk mencari r_{tabel} adalah dengan mencari derajat kebebasan $df = N - 2 = 28$ yaitu $r_{tabel} = 0,361$ dan $\alpha = 0,05$.

Pengujian validitas dengan menggunakan bantuan *SPSS* versi 20 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 10
 Hasil Perhitungan Pengujian Validitas Motivasi Kerja (X₂)

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
1	0.42076	0.361	Valid
2	0.57007	0.361	Valid
3	0.40061	0.361	Valid
4	0.61992	0.361	Valid
5	0.1403	0.361	Tidak Valid
6	0.0322	0.361	Tidak Valid
7	0.63438	0.361	Valid
8	-0.342	0.361	Tidak Valid
9	-0.171	0.361	Tidak Valid
10	0.47786	0.361	Valid
11	0.65365	0.361	Valid
12	0.4119	0.361	Valid
13	0.45394	0.361	Valid
14	0.62956	0.361	Valid
15	0.3819	0.361	Valid
16	0.88867	0.361	Valid
17	0.53224	0.361	Valid
18	0.4516	0.361	Valid
19	0.7992	0.361	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, tahun 2016

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang mengandung variabel Motivasi Kerja ada 19 pernyataan dengan jumlah responden 30. Dimana setelah diukur menggunakan koefisien korelasi *product moment* dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20 diperoleh hasil bahwa butir soal yang tidak valid sebanyak 4 butir soal yaitu pernyataan nomor 5, 6, 8 dan 9 karena $r_{hitung} < r_{tabel}$, sedangkan pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, dan 19 adalah valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Sehingga yang dijadikan instrumen penelitian adalah 15 butir soal.

E. Reliabilitas Instrumen

Kualitas penelitian dapat diketahui dengan melihat keandalan alat ukur atau alat pengumpulan data yang digunakan. Keandalan alat ukur dapat dilihat dari nilai reliabilitas alat ukur. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dalam penelitian dapat dipercaya atau diandalkan. Menurut Sugiyono yang dimaksud dengan reliabilitas adalah suatu instrument yang bila digunakan untuk beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.⁷⁶

Uji keandalan alat ukur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis item. Analisis dilakukan dengan memperhatikan koefisien *Alpha (Alpha Cronbach)* setiap variabel dalam penelitian jika item atau variabel *manifest* dihilangkan. Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha* lebih besar dari 0,5.

Untuk mencari pengujian reliabilitasnya peneliti menggunakan rumus *Alpha Cronbach* yaitu sebagai berikut:

$$r_{II} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum ob^2}{ot^2} \right]$$

Dimana:

r_{II} : koefisien reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir

$\sum ob^2$: jumlah varians butir

ot^2 : varians total

⁷⁶Sugiyono. 2013. *Metode Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal.56

Adapun kategori koefisien reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Antara 0.800 – 1.000 = Sangat Tinggi
2. Antara 0.600 – 0.799 = Tinggi
3. Antara 0.400 – 0.599 = Sedang
4. Antara 0.200 – 0.399 = Rendah
5. Antara 0.000 – 0.199 = Sangat rendah

Reliabilitas terhadap butir-butir instrumen kinerja karyawan yang valid dianalisis dengan teknik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Perhitungan koefisien reliabilitas instrumen dilakukan setelah butir yang tidak valid (*drop*) tidak digunakan dalam hitungan ini. Dengan bantuan *SPSS* versi 20, hasil perhitungan ujicoba reliabilitas instrumen sebagai berikut:

Tabel 11
Hasil Ujicoba Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Program Pelatihan <i>Red Glove Service Culture</i>	0,892	Reliabel, Sangat Tinggi
Motivasi Kerja	0,837	Reliabel, Sangat Tinggi
Kinerja Karyawan	0,849	Reliabel, Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, tahun 2016

Berdasarkan Tabel 11 dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*, motivasi kerja dan kinerja karyawan reliabel karena memiliki koefisien lebih besar dari 0,60.

G. Teknik Analisis Data

1. Tahap Deskripsi Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Penelitian deskriptif berusaha memberikan gambaran dengan sistematis dan cermat fakta-fakta aktual dan sifat populasi tertentu dengan tujuan agar kumpulan data itu bermakna. Deskripsi data ini terdiri atas penyajian data dan penampilan ukuran/tendensi sentral serta ukuran/tendensi penyebaran.⁷⁷

Analisis deskriptif dilakukan terhadap data yang sudah terkumpul untuk memperoleh jawaban dari masalah. Dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 20 adapun langkah-langkah dalam menentukan kelas interval adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan banyaknya data (n).
- b. Menghitung range (r) yaitu: $r = \text{jumlah skor terbesar} - \text{jumlah skor terkecil}$.
- c. Menentukan banyaknya kelas interval (k): $k = 1 + 3.3 \log n$.
- d. Menentukan panjang interval (i): $i = r/k$ dengan syarat $k \cdot i \geq r + 1$ apabila tidak terpenuhi $i + 1$.⁹²

⁷⁷ Santosa Murwani. 2014/2015. *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Jakarta. Hal. 8

1. Uji Prasyarat Analisis

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali⁷⁸ tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal.

Uji normalitas dalam perhitungannya menggunakan program *SPSS* versi 20. Uji *statistik kolmogrov-smirnov*, dengan hipotesis penelitian yang digunakan adalah:

H_0 : data berdistribusi normal

H_1 : data tidak berdistribusi normal

Dengan $\alpha = 0,05$ dan kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- Jika $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Uji normalitas dapat dilihat melalui tampilan grafik histogram maupun grafik normal P-P Plot. Deteksi normalitas yang sering digunakan pada program *SPSS* 20 adalah dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal suatu grafik menurut Santoso⁷⁹. Dasar pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi mempunyai galat yang berdistribusi normal.

⁷⁸Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Hal. 160.

⁷⁹Singgih Santoso. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo. Hal. 212-214.

- 2) Jika titik-titik menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak mempunyai galat yang berdistribusi normal.

b. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas adalah pengujian mengenai sama tidaknya variansi-variansi dua buah distribusi atau lebih. Uji statistik yang digunakan adalah menggunakan *Lavene statistic*.

Hipotesis sebagai

berikut: H_0 = homogen

H_1 = tidak homogen

Dengan $\alpha = 0,05$ dan kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- Jika $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

2. Tahap Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis penelitian. Mencari koefisien pengaruh P dan pengujianya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$T_{12} = p_{21}$$

$$T_{13} = p_{31} + p_{32}r_{21} \text{ kriteria koefisien pengaruh signifikan jika } > 0,05.$$

$$T_{23} = p_{31}r_{12} + p_{32} \text{ kriteria koefisien pengaruh signifikan jika } > 0,05. \text{ Nilai}$$

P_{21} , P_{31} , dan P_{32} dapat dihitung jika r_{12} , r_{13} , dan r_{23} diketahui.

H. Hipopenelitian Statistik

Hipopenelitian statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipopenelitian Pertama $H_0: P_{31} \leq 0$

$$H_1: P_{31} > 0$$

2. Hipopenelitian Kedua $H_0: P_{32} \leq 0$

$$H_1: p_{32} > 0$$

3. Hipopenelitian Ketiga $H_0: P_{21} \leq 0$

$$H_1: P_{21} > 0$$

Keterangan :

$H_0 : P_{31} \leq 0$ Artinya program pelatihan *Red Glove Service Culture* tidak berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

$H_1: P_{31} > 0$ Artinya program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

$H_0: P_{32} \leq 0$ Artinya motivasi kerja tidak berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

$H_1: P_{32} > 0$ Artinya motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

$H_0: P_{21} \leq 0$ Artinya program pelatihan *Red Glove Service Culture* tidak berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

$H_1: P_{21} > 0$ Artinya program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis data dari kuesioner yang telah terkumpul sebelumnya. Kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini berjumlah 101 kuesioner dengan pertanyaan sebanyak 59 butir. Dimana butir pertanyaan sebanyak 18 untuk variabel kinerja karyawan, 26 butir pertanyaan untuk variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*, dan 15 butir pertanyaan untuk motivasi kerja.

Dari 101 kuesioner yang berhasil disebarakan dan dikumpulkan kembali, semua jawaban kuesioner diisi lengkap oleh responden penelitian yaitu karyawan hotel Gran Melia Jakarta. Dengan demikian *response rate* pada penelitian ini adalah 100% dan layak digunakan untuk analisis.

A. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, jenjang pendidikan, dan masa kerja para karyawan yang bekerja di hotel Gran Melia Jakarta. Analisis diskriptif juga dilakukan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap nilai variabel penelitian. Pengungkapan analisis deskriptif dalam bentuk data persentase.

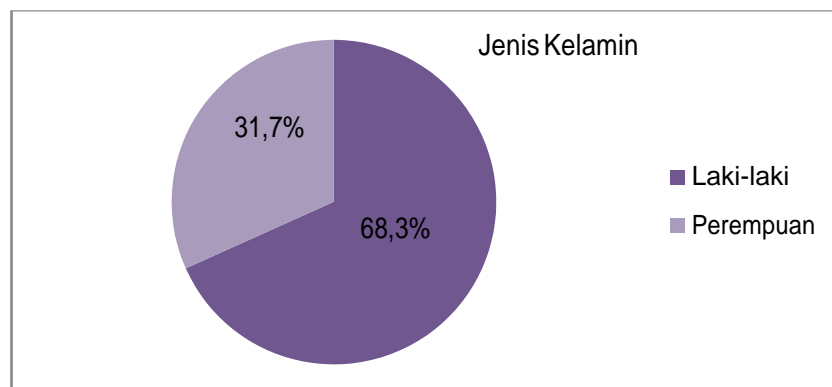
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 12
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	69	68.3%
Perempuan	32	31.7%
Total	101	100%

Sumber: Data yang diolah kembali, 2016



Gambar 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada tabel 12 dan gambar 4 di atas dapat diketahui bahwa dari total 101 responden dalam penelitian ini, jumlah responden laki-laki adalah 69 orang atau sebesar 63.8%, sedangkan jumlah responden perempuan adalah 32 orang atau 31.7%. komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki. Jumlah responden yang mayoritas laki-laki menunjukkan bahwa laki-laki sebagai kepala keluarga ataupun calon kepala keluarga, yang mengharuskan laki-laki memiliki pekerjaan. Dimana seharusnya kinerja mereka lebih baik dibanding perempuan karena tidak diganggu oleh

haid dan cuti melahirkan, dan cuti lainnya yang biasa dilakukan oleh perempuan.

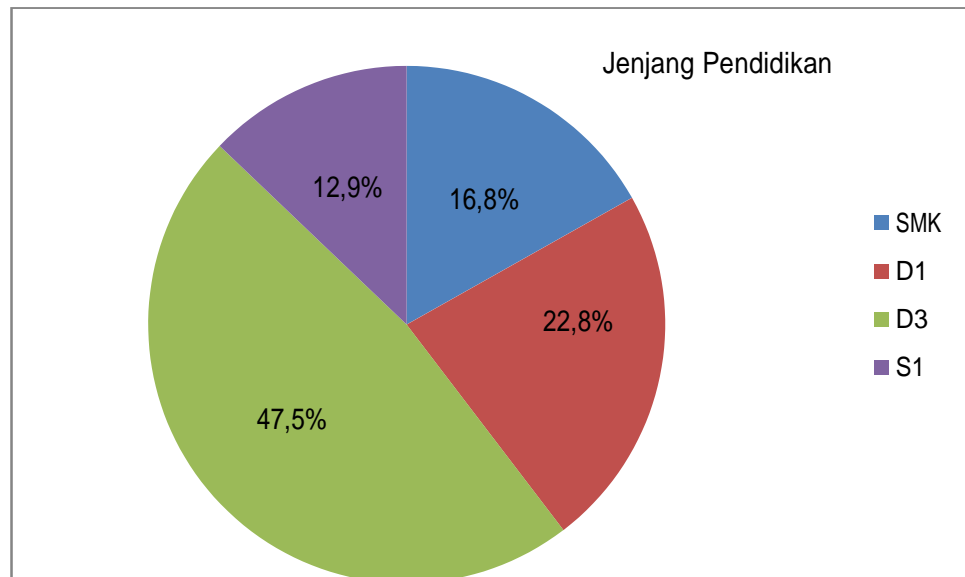
2. Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir secara rinci diperlihatkan dalam tabel dan gambar berikut ini

Tabel 13
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMK	17	16.8%
D1	23	22.8%
D3	48	47.5%
S1	13	12.9%
Total	101	100%

Sumber: Data yang diolah kembali, 2016



Gambar 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Dari tabel 13 dan gambar 5 di atas dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir dalam penelitian ini, yaitu mayoritas jenjang pendidikan terakhir responden adalah D3 yaitu sebanyak 48 orang atau 47,5%, jenjang pendidikan terakhir D1 sebanyak 23 orang atau 22,8% . Sementara jenjang pendidikan SMK sebanyak 17 orang atau 16,8% dan paling sedikit adalah S1 yakni 13 orang atau 12,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan hotel Gran Melia Jakarta masuk dalam kategori pendidikan sedang.

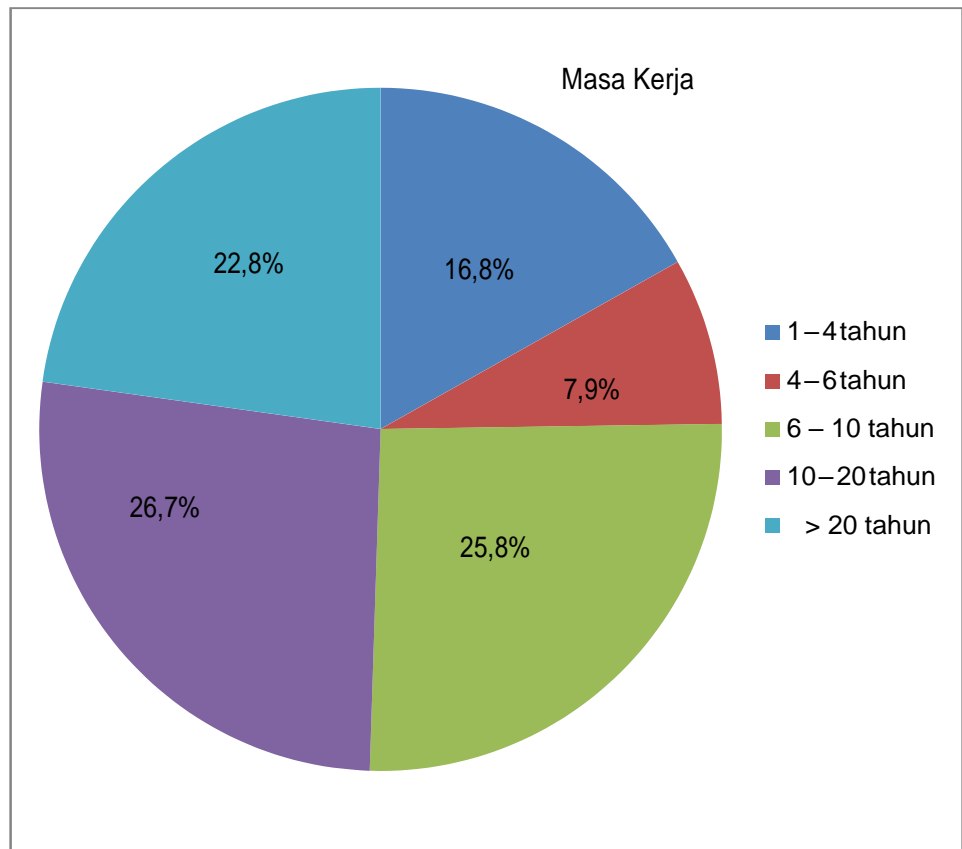
3. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Komposisi responden berdasarkan masa kerja secara rinci diperlihatkan dalam tabel dan gambar berikut ini:

Tabel 14
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 – 4 tahun	17	16.8%
4 – 6 tahun	8	7.9%
6 – 10 tahun	26	25.8%
10 – 20 tahun	27	26.7%
> 20 tahun	23	22.8%
Total	101	100%

Sumber: Data yang diolah kembali, 2016



Gambar 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dari tabel 14 dan gambar 6 di atas dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini relatif berimbang antara karyawan yang telah lama bekerja selama lebih dari 6 – 10 tahun sebanyak 26 orang atau 25,8% dan karyawan yang bekerja selama lebih dari 10 – 20 tahun sebanyak 27 orang atau 26,7%. Sementara karyawan yang telah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 23 orang atau 22,8%. Karyawan yang bekerja selama 1 – 4 tahun sebanyak 17 orang atau 16,8% dan paling sedikit adalah karyawan yang bekerja selama lebih dari 4 – 6 tahun sebanyak 8 orang atau 7,9%.

4. Deskripsi Data Skor Kinerja Karyawan (X₃)

Data tentang skor variabel kinerja karyawan dikumpulkan dengan metode angket dengan modul skala *Likert* yang terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Hasil output program *SPSS* versi 20 adalah sebagai berikut:

**Tabel 15 Statistik X₃
KINERJA KARYAWAN**

Statistics

Kinerja		
N	Valid	101
	Missing	0
	Mean	76,31
	Median	76,00
	Mode	76
	Std. Deviation	3,161
	Variance	9,995
	Skewness	,289
	Std. Error of Skewness	,240
	Kurtosis	,109
	Std. Error of Kurtosis	,476
	Range	15
	Minimum	69
	Maximum	84

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 20

Deskripsi hasil analisis variabel kinerja karyawan di atas diperoleh skor maksimum sebesar 84, skor minimum 69, rentang skor teoritiknya dari 69 – 84.

Harga simpangan baku 3,161 dan varians sebesar 9,995, harga rata-rata (mean) adalah 76,31, median 76, dan modus atau nilai yang sering muncul adalah 76. Skor kinerja karyawan jika disajikan dalam tabel distribusi frekuensi, maka hasilnya seperti pada tabel 16 berikut:

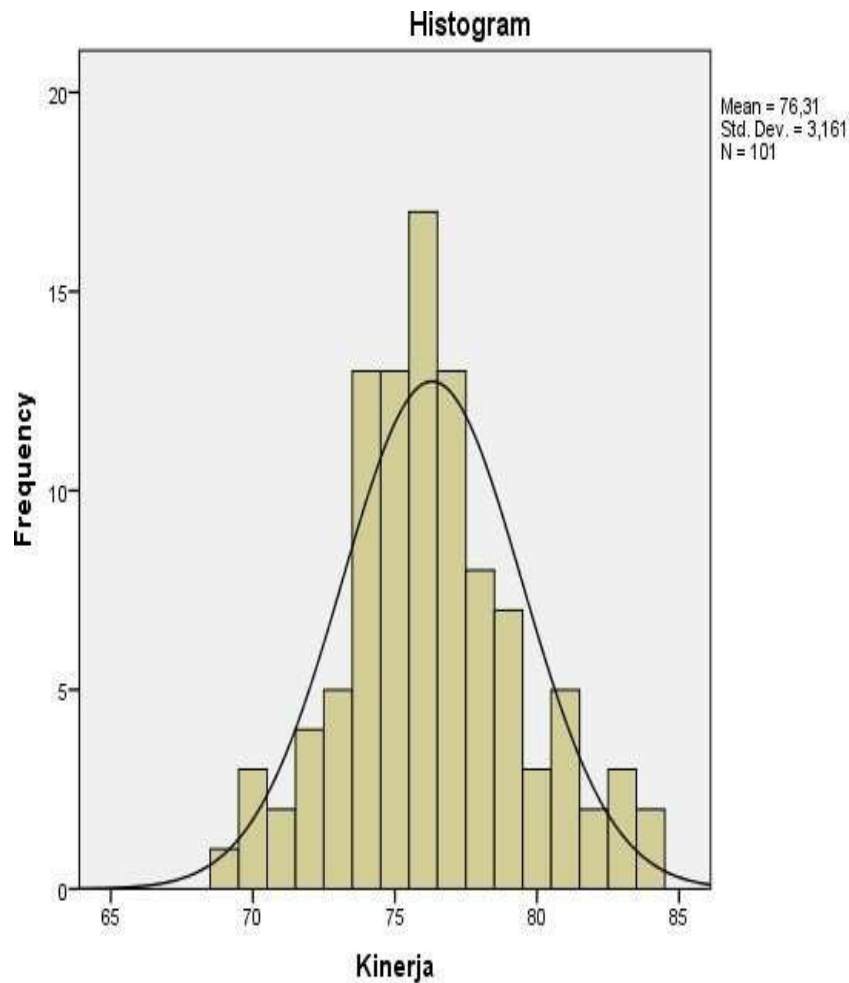
Tabel 16
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Karyawan

Kelas	Nilai	f	Frekuensi (%)
1	68 – 71	6	5.94
2	72 – 75	35	34.65
3	76 – 79	45	44.56
4	80 – 83	13	12.87
5	84 – 87	2	1.98
6	88 – 91	0	0
Jumlah		101	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 16 di atas diketahui terdapat 2 orang atau 1,98% responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 84 sampai 87, terdapat 6 orang atau 5,94% responden yang skornya berada nilai 68 sampai 71. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 44,56% memperoleh nilai antara 76 sampai 79.

Selanjutnya skor kinerja karyawan sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 7 di bawah ini:



Gambar 7
Histogram Kinerja Karyawan

5. Deskripsi Data Skor Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* (X₁)

Data tentang skor variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala *Likert* yang terdiri dari 26 butir pertanyaan yang valid. Hasil output program *SPSS* versi 20 terdapat pada tabel 17 sebagai berikut:

Tabel 17 Statistik X₁
Program Pelatihan *Red Glove Service Culture*

Statistics

Pelatihan	
N	Valid 101
	Missing 0
Mean	106,63
Median	107,00
Mode	109
Std. Deviation	6,373
Variance	40,614
Skewness	-,114
Std. Error of Skewness	,240
Kurtosis	,327
Std. Error of Kurtosis	,476
Range	35
Minimum	87
Maximum	122

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 20

Deskripsi hasil analisis variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* di atas diperoleh skor maksimum sebesar 122, skor minimum 87, rentang skor teoritiknya dari 87 – 122. Harga simpangan baku 6,373 dan varians sebesar 40,614, harga rata-rata (mean) adalah 106,63, median 107, dan modus atau nilai yang sering muncul adalah 109. Skor program pelatihan *Red Glove Service Culture* jika disajikan dalam tabel distribusi frekuensi, maka hasilnya seperti pada tabel 18 berikut:

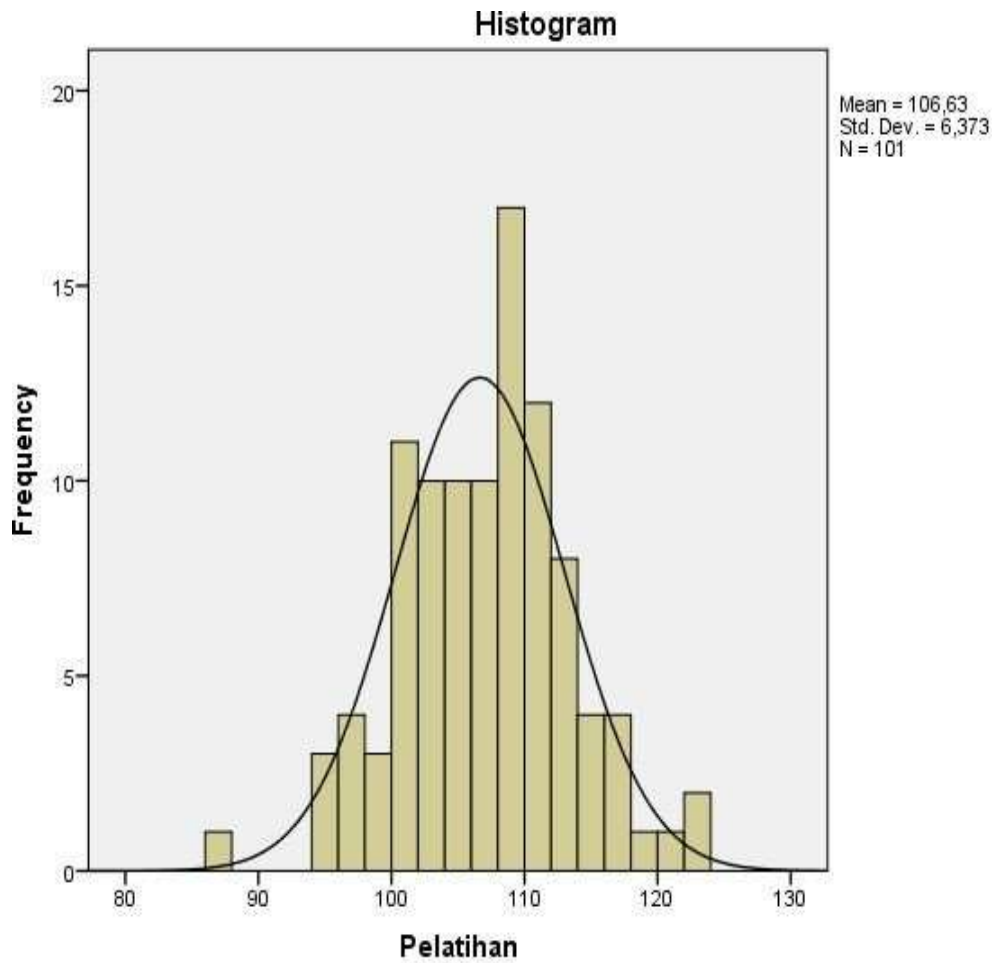
Tabel 18
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Program Pelatihan *Red Glove Service Culture*

Kelas	Nilai	f	Frekuensi (%)
1	82 – 87	1	0.99
2	88 – 93	0	0
3	94 – 99	10	9.91
4	100 – 105	31	30.69
5	106 – 111	39	38.61
6	112 – 117	16	15.84
7	118 – 123	4	3.96
8	124 - 129	0	0
Jumlah		101	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 18 di atas diketahui terdapat 4 orang atau 3,96% responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 118 sampai 123, terdapat 1 orang atau 0,99% responden yang skornya berada nilai 82 sampai 87. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 38,61% memperoleh nilai antara 106 sampai 111.

Selanjutnya skor program pelatihan *Red glove Service Culture* sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 8 di bawah ini:



Gambar 8
Histogram Program Pelatihan *Red Glove Service Culture*

6. Deskripsi Data Skor Motivasi Kerja (X_2)

Data tentang skor variabel motivasi kerja dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala *Likert* yang terdiri dari 15 butir pertanyaan yang valid. Hasil output program *SPSS* versi 20 terdapat pada tabel 19 sebagai berikut:

**Tabel 19 Statistik X₂
Motivasi kerja**

Statistics

Motivasi	
Valid	101
N	
Missing	0
Mean	64,99
Median	65,00
Mode	65
Std. Deviation	4,592
Variance	21,090
Skewness	-,280
Std. Error of Skewness	,240
Kurtosis	-,139
Std. Error of Kurtosis	,476
Range	23
Minimum	52
Maximum	75

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 20

Deskripsi hasil analisis variabel motivasi kerja di atas diperoleh skor maksimum sebesar 75, skor minimum 52, rentang skor teoritiknya dari 52 – 75. Harga simpangan baku 4,592 dan varians sebesar 21,090, harga rata-rata (mean) adalah 64,99, median 65, dan modus atau nilai yang sering muncul adalah 65. Skor motivasi kerja jika disajikan dalam tabel distribusi frekuensi, maka hasilnya seperti pada tabel 20 berikut:

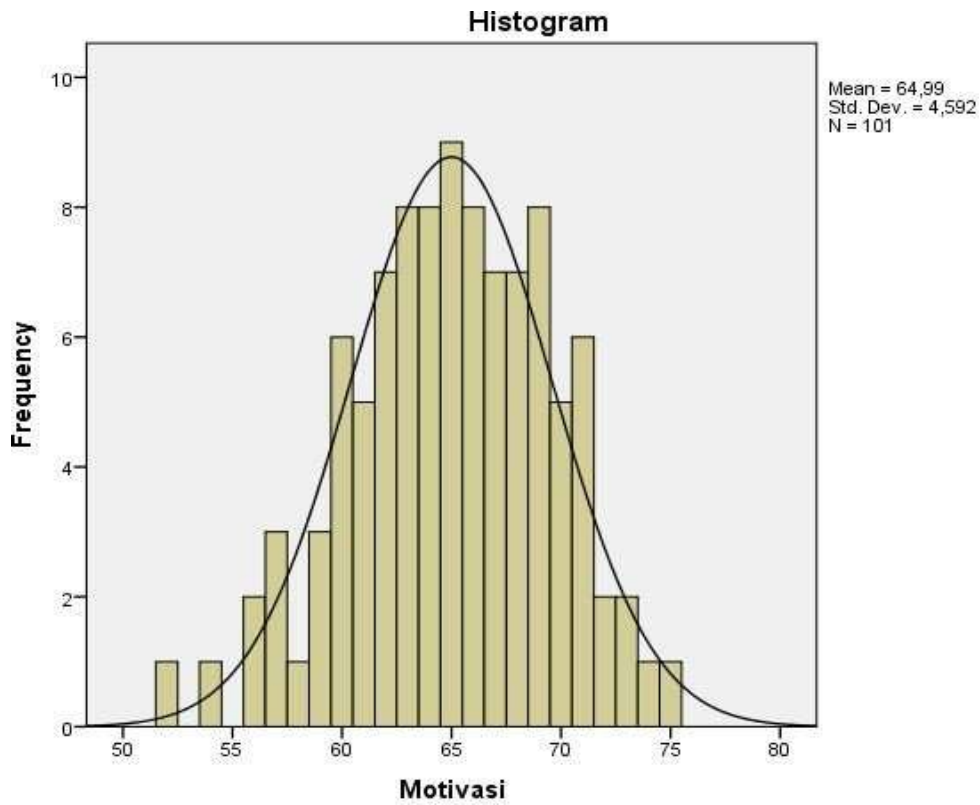
Tabel 20
Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Kerja

Kelas	Nilai	f	Frekuensi (%)
1	48 – 52	1	0.99
2	53 – 57	6	5.94
3	58 – 62	22	21.79
4	63 – 67	40	39.60
5	68 – 72	28	27.72
6	73 – 77	4	3.96
7	78 – 82	0	0
Jumlah		101	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 20 di atas diketahui terdapat 4 orang atau 3,96% responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 73 sampai 77, terdapat 1 orang atau 0,99% responden yang skornya berada nilai 48 sampai 52. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 40 orang atau 39,60% memperoleh nilai antara 63 sampai 67.

Selanjutnya skor motivasi kerja sebagaimana tabel di atas disajikan dalam histogram adalah seperti gambar 9 di bawah ini:



Gambar 9
Histogram Motivasi Karyawan

B. Uji Persyaratan Analisis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat analisis. Uji persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas dan uji homogenitas, hal ini sesuai dengan pendapat Kadir⁸⁰ bahwa “sebagai persyaratan untuk pengujian hipotesis pada statistik inferensial, dilakukan pengujian tentang asumsi distribusi normal dan homogenitas”. Dalam perhitungannya menggunakan program SPSS versi 20. Secara lebih rinci hasil dari kedua pengujian persyaratan analisis tersebut disajikan pada bagian berikut.

⁸⁰Kadir. 2015. *Statistika Terapan, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. Hal. 154.

1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas masing-masing variabel dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah sebaran data dari setiap variabel tidak menyimpang dari ciri-ciri data yang berdistribusi normal.

Uji normalitas dimaksudkan mengetahui variabel endogen dalam penelitian mempunyai distribusi normal atau tidak. Alat yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data sangat banyak modelnya. Salah satunya dengan menggunakan statistik *Kolmogrov-Smirnov*, dimana:

H_0 = Data berdistribusi, jika probabilitas $> 0,05$, H_0 diterima.

H_1 = Data tidak berdistribusi normal, jika probabilitas $\leq 0,05$, H_0 ditolak.

Pengolahan data dengan menggunakan bantuan program *SPSS* versi 20 diperoleh hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 21
Hasil Test Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Pelatihan	Motivasi	Kinerja
N		101	101	101
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	106,63	64,99	76,31
	Std. Deviation	6,373	4,592	3,161
Most Extreme Differences	Absolute	,070	,061	,116
	Positive	,051	,036	,116
	Negative	-,070	-,061	-,084
Kolmogorov-Smirnov Z		,704	,610	1,168
Asymp. Sig. (2-tailed)		,705	,850	,131

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 21 hasil test normalitas, maka diperoleh tingkat signifikansi untuk variabel kinerja karyawan $0,131 > 0,05$, oleh karena $\text{sig} > 0,05$, maka data berdistribusi normal.

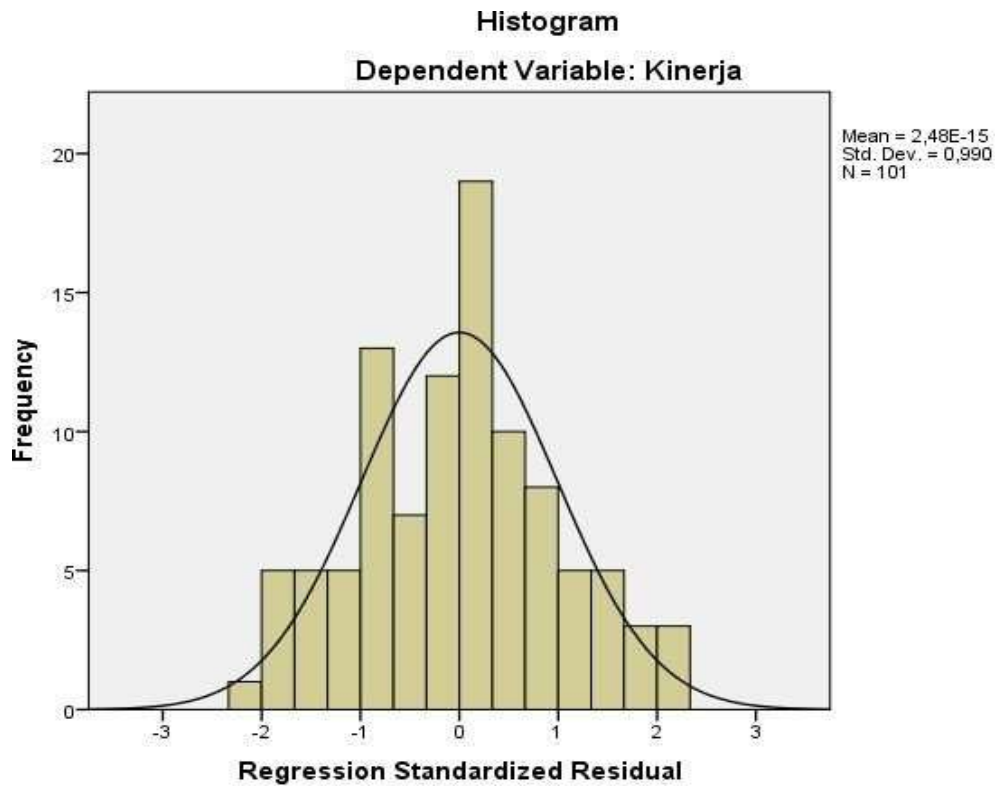
Tingkat signifikansi variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* $0,705 > 0,05$, oleh karena $\text{sig} > 0,05$, maka data berdistribusi normal.

Tingkat signifikansi untuk variabel motivasi kerja $0,850 > 0,05$, oleh karena $\text{sig} > 0,05$, maka data berdistribusi normal. Hasil analisis tersebut dirangkum dalam Tabel berikut ini:

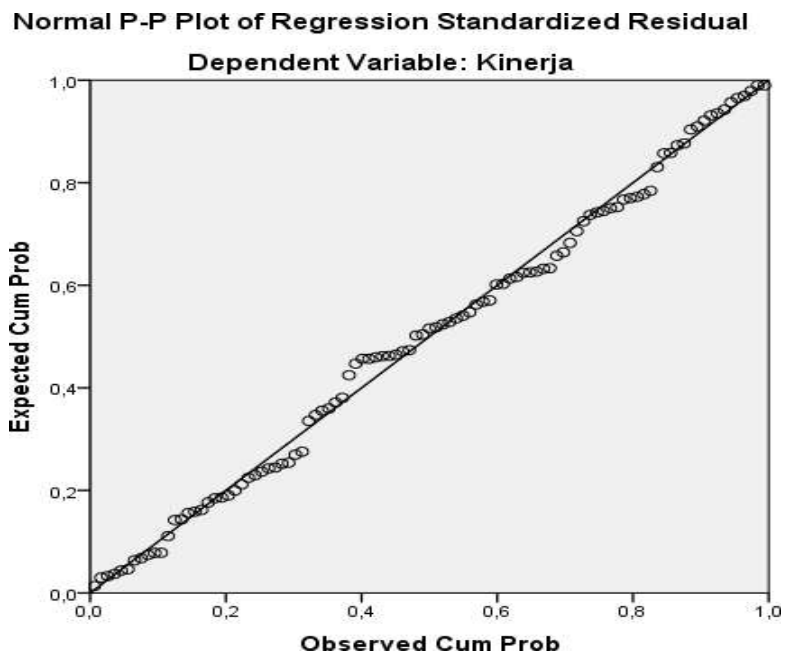
Tabel 22
Rangkuman Hasil Uji Normalitas

Variabel	N	Sig.Hitung	A	Keterangan
X ₁	101	0,705	0,05	Normal
X ₂	101	0,850	0,05	Normal
X ₃	101	0,131	0,05	Normal

Selain dengan statistik *Kolmogorov-Smirnov*, uji normalitas dapat dilihat melalui tampilan grafik histogram maupun grafik normal P-Plot.



Gambar 10
Histogram Uji Normalitas



Gambar 11
Grafik Normal P-Plot

Dari kedua grafik tersebut dapat diperoleh bahwa garis grafik menggambarkan keadaan ideal dari data yang mengikuti distribusi normal. Titik-titik disekitar garis adalah keadaan data yang di uji. Pada gambar 11, sisaan menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi mempunyai galat yang berdistribusi normal, maka dapat disimpulkan jika data berdistribusi normal.

2. Uji Homogenitas Data

Pengujian homogenitas adalah pengujian mengenai sama tidaknya variansi-variansi dua buah distribusi atau lebih. Uji statistik yang digunakan adalah menggunakan uji *Lavene Statistic*. Pengujian homogenitas menggunakan program SPSS versi 20 dengan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

H_0 = Homogen, jika probabilitas $> 0,05$, H_0 diterima.

- Jika sig $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

H_1 = Tidak homogen, jika probabilitas $< 0,05$, H_0 ditolak.

- Jika sig $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Tabel 23
Uji Homogenitas Varians X_1 , dan X_2 terhadap X_3

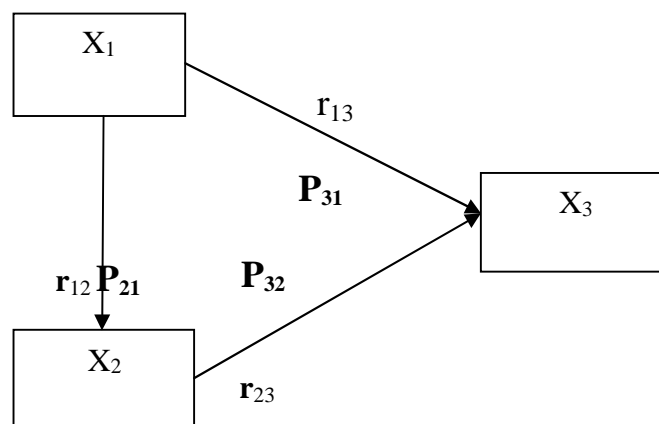
Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Pelatihan	,647	14	85	,818
Motivasi	,824	14	85	,641

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 20

Dari hasil uji homogenitas di atas diperoleh nilai probabilitas (sig) adalah $0,818 > 0,05$ untuk variabel X_1 dan $0,641 > 0,05$ untuk variabel X_2 . Dapat disimpulkan bahwa varians dari kinerja karyawan, program pelatihan dan motivasi homogen.

C. Pengujian Hipopenelitian

Pengujian hipopenelitian dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dari hipopenelitian penelitian. Uji hipopenelitian dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), dan perhitungannya menggunakan program *SPSS* versi 20 dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 12
Analisis Jalur

Keterangan :

X_1 : Variabel Program Pelatihan *Red Glove Service Culture*

X_2 : Variabel Motivasi Kerja

X_3 : Variabel Kinerja Karyawan

P_{31} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_3

P_{32} : Koefisien korelasi X_2 terhadap X_3

P_{21} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_2

r_{12} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_2

r_{13} : Koefisien korelasi X_1 terhadap X_3

r_{23} : Koefisien korelasi X_2 terhadap X_3

1. Analisis Korelasi

Analisis korelasi bertujuan untuk melihat keeratan antara 2 variabel atau lebih. Korelasi antara variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture*, motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 24

Correlations		Pelatihan	Motivasi	Kinerja
	Pearson Correlation	1	,860**	,348**
Pelatihan	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	101	101	101
	Pearson Correlation	,860**	1	,185
Motivasi	Sig. (2-tailed)	,000		,063
	N	101	101	101
	Pearson Correlation	,348**	,185	1
Kinerja	Sig. (2-tailed)	,000	,063	
	N	101	101	101

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

Untuk menafsirkan hasil perhitungan angka korelasi antar variabel digunakan kriteria sesuai pendapat dari sugiyono⁸¹ sebagai berikut:

Tabel 25
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Korelasi sangat rendah
> 0,20 – 0,399	Korelasi rendah
> 0,40 – 0,599	Korelasi sedang
> 0,60 – 0,799	Korelasi kuat
> 0,80 – 1,000	Korelasi sangat kuat

a. Korelasi Antara Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dengan Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui antara variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) dengan motivasi (X_2) memiliki nilai 0,860** yang dapat dikategorikan memiliki korelasi yang sangat kuat (karena hasilnya positif) dan searah. Searah artinya jika program pelatihan *Red Glove Service Culture* tinggi, maka motivasi kerja akan tinggi pula dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai $0,000 < 0,005$ yang berarti terdapat korelasi yang signifikan. Dapat disimpulkan bahwa korelasi antara program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja sangat kuat, signifikan dan searah.

⁸¹ Sugiyono, *Op.cit.*, hal.242

b. Korelasi Antara Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui antara variabel program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) dengan kinerja karyawan (X_3) memiliki nilai sebesar 0,348 yang dapat dikategorikan memiliki korelasi yang rendah dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika program pelatihan *Red Glove Service Culture* tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi pula dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai $0,000 < 0,005$ yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.

c. Korelasi Antara Motivasi dengan kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui antara variabel motivasi (X_2) dengan kinerja karyawan (X_3) memiliki nilai 0,185 yang dapat dikategorikan memiliki korelasi sangat rendah/lemah dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka kinerja karyawan akan tinggi pula dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai $0,063 > 0,005$ yang berarti korelasi kedua variabel bersifat tidak signifikan.

2. Analisis Jalur Path

Dari analisis jalur diperoleh persamaan jalur:

$$r_{12} = P_{21} \rightarrow P_{21} = r_{12} = 0,860^* > 0,05$$

$$r_{13} = P_{31} + P_{32} r_{21} \quad 0,348 = P_{31} + 0,860P_{32}$$

$$r_{23} = P_{31} r_{12} + P_{32} \quad 0,185 = 0,860P_{31} + P_{32}$$

Hasilnya sebagai berikut:

$$P_{21} = 0,860$$

$$P_{31} = \frac{\begin{array}{cc} 0,348 & 0,860 \\ 0,185 & 1 \\ 1 & 0,860 \\ 0,860 & 1 \end{array}}{1 - 0,7396} = \frac{(0,348 \times 1 - 0,860 \times 0,185)}{(1 \times 1 - 0,860 \times 0,860)}$$

$$= \frac{0,348 - 0,1591}{1 - 0,7396}$$

$$= \frac{0,1889}{0,2604}$$

$$= 0,7254 > 0,05 \text{ Signifikan menurut Pedhazur}$$

$$P_{32} = \frac{\begin{array}{cc} 1 & 0,348 \\ 0,860 & 0,185 \\ 1 & 0,860 \\ 0,860 & 1 \end{array}}{1 - 0,7396} = \frac{(1 \times 0,185 - 0,348 \times 0,860)}{(1 \times 1 - 0,860 \times 0,860)}$$

$$= \frac{0,185 - 0,29928}{1 - 0,7396}$$

$$= -\frac{0,11428}{0,2604}$$

$$= -0,4388 > 0,05 \text{ Signifikan Negatif Menurut Pedhazur}$$

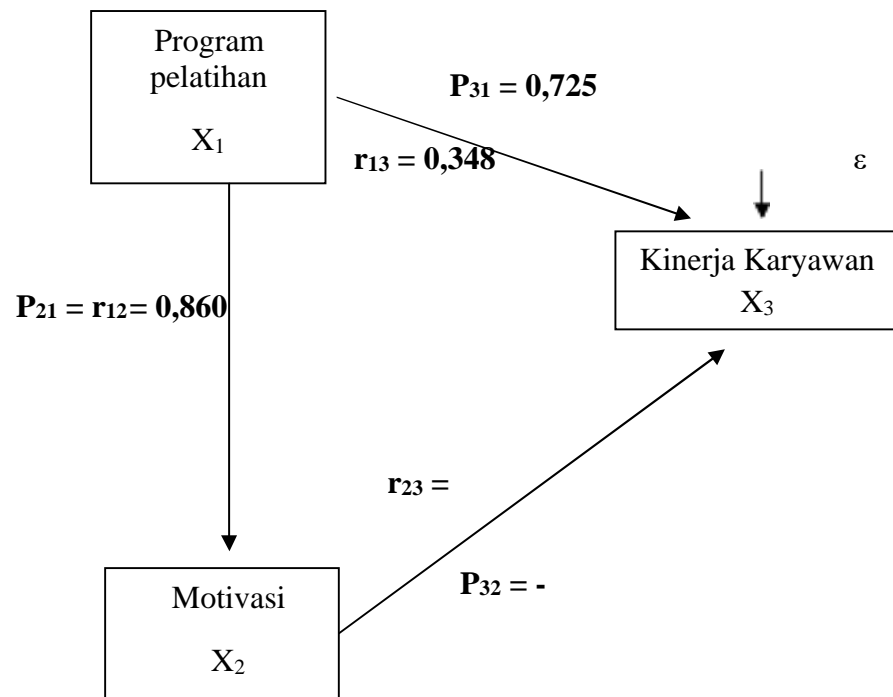
- (Korelasi tanda (-) adalah penanda arah).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur di atas, maka memberikan informasi secara objektif sebagai berikut:

- a. Besarnya kontribusi pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (X_3) sebesar $0,725^2 = 0,525$ atau 52,5%.

- b. Besarnya kontribusi motivasi (X_2) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (X_3) sebesar $-0,438^2 = 0,192$ atau 19,2%.
- c. Besarnya kontribusi pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan (X_3) melalui motivasi (X_2) sebesar $0,860^2 = 0,74$ atau 74%.

3. Diagram Jalur



Gambar 13
Diagram jalur hubungan Kausal struktural

Simbol X_1 dan X_2 merupakan lambang variabel bebas (*independent*), X_3 merupakan lambang variabel terikat (*dependent*). Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) dan motivasi kerja (X_2)

berpengaruh secara parsial yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan (X_3).

Diagram di atas menunjukkan bahwa hubungan antara X_1 dengan X_2 , X_1 dengan X_3 , X_2 dengan X_3 adalah hubungan kausalitas.

Bentuk persamaan struktural untuk diagram jalur di atas sebagai berikut:

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 \quad \longrightarrow \quad X_3 = 0,725X_1 + (-0,438)X_2$$

$$X_3 = P_{21}X_1X_2 + P_{32} \quad \longrightarrow \quad X_3 = 0,860X_1X_2 + (-0,438)$$

Model ini signifikan karena nilai p-value = 0,000 lebih kecil dari α .

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien bernilai negatif -0,438 yang berarti jika nilai motivasi (X_2) meningkat sebesar satu satuan maka nilai kinerja karyawan (X_3) akan menurun sebesar -0,438 satuan dengan asumsi X_1 tetap.

Koefisien jalur:

Koefisien jalur X_1 ke X_2 secara langsung = $P_{21} = 0,860$

Koefisien jalur X_1 ke X_3 secara langsung = $P_{31} = 0,725$

Koefisien jalur X_2 ke X_3 secara langsung = $P_{32} = -0,438$

Koefisien jalur tidak langsung X_1 ke X_3 melalui $X_2 = (P_{21})$

$$X(P_{32}) = P_{321} = (0,860)(-0,438) = -0,376$$

$P_{31} = 0,725$, karena p-value = 0,000 lebih kecil dari α , koefisien jalur ini signifikan.

$P_{32} = - 0,438$, karena p-value = 0,017 lebih kecil dari α , koefisien jalur ini signifikan.

3. Pengujian Hipotesis Penelitian Statistik

- a) Program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) terhadap motivasi (X_2)

Hipotesis Penelitian 1 : $P_{21} \geq 0,05$

Didapat $P_{21} = 0,860$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) terhadap motivasi (X_2).

- b) Program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_3)

Hipotesis Penelitian 2 : $P_{31} \geq 0,05$

Didapat $P_{31} = 0,725$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Program pelatihan *Red Glove Service Culture* (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_3).

- c) Motivasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_3)

Hipotesis Penelitian 3 : $P_{32} \geq 0,05$

Didapat $P_{32} = - 0,438$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara Motivasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_3).

d) Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

$$1) \text{ Pengaruh langsung : } X_1 \longrightarrow X_3 = P_{31}$$

$$X_2 \longrightarrow X_3 = P_{32}$$

$$2) \text{ Pengaruh tidak langsung : } X_1 \longrightarrow X_3 \text{ melalui } X_2 = P_{32} \times P_{21}$$

D. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk mencari jawaban antara kajian teori dengan kajian empiris dari penelitian ini. Pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap

Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,725. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* mempengaruhi kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta sebesar 72,5%.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan kinerja karyawan diperlukan adanya kegiatan pelatihan sesering mungkin, semakin sering pelatihan *Red Glove Service Culture* dilakukan oleh pihak hotel Gran Melia Jakarta maka kinerja karyawanpun juga akan semakin meningkat dimana pelatihan yang dilakukan oleh pihak hotel Gran Melia Jakarta selama

ini telah memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan khususnya keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, agar pelatihan *Red Glove Service Culture* dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan. Bahan/materi pelatihan yang akan disajikan dalam pelatihan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heru Setiyono⁸² yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada Unit Produksi CV. Kharisma Jaya Cirebon” hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada unit produksi CV. Kharisma Jaya Cirebon. Begitu juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gary Dessler dalam Suwatno⁸³, pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang. Keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan adanya keterampilan yang cukup maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan perusahaan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan

⁸² Heru Setiyono. 2007. *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Produksi CV. Kharisma Jaya Cirebon. Penelitian* (tidak diterbitkan). Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

⁸³ Suwatno. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Hal.118.

akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dan sebaliknya apabila program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diterapkan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka kinerja karyawan akan menurun.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar $-0,438$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta sebesar $-43,8\%$. Fakta ini mengindikasikan motivasi kerja memberi pengaruh negatif pada kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi kerja karyawan akan berpengaruh kurang baik pula pada hasil kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta, begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan Rita Puspitasari⁸⁴ yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang” hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang. Hal ini disebabkan oleh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang yang tidak terlalu memperdulikan motivasi kerja yang mereka dapatkan dari rekan kerja

⁸⁴ Rita Puspitasari. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang*. [Rita%20PuspitaSari%20114045.pdf](#). diakses pada tanggal 23 September 2015 pukul 23.28.

maupun atasan yang dapat mempengaruhi hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah tanggung jawab yang memang harus mereka lakukan walaupun tanpa adanya motivasi kerja yang didapatnya. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta ditolak. Hasil penelitian ini juga kurang sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mc. Clelland dalam I Komang Ardana⁸⁵ dalam teorinya menekankan bahwa motivasi kerja karyawan akan timbul bila ada pemenuhan kebutuhan, yaitu: *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi), *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan) dan *Need for Affiliation* (Kebutuhan akan afiliasi atau keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dengan orang lain). Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi maka diperlukan motivasi yang tinggi. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi kerja akan memberikan peningkatan juga pada kinerja karyawan. Ketidaksesuaian ini mungkin disebabkan oleh pimpinan atau manajemen hotel Gran Melia Jakarta yang kurang memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan, dimana tawaran untuk menempati posisi jabatan yang kosong tidak diprioritaskan untuk karyawan dari dalam yang sudah lebih mengetahui alur kerja dan situasi lingkungan. Jarang adanya pemberian penghargaan dari pimpinan atau manajemen Hotel

⁸⁵ | Komang Ardana et al, *loc.cit.*

Gran Melia Jakarta kepada karyawan, sekalipun ada penghargaan yang diberikan kurang menarik bagi karyawan. Selain itu pemimpin di hotel Gran Melia Jakarta kurang berusaha menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang menyenangkan guna menunjang kinerja karyawannya karena menjalin hubungan baik dengan karyawan juga sangat berpengaruh terhadap hasil kerja mereka.

3. Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar -0,438. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta sebesar -43,8%.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa pengaruh program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan kurang efektif apabila melalui motivasi kerja karyawan, dari pada program pelatihan *Red Glove Service Culture* langsung terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta.

Hasil yang digunakan pada penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Leonardo Agusta⁸⁶ yang berjudul “Pengaruh

⁸⁶ Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto. *Loc.cit.*

Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Haragon Surabaya”, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya. Perbedaan ini dapat disebabkan karena bentuk pekerjaan yang berbeda. Karyawan dalam penelitian terdahulu bekerja pada perusahaan sebagai operator alat berat, sedangkan pada penelitian ini obyeknya adalah karyawan hotel Gran Melia yang menggunakan tenaga kerja manusia yang dominan.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian Pengaruh Program Pelatihan *Red Glove Service Culture* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Gran Melia Jakarta ini telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, namun dalam pelaksanaan penelitian dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti dengan judul yang sama. Penulis menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini dalam pengumpulan datanya menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Hotel Gran Melia Jakarta sebagai respondennya, hasil yang didapat sulit untuk dikontrol karena mungkin saja tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Pengumpulan data melalui angket ini masih ada kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pernyataan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden sehingga jawaban yang diberikan atas pertanyaan dalam kuesioner tersebut tidak dapat digunakan sebagai satu hal yang benar-benar obyektif walaupun sudah dijelaskan bahwa pengisian kuesioner ini semata-mata untuk penelitian.
3. Penulis mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian.
4. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Gran Melia Jakarta.
Dengan sampel seperti ini, tentu saja tidak dapat dilakukan generalisasi bahwa penelitian yang sama dengan subyek yang beragam akan memberikan hasil dan temuan yang tidak sama.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian, maka penulis dapat menyimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi program pelatihan *Red Glove Service Culture*, meningkat pula kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,725 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,525. Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$ yaitu sebesar 52,5% dan sisanya sebesar 47,5% kontribusi diberikan oleh faktor lain di luar penelitian ini.
2. Tidak terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin menurun kinerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang diperoleh dalam perhitungan menggunakan teknik analisis jalur diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar -0,348 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,192. Besarnya kontribusi

program pelatihan *Red Glove Service Culture* secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$ yaitu sebesar 19,2% dan sisanya sebesar 80,8% kontribusi diberikan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

3. Terdapat pengaruh langsung positif program pelatihan *Red Glove Service Culture* terhadap motivasi kerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pelatihan *Red Glove Service Culture* akan meningkatkan motivasi kerja karyawan di hotel Gran Melia Jakarta. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,860 dan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,74. Besarnya kontribusi program pelatihan *Red Glove Service Culture* secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$ yaitu sebesar 74% dan sisanya sebesar 26% kontribusi diberikan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tersebut di atas memberikan implikasi dengan penekanan pada:

1. Upaya peningkatan kinerja karyawan melalui program pelatihan *Red Glove Service Culture*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan berimplikasikan perlu adanya peningkatan program pelatihan *Red Glove Service*

Culture. Hal-hal yang dapat dilakukan misalnya dengan cara mengadakan kegiatan pelatihan sesering mungkin, agar pelatihan *Red Glove Service Culture* dapat mencapai sasaran maka materi yang digunakan dalam pelatihan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan, bahan/materi pelatihan yang akan disajikan dalam pelatihan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lamanya pelatihan.

2. Upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja tidak terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan berimplikasikan perlu adanya peningkatan motivasi kerja. Pihak hotel Gran Melia Jakarta dapat lebih memfokuskan perhatiannya untuk usaha-usaha peningkatan motivasi kerja karyawan karena motivasi mempunyai andil terhadap kinerja karyawan. Peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan cara adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh pemimpin atau manajemen kepada karyawan yang berprestasi, seperti menjuarai test *train the trainee*, atau kepada karyawan yang memiliki perilaku kerja yang baik. Selain itu adanya kesempatan untuk promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi dan juga mereka mencoba meluangkan waktu untuk bisa berkomunikasi dengan rekan sekerjanya ataupun rekan kerja berbeda departemen untuk mempererat hubungan. Hal ini bertujuan untuk memperlancar kerjasama dan menghindari kesalahpahaman antar karyawan. Dengan demikian, dengan adanya motivasi yang tinggi maka kinerja

yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik sehingga akan berdampak positif bagi perkembangan perhotelan tersebut.

3. Upaya peningkatan program pelatihan *Red Glove Service Culture* melalui motivasi kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa program pelatihan *Red Glove Service Culture* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. berimplikasikan perlu adanya peningkatan program pelatihan *Red Glove Service Culture*. Hotel Gran Melia dapat bekerjasama dengan lembaga pelatihan memberikan pelatihan tentang motivasi dan *service excellence* dengan menggunakan metode yang lebih bervariasi, sesuai dengan kebutuhan dan menarik sehingga peserta pelatihan tidak merasa bosan dengan pelatihan yang diikuti serta pelatihan *Red Glove Service Culture* tersebut harus lebih disosialisasikan kepada karyawan.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian, beberapa saran diajukan, antara lain:

1. Bagi perusahaan
 - a. Program pelatihan *Red Glove Service Culture* yang diselenggarakan manajemen hotel Gran Melia Jakarta telah terlaksana dengan baik dan perlu dipertahankan. Hal ini terlihat dari kecakapan pelatih (*trainer*) dalam menyampaikan materi, kecepatan daya tangkap dan tingkat *fast learner* peserta pelatihan dalam menerima materi pelatihan, akan tetapi perlu adanya

peningkatan pelatihan mengingat faktor inilah yang paling berpengaruh terhadap kinerja seperti waktu pelaksanaan pelatihan yang lebih intensif, metode pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan selalu mengikuti perkembangan, materi pelatihan yang diberikan kepada peserta lebih beragam/bervariasi, tepat serta tidak membosankan sehingga peserta pelatihanpun merasa puas dengan pelatihan yang diikuti, serta sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan perlu ditambah. Dengan demikian, diharapkan dengan adanya peningkatan pelatihan yang lebih baik mengenai hal-hal tersebut diatas pelatihan dapat lebih efektif dan kinerja karyawan akan meningkat.

- b. Motivasi kerja yang tinggi dipengaruhi oleh tantangan dalam pekerjaan. Hal ini perlu dipertahankan. Perusahaan dapat selalu meningkatkan standar kerja dan target kerja bagi setiap karyawan. Sedangkan yang masih rendah pada tanggung jawab pekerjaan, hal ini dikarenakan pemimpin atau atasan yang kurang memberikan perhatian kepada karyawannya, sehingga karyawan cenderung bekerja hanya untuk bekerja dengan baik saja tetapi tidak termotivasi untuk mendapatkan penghargaan dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Selain itu juga Tidak adanya motivasi berupa kenaikan jabatan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang telah selesai mengikuti pelatihan Maka pihak manajemen hotel dapat melakukan peningkatan motivasi dengan memberikan *reward* yang menarik bagi karyawan yang mencapai target/melebihi target yang seharusnya berupa penghargaan '*employee of the month*' atau liburan, atau mencari metode lain

dalam pemberian penghargaan dan prestasi kerja agar karyawan tidak mengalami kebosanan dan memiliki tantangan baru untuk mencapainya. Dengan demikian, diharapkan kinerja karyawan hotel Gran melia Jakarta tidak hanya meningkat dari segi kuantitasnya saja tetapi meningkat secara keseluruhan dan diharapkan dapat mewujudkan misi hotel Gran Melia Jakarta dalam memberikan *service excellent* kepada seluruh tamu.

- c. Kinerja karyawan yang tinggi hanya pada kesempatan untuk memperluas kekuasaan. hal ini perlu dipertahankan hal ini didukung dengan adanya karyawan yang memiliki keinginan dan berusaha untuk mencapai jabatan strategis dalam kelompok atau dengan menjadi karyawan biasa tetapi memiliki prestasi yang baik, kemampuan dan keahlian yang baik. Sedangkan kinerja karyawan rendah karena beberapa karyawan masih kurang memenuhi standar dan adanya ketidaktepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Karyawan harus lebih sering diberikan *training* untuk melakukan ulasan mengenai standar yang harus dicapai. Pemberian *training* pun harus dillakukan pada waktu yang tepat agar seluruh karyawan dapat mengikutinya. Pemimpin harus melakukan diskusi dengan karyawan untk mengulas penyebab keterlambatan karyawan dalam menyelesaikan tugas, sehingga pada saat itu pula dapat dicari solusi yang tepat. Selain itu perlu ditingkatkan pengawasan bagi aktivitas kerja karyawan dalam usaha menyelesaikan target yang direncanakan. Maka dari itu hal ini perlu lebih diperhatikan dan diperbaiki oleh pemimpin bersama-

sama dengan karyawan hotel Gran Melia Jakarta demi tercapainya kinerja yang baik dan pelayanan yang optimal kepada tamu.

2. Peneliti lain

Dengan adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, kepada penelitian selanjutnya disarankan agar peneliti dapat menambah variabel berpengaruh lain sehingga dapat diketahui faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan perlunya dilakukan penelitian ulang untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah meningkatkan motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, Leonardo dan Eddy Madiono Sutanto. 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan CV Haragon* *surabaya.studentjournal.petra.ac.id AGORA* Vol.1(3) 2013: 1.
- Alexander, Hilda B. 2015. *Indonesia. Ketiga. Terpopuler. Bisnis. Hotel. Di. Asia. Pasifik.* <http://www.properti.kompas.com/read/2014/12/08/154232221>.
- Amstronng and Baron. 1998. *Performance Management-The Now Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Ardana, I Komang *et al.* 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bernardin & Rusel. 2002. *Human Resources Development*. <http://www.google.Com>
- _____. 1998. *Human Resources Management 2nd Edition-An Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill. Hal. 239.
- Budi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jogjakarta: Oryza.
- Dale, Margaret A. 2003. *The Art of HRD. Developing Management Skills. Meningkatkan Keterampilan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- DeCenzo dan Robbins. 1999. *Human Resources Management*. Six Edition. New York: John Wiley & sons. Inc.
- Gunawan. 2012. Analisis Perancangan Sistem Informasi Akuntansi. *Berkala Ilmiah Peneliti Akuntansi* Vol 1(1) Januari 2012: 123.
- Gomez-Mejia, Balkin, Cardy. 2001. *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Gozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Handoko. 2004. Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis. *Manajemen Usahawan* XXXIII(07) Juli 2004: 24-28.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasanudin. Sultan Maulana. 2015. *Relationship between Job Satisfaction, Working Aditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTS, Serang*. Banten 5 (3) tahun 2015.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Kadir. 2015. *Statistika Terapan, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kusnadi. 2003. *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja*. Malang: Taroda.
- Lubis, Khairul Akhir. 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Persero Medan. Penelitian*. Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Cetakan 1*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____. 2014. *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mc. Donald, Frederick J. 1959. *Educational Psychology*. Tokyo: Overseas Publications.Ltd.
- Miner. John B, et al. 1992. *The Practice of Management*. Toronto: A Bell & Howell Company.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya manusia*. Bandung: PT. Mandar Maju.
- Murwani, R. Santosa. 2014. *Statistika Terapan. Teknik Analisis Data*. Jakarta: UHAMKA.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2003. *Human Resource Management*. International Edition. New York: The McGraw-hill Companies. Inc.
- Prawidya. Nicko Yanuar. 2010. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jogjatek Yogyakarta. Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.

- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- _____. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rispati, Firsahadi et al. 2013. *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Grasia Semarang)*. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Riva'i, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, P. Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rochajat Harum Med. *Peran Perhotelan dalam Kepariwisata*. <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?piil=15&dn=200811128063914>.
- Rosalia, Nur Avni, et al. 2004. *Makalah Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Santoso, Singgih. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Sari, Floriana. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Galeri Ciumbuleuit Hotel Dan Apartemen Bandung. Skripsi*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sperling, Abraham. 1987. *Psychology: Made Simple*. London, The Publishers W.H. Allen & Co., Ltd.
- Stanton, William J. 1981. *Fundamental of Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- STIA LAN. 1997. *Sistem Administrasi Negara*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

- Subekhi dan Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2013. *Cara mudah menyusun : Skripsi, Penelitian, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Cetakan 3. Bandung: Alfabeta.
- Sumerta, Putu Ari. 2012. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja (studi pada karyawan Hotel Pelangi Malang)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Malang.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun. 2013. *Pedoman Penulisan Penelitian dan Disertasi Sekolah Pascasarjana UHAMKA*. Jakarta: UHAMKA PRESS.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 13.
- Wexly & Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin.
- Williams. Richard S. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation Organizations*. British Library: Thomson Learning.
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Cetakan kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

