

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Hotel Pullman Jakarta Central Park

4.1.1. Latar Belakang Hotel

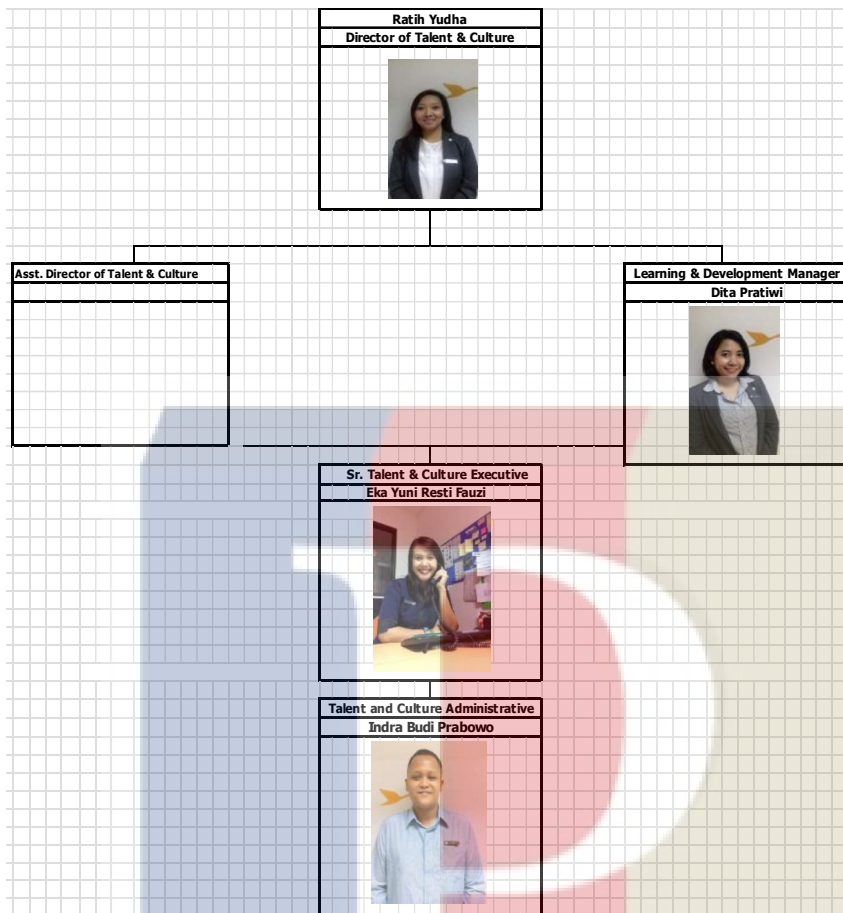
Hotel Pullman Jakarta Central Park merupakan salah satu hotel bintang lima di daerah Jakarta Barat. Beralamat di jalan Podomoro City Jl. Let. Jend. S. Parman Kav. 28, Jakarta Barat, memiliki konsep gaya modern dengan tema industrial dan dipadukan dengan *pop art*. Hotel Pullman Jakarta Central Park memiliki akses yang sangat mudah karena berlokasi sama dengan Central Park Mall. Hotel Pullman memiliki 317 kamar dengan fasilitas hotel bintang lima. Fasilitas itu sendiri terdiri dari restoran *Collage All Day Dining*, *BUNK Lobby Lounge*, 9 ruangan *meeting* dan konferensi yang dapat menampung kurang lebih 5000 orang, dengan fasilitas Spa bintang lima. Hotel ini sangat ideal bagi kalangan pebisnis dan yang sedang berlibur dengan akses yang sangat mudah.

Berdasarkan data dari *Tripadvisor*, Hotel Pullman Jakarta Central Park mendapat peringkat 32 dari 562 hotel yang tersebar di Jakarta. Dengan total *review* sebanyak 2.585 dengan rata-rata nilai 4.5. Hal ini menjadikan Hotel Pullman menjadi salah satu destinasi banyak orang untuk menginap karena akses yang berdekatan dengan mall dan tempat makan yang bervariasi.



Gambar 4.1. Hotel Pullman Jakarta Central Park
Sumber : Situs Web Pullman Jakarta Central Park

4.1.2. Struktur organisasi



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Human Resources Department

Sumber : Forum HRD Pullman Jakarta Central Park

Dengan terlampirnya struktur organisasi tersebut, dapat dijelaskan deskripsi pekerjaan sebagai berikut :

1. Director Human Resources Development

Bertanggung jawab mengenai rekrutmen, penempatan kerja dan wawancara karyawan. Selain itu, tugas dari seorang direktur HRD adalah membuat sebuah kegiatan sosial bagi karyawan dan kegiatan diluar hotel seperti CSR (*Corporate Social Responsibility*)

2. Learning and Development Manager

Bertanggung jawab terhadap pelatihan dan pengembangan semua karyawan hotel tersebut. Mengevaluasi efektivitas hasil pelatihan.

3. Senior Human Resources Development Executive

Memproses perpindahan karyawan, terminasi, maupun promosi yang disetujui terlebih dahulu oleh direktur. Membantu mengurus administrasi *payroll* karyawan. Mengelola tunjangan karyawan seperti potongan pajak dan Jamsostek.

4. *HRD Administrative*

5. Membantu pekerjaan administrasi HRD secara umum. Membantu tugas-tugas direktur yang bersifat administratif.

4.2. Hasil Observasi Lapangan

Pelaksanaan pelatihan *Keys to Communication* yang dilaksanakan di hotel Pullman Jakarta Central Park dilakukan setiap bulannya selama 2 hari. Kegiatan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pola komunikasi yang ada antar karyawan serta meningkatkan mutu dan kualitas komunikasi. KTC bertujuan untuk mengurangi *miss communication* serta meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan relasi kerja antar karyawan maupun dengan pimpinan. Sesi pelatihan dilakukan setiap dua sampai tiga kali sebulan. Pelatihan tersebut seringkali dipimpin oleh *Cluster Training Manager* maupun *Learning and Development Manager* yang ada di hotel Pullman. Sesi pelatihan dilakukan selama dua hari penuh atau kurang lebih total 16 jam. Lokasi pelatihan KTC ini dilaksanakan di dalam hotel Pullman namun juga seringkali dilaksanakan di properti hotel ACCOR lainnya. Secara garis besar tujuan pelatihan *Keys to Communication* adalah sebagai berikut:

- *Communicate better in order to work more effectively with the team and better satisfy customers*
- *Adapt style and methods of communication to the person one is speaking with*
- *Understand messages: listening, questioning, reformulating*
- *Communicate in order to be better understood and command attention*
- *Understanding yourself better in order to understand others*

Teori yang diberikan dibagi dalam dua hari dan per harinya pelatihan dilaksanakan selama 8 jam (09.00-18.00). Hari pertama yaitu bagaimana

menemukan kunci dalam melakukan komunikasi *verbal* maupun *non-verbal* yang dimana pelatih akan menjelaskan beberapa teori mengenai komunikasi *verbal* dan *non-verbal* serta bagaimana proses komunikasi itu terjadi. Selanjutnya adalah *Qualities of Listening* yang menjelaskan perbedaan mengenai pendengar yang baik maupun yang buruk, dan bagaimana memproses kalimat yang didengar bisa berguna bagi pendengar. Setelah itu adalah *Feedback* yaitu bagaimana membuat umpan balik yang positif untuk dapat menciptakan motivasi, sikap, dan performa kepada pendengar. Yang terakhir adalah *Rephrasing* dimana akan diajarkan untuk mengulang kata-kata yang positif dan efisien agar tidak terjadi *miss communication*.

- Komunikasi *verbal* dan *non-verbal*
- *Communication Process*
- *Qualities of Listening*
- *Feedback*
- *Rephrasing*

Pada hari kedua adalah bagaimana mengembangkan kepercayaan diri di pribadi dan mental masing-masing peserta.

- *Being Assertive rather than Manipulative*
- *Being Assertive rather than Aggressive*
- *Answering Fair Criticism*

Melalui kegiatan magang yang dilakukan penulis selama 6 bulan di departemen HRD, penulis melihat adanya masalah yang terjadi antar karyawan. Masalah utama yang sering timbul adalah komunikasi, dimana komunikasi seringkali berjalan satu arah dan informasi yang cenderung berubah-ubah karena banyaknya saluran penyampaian informasi. Hal ini seringkali menimbulkan kesalahpahaman antar karyawan. Komunikasi yang tidak baik juga menimbulkan kesenjangan hubungan kerja antar karyawan dan pimpinannya. Dampak ini juga berpengaruh akibat pimpinan yang belum terbiasa memberikan apresiasi kepada karyawannya, sehingga mempengaruhi suasana kerja, motivasi dan produktivitas karyawan itu sendiri. Dengan program ini diharapkan mampu menjadi jawaban akan masalah komunikasi yang terjadi. Dengan pelatihan yang tepat, akan tentunya meningkatkan mutu dan kualitas karyawan akan bertambah. Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:69) bahwa pelatihan

adalah “Suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan”.

4.3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti terhadap narasumber terkait yang terlibat langsung dalam pelatihan KTC di hotel Pullman, serta mewawancarai pakar yang sering melaksanakan pelatihan organisasi di hotel, didapatkan beberapa jawaban yang dapat diolah peneliti menjadi data yang terbagi menjadi 4 sub-variabel dalam teori yang dikemukakan Donald Kirkpatrick (dalam Bagiyono, 2012:321) dalam *The Four Levels Technique for Evaluating Training Program* yaitu:

4.3.1 React

Peneliti menanyakan kepada masing-masing narasumber yang terlibat langsung dalam pelatihan Accor arti dan fungsi pelatihan KTC menurut pandangan mereka, narasumber pertama menyatakan bahwa KTC adalah pelatihan komunikasi yang belajar langkah per langkah dan belajar bagaimana menerima isi pesan yang dapat menjadi solusi. Bagaimana tata cara urutan komunikasi yang baik serta mengajarkan bahasa komunikasi yang verbal. Menurut narasumber *trainer* KTC yaitu Dita Pratiwi, pelatihan KTC intens dilakukan di setiap properti Accor adalah untuk menciptakan komunikasi yang baik terutama antara karyawan maupun yang sudah SPV atau *managerial level*. Indra Prabowo selaku peserta mengatakan:

“Sebenarnya KTC ini adalah pelatihan dasar untuk karyawan Accor untuk belajar bagaimana komunikasi yang baik. Pelatihan ini hanya dilakukan sekali dan dikhususkan kepada HOD/SPV untuk dapat berkomunikasi dengan baik. Di KTC kita belajar step-step dan mempelajari isi pesan yang kita terima. Messagenya harus sampai dulu dan dapat kita sampaikan kepada pihak ketiga. Apakah sudah sesuai apa tidak dengan pembicara pertama. Intinya mengajarkan kita tata cara urutan berkomunikasi atau mengajarkan sesuatu dari bahasa verbal. Karena Bahasa verbal itu

fleksibel, bisa ditambah maupun dikurangi tergantung dari yang menyampaikan tersebut.”

Evaluasi reaksi diperlukan untuk mengukur kepuasan pelatihan serta melihat reaksi apakah proses pelatihan dirasa menyenangkan dan memuaskan peserta, berdasarkan narasumber pertama sebagai peserta, menyatakan bahwa pelatihan ini sangat menyenangkan dan pelatihan Accor yang paling menyenangkan karena konten pelatihan yang terdapat banyak *games* dan dapat menyerap ilmu berdasarkan *fun*.

Pakar dan pelatih menerangkan bahwa pelatihan yang menyenangkan sangat penting dalam memotivasi peserta untuk menyerap ilmu selama pelatihan. Teknik yang digunakan dapat berupa *role play* atau permainan yang dapat memancing tawa mereka. Hal ini sangat penting agar membuat peserta tetap *engage* dan tetap fokus selama pelatihan. Dita yang adalah sebagai pelatih KTC mengatakan bahwa selain menyenangkan, reaksi yang ingin ditimbulkan adalah inspirasi dimana dengan inspirasi tersebut bisa menjadi dorongan peserta untuk dapat mengimplementasikan pelatihan tersebut.

“Reaksi yang saya inginkan yaitu inspired ya, bukan soal happy tapi mereka terinspirasi ya setelah mengikuti pelatihan tersebut. Karena endingnya mereka akan implementasi ya. Asalkan mereka terinspirasi dulu dengan materi pelatihannya.”

Selain itu menurut Dita Pratiwi, pelatihan KTC dilakukan dengan beberapa sesi yang diharapkan peserta dapat terinspirasi dan membuat peserta akan terus *engage* selama pelatihan berlangsung.

“Ada communication games yang relate dengan materi kemudian ada beberapa dengan sharing session karena endingnya mereka akan bisa link dengan pekerjaan mereka, dan ada kuis self assessment dimana mereka akan menilai diri mereka apakah sudah baik atau belum, tipe komunikator seperti apa mereka apakah orangnya agresif atau tidak. Pokoknya semua materi yang di link kan dengan real life situation akan lebih menarik jatuhnya.”

Dalam teori, evaluasi dalam tahap ini tidak mengukur apa yang telah dipelajari, melainkan mengukur minat dan potensi peserta. Ini dapat dilihat dari

apakah peserta merasa senang dengan puas dengan pelatihan tersebut. Menurut narasumber pertama, mengatakan bahwa pelatihan KTC adalah salah satu pelatihan yang baik karena beberapa faktor pendukungnya seperti lokasi yang luas (diadakan di hotel bintang 4 keatas), makanan yang enak, serta *trainer* yang sangat atraktif dan aktif selama pelatihan. Berdasarkan narasumber pertama (Indra Prabowo), *trainer* KTC selalu memiliki cara-cara spontan untuk membangun suasana yang baik selama pelatihan agar tidak kaku dan membosankan, karena masalah utama dari pelatihan adalah peserta yang merasa bosan dan mengantuk. Hal ini didukung dengan pernyataan para *trainer* dan pakar yang peneliti wawancara, yang mengatakan bahwa mereka selalu mencoba untuk membuat suasana selalu nyaman untuk peserta seperti yang dikatakan oleh Mona StMaimunah Yusri selaku pakar dan Dita Pratiwi sebagai pelatih KTC;

“Tentunya adalah lokasi pelatihan harus luas dan mumpuni karena pelatihan biasanya menampung banyak orang. Materi sebenarnya tergantung ya ada yang atraktif dan tidak, yang penting comfort buat mereka.” (Mona)

“Ambience kemudian set up, set up itu sangat penting ya menurut saya harus disesuaikan dengan jaman. Harus fun, relax dan comfort.” (Dita)

Kepuasan yang tinggi akan berimplikasi langsung terhadap motivasi peserta untuk mengimplementasikan pelatihan tersebut sehingga dalam evaluasi tahap ini, pelatihan dirasa positif dan efektif. Berdasarkan narasumber Indra Prabowo, motivasinya setelah mengikuti pelatihan KTC meningkat, hal ini karena menurut Indra masih banyak kendala komunikasi yang terkadang masih belum tahu solusinya terutama dalam pekerjaan sehari-hari yang membutuhkan banyak komunikasi.

“Sebenarnya banyak sekali kendala yang masih kita belum tahu solusinya terkadang dalam kegiatan sehari-hari saja terutama dalam komunikasi. Seringkali kita mendapat perintah dan arahan dari seseorang dan apa yang kita lakukan berbeda. Hal ini yang ingin saya rubah dan pelajari.”

Peneliti menanyakan kepada masing-masing narasumber yang terlibat langsung dalam pelatihan Accor arti dan fungsi pelatihan KTC menurut pandangan mereka, narasumber pertama menyatakan bahwa KTC adalah pelatihan komunikasi yang belajar langkah per langkah dan belajar bagaimana menerima isi pesan yang dapat menjadi solusi. Bagaimana tata cara urutan komunikasi yang baik serta mengajarkan Bahasa komunikasi yang verbal. Menurut narasumber kedua, pelatihan KTC intens dilakukan di setiap properti Accor adalah untuk menciptakan komunikasi yang baik terutama antara karyawan maupun yang sudah SPV atau *managerial level*. Indra Prabowo selaku peserta mengatakan:

“Sebenarnya KTC ini adalah pelatihan dasar untuk karyawan Accor untuk belajar bagaimana komunikasi yang baik. Pelatihan ini hanya dilakukan sekali dan dikhususkan kepada HOD/SPV untuk dapat berkomunikasi dengan baik. Di KTC kita belajar step-step dan mempelajari isi pesan yang kita terima. Messagenya harus sampai dulu dan dapat kita sampaikan kepada pihak ketiga. Apakah sudah sesuai apa tidak dengan pembicara pertama. Intinya mengajarkan kita tata cara urutan berkomunikasi atau mengajarkan sesuatu dari bahasa verbal. Karena Bahasa verbal itu fleksibel, bisa ditambah maupun dikurangi tergantung dari yang menyampaikan tersebut.”

Menurut pakar, evaluasi ini tidak dilakukan secara tertulis melainkan melalui observasi dan pengalaman pelatih dengan melihat reaksi peserta yang timbul, dengan melihat reaksi tersebut, pelatih bisa dengan cepat membawa arah pelatihan sesuai dengan observasi yang dilihat contohnya ketika suasana sudah terlihat jenuh dan membosankan, pelatih bisa memberikan *ice breaking* ataupun sesi curhat. Evaluasi ini berguna bagi pelatih bukan hanya sesudah pelatihan melainkan selama pelatihan agar pelatihan bisa berjalan efektif sesuai dengan keinginan pelatih tersebut Ada beberapa poin jawaban narasumber seperti :

“Memperhatikan yang pasti kemudian hmm fokus setiap kali saya menjelaskan. Saya paling suka kalau peserta itu aktif ya. Pastinya suasana latihan jadi lebih menarik”

“Iya pasti sebelum kita jadi trainer ya diberi latihan dulu dan di sertifikasi dulu. Caranya adalah cara kita menyampaikan materi kepada mereka. Jadi gini yang challenging adalah jangan sampai kita terbawa oleh peserta karena emosi kita itu untuk membawakan itu bisa ada koneksi dengan peserta tapi tidak semua peserta seru apalagi pas makan siang.”

“Kalo saya sering melontarkan pertanyaan dan ice breaking biar mereka semangat terus karena kadang-kadang mereka akan dibawa suasana dan jadinya ngantuk atau tersandar. Tapi kalo total dari 10 terus Cuma 1 yang tidak fokus biarkanlah. Biarkan mereka hidup di dunianya sendiri.”

Dari sini peneliti dapat menyatakan bahwa evaluasi reaksi ini sangat berguna bagi seorang pelatih untuk dapat meningkatkan kualitas pelatihan tersebut agar bisa dijadikan masukan bagi pelatih di pelatihan berikutnya. Evaluasi ini tidak dilakukan secara tertulis melainkan melalui pengamatan dan observasi pelatih selama pelatihan. Melihat reaksi selama dan sesudah pelatihan. Berdasarkan narasumber pertama dapat disimpulkan bahwa pelatih harus memperhatikan beberapa faktor yang mendukung agar reaksi peserta dapat positif dan sesuai yang diharapkan seperti :

1. Lokasi.
2. Makanan yang disajikan.
3. Bahan materi.
4. Pembawaan *trainer* dalam memberikan materi.
5. Kualitas pelatih (spontan dan aktif)

Faktor ini juga menjadi fokus utama yang terdapat dalam teori Donald Kirkpatrick yang menggarisbawahi beberapa aspek kepuasan peserta yaitu; materi, fasilitas, strategi penyampaian materi, jadwal kegiatan, dan media pembelajaran.

Dari pelatihan KTC sendiri, dampak yang dilihat dari evaluasi ini adalah seberapa baik reaksi peserta untuk dapat aktif selama mengikuti pelatihan. Selain aktif, peserta juga harus percaya diri dan bisa membagikan pengalaman pribadi soal masalah komunikasi di tempat kerja mereka. Hal ini diperlukan untuk dapat

memperoleh masukan dan solusi untuk peserta serta menjadikan pelatihan ini efektif. Seperti yang dikatakan oleh Indra Prabowo sebagai berikut:

“Selalu open minded dan being honest karena pada sesi terakhir KTC, kita akan mempelajari apakah diri kita manipulatif positif atau negatif ataupun direct. Bagaimana merespon perintah dari atasan juga.”

4.3.2 Learning

Tujuan evaluasi ini adalah mengukur dan menentukan sejauh mana perkembangan selama pelatihan berlangsung. Aspek yang dievaluasi adalah antara lain segi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengukuran tingkat kompetensi.

Menurut Indra Prabowo selaku peserta KTC, evaluasi yang dilakukan selama pelatihan bisa berupa materi yang disambungkan dengan permainan per kelompok dan seringkali diadakan sesi tanya jawab. Pada sesi akhir, akan diadakan sesi curhat dimana setiap peserta akan *sharing* dengan masalah komunikasi yang terjadi didalam departemen mereka. Hal ini diharapkan tidak hanya memberikan ilmu, tapi juga bisa memberikan jalan keluar terhadap masalah komunikasi yang benar-benar terjadi di lapangan. Sedangkan menurut Dita sebagai pelatih KTC, evaluasi yang paling penting dilihat adalah komitmen. Tes yang dilakukan KTC tidak melalui ujian tertulis atau sebagainya, melainkan dengan tes *self assessment* dimana peserta melihat komunikator seperti apa mereka dan kekurangannya. Dita juga mengatakan bahwa dalam KTC, indikator evaluasi yang dilihat adalah segi pengetahuan dengan tanya jawab dan dengan komitmen selama pelatihan dan sesudah pelatihan.

“Yang dilihat adalah segi pengetahuan ya tentunya, tapi yang paling penting adalah komitmen karena di setiap sesi latihan bukan hanya KTC saja, di akhir sesinya peserta akan belajar untuk berkomitmen seperti mengisi laporan apa yang kita lakukan dan apa yang tidak harus kita lakukan. Laporan ini adalah buku learning report ya dan akan direview. Seperti contohnya kalo dalam komunikasi peserta merasa kurang melakukan feedback ya untuk selanjutnya perubahan apa yang sebaiknya peserta lakukan, itu

yang akan ditulis dan seringkali saya suruh para peserta ini kirim ke department headnya masing-masing.”

Di dalam pelatihan ini kendala yang sering dihadapi dalam melakukan evaluasi adalah lebih kepada pribadi pesertanya yang sering lupa dengan materi yang diberikan pada hari sebelumnya dan tentunya fokus yang seringkali membuat peserta tidak memperhatikan materi yang diberikan.

“Selama pelatihan ya yang menjadi kendala karena ini 2 hari ya seringkali pesertanya lupa cuma ingat pas latihan aja pas keluar lupa. Caranya ya harus diingetin terus dengan memberikan dorongan motivasi dan di sesi terakhir harus kasih komitmen yang harus dipegang. Sebagai trainer kita harus punya trik tertentu sih karena anak-anak ini suka lupa dan juga fokus ya apalagi pas jam makan siang.”

Menurut pakar sendiri, tes yang efektif dilakukan pada tahap ini adalah menyiapkan sesi tanya jawab pada sesi latihan dan *sharing* ilmu serta pengalaman antara pelatih dan pesertanya. Jika evaluasi tidak berjalan dengan baik karena contohnya ada peserta yang tidak dapat mengikuti jalannya pelatihan karena tidak fokus dan sebagainya, sebaiknya melakukan diskusi empat mata dan jangan pernah memberikan *gesture* yang negatif kepada peserta tersebut karena akan mempengaruhi motivasi dan keinginan peserta untuk belajar. Dan menurut pakar hal yang paling fundamental dilakukan adalah dengan memberikan suasana yang *comfort* kepada semua peserta agar mereka merasa dapat mengapresiasi diri mereka sendiri secara positif.

“Kalo saya pertama jangan memermalukan mereka atau menjatuhkan mereka. Kalo mereka tidak tahu ya kita bicara di luar diskusi empat mata seperti itu. Jangan pernah membuat gesture kalo kita yang paling tahu semuanya karena non-verbal itu juga penting ya. Jangan membuat mereka takut karena suasana itu penting ya kalo mereka comfort dengan suasananya pasti mereka akan bisa mengapresiasi diri mereka sendiri secara positif. Dan pelatih pun bisa mengarahkan mereka ketika mereka nyaman.”

Sikap yang sesuai dengan tujuan pelatihan adalah salah satu aspek yang dilihat dari evaluasi pada tahap ini. Berdasarkan pendapat dari narasumber pertama yaitu sebagai peserta pelatihan KTC, sikap ideal yang paling baik adalah sebagai peserta harus memiliki sikap terbuka, aktif, *open minded* dan percaya diri karena ada beberapa sesi dimana peserta harus terbuka dan menceritakan pengalaman mereka mengenai komunikasi antar sesama karyawan maupun kepada atasan.

“Selalu open minded dan being honest karena pada sesi terakhir KTC, kita akan mempelajari apakah diri kita manipulatif positif atau negatif ataupun direct. Bagaimana merespon perintah dari atasan juga.”

Sebagai seorang pelatih atau *trainer*, indikator yang dilihat dari sebuah evaluasi pembelajaran ini adalah bagaimana peserta merespons pertanyaan dan seberapa aktif peserta selama mengikuti sesi pelatihan tersebut. Pelatih harus bisa *encourage* peserta untuk berani dan aktif selama pelatihan. Ini didukung dengan jawaban pakar yang mengatakan sebagai berikut:

“Hahaha ya kalo itu kita tanya-tanya terus ke dia. Kita tidak memermalukan ya hanya memberi dia encourage untuk dapat aktif dan berani. Karena berani dan percaya diri itu penting selama latihan.”

Hal lain yang diukur adalah segi pengetahuan sebuah peserta selama mengikuti pelatihan tersebut dimana di dalam wawancara, peneliti menanyakan apakah peserta masih mengingat materi apa yang diberikan serta konten KTC apa yang selalu dipraktekkan oleh peserta, peserta masih bisa menjelaskan dengan baik materi apa yang diingat dan selalu dipraktekkan olehnya saat bekerja. Hal ini membuktikan bahwa peserta fokus dalam mengikuti pelatihan serta evaluasi yang diberikan oleh *trainer* tersebut sudah tepat. Jawaban peserta sebagai berikut:

“Yang paling saya ingat adalah how to respond suatu message sebuah perintah, contohnya ketika kita diberikan perintah secara verbal, bagaimana caranya kamu bisa direct atau melakukan sama persis seperti yang diperintahkan untuk menjauhi complain atau kesalahan. Ada baiknya ketika kita mendapat perintah, kita selalu

repeat benar seperti inilah, detailnya seperti inilah kemudian jangan lupa untuk taking notes.”

Menurut pakar, meningkatkan kualitas pelatihan bukan hanya melalui ilmu dan evaluasi selama pelatihan, melainkan harus memiliki modal pengetahuan serta pengalaman untuk dapat dibagikan kepada peserta sehingga peserta dan pelatih dapat belajar bersama.

“Tentunya adalah memiliki banyak modal pengetahuan tapi sekarang kan internet sudah menjadi nomor satu. Kadang-kadang selama pelatihan, untuk meningkatkan pengetahuan itu ya saya sering lihat di internet dan sharing bersama peserta agar peserta juga tahu dan jadinya kita belajar bersama. Yang penting kita sebagai pelatih jangan pernah bilang tidak tahu.”

Narasumber pakar menjelaskan pentingnya evaluasi dalam sebuah pelatihan adalah agar dapat melihat kualitas sebuah pelatihan, mana yang harus perlu dilakukan tindakan yang sesuai dengan menggabungkannya dengan evaluasi pada tahap pertama. Contohnya apakah karena kurangnya komunikasi yang baik antar pelatih dan peserta, penyampaian informasi yang tidak sesuai dengan keinginan peserta atau karena faktor lain sehingga peserta demotivasi dalam mempelajari ilmu pelatihan yang diberikan. Hal ini penting untuk dapat mengisi kekurangan evaluasi pada tahap pertama sehingga nantinya bisa menjadi perhatian pada pelatihan selanjutnya.

Dari hasil wawancara para narasumber tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh evaluasi pada tahap pembelajaran sangat penting untuk melihat kekurangan pada evaluasi tahap pertama yaitu *react*. Evaluasi ini melihat perkembangan selama pelatihan berlangsung dengan melihat respons dan tes tergantung dari materi yang diberikan. Didalam KTC sendiri ada tes-tes yang dilakukan untuk melihat sejauh mana pengetahuan para peserta seperti contohnya *Finding a Realistic Win-Win Solution about to make people change their behaviour and to sort out minor individual conflicts* adalah sebuah tes yang dilakukan untuk mendeskripsikan sebuah perilaku yang tidak baik dan bagaimana caranya untuk mengubahnya kepada orang lain atau peserta lain. Tes berikutnya adalah *Do you want to know if you are an assertive person?* adalah sebuah tes dimana menguji diri

peserta apakah dirinya seorang yang *assertive* (tegas) atau *manipulative*. Dan yang terakhir adalah tes *Which skills you will use when you go back to your department?* adalah sebuah tes yang ditanyakan kepada semua peserta apa sikap yang akan digunakan di pekerjaan mereka. Jawaban dari pertanyaan tersebut harus berdasarkan dari intisari dari pelajaran KTC yang mereka dapatkan. Jawaban dari peserta adalah dari sudut pandang mereka sendiri dan keputusan apa yang ingin diambil sehingga tidak ada yang salah maupun benar. Dari jawaban-jawaban yang tersebut akan menjadi masukan bagi *trainer* dan akan diinfokan kepada HOD/SPV masing-masing agar menjadi bahan evaluasi. Informasi ini diperoleh setelah peneliti mewawancarai *trainer* KTC, peserta dan mempelajari PPT pelatihan KTC itu sendiri.

Selain itu, dari evaluasi tersebut bisa menjadi masukan bagi pelatih dalam menentukan tindakan apa yang sesuai dan apa saja yang perlu ditambahkan pada evaluasi tahap pertama.

4.3.3. Behaviour

Evaluasi dalam tahap ini mempelajari tingkah laku peserta setelah kembali ke pekerjaan mereka. Evaluasi ini melihat seberapa jauh perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan.

Menurut Indra sendiri, implementasi yang terjadi di lapangan seringkali tidak berjalan dengan maksimal sehingga jadwal pelatihan dilakukan lebih intens setiap bulannya. Hal ini terjadi akibat dari kurangnya kepedulian dari beberapa peserta untuk berubah dikarenakan kondisi pekerjaan mereka. Kesalahpahaman sering terjadi dan pernah dialami Indra khususnya antara *HOD* dan bawahan dimana contohnya ketika *HOD* tidak hadir, seringkali job desk yang diberikan tidak lengkap dan jelas sehingga pekerjaan tidak bisa selesai pada hari itu juga. Menurut Indra, komunikasi antar sesama departemen sangat penting dan harus dilakukan lebih intens via tulisan maupun verbal karena jika tidak berjalan dengan maksimal pekerjaan tim akan terputus. Indra sebagai peserta KTC mengatakan bahwa salah satu ilmu yang ada dalam KTC adalah menyaring informasi dan bukan menghilangkannya. Hal itu berkaitan langsung dengan masalah yang terjadi di setiap departemen dimana hal-hal kecil sering dilupakan dan jadinya *missed*

sehingga mendapat komplain dari tamu. Usaha ini harus didukung dengan komunikasi yang baik antar pemberi informasi maupun yang menerima informasi.

“Menurut aku, KTC ini dilakukan setiap bulannya karena masih banyak karyawan kita yang skill komunikasinya masih jelek terutama di departemen saya. Contohnya adalah seperti pembuatan kontrak kerja yang missnya adalah yang satu lupa, lupa minta KTP, lupa bikin kontrak. Ini sih simple ya tapi kan kalo ada catatan seperti itu akan lebih baik. Sama juga seperti karyawan di restoran yang masih banyak seperti itu. Hal kecil tapi itu yang dilihat tamu dan seringkali mendapat komplain. Dan itu kita perlu effort yang tinggi sih dalam komunikasi itu.”

Selain itu menurut Indra, kendala utama peserta untuk dapat mengimplementasikan pelatihan mereka adalah kurangnya komunikasi yang intens antara pimpinan dan bawahan sehingga mempengaruhi relasi pekerjaan. Dampaknya lebih jelas dengan takutnya bawahan kepada atasan, pimpinan tidak mau mendengar saran dari bawahan sehingga komunikasi hanya berjalan satu arah maka secara otomatis peserta atau bawahannya malas dan cuek untuk melakukan komunikasi yang positif, itu terjadi di beberapa departemen di hotel.

“Halangan pertama adalah takut kepada atasan, komunikasi kepada atasan tidak baik pada awalnya contohnya atasan ini tidak mau mendengar apa saran yang dikatain bawahan. Maka secara otomatis bawahan itu akan cuek juga dan malas untuk berkomunikasi. Yang kedua adalah kurangnya kemampuan komunikasi yang baik, dia bukan malas ya tapi karena komunikasi dia yang kurang jadinya informasi tidak sampai. Dan yang terakhir takut kalau dimarahin pimpinan. Jujur itu bagus ya kalo memang salah ya salah, gimana kita fix the problem.”

Pendapat yang dikemukakan oleh Indra juga sama dengan apa yang dikemukakan pakar dan pelatih KTC dalam wawancara, bahwa pengaruh lingkungan kerja sangat mempengaruhi motivasi dan keinginan peserta untuk berubah. Jika pemimpin mereka dapat mendukung, maka implementasi pelajaran yang diberikan akan berjalan lancar. Banyak *leader* yang memandang sebelah mata evaluasi pelatihan

pada tahap ini sehingga laporan yang dimiliki biasanya tidak lengkap atau tidak maksimal.

Solusi terbaik yang dikemukakan oleh pakar adalah pendekatan personal kepada masing-masing peserta. Seperti yang dikatakan Mona saat wawancara:

“Kalo saya gampang ya, saya bilang ke mereka ilmu is ilmu, itu adalah deposito kamu. If you can't apply in this property, maybe you can apply another time once you become a leader and you know which one is good or bad. Ambil dan pelajari sisi positif pimpinan kalian mana yang baik ataupun yang buruk ya dibuang. Karena setiap pemimpin memiliki kemampuannya masing-masing. Itu yang kalian pelajari. Banyak yang bertanya kenapa pimpinannya seperti ini ya itu yang harus kalian adjust.”

Menurut Mona hal ini didasari dengan keinginan peserta, jika ada kemauan yang kuat dari mereka untuk berubah, pasti implementasi pelatihan tersebut dapat berjalan dengan baik apapun tantangannya.

“Pimpinannya ya tentunya. Pimpinannya tahu bahwa pelatihan ini penting dan dapat membantu bisnis kita. Jadinya mereka akan di support. Dan yang paling penting adalah kemauan yang kuat dari anak itu sendiri untuk berubah karena dari awal kelihatan kok mana yang ingin berubah mana yang tidak.”

Evaluasi KTC sendiri menurut Dita Pratiwi diukur dengan 2 cara yaitu dengan keliling untuk melihat bagaimana peserta berkomunikasi dan melihat *Guest Comment* apakah ada masalah dengan komunikasi atau sebagainya. Jangka waktu laporan ada 3 sampai 6 bulan tergantung pimpinannya. *Support* dari pimpinan sangat penting dalam perkembangan dan implementasi pelatihan peserta.

“ Yaitu support dari semua departemen ya dan pihak tertentu yaitu pelatih dan pimpinannya dan terus di encourage karena ada beberapa yang udah berubah tapi masih kurang reward dari kita ya seperti contohnya terima kasih tapi pas mereka berbuat kesalahan malah kita marahin, makanya kita harus balancing disitu. Perannya kalo menurut saya bukan di anaknya tapi lingkungan sekitar ya dimana kita harus tetap support. Karena biasanya pimpinan udah

lepas tangan dengan alasan anaknya udah pernah ikut training ya jadi dilepas gitu aja. Kita harus membimbing terus ya mengarahkan kalo mereka bisa implementasi bagus dan diarahkan untuk menjadi lebih baik lagi kalo masih kurang kita arahkan dampingi terus agar dapat berubah.”

Evaluasi ini menurut pakar idealnya dilakukan per 3 bulan dan keliling ke setiap departemen untuk berbicara dengan *HOD* atau *Supervisor* masing--masing. Komunikasi ini diperlukan untuk memperoleh banyak informasi dan membangun hubungan yang baik kepada setiap pimpinan mereka.

“Biasanya handout dan ada evaluasi per 3 bulan dan biasanya saya suka keliling bicara dengan peserta dan pengawas mereka atau pimpinan mereka. Kendalanya ya saya posisinya banyak ya selain L&D, saya juga disini HRD manager jadinya suka sibuk dan tidak sering melakukan evaluasi manual seperti jalan ke departemen mereka masing-masing.”

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam evaluasi tahap ini kendala eksternal sering terjadi terutama dalam lingkungan kerja. Pimpinan harus memberikan dukungan secara moral agar implementasi dapat dilakukan dengan lancar. Keinginan peserta untuk berubah juga sangat penting dimana semuanya berasal dari motivasi diri sendiri dan keinginan untuk berubah. Data ini didukung dengan penjelasan dari Donald Kirkpatrick (dalam Bagiyono, 2012:321) yang menjelaskan 4 kondisi ideal yang diperlukan orang untuk berubah, yaitu motivasi diri sendiri, lingkungan pekerjaan yang tepat dan mendukung, serta adanya apresiasi dan penghargaan untuk hasil baik yang dilakukan dalam pekerjaan.

Sedangkan dalam KTC menurut para narasumber sendiri, implementasi masih kurang terasa meskipun pelatihan selalu dilakukan tiap bulannya, hal ini terjadi karena beberapa faktor yang diuraikan di atas. Solusi yang diberikan adalah dengan melakukan pendekatan pribadi antar personal, menjalin komunikasi yang baik antara *trainer* dan pimpinan agar dapat membangun kesadaran kepada pimpinan bahwa pelatihan tersebut harus didukung karena pimpinan harus memiliki sikap *trust* dan bisa memberikan dorongan motivasi kepada peserta pelatihan serta

dapat *encourage* peserta dengan contohnya *reward* untuk dapat berbuat lebih baik lagi.

4.3.4. Result

Tujuan dari evaluasi ini adalah melihat hasil akhir yang terjadi setelah mengikuti pelatihan. Ada target yang harus dicapai dalam tahap ini dan harus disertakan sebagai pembandingan dengan evaluasi sebelumnya. Evaluasi ini diperlukan untuk bisa menjadi manfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Target pelatihan program KTC menurut Dita adalah:

“Bisa menjadi good communicator ya tentunya. Kita lihat dulu objektivitasnya itu apa sih yaitu kalo memang pekerjaannya mau efektif dan cepat selesai, ya targetnya anak-anak harus satu komunikasi mereka harus baik, efisien di dalam internal departemen maupun eksternal yang kedua mereka harus pede mengemukakan apa yang ada didalam pikiran mereka tanpa menjadi orang yang agresif.”

Menurut hasil wawancara, laporan hasil penilaian KTC memiliki waktu penilaian antara 3 sampai 6 bulan tergantung target apa yang ingin dicapai. Penilaian biasanya dilakukan oleh para pimpinan departemen karena mereka yang bisa memberikan penilaian secara aktual dan objektif. Data laporan harus terbuka dengan setiap kekurangan atau kelebihan peserta yang harus disertakan secara rinci. Setelah laporan diterima dari setiap departemen masing-masing maka tim L&D akan mempelajari laporan tersebut, dan jika ada bagian yang masih kurang penilaiannya, maka jadwal pelatihan tersebut akan ditambahkan tiap bulannya sesuai kebutuhan. Hal lain yang dilakukan adalah dengan *coaching* kepada peserta yang masih belum mengimplementasikan pelatihan tersebut dengan maksimal.

Pakar menjelaskan indikator yang harus dilihat adalah pengetahuan, kecakapan dalam komunikasi, kerjasama tim, kepemimpinan, disiplin, dan yang terakhir adalah konsisten. Dalam evaluasi ini, apresiasi juga sangat penting untuk memberikan dorongan motivasi kepada peserta agar dapat mengimplementasikan pengetahuannya lebih lagi.

“Secara umum ya seperti pengetahuan, kecakapan komunikasi, teamwork, leadership, cara mengambil keputusan, disiplin dan yang

paling penting konsisten. Jika peserta dapat konsisten mengerjakan pekerjaannya, itu bisa menjadi nilai tambah bagi penilaian dia. Jika semuanya sudah terpenuhi maka biasanya ada reward bagi best employee seperti itu. Untuk memotivasi dia juga dan memberikan dia semangat bahwa perubahan itu baik.”

Kendala evaluasi yang sering ditemukan yaitu laporan data yang tidak valid karena tidak objektif. Masalah sering terjadi akibat pimpinan yang tidak peduli sehingga data yang diberikan tidak didukung dengan apa yang terjadi di lapangan. Seperti apa yang dikatakan oleh Dita bahwa pimpinan adalah salah satu orang yang bertanggung jawab untuk menjaga dan membantu perkembangan sebuah pelatihan.

“Alasan utama yaitu dari pimpinan ya karena dengan alasan operasional dan atau feedback yang dikasih itu bias. Misalkan pas saya tanya gimana perkembangan anaknya, pimpinan hanya menjawab “okay kok”, eh pas saya tanya bagusnya dimana, dia tidak bisa menjawab. Yang penting menurut mereka bisa jawab pertanyaan saya sudah bagus. Itu sering yang saya alami ya. Tapi kalo ada kendala atau kesalahan malah lapor ke saya seperti komplain buat anak ini padahal sudah dikasih training, dan pas anaknya bagus mereka tidak bisa kasih bukti.”

Cara mengantisipasi hal tersebut menurut Dita adalah melakukan *internal communication meeting* kepada semua departemen, melakukan evaluasi yang lebih optimal dan spesifik seperti menyertakan target apa yang ingin dicapai dan alasan kenapa performa peserta tersebut bagus atau tidak. Hal lain adalah ikut menyertakan *General Manager* dalam proses evaluasi agar para pimpinan lebih serius dalam membuat laporan yang valid.

“Isi konten harus disesuaikan dengan anak jaman sekarang ya. Kedua itu evaluasinya ya lebih lengkap ya untuk menjadi laporan dari pimpinan untuk saya ya. Contohnya lebih tertulis ya seperti target komunikasi apa yang ingin dicapai dan apa yang harus dirubah gitu dan dalam beberapa bulan dievaluasi oleh pimpinan tanda tangan dan bisa dikasih ke General Manager ya mungkin seperti itu. Harus ada surat rekomendasi ya agar pimpinannya juga

lebih terlibat. Untuk masalah penilaian yang bias, menurut saya harus ada communication internal meeting per departemen ya dan harus memiliki penilaian yang lebih spesifik seperti alasan dan kenapa performanya bagus. Harus ada alasan yang kongkrit gitu loh dari cara komunikasi, feedback dan sebagainya. Harus ada guideline yang jelas dan detail untuk evaluasi bagi para pimpinannya. Ya yang penting harus lebih jelas dan spesifik aja kayaknya.”

Menurut pakar pada akhirnya target terjelas dan yang ingin dicapai adalah aplikasi langsung di lapangan. Evaluasi tidak akan penting dan berguna bila tidak ada implementasi yang nyata di dalam pekerjaan mereka.

“Tentunya adalah aplikasi di lapangan. Evaluasi selama pelatihan itu tidak begitu penting kalau tidak di implimentasikan dalam pekerjaan mereka.”

4.1. Tabel Kata Kunci Hasil Wawancara Versus Dasar Teori

	TEORI	NARASUMBER		
		PESERTA	PAKAR	PELATIH KTC
<i>REACT</i>	<ul style="list-style-type: none"> - MINAT - POTENSI - FASILITAS - MATERI 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta merasa fasilitas dan materi yang diberikan sangat baik - Peserta merasa pelatih KTC sangat handal dan professional 	<ul style="list-style-type: none"> - Pakar merasa fasilitas dan materi harus didukung dengan pelatih yang handal - Pakar berpendapat bahwa pelatih harus fokus terhadap minat dan potensi peserta 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatih KTC selalu berusaha membuat suasana yang nyaman dan <i>supportive</i> kepada setiap peserta saat pelatihan -
<i>LEARNING</i>	<ul style="list-style-type: none"> - KONSISTEN - PENGETAHUAN - KETERAMPILAN 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta merasa pengetahuan tentang komunikasi bertambah 	<ul style="list-style-type: none"> - Pakar menjelaskan bahwa tes perlu dilakukan untuk mengetahui segi keterampilan dan pengetahuan peserta 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatih KTC dalam pelatihan selalu melakukan tes seperti <i>games</i>, diskusi, <i>sharing</i>, dan tes komitmen kepada peserta
<i>BEHAVIOUR</i>	<ul style="list-style-type: none"> - EVALUASI - APLIKASI - PENGAWASAN 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta merasa evaluasi belum 	<ul style="list-style-type: none"> - Menurut pakar, evaluasi sebaiknya 	<ul style="list-style-type: none"> - Kendala yang sering dialami yaitu

		<p>berjalan maksimal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peserta melihat pengawasan masih kurang 	<p>dilakukan 3 sampai 6 bulan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan harus didukung semua pihak 	<p>kurangnya <i>support</i> pimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan selalu dilakukan dengan melihat perkembangan peserta
<i>RESULT</i>	<ul style="list-style-type: none"> - TARGET - PENCAPAIAN - IMPLEMENTASI - LAPORAN - DUKUNGAN - <i>REWARD</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta merasa implementasi belum berjalan di lapangan - Peserta merasa adanya perubahan cara komunikasi secara pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> - Pakar mengatakan halangan yang sering terjadi adalah laporan yang tidak valid karena kurang dukungan dari pimpinan - Saran pakar adalah harus sering memberikan <i>reward</i> kepada peserta 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatih KTC selalu memberikan reward kepada peserta - Laporan yang diperoleh akan menjadi masukan bagi pelatihan berikutnya - Menurut pelatih, dukungan dari pimpinan dan lingkungan kerja sangat membantu perkembangan peserta