

**ANALISA KEEFEKTIFAN “SHANGRI-LA ACADEMY PROGRAM”
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
DI SHANGRI-LA HOTEL SURABAYA**

Eddy Madiono Sutanto

Lina Fandianto

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

esutanto@petra.ac.id

Abstract

This research is taken place at Shangri-La Hotel Surabaya, an international management hotel. The population of research is 573 respondents. The purpose of this research is to understand the effectiveness of Shangri-La Academy Program and employee's work motivation of Shangri-La Hotel Surabaya. The analysis technique uses descriptive quantitative analysis. The result of research showed that there is a dependency between Shangri-La Academy Program and employee's job motivation Shangri-La Hotel Surabaya.

Keywords : Employee's Work Motivation, Shangri-La Academy Program

Latar Belakang Penelitian

Data dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur, jumlah wisatawan asing yang masuk ke Jawa Timur pada November 2010 sebanyak 16.143 atau naik sebesar 29,95% dibanding pada bulan Oktober 2009 sebanyak 12.630 orang. Kenaikan jumlah wisatawan asing ini juga diikuti kenaikan tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang sebesar 51,16% atau naik 1,57% dibandingkan bulan Oktober (Surabaya. Biro Pusat Statistik, 2010). Menanggapi kenaikan tersebut, pemerintah kota Surabaya berusaha menyediakan layanan akomodasi yang beragam bagi para wisatawan, salah satu aspek yang menjadi perhatian adalah hotel.

Banyaknya hotel yang akan dibangun membuat persaingan semakin ketat. Oleh karena itu, semua hotel berlomba – lomba untuk meningkatkan fasilitas dan pelayanannya demi mempertahankan konsumennya. Karena industri perhotelan merupakan industri yang bergerak dalam bidang jasa, maka keberhasilan suatu hotel terletak pada kepuasan tamu terhadap pelayanan. Bila pelayanan yang diberikan telah memuaskan tamu, tamu tersebut akan kembali lagi dan pada akhirnya tujuan perusahaan untuk mempertahankan konsumen akan tercapai.

Agar kepuasan tamu dapat tercapai, maka dibutuhkan tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Kualitas tenaga kerja tersebut dapat dilihat dari tingkat motivasi kerja dalam keseharian karyawan. Motivasi kerja itu sendiri adalah dorongan untuk melakukan sesuatu yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang membatasi kegiatan manusia, antara lain kemampuan, fisik, daya pikir, pendidikan dan latihan, sikap, waktu, dan tempat. Akan tetapi, antara satu tenaga kerja dengan yang lain memiliki motivasi kerja dan kemampuan yang berbeda. Ada yang memiliki motivasi tinggi dan kemampuan yang baik, juga ada yang memiliki motivasi tinggi namun kemampuannya kurang (Ranupandjojo dan Husnan 2002).

Beragam cara dijalankan oleh hotel - hotel berbintang lima agar setiap sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap hotel dapat dioptimalkan dan dikembangkan kemampuan dan motivasi kerjanya, salah satunya adalah dengan mengadakan pelatihan. Menurut Nitisemito (2001), pelatihan adalah salah satu fungsi yang penting untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas yang memiliki tujuan agar karyawan dapat mengembangkan dan memperbaiki sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan tujuan utama dari perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan wawancara dengan pihak *Human Resources Department Shangri-La Hotel Surabaya*, manajemen *Shangri-La Hotel International* memiliki program yang disebut dengan *Shangri-La Academy Program*. *Shangri-La Academy* bertempat di Universitas Sun Yat Sen di Zhuhai, China. Misi yang diemban oleh akademi adalah untuk mengembangkan generasi baru dari para profesional yang bergerak di bidang *hospitality industry* dengan jalan memperlengkapi karyawan dengan kemampuan yang inovatif, keluwesan, dan etos pelayanan yang diperlukan di industri yang berubah dalam waktu yang cepat ini.

Shangri-La Academy menawarkan program sertifikasi juga diploma serta program kursus pendek bagi para profesional untuk semua level, berupa program pelatihan untuk *Certificate in Culinary Arts*, *Certificate in Food and Beverage Service Operation*, *Certificate in Front Office Operation*, *Certificate in Housekeeping Operation*, *Advanced Hospitality*

Management Program. Tidak hanya itu, akademi ini juga mengorganisir seminar dan *workshop* untuk semua profesional di industri ini khusus untuk area seperti operasional hotel, manajemen, dan bahasa Inggris.

Karyawan yang bisa mengikuti *Shangri-La Academy Program* ini pada umumnya adalah karyawan pada level *Service Leader* atau *supervisor* ke atas. Namun tidak menutup kemungkinan karyawan level 5 atau *Service Associate* juga dapat diikutkan pada program ini, hal ini bergantung pada potensi dari karyawan yang bersangkutan yang dinilai berpotensi untuk dikembangkan oleh para atasannya. Sampai saat ini menurut wawancara dengan pihak *Human Resources Department Shangri-La Hotel Surabaya*, *Shangri-La Hotel Surabaya* telah mengirim sekitar 17 orang kandidatnya untuk mengikuti program pelatihan ini sejak tahun 2001.

Dengan adanya *Shangri-La Academy Program* ini diharapkan para karyawan yang menjadi peserta dapat meningkatkan motivasi kerjanya setelah kembali dari pelatihan. Karena pihak manajemen *Shangri-La Hotel* pusat berpendapat bahwa industri perhotelan ini adalah industri yang berkembang dan berubah dalam waktu yang singkat, sehingga pihak *Shangri-La Hotel* harus terus memberikan pelatihan - pelatihan yang disesuaikan dengan metode - metode baru yang dibutuhkan nantinya di lapangan. Karyawan yang telah kembali dari *Shangri-La Academy* dianggap mampu untuk memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Pentingnya motivasi kerja dalam hal ini adalah di mana motivasi kerja tersebut menjadi ukuran apakah karyawan tersebut telah mampu menjalankan standar dengan baik sehingga tamu telah terpuaskan. Kepuasan tamu adalah salah satu tujuan utama yang ingin dicapai oleh hotel. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keefektifan dari program tersebut dan keterkaitannya terhadap motivasi kerja karyawan.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimana keefektifan *Shangri-La Academy Program* terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*? Secara spesifik tujuan penelitian ini ialah mendeskripsikan tingkat motivasi kerja karyawan, mendeskripsikan apakah ada dependensi antara *Shangri-La Academy Program* dengan tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* dan mendeskripsikan keefektifan *Shangri-La Academy Program* terhadap motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*.

Teori Keefektifan

Pengertian keefektifan secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Sastradipoera (2004, p.294) juga mengungkapkan bahwa keefektifan adalah “suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”. Menurut Robbins (2009, p.7) adalah “keefektifan sering dideskripsikan sebagai “melakukan sesuatu dengan tepat” kegiatan kerja yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya”. Schemerhorn (2001, p.35) menjelaskan keefektifan adalah “pencapaian target

output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $(OA) > (OS)$ disebut efektif”.

Siagian (2000, p.32) mengungkapkan beberapa hal yang menjadi kriteria dalam pengukuran keefektifan dapat diukur dari berbagai hal, yaitu: “kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik”. Dari pengertian - pengertian keefektifan tersebut dapat disimpulkan bahwa keefektifan adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

Teori Pelatihan Kerja

Menurut Nitisemito (2001; Rivai, 2005), “pelatihan kerja adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, keterampilan, tingkah laku dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan dari perusahaan.” Menurut Gomes (2001; Mangkuprawira, 2003; Simanjuntak, 2005), “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.” Menurut Dessler (2011, p.214) “adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaannya.” Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Hariandja (2002, p.184) ada dua bentuk metode pelatihan, yaitu: *On the job training*, yaitu melatih seseorang untuk suatu pekerjaan sambil mengerjakannya dalam *setting* kerja, misalnya: *Job instruction training, Coaching, Job Rotation, Magang* dan *Off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan di luar *setting* pekerjaan atau di luar lokasi atau fasilitas terpisah dari *setting* kerja. Berikut ini adalah beberapa metode pelatihan *off the job training*, misalnya: *Lecture, Video presentation, Simulation, Role play, Case study, Self study, Program learning, Laboratory training, Action learning*.

Shangri-La Hotel Surabaya memiliki program-program pelatihan, salah satunya ialah *Shangri-La Academy Program*. Program ini termasuk dalam bagian pelatihan *off the job training* karena dilakukan di luar lokasi pekerjaan.

Teori Motivasi Kerja

Menurut Bittel dan Newstrom (2004; Mathis, 2009; Byars & Rue, 2000), “Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri.” Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha

(*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*) (Geoge dan Jones, 2005; Hasibuan, 2000).

Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan, dorongan dan rangsangan (*incentives*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Kebutuhan adalah tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan. Kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial. Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan. Rangsangan (*incentives*) adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.



Gambar 1 Proses Dasar Motivasi Kerja

Sumber : Luthans, (2006, p.147)

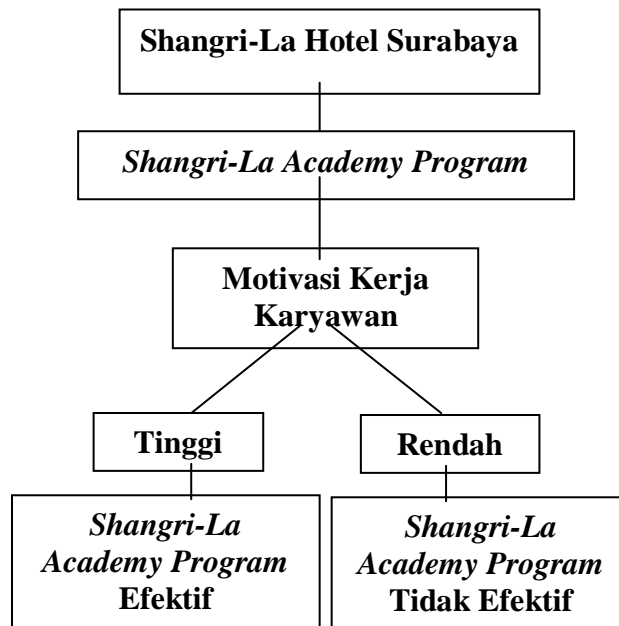
George dan Jones (2005) menyatakan bahwa unsur – unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut: Arah perilaku (*direction of behavior*). Di dalam bekerja, ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak. Tingkat Usaha (*level of effort*). Tingkat usaha atau *level of effort* berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Tingkat kegigihan (*level of persistence*). Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berupa faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Saydam (2006, p.258) menjelaskan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang mencakup antara lain: Lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, peraturan yang berlaku. Selanjutnya Saydam menjelaskan bahwa faktor internal yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, antara lain: Kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dari harapan, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, kepuasan kerja (2006).

Dalam penelitian ini, *Shangri-La Academy Program* sebagai salah satu bentuk dari pelatihan, merupakan salah satu alat yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini didukung dari penjelasan dalam definisi pelatihan, yaitu setiap usaha untuk memperbaiki prestasi dan motivasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, dan didukung pula dari penuturan ahli, yaitu Gomes (2001, p.197; Dharma, 2005; Mangkuprawira, 2003) mengatakan bahwa, “pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan.” Melalui pelatihan, para pekerja akan lebih menjadi terampil dan karenanya karyawan akan lebih termotivasi lagi

dalam bekerja sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang menjalankan pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan dianggap perlu dan penting dalam peningkatan motivasi kerja karyawan.

Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 2 Kerangka pemikiran Penelitian

Shangri-La Hotel Surabaya memiliki program pelatihan kerja, salah satunya adalah *Shangri-La Academy Program*. Apabila motivasi kerja karyawan yang sudah pernah menjalankan maupun yang belum pernah menjalankan *Shangri-La Academy Program* tinggi, maka *Shangri-La Academy Program* dikatakan efektif. Sebaliknya apabila motivasi kerja karyawan rendah, maka *Shangri-La Academy Program* dikatakan tidak efektif. Oleh karena itu dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut: Diduga tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* tinggi, diduga ada dependensi antara *Shangri-La Academy Program* dengan tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*, diduga *Shangri-La Academy Program* efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, di mana akan membahas dan memaparkan keefektifan dari *Shangri-La Academy Program* terhadap motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel* dengan cara melakukan wawancara dan membagikan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan *Shangri-la Hotel Surabaya* yang berjumlah 573 orang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di *Shangri-La Hotel* pada bagian seluruh bagian operasional dari hotel yang berjumlah 100 responden. Dalam penentuan sampel penelitian, ditetapkan beberapa kriteria: sampel adalah karyawan yang telah bekerja di *Shangri-La Hotel Surabaya* selama lebih dari satu tahun dan baik yang telah mengikuti atau yang belum pernah mengikuti *Shangri-La Academy*

Program. Teknik pengambilan sampel adalah *non-probability sampling*, yaitu *purposive random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dan jumlah minimal sampel yang diambil berdasarkan jumlah keseluruhan populasi yang ada.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengadakan komunikasi secara tidak langsung kepada responden, yaitu karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*, melalui kuesioner. Di dalam penelitian ini, kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, yang adalah karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*. Kuesioner yang digunakan dibedakan menjadi dua macam, yaitu untuk yang sudah pernah mengikuti dan yang belum pernah mengikuti *Shangri-La Academy Program*. Di dalam kuesioner tersebut terdapat pertanyaan tentang profil responden, sikap karyawan terhadap program *Shangri-La Academy Program* dan motivasi kerja karyawan. Sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* diukur menggunakan skala likert dengan empat pilihan jawaban. Kemudian dikelompokkan menjadi dua kelas positif dan negatif dengan batas kelas 1,50-2,75 = negatif dan 2,76-4,00 = positif. Penilaian motivasi kerja karyawan dikelompokkan menjadi dua kelas motivasi kerja yaitu rendah, dan tinggi dengan batas kelas 1,50-2,75 = rendah dan 2,76-4,00 = tinggi.

Definisi Operasional Variabel

Keefektifan *Shangri-La Academy Program* adalah sejauh mana motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* yang merupakan salah satu program pelatihan yang diadakan oleh *Shangri-La Hotel Surabaya*. Penilaian keefektifan *Shangri-La Academy Program* adalah sebagai berikut: *Shangri-La Academy Program* efektif, apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* positif dan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* tinggi. *Shangri-La Academy Program* tidak efektif, apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* positif dan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* rendah atau apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* negatif dan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* tinggi atau rendah. Untuk mengonfirmasi jawaban responden terhadap keefektifan *Shangri-La Academy Program*, maka dilakukan analisa keterkaitan antara sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* dengan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan ialah dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja karyawan, diukur dengan menggunakan skala likert, dengan empat pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh reponden. Selanjutnya akan ditentukan batasan – batasan dengan kriteria sebagai berikut: Kategori penilaian motivasi kerja rendah bila skor antara 1,50-2,75, tinggi bila skor antara 2,76-4,00. Untuk indikator motivasi kerja, ditetapkan berdasarkan pada tiga unsur – unsur motivasi kerja menurut George dan Jones (2005, p.175), meliputi: Arah perilaku (*direction of behavior*) yang menyatakan perilaku atau ketaatan yang dipilih oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Tingkat usaha (*level of effort*) yang menyatakan tingkat usaha dan keseriusan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Tingkat kegigihan (*level of presistence*) yang menyatakan tingkat kegigihan karyawan dalam menghadapi rintangan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan pada saat *pre test* yang diberikan pada 30 orang. *Pre test* diberikan pada 30 orang responden yang merupakan karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* pada tanggal 15 November 2010. Uji validitas ini diolah dengan *korelasi product moment* atau *pearson* dengan bantuan SPSS. Bila nilai $p < 0,05$ berarti data tersebut signifikan (Ghozali 2009, p. 46). Bila dengan rumus korelasi *product moment* (r) maka bentuk keputusannya $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ berarti signifikan (r adalah symbol untuk korelasi) yang berarti bahwa butir pernyataan valid. Hasil uji validitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan mengenai sikap dan motivasi karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* terhadap *Shangri-La Academy Program* dalam kuesioner adalah valid dan dapat dipahami dengan baik oleh responden.

Pengujian reliabilitas ini akan dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha*, $r \geq 0,06$. Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa berdasarkan pada nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$, sehingga dinyatakan bahwa pernyataan-pernyataan responden benar-benar dapat dipercaya. Penerimaan hasil uji validitas dan realibilitas ini memungkinkan keseluruhan pernyataan dalam kuesioner dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

Deskripsi Sikap Karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program*

Tabel 1 ini adalah rata – rata dari hasil kuesioner mengenai sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* :

Tabel 1. Rata – Rata Jawaban Responden Mengenai *Shangri-La Academy Program* Bagi Keseluruhan Karyawan

No	Pernyataan	Rata – Rata
1	<i>Shangri-La Academy Program</i> ini penting diberlakukan dalam lingkungan kerja Anda.	3,15
2	<i>Shangri-La Academy Program</i> sudah berjalan dengan baik.	2,83
3	Anda mendapatkan banyak pengetahuan dalam <i>Shangri-La Academy Program</i>	3,09

Sumber: Kuesioner, diolah

Tabel 2. Rata – Rata Jawaban Responden Mengenai *Shangri-La Academy Program* Bagi Karyawan yang Sudah Mengikuti

1	Anda mendapatkan manfaat yang berguna sesuai dengan pekerjaan Anda pada saat mengikuti <i>Shangri-La Academy Program</i> .	3,22
2	Anda merasa puas terhadap <i>Shangri-La Academy Program</i> .	3,44

Sumber: Kuesioner, diolah

Pada tabel 1 merupakan rata – rata jawaban dari 100 orang responden yang sudah pernah dan yang belum pernah mengikuti *Shangri-La Academy Program*, sedangkan pada tabel 2 merupakan rata- rata jawaban dari 9 orang responden yang sudah mengikuti program tersebut. Berdasarkan pada nilai rata – rata pada tabel 1 dan 2, terlihat bahwa indikator kepuasan terhadap *Shangri-La Academy Program* memiliki nilai rata – rata paling tinggi,

yaitu 3,44, sedangkan indikator *Shangri-La Academy Program* sudah berjalan dengan baik menempati nilai paling rendah, yaitu 2,83.

Sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program*, diukur dengan kategori positif dan negatif. Apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* positif berarti karyawan menganggap bahwa *Shangri-La Academy Program* tersebut penting, begitu pula sebaliknya apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* negatif, berarti karyawan tidak menganggap *Shangri-La Academy Program* tersebut penting. Berdasarkan distribusi sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program*, yang diolah berdasarkan dari data – data pada lampiran diketahui bahwa sebanyak 72 orang (72%) dari seluruh jumlah karyawan yang menjadi responden memiliki sikap positif terhadap *Shangri-La Academy Program*, sedangkan 28 orang sisanya (28%) memiliki sikap negatif terhadap *Shangri-La Academy Program*. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sikap dari sebagian besar karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* terhadap *Shangri-La Academy Program* adalah positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dari karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* menganggap bahwa manfaat dan tujuan dari pelatihan itu sendiri sangat penting, karena selain dapat meningkatkan kualitas pengetahuan dan kemampuan karyawan, program ini juga merupakan salah satu program yang eksklusif.

Deskripsi Motivasi Kerja Karyawan

Di bawah ini adalah rata – rata dari hasil kuesioner mengenai sikap motivasi kerja karyawan:

Tabel 3 Rata – Rata Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja Karyawan

No	Pernyataan	Rata – Rata
1	Anda tidak pernah bolos kerja tanpa keterangan.	3,00
2	Anda selalu hadir tepat waktu.	3,06
3	Anda selalu mentaati peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.	3,20
4	Anda memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.	3,07
5	Anda selalu berusaha memanfaatkan waktu yang disediakan perusahaan untuk bekerja.	3,16
6	Anda selalu berusaha untuk bekerja dengan terampil dan kreatif.	3,14
7	Anda selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan di dalam tempat kerja.	3,40
8	Anda selalu berusaha untuk serius dan berkonsentrasi dalam bekerja, tidak mengganggu pekerjaan itu sendiri.	3,20
9	Jika Anda melakukan kesalahan dalam bekerja, Anda selalu berinisiatif untuk memperbaikinya.	3,21
10	Jika Anda mendapat teguran dari pimpinan, Anda tidak berkecil hati dan semakin termotivasi untuk bekerja lebih	3,10

	baik.	
11	Jika keadaan cuaca sedang buruk Anda tetap masuk kerja seperti biasa.	3,06
12	Hasil pekerjaan yang Anda hasilkan selalu sesuai standar yang berlaku.	3,20

Sumber: Kuesioner, diolah

Berdasarkan pada nilai rata – rata pernyataan motivasi kerja karyawan, terlihat bahwa pernyataan mengenai usaha untuk tidak melakukan kesalahan dalam bekerja menempati nilai rata – rata tertinggi sedangkan nilai terendah adalah pertanyaan mengenai tingkat kehadiran karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* bahwa memiliki motivasi kerja yang tinggi. Berikut ini adalah hasil pengelompokkan tingkat motivasi kerja dari 100 orang karyawan yang ditentukan berdasarkan rata – rata jawaban kuesioner mengenai motivasi kerja karyawan dengan indikator tinggi dan rendah dimana menunjukkan bahwa 91 orang karyawan (91%) memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, sedangkan 9 orang sisanya (9%) menunjukkan tingkat motivasi kerja yang rendah. Data tersebut dapat menjelaskan bahwa rata – rata karyawan yang bekerja di *Shangri-La Hotel Surabaya* memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dipengaruhi oleh karena faktor – faktor eksternal dan internal dari karyawan itu sendiri, seperti yang dikemukakan oleh Saydam. Menurut karyawan, lingkungan kerja di *Shangri-La Hotel Surabaya* sangat menyenangkan, memiliki peraturan yang jelas, selain itu, pihak hotel juga menyediakan kompensasi yang memadai bagi karyawannya untuk membuat karyawannya puas dalam bekerja.

Deskripsi Perbedaan Sikap dan Motivasi Kerja Karyawan

Di bawah ini adalah tabel perbedaan rata - rata sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* dan motivasi kerja karyawan antara karyawan yang sudah mengikuti dan yang belum mengikuti *Shangri-La Academy Program*.

Tabel 4. Perbedaan Sikap dan Motivasi Kerja Karyawan

Responden	Sikap terhadap <i>Shangri-La Academy Program</i>	Motivasi Kerja Karyawan
Pernah Mengikuti	3,24	3,14
Belum Pernah	3,01	3,09

Sumber: Kuesioner, diolah

Dari tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa rata – rata sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* bagi karyawan yang sudah mengikuti adalah sebesar 3,24 sedangkan rata – rata bagi karyawan yang belum mengikuti adalah sebesar 3,01. Rata – rata motivasi kerja karyawan yang pernah mengikuti adalah sebesar 3,14 dan rata – rata motivasi kerja karyawan yang belum mengikuti adalah sebesar 3,09. Dapat dilihat bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada rata – rata sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy*

Program dan rata – rata motivasi kerja karyawan yang sudah mengikuti dan yang belum mengikuti *Shangri-La Academy Program*. Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang belum mengikuti program tersebut termotivasi bekerja lebih baik lagi untuk dapat mengikuti *Shangri-La Academy Program* tersebut, sedangkan pada karyawan yang sudah mengikuti program tersebut, mereka juga memiliki motivasi dan sikap terhadap *Shangri-La Academy Program* yang positif karena karyawan memperoleh manfaat setelah mengikuti program tersebut. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *Shangri-La Academy Program* efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di *Shangri-La Hotel Surabaya*.

Keefektifan *Shangri-La Academy Program*

Untuk menilai keefektifan dari *Shangri-La Academy Program*, dapat dilihat dari rata-rata dari masing-masing sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program*, yang ada pada tabel 1 dan rata-rata tingkat motivasi kerja karyawan, pada tabel 3, dengan penilaian keefektifan *Shangri-La Academy Program* sebagai berikut: *Shangri-La Academy Program* dikatakan efektif, apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* positif dan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* tinggi. *Shangri-La Academy Program* tidak efektif, apabila sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* positif dan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* rendah, atau sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* negatif dan motivasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Shangri-La Academy Program* tinggi atau rendah.

Tabel 5. Distribusi Penilaian Keefektifan *Shangri-La Academy Program*

Keefektifan	Jumlah	Persentase
Efektif	66	66
Tidak Efektif	34	34
Jumlah	100	100

Sumber: Kuesioner, diolah

Berdasarkan penentuan penilaian keefektifan *Shangri-La Academy Program*, dapat diperoleh data–data seperti yang ditunjukkan dalam tabel 5 di atas, yang menjelaskan bahwa hipotesa penelitian terbukti yaitu diduga pemberian *Shangri-La Academy Program* efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*. Pernyataan tersebut didukung oleh tabel di atas yang menunjukkan persentase bahwa *Shangri-La Academy Program* tersebut efektif sebesar 66%. Hal ini juga berarti bahwa *Shangri-La Academy Program* adalah salah satu faktor yang dapat menjadi rangsangan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*.

Analisa Keterkaitan

Untuk keperluan pengujian hipotesa penelitian, maka data–data kemudian diolah dengan menggunakan analisa *Chi Square*. Analisa ini digunakan untuk menguji keterkaitan antara variabel independen (sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program*) dengan

variabel dependen (motivasi kerja karyawan). Berikut adalah tabel yang memaparkan dependensi antar variabel.

Tabel 6. Keterkaitan Antar Variabel

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,140(b)	1	,709		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,135	1	,713		
Fisher's Exact Test				,707	,486
Linear-by-Linear Association	,138	1	,710		
N of Valid Cases	100				

Sumber : Kuesioner, diolah

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, yang mengamati tentang keterkaitan antara variabel *Shangri-La Academy Program* dengan motivasi kerja karyawan dapat terlihat bahwa Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai 0,709 yang berarti lebih dari 0,05, maka hipotesa yang berbunyi “diduga ada dependensi antara *Shangri-La Academy Program* dengan tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*” diterima.

Pengukuran terhadap motivasi kerja berdasarkan pada teori yang dikemukakan oleh George dan Jones (2005), yang meliputi arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan (*level of persistence*) (p. 175). Ketiga unsur tersebut sangat berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa H_1 yang menyatakan “diduga tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* tinggi” dapat diterima dengan nilai presentase 91%. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* yang tinggi. Hal ini sesuai dengan teori faktor motivasi kerja yang diungkapkan oleh Saydam (2006, p. 258), di mana ada 2 faktor dalam motivasi kerja yaitu faktor eksternal dan internal yang harus dipenuhi untuk mendapatkan motivasi kerja karyawan yang tinggi. Beberapa faktor-faktor eksternal karyawan yang ada dalam lingkungan kerja *Shangri-La Hotel Surabaya* adalah seperti: lingkungan kerja yang menyenangkan, supervisi yang baik dari atasan, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, peraturan yang berlaku. Selain itu, faktor internal dari karyawan sendiri juga mempengaruhi motivasi kerja karyawan seperti kematangan dari pribadi dan tingkat pendidikan karyawan. Menurut karyawan, lingkungan kerja di *Shangri-La Hotel Surabaya* sangat menyenangkan, memiliki peraturan yang jelas, selain itu, pihak hotel juga menyediakan program pelatihan dan program – program kompensasi yang memuaskan

bagi karyawannya. Hal tersebut yang dapat membuat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* tinggi. H_2 yang menyatakan “diduga ada dependensi antara *Shangri-La Academy Program* dengan tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*” diterima karena hasil hitung Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai 0,709 yang berarti lebih dari 0,05. Hal itu berarti terdapat dependensi yang cukup besar antara variabel dependen (motivasi kerja karyawan) dan variabel independen (sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program*). Hal itu berarti bahwa *Shangri-La Academy Program* adalah merupakan salah satu faktor *incentives* dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dari *Shangri-La Hotel Surabaya*. *Incentives* itu sendiri adalah bagian dari proses dasar motivasi kerja yang dikemukakan Luthans (2006, p.147; Winardi, 2004; Simamora, 2004), yang artinya adalah sebuah faktor yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. H_3 yang menyatakan “diduga *Shangri-La Academy Program* efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*” dapat diterima dengan nilai persentase keefektifan sebesar 66%. Hal tersebut juga dapat dilihat dengan tingkat motivasi kerja karyawan yang tinggi dan sikap karyawan terhadap *Shangri-La Academy Program* yang positif menanggapi program tersebut. Selain itu juga didukung oleh jawaban dari kuesioner di mana indikator mengenai kepuasan karyawan yang menunjukkan nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,44 dan jawaban dari pertanyaan terbuka dari kuesioner yang menyimpulkan bahwa sebagian besar dari karyawan mengatakan bahwa karyawan termotivasi bekerja lebih baik lagi untuk mengikuti program tersebut.

Menurut survei yang dilakukan oleh peneliti dengan memberikan pertanyaan terbuka pada karyawan, dapat diketahui bahwa sebagian besar dari karyawan tertarik atau terdorong untuk mengikuti *Shangri-La Academy Program* karena dengan mengikuti program tersebut karyawan merasakan ada kebanggaan dan kepuasan kerja tersendiri. Hal tersebut dikarenakan karyawan dari *Shangri-La Hotel Surabaya* menilai bahwa program tersebut sangat eksklusif dan menarik, sehingga karyawan menganggap apabila karyawan dipilih untuk mengikuti program tersebut adalah sebuah hal yang membanggakan. Oleh karena itu, *Shangri-La Academy Program* yang merupakan salah satu dari program pelatihan dari *Shangri-La International* dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena adanya program tersebut dapat menimbulkan perasaan bangga dan puas yang merupakan salah satu dari faktor internal motivasi kerja yang dikemukakan oleh Saydam (2006, p.258).

Simpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Diketahui bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di *Shangri-La Hotel Surabaya* tinggi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan persentase tingkat motivasi kerja sebesar 91%. Diketahui terdapat keterkaitan antara keberadaan *Shangri-La Academy Program* dengan tingkat motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya* karena hasil hitung Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai 0,709 yang berarti lebih dari 0,05. Hal itu berarti terdapat dependensi yang cukup besar antara variabel dependen (motivasi kerja karyawan) dan variabel independen (*Shangri-La Academy Program*). Adanya *Shangri-La Academy Program* efektif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan *Shangri-La Hotel Surabaya*, hal tersebut didukung oleh penghitungan yang

menggunakan *mean* dan persentase keefektifan yang menunjukkan bahwa *Shangri-La Academy Program* tersebut efektif sebesar 66%.

Saran – Saran

Adapun saran–saran yang diberikan kepada pihak manajemen *Shangri-La Hotel Surabaya* adalah sebagai berikut: Pihak hotel sebaiknya menambah jumlah atau kuota karyawan yang diikutkan dalam *Shangri-La Academy Program* karena berdasarkan dari jawaban yang diberikan kepada responden melalui pertanyaan terbuka pada kuesioner penulis, sebanyak 70% dari responden mengatakan bahwa karyawan ingin mengikuti *Shangri-La Academy Program*. Melihat pentingnya *Shangri-La Academy Program* ini dalam lingkungan bekerja maka pihak hotel sebaiknya mempertahankan atau meningkatkan program *Shangri-La Academy Program* dengan mengelolanya secara lebih baik lagi misalnya dengan membuat model penyeleksian karyawan yang lebih selektif supaya karyawan dapat bekerja lebih maksimal lagi. Melihat faktor keseriusan dalam bekerja menjadi salah satu faktor utama dalam memotivasi karyawan untuk mendapatkan *Shangri-La Academy Program*, oleh karena itu pihak hotel perlu untuk mempertahankan atau meningkatkan loyalitas terhadap karyawan agar bekerja dengan kualitas yang terbaik.

DAFTAR REFERENSI

- Bittel, L. R. dan Newstrom, J. W. (2004). *Pedoman Bagi Penyelia*. Jakarta Pusat: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Byars, L. L. dan Rue, L. W. (2000). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2011). *Human Resources Management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dharma, S. (2005). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed). Jakarta: PT. Gramedia Indonesia.
- Hasibuan, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar kunci keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior* (11th ed.) New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, A. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, P. (2003). *Kinerja dan Sumber Daya*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Mathis, R. L. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, A. (2001). *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ranupandjojo, H, & Husnan, S, (2002). *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behaviour* (13th ed.). New Jersey: McGraw-Hill, Inc.
- Santoso, S. (2001). *SPSS Statistic Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sastradipoera, K. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Kappa Sigma.
- (2006). *Strategi Pembangunan Sumber Daya Berbasis Pendidikan Kebudayaan*. Bandung.

- Schermerhorn, J.R., (2001). *Manajemen* (5th ed). Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Shangri-La Hotels and Resort. (2010). *Shangri-La Academy Program*. Retrieved October 6, 2010, from: <http://www.shangri-la.com>.
- Siagian, S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sugiyono (2002). *Statistik Untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.00 for Windows*, Bandung: Alfabeta.
- (2004). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surabaya. Biro Pusat Statistik (2010). *Selama bulan November 2009 jumlah wisman dari pintu masuk juanda naik 29,95 % dan TPK hotel berbintang di Jawa Timur naik 1,57 %*. Retrieved January 3, 2010, from: <http://jatim.bps.go.id/>
- Saydam, G. (2006). *Built-In Training-Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Winardi. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafiti.