

**Implementasi Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di
Hotel Grand Rohan Jogja**



Disusun Oleh:

Nama : Hesty Renita Cahyani
NIM : 21311108
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

HALAMAN JUDUL

Implementasi Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Hotel Grand Rohan Jogja

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia



Nama : Hesty Renita Cahyani
NIM : 21311108
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 16 September 2025

Penulis,

Hesty Renita Cahyani

HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Implementasi Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya
Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Hotel Grand Rohan Jogja

Nama : Hesty Renita Cahyani
NIM : 21311108
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 22 September 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Andriyastuti Suratman, S.E., M.M., CHRMP.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR
TUGAS AKHIR BERJUDUL
IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI HOTEL GRAND ROHAN JOGJA

Disusun Oleh : Hesty Renita Cahyani

Nomor Mahasiswa : 21311108

Telah diperthankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Rabu 01 Oktober 2025

Penguji/Pembimbing TA : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M., CHRMP.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D

MOTTO

”Prestasi tidak menentukan mu sukses, tetapi sukses di tentukan oleh cara mu berproses”

"Maka seseungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

(QS Al Insyirah: 5-6)

“Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja”

Hesty Renita Cahyani
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
21311108@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini membahas implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja. Latar belakang penelitian berangkat dari tingginya tingkat pergantian karyawan yang menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam mempertahankan kualitas dan stabilitas tenaga kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelatihan dan pengembangan diterapkan di Hotel Grand Rohan Jogja, faktor pendukung serta kendala yang dihadapi, serta tolak ukur keberhasilan program tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, di mana data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki peran penting dalam meningkatkan keterampilan, motivasi, serta loyalitas karyawan, meskipun dalam pelaksanaannya terdapat kendala seperti keterbatasan waktu dan biaya. Secara keseluruhan, program pelatihan dan pengembangan yang konsisten terbukti mendukung peningkatan kinerja karyawan sekaligus memperkuat daya saing hotel.

Kata kunci : Pelatihan, Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan.

“Implementation of Human Resource Training and Development to Improve Employee Performance: A Study at Grand Rohan Hotel Jogja”

Hesty Renita Cahyani
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
21311108@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study examines the implementation of training and human resource development as an effort to improve employee performance at Hotel Grand Rohan Jogja. The research is motivated by the high employee turnover rate, which poses a challenge for human resource management in maintaining the quality and stability of the workforce. The purpose of this study is to analyze how training and development programs are implemented at Hotel Grand Rohan Jogja, to identify the supporting factors and obstacles encountered, and to determine the indicators of success of these programs. This research employs a qualitative method with a case study approach, where data were collected through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that training and development play an essential role in improving employees' skills, motivation, and loyalty, although the implementation faces challenges such as limited time and budget constraints. Overall, consistent training and development programs have proven to enhance employee performance and strengthen the hotel's competitiveness.

Keywords : Training, Development, Human Resources, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, Rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir yang merupakan syarat kelulusan peneliti dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika dalam Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia. Skripsi yang berjudul **“Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja”**. Tugas akhir ini disusun untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen. Dalam pengerjaan skripsi ini memang membutuhkan usaha dan waktu tetapi penulisan skripsi tidak akan selesai tanpa adanya doa, dukungan, dan dorongan dari orang-orang disekeliling penulis. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada

1. Allah SWT atas limpahan Rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Cinta pertama dan panutanku, bapak tercinta Supoyo dan pintu surgaku mama Saminah. Terima kasih atas segala pengorbanan dan tulus kasih yang diberikan. Beliau memang tidak sempat merasakan Pendidikan bangku perkuliahan, namun mereka mampu senantiasa memberikan yang terbaik, tak kenal lelah mendoakan serta memberikan perhatian dan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar. Semoga bapak dan mama sehat, Panjang umur dan bahagia selalu.

3. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M., selaku Dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasannya membimbing, membantu, memberi saran sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof. Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Menejemen Hotel Grand Rohan Jogja, yang sudah bersedia menjadi objek penelitian penulis.
8. Kakak penulis Yogi Prasetyo, Dewi Aminah dan Adik penulis Nayla Husna. Terima kasih atas segala hal yang terjadi dan yang sudah kita lewati Bersama. Semoga kita selalu Bersama sama walaupun kelak masing-masing akan memilih kehidupan dan keluarga sendiri.
9. Teman penulis yaitu, Kalih Cahyaning, Ananda Fatima, Lulu al Baroroh, Raihanatul Jennah, Lailatul Rahimah, Farah Nasywa.
10. Teman-teman SDM seperjuangan penulis, Sintia Maroyya Dalifa, Akmal Hibatullah, Fakhri Ahmad Dienullah, Daffa Alfaruq, Rafif Maulidhan yang sudah ikut serta berpartisipasi, saling bertukar ide, serta telah meluangkan waktunya selama pengerjaan skripsi.
11. Hesty Renita Cahyani, ya! Diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Sulit

bisa bertahan sampai dititik ini, terima kasih untuk tetap hidup dan merayakan dirimu sendiri, walaupun sering kali merasa putus asa atas apa yang sedang diusahakan. Tetaplah jadi manusia yang mau berusaha dan tidak lelah untuk mencoba.

Penulis berharap bahwa skrpsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan Rahmat, karunia, serta balasan yang lebih atas segala kebaikan semua pihak dalam membantu penyusunan skrpsi ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....	iv
MOTTO	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.2 Latar Belakang Masalah.....	3
1.3 Rumusan Masalah Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.5.1 Manfaat Praktis	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.2 Pelatihan dan Pengembangan.....	8
2.1.2.1 Pelatihan.....	8
2.1.2.2 Pengembangan	11
2.1.3 Kinerja.....	13
2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	16
3.1 Pendekatan Penelitian	16
3.2 Unit Analisis Penelitian.....	16
3.3 Subjek penelitian.....	16
3.4 Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	17
3.4.1 Observasi.....	17
3.4.2 Wawancara.....	18
3.4.3 Dokumentasi	18
3.5 Teknik Analisis Data.....	18
3.6 Uji Keabsahan Data.....	19
3.6.1 Triangulasi.....	19

3.6.2 Member Check	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	21
4.1 Deksripsi Penelitian	21
4.2 Analisis Penelitian.....	21
4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	25
4.2.2 Faktor Pendukung dan Kendala	31
4.2.3 Tolak Ukur Keberhasilan Pelatihan	38
4.3 Pembahasan.....	45
4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja	45
4.2.2 Faktor Pendukung dan Kendala saat Pelatihan dan Pengembangan	48
4.2.3 Tolak Ukur Keberhasilan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM.	49
BAB V PENUTUP.....	53
5.1 Kesimpulan	53
5.2 Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA	56

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Analisis Tema dan Kode Hasil Wawancara.....	22
Tabel 4. 2 Tabulasi Data Perencanaan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan	26
Tabel 4. 3 Tabulasi Data Relevansi Materi dengan Pekerjaan.....	28
Tabel 4. 4 Tabulasi Data Dampak Pelatihan terhadap Kinerja dan Kepercayaan Diri	30
Tabel 4. 5 Tabulasi Data Dukungan dari Atasan	33
Tabel 4. 6 Tabulasi Data Kendala dalam Pelaksanaan	35
Tabel 4. 7 Tabulasi Data Budaya Kerja	37
Tabel 4. 8 Tabulasi Data Tolak Ukur Keberhasilan.....	40
Tabel 4. 9 Tabulasi Data Perubahan Nyata.....	42
Tabel 4. 10 Tabulasi Data Feedback dan Dampak.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	62
Lampiran 1. 1 Bukti Transkrip Wawancara HRD Hotel Grand Rohan Jogja...	62
Lampiran 1. 2 Bukti Transkrip Wawancara Karyawan Hotel Grand Rohan Jogja	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

Hotel Grand Rohan tergabung dalam PT. Ruhama Harni Putera (RHP) yang dibentuk oleh Suharjono dan Rochani sebagai wadah bagi putra dan putri mereka untuk membentuk suatu usaha bersama. Ruhama itu sendiri memiliki arti kasih sayang, sedangkan Harni merupakan singkatan nama pendiri perusahaan tersebut yakni Suharjono dan Rochani. PT Ruhama Harni Putera didirikan berdasarkan Akta Pendirian Notaris & PPAT Khusnina Widyasningrum, SH nomor 1 tertanggal 10 Mei 2013 yang bergerak dalam bidang bisnis perhotelan dan mulai beroperasi pada akhir 2017.

PT. Ruhama Harni Putera akhirnya melakukan suatu kerjasama guna mengoperasikan hotel dengan PT. Dafam Hotel Management (DHM). PT Dafam Hotel Management akan bertindak selaku operator yang akan mengelola Hotel Grand Rohan. Grand Rohan sendiri merupakan rebrand dari hotel terdahulu yaitu Grand Dafam Rohan Jogja. Suharjono dan Rochani sebagai pemilik usaha bisnis hotel ini menghendaki agar hotel ini menerapkan konsep syariah dalam pengelolaannya dengan harapan selain manfaat di dunia juga yang lebih penting bermanfaat di akhirat.

Visi perusahaan yaitu hotel syariah terkemuka di Indonesia yang nyaman, aman, dan terpercaya serta dapat Memberikan Kemanfaatan yang Seluas luasnya Kepada Seluruh Stakeholder. Misi perusahaan yaitu menjalankan manajemen hotel secara syariah dalam memberikan pelayanan dengan menciptakan produk yang unik dan terus berkembang dengan ide-ide yang baru serta inovatif; memberikan pengalaman yang berkesan dengan menciptakan kenyamanan, keamanan, dan kepercayaan tamu terhadap produk dan jasa dengan berkonsep halal; memberikan kebermanfaatan yang berkelanjutan untuk Stakeholder yang terlibat, meliputi : tamu, owner, karyawan, vendor / supplier, pemerintah, masyarakat dan lingkungan sekitar.

Grand Rohan Jogja (GRJ) adalah hotel yang bernaung dibawah PT Ruhama Harni Putera. GRJ memiliki nuansa khas Indonesia mulai dari pelayanan sampai ke tata letak dan interior bangunan hotel. “*The Touch of Indonesia*” sebagai slogan utama yang menjadi *value* tersendiri yang akan membuat pelanggan GRJ merasakan pengalaman bertamu ala Indonesia. Selain itu, Hotel ini memiliki misi untuk mengembangkan budaya dan wisata lokal dimana hotel tersebut berdiri. Maka, slogan “*The Touch of Indonesia*” ini juga menjadi amunisi lebih bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan budaya dan aset wisata lokal di daerah Bantul pada khususnya, dan Daerah Istimewa Yogyakarta pada umumnya.

Berbicara tentang konsep hotel, Grand Rohan Jogja memiliki karakter tersendiri, yaitu operasional hotel harus sesuai dan sejalan dengan prinsip-prinsip syariah dalam Islam. GRJ harus menjalankan dan menegakkan prinsip-prinsip syariah dalam menjalankan segala operasional hotelnya. Konsep ini diyakini akan mampu diterima oleh pasar di Yogyakarta dan Indonesia yang mayoritas beragama Islam, namun juga membuka pintu selebar-lebarnya bagi tamu yang non Islam untuk datang ke GRJ. Terlebih dengan dukungan dari pemerintah pusat dan daerah dalam pengembangan pariwisata halal di Indonesia membuat kehadiran GRJ menjadi sangat penting karena hotel berkonsep syariah merupakan salah satu unsur penting dalam pariwisata halal.

Grand Rohan Jogja adalah Hotel di Jogja yang terletak di salah satu jalan utama Yogyakarta yang penting (di depan Jogja Expo Center). Memberikan akses yang mudah bagi para tamu yang berkunjung. Menawarkan total 185 kamar mewah, terdiri dari tipe room: *Pool Access Room, Deluxe Rooms, Deluxe Balcony Rooms, Family Rooms, Executive Rooms, Junior Suite, Honeymoon Suites, Premium Suites*, and *Grand Rohan Suite*. Grand Rohan Jogja juga memiliki beberapa fasilitas umum lainnya, yaitu 17 Ruang Pertemuan (Jasmine I-VIII; Jeehan I-III; Zaara I-III dan Grand Jasmin I-III) dan juga Grand Rohan Ballroom. Untuk Para tamu disuguhkan fasilitas general seperti Lobby Lounge, Business Center, Resto Seroja (*Indoor*), Lembayung Senja Bar (*Outdoor*), Anggur Laut (*Outdoor Resto Seroja*), Tasneem *Swimming Pool & Children Pool*, Taman Riaz,

Childern Indoor Playground, Children Outdoor Playground, Sport Center, House Klinik, Masjid Al-Mi'raj dan Pendopo Ageng Rohan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Industri perhotelan adalah sektor bisnis yang terus mengalami perkembangan pesat dan memegang peran penting dalam mendukung industri pariwisata (Komalasari dkk., 2020). Dalam konteks ini, manajemen staf hotel menjadi faktor utama yang menentukan kelancaran operasional dan kualitas layanan kepada tamu. Mengelola tenaga kerja yang beragam, baik dari sisi keterampilan maupun latar belakang, merupakan tantangan khusus yang dihadapi oleh para pemimpin hotel (Idrus dkk., 2023),

Terkait dengan hal tersebut, kinerja individu maupun tim mencerminkan hasil dari upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, etis, dan sesuai norma moral, dalam batas tanggung jawab dan peran yang diemban (Rosmana, 2023). Selain itu, beberapa pakar mendefinisikan kinerja karyawan sebagai keluaran dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok dalam ruang lingkup wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki, demi mencapai target organisasi secara legal. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai tindakan nyata yang menghasilkan pencapaian tertentu selama pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya yang dimilikinya, khususnya sumber daya manusia (Bariqi, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa SDM yang unggul merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang secara konsisten mengembangkan kualitas SDM cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak melakukannya. Dalam konteks globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin intens, perusahaan dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan.

Selain itu, sumber daya memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan, terutama sumber daya manusia yang digunakan

untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Bariqi (2018) menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah aset yang perlu dijaga dan dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

Tingginya angka pergantian karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja menjadi tantangan bagi departemen sumber daya manusia (HRD) dari segi pelatihan maupun pengembangan profesional karyawan. Tantangan utama adalah bagaimana mereka dapat membentuk karyawan agar sesuai dengan ekspektasi perusahaan serta standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja, agar perusahaan memiliki tenaga kerja yang memenuhi harapan mereka.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Semakin cepat karyawan menguasai keterampilan baru, semakin besar keuntungan bagi perusahaan, karena hal ini dapat memberikan keunggulan dalam persaingan bisnis. Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pada karyawan yang sudah ada lebih efisien dan lebih hemat biaya dibandingkan dengan merekrut dan melatih karyawan baru. Program pelatihan ini juga dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan serta membuat mereka merasa dihargai, karena perusahaan menunjukkan perhatian terhadap pengembangan keterampilan mereka.

Terkait dengan permasalahan di atas, proses pelatihan dan pengembangan merupakan langkah krusial bagi perusahaan untuk menghasilkan karyawan yang terampil dan kompeten, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga memberikan manfaat jangka panjang bagi karir karyawan, membantu mereka untuk lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan sebagai bagian dari investasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penulis tertarik untuk mempelajari, memahami, dan mendalami bagaimana proses pelatihan dan pengembangan di Hotel Grand Rohan Jogja, sebuah hotel syariah yang terletak di Yogyakarta, dengan judul “Implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja”

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan masalah pokok yang telah diuraikan dalam latar belakang, yaitu tingginya pergantian karyawan pada hotel grand rohan jogja, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja?
2. Bagaimana faktor pendukung dan kendala saat pelatihan dan pengembangan yang ditemui pada Hotel Grand Rohan Jogja?
3. Bagaimana tolak ukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan SDM?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, tujuan dari kegiatan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja
2. Mengetahui faktor pendukung dan kendala saat pelatihan dan pengembangan yang ditemui pada Hotel Grand Rohan Jogja
3. Mengetahui bagaimana tolak ukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan SDM

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen Hotel Grand Rohan Jogja dalam menyusun strategi pelatihan dan pengembangan yang lebih tepat sasaran, efisien, dan berkelanjutan. Penelitian ini juga memberikan

gambaran nyata mengenai faktor pendukung, kendala, serta indikator keberhasilan pelatihan yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan di tingkat manajerial. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan angka turnover karyawan dan meningkatkan loyalitas serta kinerja SDM, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kualitas layanan hotel dan kepuasan tamu secara keseluruhan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya adalah system pengelolaan yang bertujuan untuk memanfaatkan bakat-bakat SDM guna mencapai tujuan strategis organisasi (Tabina dkk., 2024). Senada dengan itu, (Garini, 2024) manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam mengelola karyawan perusahaan, dimulai dari proses rekrutmen, perencanaan SDM, analisis jabatan, pelatihan, hingga pengembangan, mencakup penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan masa pensiun dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu, menurut Pahira & Rinaldy, (2023), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah disiplin ilmu dan seni mengelola individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi agar mereka dapat bekerja sama dengan baik dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan produktivitas kinerja karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan (Amelia dkk., 2022). Sejalan dengan hal tersebut, Sella, (2024) tujuan manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen SDM berperan dalam memastikan pengelolaan karyawan selaras dengan strategi organisasi, serta berfokus pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif juga menjadi prioritas untuk menunjang kepuasan dan produktivitas karyawan. Selanjutnya menurut Tabina dkk., (2024) tujuan utama manajemen adalah mencapai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berarti penggunaan sumber daya dengan bijaksana dengan memperhatikan biaya yang efektif. Sedangkan efektivitas merujuk pada pengambilan Keputusan yang tepat dan pelaksanaannya yang berhasil. Fungsi-fungsi MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pengendalian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian, yang keseluruhannya berfokus pada pemenuhan hak, kebutuhan, kewajiban, serta fasilitas karyawan guna mendukung pencapaian sasaran perusahaan Menurut (Hamali 2018).

2.1.2 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah inti dari sebuah perusahaan yang mencari pertumbuhan dan peningkatan berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan telah menjadi bagian dari budaya perusahaan (Gustiana dkk. 2022). Dalam hal ini, pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan konseptual, sementara pelatihan ditujukan untuk memperkuat keterampilan teknis. Selanjutnya, Abdulrahman (2022), pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk kegiatan pembelajaran yang bertujuan membantu individu dalam meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan guna mendukung kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, Nmadu dkk., (2021) berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kinerja baik bagi karyawan maupun organisasi, melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi, serta perilaku karyawan. Lebih lanjut, Gomes (2003) dalam, Jumawan (2018), menguraikan bahwa pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performa si pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh jabatan yang akan datang.

2.1.2.1 Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran dimana karyawan akan memperoleh keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan sikap yang dibutuhkan perusahaan sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan baik serta dapat mencapai tujuan organisasi (Baiti dkk., 2021). Sejalan dengan pendapat tersebut, Haryati, (2019) menjelaskan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan potensi karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat, menghasilkan tenaga

kerja yang terampil, disiplin, dan kompeten. Sementara itu, (Dachner dkk., 2019), menambahkan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan, agar dapat diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2.1.2.1.1 Metode Pelatihan

Program pelatihan karyawan yang digunakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan memiliki beberapa metode sesuai dengan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Menurut Siagian dalam Baiti dkk., (2021) beberapa metode pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Metode pelatihan dilakukan ditempat kerja (on the job training) yaitu metode pelatihan yang dilakukan oleh karyawan pada kondisi tertentu dan dilaksanakan ditempat kerja seperti, magang, rotasi pekerjaan dan pelatihan jabatan.
2. Metode pelatihan dilakukan di luar pekerjaan (off the job training) Yaitu metode pelatihan yang dilaksanakan di luar pekerjaan seperti, simulasi, sistem ceramah, role playing, belajar sendiri, instruksi terprogram, pelatihan vestibul, dan pelatihan laboratorium.

2.1.2.1.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Jackson (2018) dalam Gustiana dkk. (2022), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Sedangkan menurut. (Leatemia, 2018) tujuan perusahaan dalam mengadakan pelatihan agar dapat memperbaiki keterampilan serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga kualitas karyawan lebih baik dan semakin meningkat.

2.1.2.1.3 Manfaat Pelatihan

Adapun manfaat pelatihan menurut Rivai & Sagala, (2011), yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dalam bekerja.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan
- f. kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- h. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara
- i. Meningkatkan keterampilan interaksi.
- j. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.

2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Memperbaiki sumber daya manusia.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f. Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h. Membantu pengembangan perusahaan

3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu

- a. Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
- b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
- c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dalam bekerja
- d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional

2.1.2.2 Pengembangan

Pengembangan karyawan merupakan suatu proses di mana karyawan, dengan dukungan dari organisasi, mengikuti berbagai program pelatihan guna meningkatkan kemampuan, serta memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru (Gustiana, 2022). Pandangan ini didukung oleh Tobing dkk., (2021), pengembangan adalah suatu proses pendidikan, baik melalui jalur formal maupun nonformal, yang dilaksanakan secara terencana, sistematis, terarah, dan bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk membina dan mengembangkan kepribadian individu secara seimbang dan menyeluruh, serta menyelaraskan keterampilan dan bakat agar potensi individu dapat berkembang secara optimal. Sementara, Kurniawati (2020) menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi.

2.1.2.2.1 Metode Pengembangan

1. Metode Formal

- a. **Pelatihan dan Pendidikan:** Karyawan ikut seminar, *workshop*, atau kursus *online* untuk belajar keterampilan baru, seperti cara menggunakan *software* tertentu atau cara memimpin tim.
- b. **Mentoring dan *Coaching*:**

Mentoring merupakan proses pendampingan jangka panjang di mana karyawan senior berperan sebagai pembimbing yang membantu karyawan junior dalam mengembangkan karier secara menyeluruh. Sementara itu, *coaching* memiliki kemiripan dengan mentoring, namun lebih berfokus pada penyelesaian masalah spesifik yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan, sehingga arahan yang diberikan bersifat lebih terarah dan praktis.

- c. **Rotasi Jabatan:** Karyawan dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain. Tujuannya agar mereka tahu bagaimana semua bagian perusahaan bekerja dan bisa melihat gambaran besarnya.
- d. **Pembelajaran Aksi (*Action Learning*):** Karyawan bekerja dalam tim untuk memecahkan masalah nyata yang dihadapi perusahaan. Mereka belajar dari proses itu sendiri sambil menemukan solusi.

1. Metode Informal

- a. **Pelatihan di Tempat Kerja (*On-the-Job Training*):** Karyawan belajar sambil melakukan pekerjaan. Misalnya, atasan mengajarkan cara membuat laporan baru secara langsung saat karyawan mengerjakannya.
- b. **Pembelajaran Mandiri:** Karyawan belajar sendiri di waktu luang, misalnya dengan membaca buku, menonton video di internet, atau mendengarkan *podcast* yang relevan dengan pekerjaan mereka.
- c. **Umpan Balik Kinerja (*Performance Feedback*):** Karyawan mendapatkan masukan rutin dari atasan atau rekan kerja tentang apa yang sudah mereka lakukan dengan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Ini membantu mereka terus berkembang.

2.1.2.2.2 Tujuan Pengembangan

Tujuan utama dari pengembangan karyawan adalah untuk memastikan karyawan dan perusahaan bisa tumbuh dan berkembang.

- 1. **Meningkatkan Kompetensi:** Tujuannya adalah untuk memberikan karyawan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik.
- 2. **Persiapan untuk Masa Depan:** Pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru, seperti peran kepemimpinan atau perubahan teknologi di masa depan.
- 3. **Mendukung Strategi Perusahaan:** Program ini dirancang agar tim memiliki kemampuan yang sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan, misalnya untuk masuk ke pasar baru atau meluncurkan produk inovatif.

4. **Membangun Budaya Belajar:** Tujuannya adalah menciptakan lingkungan di mana karyawan terdorong untuk terus belajar dan beradaptasi.

2.1.2.2.3 Manfaat Pengembangan

Tujuan dari pengembangan SDM (karyawan) sendiri menyangkut beberapa hal, seperti meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi tenaga, mengurangi kerusakan terhadap peralatan kerja, mengurangi kecelakaan, meningkatkan kualitas pelayanan, terciptanya moral yang lebih baik, meningkatkan karir karyawan, konseptual, meningkatkan jiwa kepemimpinan, meningkatkan insentif, menciptakan consumer satisfaction (Shinta & Darti, 2022).

Manfaat adalah hasil positif yang didapat setelah tujuan-tujuan di atas berhasil dicapai.

1. **Peningkatan Kinerja dan Produktivitas:** Karyawan yang lebih terampil akan bekerja lebih efektif, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas seluruh tim.
2. **Retensi Karyawan yang Lebih Tinggi:** Ketika perusahaan berinvestasi pada pertumbuhan karyawan, mereka merasa dihargai. Hal ini membuat mereka lebih loyal dan tidak mudah pindah kerja.
3. **Inovasi dan Keunggulan Kompetitif:** Karyawan yang terus belajar akan lebih kreatif dan mampu beradaptasi, sehingga perusahaan bisa tetap inovatif dan unggul dari pesaing.
4. **Peluang Karier:** Bagi karyawan, manfaat terbesarnya adalah adanya jalur karier yang jelas, kesempatan promosi, dan peningkatan gaji.
5. **Kepuasan dan Motivasi Kerja:** Merasa berkembang dan dihargai akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

2.1.3 Kinerja

Menurut Baiti dkk., (2021), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, yang dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, keterampilan, kepribadian, serta waktu kerja. Selanjutnya, menurut Desfitriady & Pandini (2023), kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan

kemudian mengkomunikasikan dengan para karyawan. Sedangkan, menurut Sulistyowati (2022) Kinerja pegawai adalah Pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok individu dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya untuk mencapai setiap tujuan organisasi.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara, (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge X skill). Dengan kata lain, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Selain itu, motivasi juga merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi dkk., (2018), mengemukakan lima indikator kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas Kerja yaitu seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing- masing.
- c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

- d. Kerjasama dimana kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- e. Inisiatif dimana Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif dengan metode studi kasus adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena sosial dan budaya secara mendalam melalui analisis kasus tertentu (Creswell, 2013). Pendekatan secara kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis (lisan) dari orang-orang maupun perilaku yang diamati (Moleong & Surjaman, 2014).

Melalui laporan magang ini, penulis mencoba merinci proses pelatihan dan pengembangan di Hotel Grand Rohan Jogja. Informasi yang terkumpul dalam materi ini bersifat deskriptif, termasuk pernyataan fakta dan bukti yang masing-masing menjelaskan bagaimana proses pelatihan dan pengembangan di Hotel Grand Rohan Jogja. Karena karakteristik tersebut, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif.

3.2 Unit Analisis Penelitian

Unit analisis adalah sebuah satuan yang berperan sebagai subjek penelitian yang akan diteliti, memiliki konsep yang berhubungan dengan apa dan siapa yang diteliti (Abdussamad & Sik, 2021). Unit analisis pada penelitian ini adalah beberapa karyawan dari berbagai divisi yang merupakan peserta dan penyelenggara pelatihan dan pengembangan pada Hotel Grand Rohan Jogja.

3.3 Subjek penelitian

Subjek penelitian, sebagai individu atau kelompok yang menjadi fokus studi, dipilih dengan mempertimbangkan relevansi mereka terhadap fenomena yang diteliti (Wijaya dkk., 2025). Penelitian ini melibatkan 5 narasumber yang diwawancarai. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dan menggunakan metode stratifikasi berdasarkan masa kerja dan unit kerja karyawan. Pendekatan ini digunakan agar diperoleh beragam perspektif yang

relevan mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan di lingkungan hotel. Kriteria informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan aktif di Hotel Grand Rohan Jogja.
2. Memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun.
3. Pernah mengikuti program pelatihan dan/atau pengembangan yang diselenggarakan oleh pihak hotel.
4. Bersedia untuk diwawancarai secara mendalam.

Tabel 3. 1 Narasumber Penelitian

NO	Nama	Jenis kelamin	Usia (Tahun)	Status Pernikahan	Divisi	Lama berkerja
1.	YW	Perempuan	39	Sudah Menikah	<i>Human Resources Manager</i>	3 tahun
2.	CC	Perempuan	24	Belum Menikah	<i>Housekeeping</i>	3 tahun
3.	SA	Laki-laki	31	Belum Menikah	<i>F&B Service</i>	2 tahun
4.	YD	Laki-laki	28	Sudah Menikah	<i>F&B Product/Kichen</i>	3 tahun
5.	ZR	Perempuan	23	Belum Menikah	<i>Front office</i>	2 tahun

3.4 Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Menurut Leedy & Ormrod, (2015), teknik pengumpulan data adalah metode atau prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data dari subjek penelitian, baik melalui pengamatan, wawancara, kuesioner, atau sumber data lainnya. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi dengan wawancara sebagai sumber utama dan didukung dengan observasi serta dokumentasi, untuk mendapatkan data yang relevan dan akurat untuk mendukung penelitian.

3.4.1 Observasi

Menurut Creswell (2013) Observasi kualitatif merupakan observasi peneliti secara langsung turun ke lapangan untuk mengamati aktivitas dan perilaku komunikasi yang dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis

melakukan observasi secara langsung dalam bentuk kegiatan magang di Hotel Grand Rohan Jogja selama kurang lebih 4 bulan dan ditempatkan di divisi Human Resources Management.

3.4.2 Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang sangat berguna untuk memperoleh data mendalam tentang subjek yang kompleks atau personal (Romdona dkk., (2025)). Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk tanya lisan secara sepihak tatap muka dengan tujuan yang jelas. Sebagai alternatif dari pengumpulan jawaban yang bersifat singkat atau dangkal, wawancara memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengungkapkan pandangan mereka dengan menggunakan bahasa mereka sendiri serta menyampaikan konteks yang mendasari pernyataan yang mereka buat (Alshenqeeti, 2014). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai perspektif peserta.

3.4.3 Dokumentasi

Fuad dan Sapto (2013) berpendapat dalam (Yusra dkk., (2021)) menyatakan bahwa dokumentasi adalah sumber data sekunder yang diperlukan dalam penelitian, dan studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui bahan tertulis yang diterbitkan oleh lembaga yang menjadi objek penelitian. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Novelni & Sukma, 2021).

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif, yaitu proses untuk menemukan dan menyusunnya secara tertata terhadap data hasil catatan, wawancara, observasi, atau dokumen untuk meningkatkan pemahaman seorang peneliti terhadap topik yang sedang diteliti serta menjelaskan kepada orang lain sebagai temuan (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Dalam proses pengolahan data, peneliti menempuh beberapa tahapan sebagai berikut. Pertama, peneliti

memastikan bahwa data yang diperoleh telah sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu dengan menganalisis pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja serta melakukan wawancara dengan para karyawan terkait aspek teknis pelaksanaan dan pemahaman mereka terhadap program tersebut. Kedua, peneliti menarik kesimpulan dan mengidentifikasi temuan-temuan penelitian melalui perbandingan pola-pola yang muncul dari data yang telah dianalisis.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abdussamad (2021), proses analisis data mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Ketiga tahapan ini akan digunakan dalam penelitian ini guna menjamin ketepatan dan keandalan hasil analisis yang diperoleh.

3.6 Uji Keabsahan Data

Guna memastikan validitas data, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan teknik, dengan cara membandingkan informasi dari berbagai narasumber serta mengombinasikan metode pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, keabsahan data diuji melalui proses *member checking*, yaitu dengan meminta konfirmasi dari informan terkait hasil wawancara guna menjamin ketepatan interpretasi yang dilakukan oleh peneliti.

3.6.1 Triangulasi

Triangulasi merupakan salah satu teknik dalam uji keabsahan data kualitatif yang digunakan untuk memastikan kebenaran, konsistensi, dan kredibilitas informasi yang diperoleh dari hasil wawancara (Nurfajriani dkk., 2024). Teknik ini dilakukan dengan membandingkan dan mengecek data hasil wawancara dengan berbagai sumber, metode, waktu, atau peneliti lain yang terlibat dalam proses pengumpulan data. Dalam penelitian ini, triangulasi digunakan untuk meningkatkan validitas data dengan menghimpun informasi dari berbagai sumber, seperti wawancara mendalam dengan pihak manajemen dan karyawan, observasi langsung terhadap proses pelatihan, serta analisis dokumen terkait program pelatihan dan

pengembangan yang diterapkan di Hotel Grand Rohan Jogja. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dan akurat mengenai bagaimana pelatihan dan pengembangan diimplementasikan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan di hotel tersebut.

3.6.2 Member Check

Member check merupakan proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan dilaksanakannya member check ini adalah untuk mengetahui sejauhmana kebenaran data yang telah diberikan oleh informan. Hasil member check tersebut apabila ada data yang tidak sesuai maka informan akan diberikan kesempatan untuk memberikan koreksi. Data yang telah dikoreksi itulah yang peneliti jadikan sebagai data dalam penelitian ini (Susanto dkk., 2023).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Penelitian

Penelitian magang ini bertujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja. Pendekatan studi kasus kualitatif digunakan dengan melibatkan wawancara semi-terstruktur terhadap lima staf dari departemen berbeda (*front office, housekeeping, F&B product, F&B kitchen, dan human resources development*) dengan masa kerja 1–3 tahun. Kehadiran peneliti selama empat bulan dengan intensitas enam hari kerja per minggu memungkinkan observasi partisipatif langsung terhadap lingkungan kerja, sehingga memberikan konteks nyata bagi data yang dikumpulkan.

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan telah berjalan, namun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan agar berdampak lebih signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor pendukung meliputi dukungan manajemen dan komitmen karyawan, sedangkan kendala yang dihadapi antara lain keterbatasan waktu dan sumber daya. Untuk mengukur keberhasilan program, diperlukan sistem evaluasi terstruktur yang menekankan peningkatan kinerja dan penurunan tingkat turnover. Analisis data dilakukan melalui proses coding terbuka untuk mengidentifikasi tema-tema utama, dengan pola berulang yang muncul dari jawaban informan. Pemilihan responden menggunakan purposive sampling dengan stratifikasi unit kerja dan masa kerja, sehingga perspektif yang diperoleh beragam namun tetap sesuai dengan fokus penelitian.

4.2 Analisis Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD dan karyawan dari beberapa departemen di Hotel Grand Rohan Jogja, diperoleh informasi mendalam mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, faktor pendukung serta kendala pelaksanaan, hingga tolak ukur keberhasilan yang digunakan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode analisis

kualitatif dengan teknik *coding*, sehingga diperoleh sejumlah tema utama yang menggambarkan strategi hotel dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan.

Tabel 4. 1 Analisis Tema dan Kode Hasil Wawancara

Tema	Kode	Kutipan Informan
Dasar dan Kebutuhan Pelatihan	<i>Training Needs, Performance Evaluation, Syariah Standar</i>	HRD: “Dasar utama program pelatihan adalah kebutuhan kompetensi karyawan dari evaluasi kinerja, observasi supervisor, serta standar layanan hotel berbasis syariah.” FO: “Pelatihan sangat relevan karena bisa langsung diterapkan saat melayani tamu, misalnya bahasa Inggris untuk tamu asing.”
Jenis dan Bentuk Pelatihan	<i>Technical Training, Soft Skills, Leadership, Language</i>	HRD: “Ada pelatihan syariah <i>hospitality, service excellence</i> , teknis tiap divisi, K3, serta bahasa Inggris.” F&B Product: “Kami ikut pelatihan sanitasi, memasak menu baru, K3, dan <i>service excellence</i> .” Housekeeping: “Pelatihan <i>make up room</i> , penggunaan chemical, SOP, <i>lost & found</i> .”
Metode dan Durasi Pelatihan	<i>Theory & Practice, Roleplay, Simulation, Short Duration</i>	HRD: “Metodenya teori, praktik, roleplay, simulasi; durasi 1 hari hingga program rutin 2 bulan.” F&B Service: “Ada teori dan praktik langsung, kadang roleplay seperti <i>handling complaint</i> .”
Faktor Pendukung	<i>Management Support, Facilities,</i>	HRD: “Dukungan manajemen, budaya Islami, motivasi karyawan, serta fasilitas training room.”

	<i>Motivation, Islamic Work Culture</i>	FO: “Dukungan atasan dan fasilitas memadai membuat pelatihan lancar.”
Kendala Pelatihan	<i>Time Limitation, Shift Schedule, Workload, Motivation Drop</i>	HRD: “Kendala muncul karena keterbatasan waktu, rotasi shift, dan kurang motivasi jika terlalu teoritis.” FO: “Sering bentrok dengan jam check-in tamu, jadi terlambat ikut pelatihan.” F&B Service: “Kadang terburu-buru karena berdekatan dengan jadwal kerja.”
Evaluasi dan Tolak Ukur Keberhasilan	<i>Pre-Post Test, Observation, Guest Feedback, Performance Indicators</i>	HRD: “Evaluasi melalui <i>pre-test/post-test</i> , observasi supervisor, <i>feedback</i> tamu, target SOP.” <i>Housekeeping</i> : “Dulu membersihkan kamar 25 menit,
Dampak Pelatihan terhadap Kinerja dan Karier	<i>Confidence, Efficiency, Promotion Readiness, Teamwork</i>	HRD: “Hasil pelatihan masuk ke penilaian kinerja dan pertimbangan promosi.” F&B Service: “Lebih percaya diri melayani tamu dan kerja sama tim makin kompak.” <i>F&B Product</i> : “Siap untuk naik jabatan, misalnya menjadi <i>Chef de Partie</i> .”

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Hotel Grand Rohan Jogja menunjukkan pola yang terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan nyata di lapangan. Dasar perencanaan program berasal dari hasil evaluasi kinerja, observasi supervisor, serta standar layanan syariah yang menjadi ciri khas hotel, sehingga materi pelatihan dipastikan relevan dengan pekerjaan harian karyawan. Jenis pelatihan yang diberikan mencakup keterampilan teknis

sesuai divisi, seperti *make up room*, penggunaan *chemical*, dan laundry pada *housekeeping*; sanitasi, pengolahan menu baru, dan K3 pada *F&B Product*; *service excellence*, *taking order*, *handling complaint*, serta bahasa asing pada *front office* dan *F&B Service*. Selain keterampilan teknis, karyawan juga dibekali *soft skills* berupa komunikasi, *leadership*, serta penguatan nilai syariah *hospitality*. Metode pelatihan yang digunakan beragam, mulai dari teori, praktik langsung, *roleplay*, hingga simulasi kerja. Kombinasi metode ini dirancang agar karyawan tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu mengaplikasikannya secara langsung, dengan durasi bervariasi dari program singkat harian hingga program rutin bulanan.

Keberhasilan program pelatihan tidak terlepas dari sejumlah faktor pendukung, seperti komitmen manajemen yang kuat, alokasi anggaran yang memadai, fasilitas training room yang representatif, budaya kerja Islami yang menekankan profesionalisme sekaligus nilai ibadah, serta tingginya motivasi karyawan untuk belajar. Namun demikian, terdapat pula kendala yang kerap dihadapi, antara lain keterbatasan waktu akibat padatnya jadwal operasional hotel, rotasi shift, perubahan jadwal mendadak, hingga menurunnya motivasi karyawan jika pelatihan terlalu teoritis. Kendala ini terutama dirasakan oleh karyawan *front office* yang sering bentrok dengan jam sibuk check-in tamu, serta staf *F&B* yang harus membagi waktu antara operasional dapur atau pelayanan dengan jadwal pelatihan.

Proses evaluasi keberhasilan pelatihan dilakukan secara menyeluruh, melalui *pre-test* dan *post-test*, observasi langsung *supervisor*, serta umpan balik dari tamu. Indikator keberhasilan juga tercermin dari peningkatan kedisiplinan, kepatuhan terhadap SOP, serta efisiensi kerja, misalnya waktu pembersihan kamar yang berkurang dari rata-rata 25 menit menjadi 15 menit dengan kualitas yang tetap terjaga. Selain itu, pelatihan terbukti meningkatkan rasa percaya diri karyawan, memperkuat kerja sama tim, serta mempersiapkan mereka untuk promosi jabatan, seperti kesiapan staf *F&B Product* untuk naik ke posisi *Chef de Partie*.

Dengan demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan di Hotel Grand Rohan Jogja memberikan dampak positif yang nyata terhadap peningkatan kompetensi teknis dan non-teknis, kualitas pelayanan,

efisiensi operasional, serta kesiapan karier karyawan. Program ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing hotel dalam menghadapi kebutuhan pasar yang semakin kompleks. Pelatihan dan pengembangan pada akhirnya dapat dipandang sebagai strategi manajerial yang penting dan berkelanjutan untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan, sikap, dan kepercayaan diri yang sejalan dengan visi hotel.

4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan karyawan merupakan elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia di industri perhotelan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan kepuasan tamu. Dalam konteks ini, wawancara dengan HRD dan karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja mengungkapkan beberapa isu krusial terkait perencanaan, pelaksanaan, dan dampak pelatihan yang diberikan.

4.2.1.1 Perencanaan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

Dalam temuan penelitian, hal pertama yang mengemuka adalah bagaimana hotel merencanakan dan melaksanakan program pelatihan untuk karyawan. HRD menjelaskan bahwa proses dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*), koordinasi dengan kepala divisi, hingga penyusunan jadwal tahunan maupun triwulanan. Dari sisi karyawan, mereka memberikan testimoni tentang jenis pelatihan yang telah diikuti, durasi, serta lokasi pelaksanaannya. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dijalankan secara terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan operasional.

YW: “Kami mulai dengan training needs analysis, lalu berkoordinasi dengan kepala divisi. Setelah itu, kami susun jadwal pelatihan tahunan dan triwulanan. Pelaksanaannya bisa dilakukan oleh HRD, supervisor, atau menghadirkan trainer eksternal jika memang dibutuhkan.”

Keterangan dari pihak HRD tersebut sejalan dengan pengalaman karyawan di lapangan. Sebagai contoh konkret dari pelatihan yang dilaksanakan, seorang karyawan *Front Office*.

ZR: “Ya, saya sudah beberapa kali ikut pelatihan dari pihak hotel. Pelatihan yang pernah saya ikuti itu ada pelatihan *Front Office Service Excellence*, pelatihan sistem *check-in/check-out*, dan pelatihan pelayanan syariah. Biasanya ini seminggu sekali oleh supervisor. Kami juga rutin mengikuti pelatihan bahasa Inggris...”

Tidak hanya dari divisi *Front Office*, pengalaman serupa juga disampaikan oleh karyawan dari divisi *F&B Product* yang menegaskan keberagaman materi pelatihan.

YD: “Ya, saya sudah beberapa kali mengikuti pelatihan yang diadakan oleh hotel. Pelatihan yang pernah saya ikuti itu ada *Service excellence*, pelatihan dasar syariah *hospitality*, sanitasi dan kebersihan dapur, serta K3...”

Peneliti mengamati adanya kalender pelatihan tahunan yang dipajang di ruang HRD beserta daftar hadir karyawan pada beberapa sesi pelatihan. Selain itu, peneliti juga menyaksikan secara langsung pelatihan bahasa Inggris yang dilaksanakan di ruang training hotel dengan durasi sekitar dua jam menggunakan metode roleplay antara karyawan dan trainer. Di area dapur, pelatihan sanitasi turut diamati, di mana karyawan diarahkan untuk menerapkan prosedur kebersihan sesuai standar. Temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan tidak hanya direncanakan secara administratif, tetapi benar-benar dilaksanakan secara nyata di lapangan.

Tabel 4. 2 Tabulasi Data Perencanaan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Training needs analysis, koordinasi divisi, jadwal tahunan/triwulan, trainer internal/eksternal	Perencanaan pelatihan dilakukan terstruktur dan sistematis sesuai kebutuhan

ZR (<i>Front Office</i>)	Service Excellence, sistem check-in/out, pelayanan syariah, bahasa Inggris	Pelatihan rutin meningkatkan keterampilan teknis & komunikasi tamu asing
YD (<i>F&B Product</i>)	<i>Service excellence</i> , syariah <i>hospitality</i> , sanitasi dapur, K3, menu baru	Pelatihan teknis memperkuat standar operasional dan kesiapan event
Observasi Lapangan	Kalender pelatihan HRD, daftar hadir karyawan, pelatihan bahasa Inggris (<i>roleplay</i> 2 jam), pelatihan sanitasi dengan penerapan SOP kebersihan	Observasi membuktikan bahwa pelatihan tidak hanya direncanakan tetapi juga dilaksanakan nyata sesuai SOP

4.2.1.2 Relevansi Materi dengan Pekerjaan

Temuan selanjutnya berfokus pada relevansi pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari serta metode, durasi, dan materi yang digunakan. HRD menegaskan bahwa pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan kerja dan hasil evaluasi karyawan, sementara karyawan menilai bahwa pelatihan yang diberikan memang langsung dapat diterapkan di lapangan. Metode gabungan antara teori dan praktik membuat materi lebih mudah dipahami, dan durasi yang singkat dianggap efektif tanpa mengganggu pekerjaan utama.

YW: *“Kami menggunakan observasi langsung, laporan atasan, hasil evaluasi kerja, serta feedback dari tamu melalui survei kepuasan. Kami juga mengacu pada laporan audit internal untuk menentukan area yang perlu ditingkatkan.”*

Menanggapi relevansi pelatihan tersebut, peneliti bertanya kepada karyawan tentang seberapa relevan pelatihan yang mereka terima dengan pekerjaan sehari-hari. Karyawan dari divisi *F&B Service* menjawab,

SA: *“Menurut saya pelatihan-pelatihan itu sangat relevan dengan pekerjaan sehari-hari, karena hampir semua yang diajarkan*

langsung dipakai saat kerja. Misalnya cara taking order, set up buffet, atau sequence of service, itu memang kita lakukan setiap hari.”

Sementara itu, karyawan dari divisi *Housekeeping* juga memberikan pandangannya,

CC: “Menurut saya, metode pelatihannya sudah cukup baik karena kombinasi antara teori singkat dan praktik langsung di area kamar atau koridor membuat materi lebih mudah dipahami. Durasinya juga pas, tidak terlalu lama sehingga tidak mengganggu pekerjaan, tapi cukup untuk mempelajari materi inti.”

Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti melihat bahwa setelah sesi teori singkat, karyawan langsung mempraktikkan materi yang diberikan. Pada divisi *F&B Service*, karyawan melaksanakan simulasi *taking order* dan penataan buffet sesuai standar pelayanan. Sementara itu, di divisi *Housekeeping*, peneliti mengamati karyawan melakukan praktik pembersihan kamar dengan bimbingan atasan. Hal ini menunjukkan bahwa metode pelatihan yang diterapkan memang menggabungkan teori dan praktik, serta relevan dengan aktivitas kerja sehari-hari.

Tabel 4. 3 Tabulasi Data Relevansi Materi dengan Pekerjaan

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan singkat
YW (HRD)	Observasi, laporan atasan, evaluasi kerja, feedback tamu, audit internal	Relevansi pelatihan ditentukan dari hasil evaluasi kinerja & kebutuhan riil lapangan
SA (<i>F&B Service</i>)	Taking order, set up buffet, sequence of service, langsung dipakai dalam kerja harian	Pelatihan praktis dan relevan dengan aktivitas kerja sehari-hari

CC (<i>Housekeeping</i>)	Kombinasi teori singkat + praktik, durasi efektif, tidak ganggu pekerjaan	Metode dan durasi pelatihan efisien serta mudah dipahami
Observasi Lapangan	Simulasi <i>taking order</i> dan penataan buffet (F&B), praktik pembersihan kamar dengan bimbingan atasan (<i>Housekeeping</i>)	Observasi menunjukkan pelatihan benar-benar menggabungkan teori dan praktik sesuai kebutuhan kerja

4.2.1.3 Dampak Pelatihan terhadap Kinerja dan Kepercayaan Diri

Topik berikutnya yang muncul dalam temuan penelitian adalah dampak nyata pelatihan terhadap kinerja serta rasa percaya diri karyawan dalam bekerja. HRD menyebutkan bahwa hasil pelatihan dimasukkan ke dalam evaluasi kinerja dan menjadi pertimbangan promosi. Sementara itu, karyawan menyatakan bahwa pelatihan membuat mereka lebih cepat, efisien, serta percaya diri dalam menghadapi tamu maupun situasi kerja. Selain itu, pendampingan oleh senior di masa awal bekerja juga membantu mereka lebih siap sebelum bekerja mandiri..

YW: *“Pelatihan kami desain agar sejalan dengan indikator kinerja. Setiap pelatihan diikuti evaluasi dan monitoring supaya hasilnya benar-benar berpengaruh pada performa. Hasil pelatihan ini juga masuk dalam penilaian kinerja dan pertimbangan promosi.”*

Menanggapi pertanyaan peneliti mengenai dampak pelatihan terhadap kemampuan kerja, seorang karyawan dari divisi *F&B Product* menyatakan,

YD: *“Tentu saja. Pelatihan-pelatihan tersebut sangat membantu meningkatkan kemampuan kerja saya, terutama dalam hal kecepatan, efisiensi, dan kualitas. Misalnya, setelah pelatihan sanitasi, saya jadi lebih paham cara kerja yang bersih dan teratur...”*

Selanjutnya, peneliti bertanya tentang kepercayaan diri karyawan setelah mengikuti pelatihan. Karyawan dari divisi *F&B Service* menjawab,

SA: *“Iya, setelah mengikuti pelatihan saya merasa jauh lebih percaya diri dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pelatihan membantu saya memahami standar kerja yang benar. Jadi ketika bertugas, saya tidak lagi merasa ragu atau takut salah...”*

Terakhir, peneliti menanyakan tentang proses orientasi dan pendampingan yang diterima karyawan baru.

ZA: *“Tidak, saya tidak langsung berkerja sendiri. Waktu awal masuk, ada orientasi dan pelatihan internal selama beberapa hari, lalu saya didampingi senior sekitar 3 atau 4 hari.”*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pelatihan yang diselenggarakan di Hotel Grand Rohan Jogja memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja dan kepercayaan diri karyawan. Perubahan terlihat pada berbagai divisi, seperti pelayanan yang lebih cepat dan teratur di *Front Office*, penerapan standar kebersihan yang lebih disiplin di dapur, serta peningkatan kepercayaan diri karyawan *F&B Service* dalam melayani tamu. Selama periode penelitian, jumlah jam pelatihan yang diikuti masing-masing divisi mencerminkan tingkat intensitas pengembangan kompetensi yang tinggi, yaitu *F&B Service* 71 jam, *F&B Product* 60 jam, *Housekeeping* 86 jam, dan *Front Office* 73 jam. Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, keterampilan, dan profesionalisme karyawan di setiap divisi.

Tabel 4. 4 Tabulasi Data Dampak Pelatihan terhadap Kinerja dan Kepercayaan Diri

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Pelatihan sejalan indikator kinerja, evaluasi & monitoring, pertimbangan promosi	Pelatihan berdampak langsung pada performa & jenjang karier karyawan
YD (<i>F&B Product</i>)	Kecepatan, efisiensi, kualitas kerja meningkat, pemahaman sanitasi	Pelatihan teknis meningkatkan keterampilan operasional & kualitas kerja

SA (<i>F&B Service</i>)	Lebih percaya diri, paham standar kerja, tidak ragu saat melayani tamu	Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri & profesionalisme karyawan
ZA (<i>Front Office</i>)	Orientasi & pendampingan senior di awal kerja	Pendampingan awal membuat karyawan baru lebih siap sebelum mandiri
Observasi Lapangan	Front office lebih cepat & sistematis saat <i>check-in/out</i> , <i>F&B service</i> lebih percaya diri menyiapkan dalam menyiapkan buffet, dapur disiplin sanitasi, karyawan baru didampingi senior; total jam pelatihan: <i>F&B Service</i> 71 jam, <i>F&B Product</i> 60 jam, <i>Housekeeping</i> 86 jam, <i>Front Office</i> 73 jam.	Observasi menunjukkan pelatihan berpengaruh nyata terhadap peningkatan efisiensi, disiplin kerja, dan kepercayaan diri karyawan di berbagai divisi. Total jam pelatihan menunjukkan tingginya intensitas pengembangan kompetensi di masing-masing divisi

4.2.2 Faktor Pendukung dan Kendala

Dalam upaya meningkatkan kualitas layanan dan kinerja karyawan, program pelatihan di hotel ini menjadi salah satu fokus utama manajemen. Melalui dukungan penuh dari manajemen, pelatihan dirancang untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan menciptakan suasana belajar yang kondusif. Namun, pelaksanaan program pelatihan tidak lepas dari tantangan dan kendala yang dihadapi, baik dari segi waktu maupun operasional. Selain itu, antusiasme karyawan dan budaya kerja yang diterapkan juga berperan penting dalam mendukung keberhasilan pelatihan. Berikut adalah beberapa isu yang teridentifikasi dalam pelaksanaan program pelatihan di hotel ini.

4.2.2.1 Dukungan dari Atasan

Dukungan penuh dari manajemen merupakan salah satu elemen kunci yang berkontribusi pada keberhasilan program pelatihan di hotel ini. Hal ini terlihat dari adanya alokasi anggaran khusus, kebijakan wajib pelatihan untuk karyawan baru, hingga keterlibatan pimpinan secara langsung dalam sesi pelatihan. Dari sisi karyawan, hal yang sama juga dirasakan: adanya perhatian manajemen dan atasan menciptakan suasana belajar yang kondusif, termasuk dukungan langsung dari *supervisor* atau *Head Chef*. Faktor ini memperkuat legitimasi program pelatihan sekaligus memotivasi karyawan untuk lebih serius mengikutinya. HRD menjelaskan bahwa manajemen sangat mendukung program pelatihan yang ada di hotel.

YW: *“Ya, sangat mendukung. Ini terlihat dari alokasi anggaran khusus untuk training, kebijakan wajib pelatihan bagi karyawan baru, dan kehadiran pimpinan saat sesi pelatihan untuk memberi arahan dan motivasi.”*

Pernyataan tersebut sejalan dengan pengalaman karyawan dari divisi Front Office yang juga merasakan dukungan nyata dari manajemen,

ZR: *“Menurut saya, ada dua hal utama yang membuat pelatihan di sini berjalan lancar. Pertama, dukungan penuh dari atasan dan manajemen yang memastikan kami punya waktu dan jadwal yang fleksibel untuk belajar. Kedua, fasilitas pelatihan yang memadai seperti ruang training yang nyaman dan lengkap, sehingga proses belajar menjadi lebih efektif.”*

Pandangan senada juga disampaikan oleh karyawan dari divisi *F&B Product* yang menekankan pentingnya fasilitas pelatihan dan bimbingan dari atasan langsung,

YD: *“Kalo menurut saya sendiri, kelancaran pelatihan di sini didukung oleh dua hal utama. Yang pertama adalah fasilitas yang memadai; kami bisa langsung praktik dengan peralatan dan bahan yang sama seperti di dapur sehari-hari, membuat pelatihan jadi sangat efektif. Selain itu, dukungan dari Head Chef dan rekan senior*

juga sangat membantu. Mereka membimbing kami secara langsung, menciptakan lingkungan belajar yang suportif dan nyaman.”

Peneliti mengamati adanya ruang training yang dilengkapi fasilitas presentasi, kursi yang nyaman, serta papan tulis untuk mendukung proses belajar. Pada saat observasi di dapur, pelatihan dilakukan menggunakan peralatan yang sama dengan aktivitas operasional sehari-hari, sehingga karyawan dapat langsung menerapkan keterampilan yang relevan. Selain itu, peneliti melihat keterlibatan atasan, seperti *Head Chef* yang secara aktif memberikan arahan selama sesi pelatihan berlangsung.

Tabel 4. 5 Tabulasi Data Dukungan dari Atasan

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Anggaran khusus, kebijakan wajib pelatihan, pimpinan hadir memberi motivasi	Dukungan manajemen sangat kuat melalui kebijakan, anggaran, dan keterlibatan pimpinan
ZR (<i>Front Office</i>)	Dukungan atasan & manajemen, jadwal fleksibel, fasilitas ruang training memadai	Dukungan dan fasilitas manajemen menciptakan proses pelatihan yang kondusif
YD (<i>F&B Product</i>)	Fasilitas dapur lengkap, praktik langsung, dukungan <i>Head Chef</i> & senior	Fasilitas memadai dan bimbingan atasan/senior memperkuat efektivitas pelatihan
Observasi Lapangan	Ruang training lengkap, praktik di dapur dengan peralatan operasional, <i>Head Chef</i> aktif memberi arahan	Observasi menunjukkan dukungan nyata dari fasilitas dan atasan dalam setiap pelatihan

4.2.2.2 Kendala dalam Pelaksanaan

Kendala utama yang muncul dalam pelaksanaan pelatihan adalah benturan antara jadwal pelatihan dengan kesibukan operasional hotel. HRD menyebutkan adanya hambatan berupa keterbatasan waktu, rotasi shift, hingga perubahan jadwal mendadak. Hal ini juga dirasakan langsung oleh karyawan, terutama dari divisi *Front Office* dan *Food & Beverage Service*, yang sering kali harus membagi fokus antara melayani tamu dan mengikuti pelatihan. Situasi ini berisiko menurunkan efektivitas pelatihan, karena karyawan tidak bisa sepenuhnya fokus.

YW: *“Kendala yang sering muncul adalah keterbatasan waktu di tengah operasional, rotasi jadwal kerja, dan kadang kurangnya motivasi saat pelatihan yang terlalu teoritis. Perubahan shift mendadak juga kadang membuat peserta tidak bisa hadir.”*

Dari sisi manajemen, kendala yang muncul lebih banyak terkait dengan faktor teknis dan operasional. Namun, pengalaman yang dirasakan langsung oleh karyawan juga memberikan gambaran yang lebih detail.

ZR: *“Kendala yang sering kami rasakan adalah masalah waktu. Seperti pelatihan bahasa Inggris yang diadakan sore hari sering kali bentrok dengan jam check-in tamu. Sebagai staf Front Office yang berhadapan langsung dengan tamu, kami tidak bisa meninggalkan meja begitu saja, sehingga sering datang terlambat”*

Sementara itu, pada departemen lain, meskipun hambatannya tidak terlalu besar, faktor waktu tetap menjadi tantangan utama.

YD: *“Sebagai karyawan dapur, kendala yang saya rasakan tidak terlalu besar. Yang paling utama mungkin keterbatasan waktu. Terkadang, jadwal operasional dapur yang padat membuat kami harus membagi fokus antara pekerjaan atau materi pelatihan.”*

Peneliti juga mengamati bahwa kendala utama terdapat pada aspek waktu, yaitu sering terjadi benturan dengan jam operasional yang padat. Misalnya, pelatihan bahasa Inggris yang dijadwalkan pada sore hari setiap Selasa dan Kamis terkadang bertepatan dengan meningkatnya jumlah tamu. Meskipun pihak HRD telah memilih hari dengan tingkat *occupancy* rendah, kondisi di lapangan tidak

selalu dapat diprediksi. Akibatnya, karyawan yang mengikuti *English class*, khususnya dari *Front Office*, harus terlebih dahulu melayani tamu sebelum menghadiri pelatihan sehingga berpotensi datang terlambat.

Tabel 4. 6 Tabulasi Data Kendala dalam Pelaksanaan

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Keterbatasan waktu, rotasi shift, perubahan jadwal, motivasi rendah pada materi teoritis	Kendala pelatihan berasal dari faktor operasional & teknis manajemen waktu
ZR (<i>Front Office</i>)	Jadwal pelatihan bentrok jam check-in, tidak bisa tinggalkan meja tamu	Kesibukan operasional FO membuat kehadiran pelatihan sering terganggu
YD (<i>F&B Product</i>)	Operasional dapur padat, harus membagi fokus antara pekerjaan & pelatihan	Kendala utama di dapur tetap faktor waktu meski tidak sebesar di FO
Observasi Lapangan	Pelatihan bahasa Inggris dijadwalkan sore Selasa & Kamis, sering bentrok dengan jam tamu padat; meski dipilih hari ber-occupancy rendah, kondisi tidak selalu sesuai, FO harus mendahulukan tamu sehingga sering terlambat	Observasi menunjukkan kendala utama adalah faktor waktu yang sulit diprediksi karena dinamika operasional hotel.

4.2.2.3 Budaya Kerja Islam

Antusiasme karyawan dan budaya kerja Islami yang diterapkan di hotel menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pelatihan. HRD menekankan bahwa budaya syariah yang ramah dan profesional membuat karyawan menganggap peningkatan kualitas diri sebagai bagian dari ibadah. Dari perspektif karyawan, pelatihan dipandang positif, bermanfaat, dan meningkatkan motivasi kerja. Respon antusias ini mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih kompak, karena karyawan merasa pelatihan memberi nilai tambah bagi pekerjaan sehari-hari.

YW: *“Budaya kerja kami Islami, ramah, dan profesional. Nilai-nilai syariah diterapkan dalam pelayanan dan komunikasi. Budaya ini mendukung pelatihan karena karyawan sadar bahwa peningkatan kualitas diri adalah bagian dari ibadah dan tanggung jawab profesional.”*

Dari sisi manajemen, budaya kerja yang diterapkan di hotel menjadi pondasi penting dalam mendukung efektivitas pelatihan. Budaya tersebut tidak hanya memengaruhi cara kerja, tetapi juga memberikan motivasi spiritual dan profesional bagi karyawan.

ZR: *“Umumnya mereka antusias. Pelatihan dianggap sebagai kesempatan untuk berkembang. Kami saling membantu dan mengingatkan materi yang sudah diberikan. Adanya pelatihan juga membuat kami merasa lebih termotivasi karena tahu bahwa hotel peduli dengan perkembangan karyawan.”*

Sejalan dengan hal tersebut, pengalaman karyawan *Front Office* menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif ikut tercermin dalam sikap rekan kerja terhadap pelatihan. Mereka tidak hanya antusias, tetapi juga saling mendukung dalam proses belajar.

SA: *“Menurut saya, respon rekan kerja terhadap pelatihan cukup positif. Mereka umumnya antusias karena merasa materi yang diberikan memang bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari. Selain itu, setelah ikut pelatihan, biasanya jadi lebih kompak dalam*

bekerja, karena semua sudah punya pemahaman dan standar yang sama. Jadi suasana kerja terasa lebih ringan dan saling mendukung.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh karyawan *F&B Service*, yang menekankan bahwa pelatihan membawa dampak positif tidak hanya pada peningkatan keterampilan, tetapi juga pada kekompakan tim. Dengan adanya pemahaman dan standar kerja yang seragam, suasana kerja menjadi lebih harmonis.

Peneliti mengamati bahwa interaksi antar karyawan selama pelatihan maupun saat bekerja menunjukkan adanya budaya kerja Islami yang tercermin dalam sikap saling menghormati, menyapa dengan ramah, dan bekerja sama. Pada sesi pelatihan, terlihat karyawan aktif berdiskusi dan saling membantu ketika melakukan simulasi, yang memperlihatkan adanya antusiasme serta semangat kebersamaan. Budaya kerja yang positif ini memperkuat efektivitas pelatihan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Tabel 4. 7 Tabulasi Data Budaya Kerja

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Budaya Islami, ramah, profesional, peningkatan kualitas diri sebagai ibadah	Budaya kerja syariah mendukung motivasi dan efektivitas pelatihan
ZR (<i>Front Office</i>)	Antusias, saling membantu, merasa hotel peduli pada pengembangan karyawan	Dukungan manajemen & rekan kerja meningkatkan motivasi mengikuti pelatihan
SA (<i>F&B Service</i>)	Respon rekan kerja positif, antusias, lebih kompak setelah pelatihan	Pelatihan memperkuat kekompakan tim & suasana kerja yang mendukung

Observasi Lapangan	Interaksi Islami, sikap ramah, saling menghormati, aktif berdiskusi & kerja sama saat pelatihan	Observasi menunjukkan budaya Islami & antusiasme karyawan memperkuat efektivitas pelatihan
--------------------	---	--

4.2.3 Tolak Ukur Keberhasilan Pelatihan

4.2.3.1 Tolak Ukur Keberhasilan

Tolak ukur keberhasilan pelatihan menjadi aspek penting dalam menilai sejauh mana program yang dilaksanakan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian keberhasilan pelatihan umumnya dilakukan melalui berbagai indikator, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Indikator tersebut dapat berupa hasil evaluasi sebelum dan sesudah pelatihan, pengamatan langsung dari atasan atau supervisor, hingga ukuran kinerja spesifik yang relevan dengan tugas karyawan. Di samping itu, keberhasilan pelatihan juga tercermin dari perubahan nyata di tempat kerja, misalnya peningkatan keterampilan, efisiensi kerja, kepuasan tamu, serta pengakuan atau apresiasi dari atasan maupun tamu. Dengan demikian, tolok ukur yang komprehensif tidak hanya menekankan pada aspek teknis, tetapi juga pada dampak terhadap kualitas layanan dan motivasi karyawan.

YW: *“Kami menggunakan pre-test dan post-test untuk pelatihan teori, observasi kerja lapangan oleh supervisor, dan feedback dari tamu maupun rekan kerja. Evaluasi performa berkala juga kami lakukan untuk melihat dampaknya pada produktivitas.”*

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa pihak manajemen memiliki instrumen evaluasi yang cukup sistematis untuk mengukur efektivitas pelatihan, baik dari sisi teori maupun praktik kerja di lapangan

YW: *“Ya, indikator keberhasilan pelatihan kami meliputi perubahan perilaku kerja, kecepatan dan ketepatan tugas, peningkatan kualitas layanan, serta kepuasan tamu. Contohnya room attendant salah satu indikatornya adalah kecepatan dan*

ketepatan dalam membersihkan kamar. Kami memberi target 15 menit per kamar untuk tiap room attendant agar bisa mengejar waktu antara tamu check-out dan tamu yang akan check-in apalagi saat peak season jadi harus cepat. Untuk pelatihan kepemimpinan, indikator keberhasilannya adalah inisiatif, kemampuan mengelola tim, dan kedisiplinan.”

Lebih lanjut, HRD menegaskan bahwa indikator ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan.

ZR: “Kalau menurut saya, pelatihan bisa dibilang berhasil kalau ada perubahan nyata dalam cara kerja, seperti peningkatan keterampilan yang membuat kami lebih percaya diri dan lancar dalam melayani tamu. Selain itu, keberhasilan juga diukur dari umpan balik positif tamu serta peningkatan efisiensi kerja, di mana proses operasional menjadi lebih cepat dan terstruktur.”

Pandangan dari karyawan *Front Office* sejalan dengan indikator yang ditetapkan HRD, namun lebih menekankan pada pengalaman langsung di lapangan. Bagi mereka, keberhasilan pelatihan terlihat dari adanya perubahan nyata dalam pelayanan, peningkatan efisiensi, serta apresiasi dari tamu.

YD: “Setelah pelatihan, saya langsung merasakan peningkatan keterampilan. Saya jadi bisa menerapkan teknik baru yang membuat hidangan lebih lezat dan menarik. Pekerjaan juga menjadi lebih cepat dan efisien karena saya sudah tahu standar dan alur yang benar. Keberhasilan pelatihan terlihat dari kualitas makanan yang kami hasilkan, di mana kami bisa menjaga konsistensi rasa. Ulasan positif dari tamu atau apresiasi dari Head Chef adalah bukti nyata bahwa pelatihan berhasil.”

Hal serupa juga disampaikan oleh karyawan *F&B Product*. Mereka menilai keberhasilan pelatihan melalui keterampilan teknis yang meningkat, efisiensi kerja yang lebih baik, hingga kepuasan dan apresiasi dari tamu maupun atasan langsung.

Peneliti mengamati bahwa hasil pelatihan tercermin dalam kinerja sehari-hari. Pada divisi *Housekeeping*, khususnya room attendant, setiap karyawan ditargetkan menyelesaikan pembersihan kamar dalam waktu 15 menit tanpa mengurangi standar kebersihan. Sementara itu, di dapur, kualitas penyajian hidangan terlihat lebih konsisten dengan cita rasa yang sama, sejalan dengan materi pelatihan. Hal ini juga diperkuat oleh penilaian positif tamu melalui *Google Review*. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator keberhasilan pelatihan tidak hanya dapat diukur secara administratif, tetapi juga tampak nyata dalam praktik kerja di lapangan.

Tabel 4. 8 Tabulasi Data Tolak Ukur Keberhasilan

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	<i>Pre-test & post-test</i> , observasi <i>supervisor</i> , <i>feedback</i> tamu, evaluasi performa, indikator teknis & perilaku	HRD menggunakan instrumen sistematis untuk mengukur efektivitas pelatihan
ZR (<i>Front Office</i>)	Perubahan nyata cara kerja, lebih percaya diri, umpan balik positif, efisiensi meningkat	Keberhasilan pelatihan tampak dari perubahan perilaku & pelayanan yang lebih efisien
YD (<i>F&B Product</i>)	Teknik baru, kualitas makanan konsisten, efisiensi meningkat, apresiasi tamu & <i>Head Chef</i>	Keberhasilan pelatihan ditunjukkan lewat peningkatan keterampilan & apresiasi tamu
Observasi Lapangan	<i>Housekeeping</i> : target 15 menit per kamar tanpa menurunkan standar kebersihan; dapur: kualitas hidangan	Observasi membuktikan pelatihan berdampak nyata pada efisiensi, kualitas layanan, & kepuasan tamu.

	konsisten sesuai standar, diperkuat ulasan positif di <i>Google Review</i>	
--	--	--

4.2.3.2 Pelatihan Memberikan Perubahan Nyata

Aspek penting yang dapat diamati selanjutnya adalah sejauh mana pelatihan memberikan perubahan nyata dalam perilaku dan kinerja karyawan. HRD menegaskan adanya peningkatan disiplin, kerapian SOP, dan kualitas komunikasi setelah pelatihan. Sementara karyawan menyebutkan bahwa pelatihan membuat mereka lebih terstruktur, efisien, lebih cepat menyelesaikan pekerjaan, serta meningkatkan rasa percaya diri dalam melayani tamu. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berdampak langsung pada kualitas layanan sehari-hari.

YW: *“Ada. Kami melihat peningkatan kedisiplinan, kerapian dalam SOP, kecepatan layanan, dan komunikasi yang lebih baik antar staf. Beberapa karyawan bahkan siap dipromosikan setelah ikut program pengembangan.”*

ZR: *“Ya, ada. Saya menjadi lebih terstruktur dan efisien. Saya jadi tahu tahapan yang paling efektif untuk setiap tugas, membuat proses check-in/check-out lebih cepat. Selain itu, kualitas layanan juga meningkat, membuat saya lebih percaya diri saat berkomunikasi dengan berbagai tamu.”*

Sejalan dengan itu, karyawan *Front Office* mengakui bahwa pelatihan membuat cara kerja menjadi lebih sistematis, efisien, dan meningkatkan rasa percaya diri dalam melayani tamu.

CC: *“Iya, ada. Setelah ikut pelatihan, cara kerja saya jadi lebih cepat dan teratur. Kalau dulu bersihin kamar butuh waktu sekitar 20–25 menit, sekarang bisa selesai maksimal 15 menit dengan hasil tetap bersih dan sesuai standar. Saya juga lebih teliti, misalnya tidak lagi melewatkan detail kecil seperti kolong tempat tidur atau kebersihan kamar mandi.”*

Pandangan serupa juga datang dari karyawan *Housekeeping*. Mereka merasakan perubahan signifikan pada kecepatan dan ketelitian dalam bekerja.

Peneliti mengamati bahwa dampak pelatihan tercermin jelas dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pada divisi *Front Office*, alur pelayanan tamu terlihat lebih sistematis, di mana staf mampu menyelesaikan proses check-in dan check-out dengan lebih cepat tanpa mengurangi kualitas layanan. Pada bagian *Housekeeping*, *room attendant* mampu menyelesaikan pembersihan kamar dalam waktu sekitar 15 menit dengan hasil yang tetap sesuai standar kebersihan hotel. Sementara itu, di dapur, konsistensi kualitas hidangan semakin terjaga, baik dari segi rasa maupun penyajian. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan benar-benar diimplementasikan di lapangan dan memberikan dampak nyata terhadap efisiensi serta kualitas layanan.

Tabel 4. 9 Tabulasi Data Perubahan Nyata

Informan	Keyword	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Peningkatan disiplin, SOP lebih rapi, komunikasi lebih baik, kuesioner & diskusi untuk evaluasi	Pelatihan berdampak positif pada perilaku kerja & jadi bahan evaluasi berkelanjutan
ZR (<i>Front Office</i>)	Lebih terstruktur & efisien, check-in/out lebih cepat, siap promosi	Pelatihan meningkatkan efisiensi kerja & kesiapan menerima tanggung jawab baru
CC (<i>Housekeeping</i>)	Waktu bersih kamar berkurang (25 → 15 menit), lebih teliti detail	Pelatihan meningkatkan kecepatan & ketelitian sesuai standar kebersihan
SA (<i>F&B Service</i>)	Memberi <i>feedback</i> melalui form & diskusi, menilai pelatihan bermanfaat	Evaluasi karyawan membantu penyempurnaan metode & materi pelatihan

YD (<i>F&B Product</i>)	Teknik baru, kualitas hidangan konsisten, siap posisi lebih tinggi (<i>Chef de Partie</i>)	Pelatihan meningkatkan keterampilan teknis & membuka peluang karier
Observasi Lapangan	FO: pelayanan <i>check-in/out</i> lebih cepat & sistematis; <i>Housekeeping</i> : bersih kamar 15 menit sesuai standar; Dapur: kualitas hidangan konsisten rasa & penyajian	Observasi menunjukkan pelatihan diimplementasikan nyata di lapangan & berdampak pada efisiensi, kualitas layanan, serta profesionalisme kerja

4.2.3.3 Feedback dan Dampak Pelatihan

Hal berikutnya yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah bagaimana hotel menggunakan feedback dari karyawan untuk memperbaiki pelatihan serta dampaknya terhadap pengembangan karier. HRD menyebutkan penggunaan kuesioner, diskusi informal, hingga evaluasi supervisor sebagai metode evaluasi. Dari sisi karyawan, mereka mengaku pernah diminta memberi feedback melalui form evaluasi dan merasa bahwa pelatihan sangat mendukung perkembangan karier, bahkan membuka peluang promosi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya fokus pada skill teknis, tetapi juga sebagai strategi pengembangan SDM jangka panjang.

Wawancara (Feedback):

YW: “Setelah pelatihan, kami sebar kuesioner dan adakan diskusi informal dengan peserta. Masukan mereka kami pakai untuk memperbaiki metode, durasi, dan materi pelatihan berikutnya.”

Pihak HRD menegaskan bahwa masukan dari peserta menjadi bahan pertimbangan penting dalam merancang pelatihan selanjutnya. Feedback tersebut dikumpulkan melalui berbagai cara, baik formal seperti kuesioner, maupun informal melalui diskusi langsung.

SA: *“Iya, biasanya setelah pelatihan saya diminta untuk memberikan penilaian. Biasanya berupa mengisi form evaluasi tentang materi, cara penyampaian, sampai manfaat pelatihan. Kadang juga ada sesi tanya jawab singkat untuk menyampaikan pendapat secara langsung.”*

Wawancara (Pengembangan Karier):

ZR: *“Sangat membantu. Setiap pelatihan menjadi bekal untuk naik jabatan atau memegang tanggung jawab baru. Saya merasa lebih siap karena sudah punya pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.”*

Dari sisi pengembangan karier, karyawan *Front Office* menilai bahwa pelatihan berperan besar dalam meningkatkan kesiapan mereka untuk naik jabatan maupun menerima tanggung jawab baru.

YD: *“Tentu saja. Saya merasa pelatihan ini sangat membantu perkembangan karier saya. Pelatihan yang diberikan tidak hanya untuk meningkatkan kemampuan di posisi saya sekarang, tetapi juga membekali saya dengan keterampilan yang lebih luas. Contohnya, dengan terus belajar menu dan teknik baru, saya jadi lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan berpotensi naik ke posisi yang lebih tinggi, seperti Chef de Partie.”*

Peneliti mengamati bahwa hasil pelatihan benar-benar dimanfaatkan untuk mendukung perkembangan karier karyawan. Misalnya, pada divisi *Front Office*, beberapa staf yang konsisten mengikuti pelatihan bahasa Inggris dan pelayanan syariah mendapat kepercayaan lebih besar dalam menangani tamu asing maupun VIP. Di dapur, staf yang mengikuti pelatihan menu baru diberi kesempatan untuk memimpin persiapan hidangan pada acara tertentu. Hal ini memperlihatkan bahwa feedback karyawan dan hasil pelatihan tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga digunakan oleh manajemen sebagai dasar dalam pemberian tanggung jawab maupun promosi jabatan.

Tabel 4. 10 Tabulasi Data Feedback dan Dampak

Informan	Keyword Respon	Kesimpulan Singkat
YW (HRD)	Kuesioner, diskusi informal, evaluasi supervisor	Feedback karyawan dipakai untuk perbaikan metode, durasi, dan materi pelatihan
SA (<i>F&B Service</i>)	Form evaluasi, penilaian materi & metode, sesi tanya jawab	Karyawan terlibat aktif memberi masukan pasca-pelatihan
ZR (<i>Front Office</i>)	Pelatihan sebagai bekal promosi & tanggung jawab baru	Pelatihan meningkatkan kesiapan karyawan untuk naik jabatan
YD (<i>F&B Product</i>)	Teknik & menu baru, kesiapan posisi lebih tinggi (<i>Chef de Partie</i>)	Pelatihan memperluas kompetensi & membuka peluang pengembangan karier
Observasi Lapangan	FO: staf dilibatkan tangani tamu asing/VIP setelah training; Dapur: staf memimpin persiapan menu baru	Observasi menunjukkan pelatihan berkontribusi langsung pada promosi & tanggung jawab baru

4.3 Pembahasan

4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja

Berdasarkan temuan penelitian, implementasi pelatihan dan pengembangan di Hotel Grand Rohan Jogja menunjukkan pola yang terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan operasional. Program pelatihan telah berjalan dengan frekuensi yang variatif, mulai dari pelatihan bahasa Inggris yang intensif (2 kali per minggu

selama 2 bulan) hingga pelatihan teknis divisi yang dilaksanakan secara mingguan dan triwulanan. Hal ini menunjukkan komitmen hotel dalam menjaga konsistensi pengembangan kompetensi karyawan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Hotel Grand Rohan Jogja dilakukan melalui tahapan yang terstruktur. Analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* digunakan pada tahap awal perencanaan pelatihan untuk memperoleh pemahaman yang lengkap mengenai materi pelatihan, alokasi waktu untuk setiap materi, dan strategi yang akan digunakan dalam pelaksanaan pelatihan (Rahmah dkk., 2025). Hasil analisis tersebut kemudian dituangkan ke dalam jadwal pelatihan tahunan maupun triwulanan, yang disusun melalui koordinasi antar divisi. Dari sisi implementasi, pelatihan melibatkan HRD sebagai penyelenggara, *supervisor* sebagai pelatih teknis, serta pihak eksternal jika diperlukan. Dengan pendekatan ini, hotel mampu menjaga agar pelatihan yang diberikan tetap relevan dengan tuntutan operasional dan kebutuhan spesifik masing-masing departemen. Selaras dengan itu, program pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan, baik pada tingkat individu maupun organisasi, lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan (Elvianto dkk., 2025). Sebagai bagian integral dari strategi perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan bukan hanya investasi dalam individu, tetapi juga investasi cerdas untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan (Khaeruman dkk., 2023).

Relevansi materi pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari juga menjadi perhatian utama. Program pelatihan dirancang untuk bersifat aplikatif, menggabungkan teori dan praktik langsung, sehingga hasil pembelajaran dapat segera diimplementasikan di tempat kerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa metode pelatihan yang menggabungkan teori dan praktik langsung terbukti efektif dalam meningkatkan pemahaman karyawan. Simulasi *roleplay* untuk *handling complaint*, praktik langsung di area kamar untuk *housekeeping*, dan latihan menggunakan peralatan dapur yang sesungguhnya untuk *F&B Product* membuat materi pelatihan lebih aplikatif dan mudah dipahami. Oleh karena itu, pengembangan ke depan perlu memperbanyak metode interaktif seperti *roleplay*, simulasi, dan studi kasus agar karyawan dapat lebih mudah memahami dan

mengaplikasikan materi dalam pekerjaan sehari-hari. Program pelatihan yang ditawarkan paling tidak dapat mengakomodasi standar-standar kompetensi minimal sehingga terdapat relevansi antara kebutuhan di lapangan dan program pelatihan (Diens, 2009). Hal ini sejalan dengan, Metode pelatihan perhotelan melibatkan berbagai kegiatan, termasuk pemaparan teori, demonstrasi, dan praktek langsung (Handayani dkk., 2024).

Durasi yang relatif singkat juga memberi keuntungan karena tidak mengganggu jalannya operasional hotel. Karyawan menilai metode pembelajaran semacam ini membuat mereka lebih mudah memahami materi serta lebih siap menghadapi tugas harian. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya bersifat formalitas administratif, melainkan benar-benar berfungsi sebagai sarana peningkatan kapasitas kerja. Lebih lanjut, Lubis dkk., (2024) memiliki pandangan bahwa, melalui pengalaman langsung dari praktisi karyawan dapat memahami secara lebih konkrit apa yang dibutuhkan untuk sukses dalam industri pelayanan dan memperoleh wawasan tentang inovasi terkini. Pelatihan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin sering pelatihan diberikan akan menambah kemampuan dan keahlian karyawan yang meningkatkan kinerja (Setiawan dkk., 2021). Dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan terlihat jelas melalui peningkatan kecepatan, efisiensi, dan kepercayaan diri. Hasil yang paling terlihat adalah peningkatan efisiensi kerja yang terukur, seperti penurunan waktu pembersihan kamar dari 25 menit menjadi 15 menit pada divisi *housekeeping*, serta proses *check-in/check-out* yang lebih cepat dan terstruktur di *Front Office*. Selaras dengan itu, pelatihan berfungsi sebagai alat yang efektif untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan diri, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan (Nofrianda dkk., 2025). Hotel juga menjadikan hasil pelatihan sebagai bagian dari sistem evaluasi kinerja sekaligus pertimbangan promosi jabatan. Selain itu, pendampingan dari senior pada masa awal bekerja memberikan efek positif dalam membangun kesiapan kerja karyawan baru sebelum benar-benar dilepas mandiri. Kegiatan pendampingan ini bertujuan untuk mengetahui kemajuan pemahaman dan keterampilan terkait materi yang sudah dilatihkan (Pramesti dkk., 2024). Kombinasi antara pelatihan formal, monitoring

berkelanjutan, dan bimbingan senior menjadi faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja jangka panjang.

4.2.2 Faktor Pendukung dan Kendala saat Pelatihan dan Pengembangan

Faktor pendukung utama dalam pelaksanaan pelatihan di Hotel Grand Rohan Jogja adalah dukungan penuh dari manajemen. Hal ini tercermin dari adanya alokasi anggaran khusus, kewajiban pelatihan untuk karyawan baru, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam memberikan arahan. Dukungan ini diperkuat dengan fasilitas pelatihan yang memadai dan lingkungan kerja yang suportif dari atasan maupun senior. Dengan kondisi tersebut, karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk mengikuti program pelatihan secara serius, sehingga legitimasi program semakin kuat. Oleh karena itu, penguatan dukungan manajemen perlu terus dilakukan melalui alokasi anggaran yang memadai, keterlibatan pimpinan dalam sesi pelatihan, serta penyediaan fasilitas pelatihan yang representatif agar suasana belajar semakin kondusif dan memotivasi karyawan. Sejalan dengan itu, Wahyuni, (2023) menyatakan bahwa *organizational support* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan artinya semakin tinggi tingkat *organizational support* maka hasil kerja semakin baik. Pandangan ini dipertegas oleh (Salsabila dkk., 2024) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena pemimpin dengan sikap transformasional tidak hanya memberikan dukungan dan sumber daya, tetapi juga menjadi teladan, mentor, serta memastikan pengembangan karyawan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Selanjutnya, Agustin dkk., (2024) yang menemukan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan.

Namun demikian, pelaksanaan pelatihan karyawan hotel sering menghadapi kendala yang tidak dapat dihindari, terutama terkait keterbatasan waktu dan padatnya operasional hotel. Sistem kerja dengan rotasi shift dan beban kerja tinggi sering kali membuat karyawan sulit membagi fokus antara pekerjaan dan pelatihan, sehingga efektivitas pembelajaran berisiko menurun karena tidak semua karyawan dapat mengikuti pelatihan secara penuh atau hadir tepat waktu (Hidayat dkk.,

2024). Mengatasi kendala ini diperlukan optimalisasi manajemen waktu pelatihan melalui penjadwalan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap dinamika shift kerja, misalnya dengan menjadwalkan pelatihan pada waktu dengan tingkat *occupancy* rendah atau menggunakan metode *blended learning* (gabungan online dan offline) untuk mengurangi gangguan operasional. Efektivitas pelatihan akan lebih optimal jika modul disesuaikan dengan dinamika shift dan diintegrasikan dengan data beban kerja lokal. Selain itu, hambatan lain yang dialami meliputi pelaksanaan pelatihan yang tidak tepat waktu, kurangnya staf, serta tekanan deadline dalam persiapan; untuk menanggulangnya dilakukan berbagai usaha seperti pembuatan grup chat, pelibatan seluruh anggota pelatihan, dan pendataan secara cepat (Asir & Rahmi, 2021). Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan karyawan hotel sebaiknya mencakup manajemen waktu, termasuk teknik pengaturan jadwal, penentuan prioritas, dan pengelolaan stress (Diansilves dkk., 2025).

Budaya Islami yang diterapkan di hotel menumbuhkan motivasi intrinsik pada karyawan untuk menganggap peningkatan kompetensi sebagai bagian dari tanggung jawab profesional sekaligus ibadah. Sejalan dengan yang dikatakan Girsang dkk., (2021), faktor budaya kerja merupakan salah satu pendorong signifikan dalam keberhasilan pelatihan. Antusiasme karyawan terhadap pelatihan juga memperkuat rasa kebersamaan dan mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih kompak. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya dan motivasi internal berperan penting dalam mendukung keberhasilan program pelatihan. Selanjutnya, Caniago & Sudarmi, (2021) menegaskan bahwa motivasi karyawan merupakan dorongan agar mereka dapat bekerja dengan segenap kemampuan dan usaha, yang berfungsi sebagai kondisi pendorong untuk mencapai tujuan tertentu melalui lingkungan kerja yang mendukung, perencanaan tugas yang jelas, arahan kerja, pengawasan yang efektif, serta pemberian penghargaan.

4.2.3 Tolak Ukur Keberhasilan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Berdasarkan temuan penelitian, Hotel Grand Rohan Jogja telah menerapkan sistem evaluasi yang komprehensif untuk mengukur keberhasilan program pelatihan. Tolak ukur keberhasilan tidak hanya dilihat dari aspek kognitif melalui

pre-test dan *post-test*, tetapi juga dari perubahan perilaku kerja yang diamati langsung oleh *supervisor* dan peningkatan efisiensi kerja yang terukur. Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang diterapkan organisasi untuk menilai kinerja karyawan secara berkala, dengan tujuan mengukur, menilai, dan memengaruhi aspek pekerjaan, perilaku, serta hasil kerja karyawan, termasuk tingkat ketidakhadiran mereka (Saputra & Rahmat, 2024). Dalam konteks hotel, keberhasilan program pelatihan dapat dilihat dari indikator yang diterapkan secara sistematis, antara lain melalui pengukuran formal seperti *pre-test* dan *post-test*, observasi langsung oleh *supervisor*, serta indikator kinerja yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Indikator keberhasilan yang paling terlihat adalah peningkatan efisiensi kerja yang terukur, seperti penurunan waktu pembersihan kamar dari 25 menit menjadi 15 menit pada divisi *housekeeping*, serta proses *check-in/check-out* yang lebih cepat dan terstruktur di *Front Office*. Selain itu, konsistensi kualitas hidangan di dapur, maupun peningkatan pelayanan di *Front Office* menjadi tolok ukur penting. Dari perspektif karyawan, keberhasilan pelatihan juga tercermin dari adanya perubahan nyata di tempat kerja, peningkatan efisiensi operasional, kepuasan tamu, serta pengakuan dari atasan.

Efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ditentukan oleh kesesuaian program dengan kebutuhan organisasi, yang meningkatkan kompetensi *hard skills* maupun *soft skills* serta berdampak pada produktivitas (Elvianto dkk., 2025). Feedback dari tamu melalui survei kepuasan dan ulasan online menjadi alat ukur eksternal yang penting. Temuan menunjukkan adanya korelasi positif antara pelatihan yang diikuti dengan peningkatan rating layanan di *platform review* seperti Google Reviews. Keberhasilan pelatihan juga dipengaruhi oleh materi, instruktur, metode, evaluasi, serta dukungan manajemen, dengan evaluasi berkesinambungan sebagai kunci untuk hasil optimal jangka panjang. Selanjutnya, kinerja karyawan ditunjukkan melalui kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kualitas layanan karyawan (Lengkong dkk., 2021). Pelatihan juga berdampak langsung pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja karyawan. Hasil yang terlihat antara lain meningkatnya kedisiplinan, kepatuhan terhadap standar operasional, serta

membbaiknya komunikasi antarstaf. Peningkatan kepercayaan diri karyawan dalam melayani tamu dan kekompakan tim menjadi indikator kualitatif yang signifikan. Karyawan merasakan manfaat nyata berupa kecepatan dan ketepatan dalam bekerja, efisiensi dalam menjalankan tugas, hingga rasa percaya diri yang lebih tinggi ketika berhadapan dengan tamu. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang lebih profesional dan mendukung peningkatan kualitas layanan hotel secara menyeluruh. Selain itu, dengan adanya pelatihan, perusahaan dapat mengembangkan serta menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat semakin mengefisienkan dan mengefektifkan kinerja mereka (Hairani, 2023).

Selain itu, mekanisme umpan balik menjadi komponen penting dalam memastikan efektivitas program pelatihan. Evaluasi juga dilakukan melalui kuesioner dan diskusi langsung dengan peserta pelatihan, dimana masukan mereka digunakan untuk perbaikan materi dan metode pelatihan berikutnya. Namun, untuk lebih meningkatkan efektivitasnya, sistem evaluasi pelatihan perlu dikembangkan menjadi lebih komprehensif dan berkelanjutan, dengan memanfaatkan teknologi untuk pengumpulan *feedback* secara *real time*. Hal ini akan membantu HRD dalam melakukan perbaikan metode, materi, dan durasi pelatihan sehingga program menjadi lebih efektif dan sesuai kebutuhan karyawan. Evaluasi dilakukan melalui kuesioner, diskusi, maupun penilaian *supervisor* untuk memperbaiki materi, metode, maupun durasi pelatihan berikutnya. Tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, pelatihan juga menjadi sarana strategis bagi karyawan untuk mengembangkan karier, mempersiapkan diri menghadapi tanggung jawab yang lebih besar, dan membuka peluang promosi. Hasil yang paling menggembirakan adalah bagaimana pelatihan membuka peluang pengembangan karier, dimana beberapa karyawan yang konsisten mengikuti pelatihan menunjukkan kesiapan untuk promosi jabatan, seperti *staf F&B Product* yang dipersiapkan untuk posisi *Chef de Partie*. Dengan demikian, pelatihan berfungsi ganda, yaitu sebagai instrumen peningkatan kualitas kerja sekaligus strategi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia di hotel.

Evaluasi yang berkesinambungan ini sejalan dengan pendapat Utomo & Tehupeiory (2014) bahwa evaluasi merupakan proses pengumpulan informasi untuk menilai hasil program berdasarkan tujuan, mencakup reaksi, hasil belajar, perubahan perilaku, dan kinerja kerja. Pelatihan kerja terbukti meningkatkan keterampilan dan sikap kerja karyawan, sementara pengembangan karier memberikan motivasi untuk berkembang (Ananto dkk., 2023). HRD memiliki peran strategis dalam keseluruhan tahapan pelatihan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, serta memastikan kinerja sesuai SOP dan tujuan organisasi (Ibrahim & Wardani, 2023). Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan memungkinkan pihak manajemen memperoleh umpan balik yang akurat guna menilai efektivitas pelatihan dan menjadi dasar peningkatan program di masa mendatang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Hotel Grand Rohan Jogja, berikut beberapa kesimpulan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja

1. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan SDM di Hotel Grand Rohan Jogja

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Hotel Grand Rohan Jogja dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis, dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan yang melibatkan koordinasi antar divisi. Program pelatihan dirancang relevan dengan kebutuhan operasional dan pekerjaan sehari-hari karyawan, menggabungkan metode teori dan praktik langsung dengan durasi yang efektif. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills, tetapi juga membangun kepercayaan diri serta kesiapan karyawan dalam menjalankan tugas dan menghadapi promosi jabatan.

2. Faktor Pendukung dan Kendala Pelatihan dan Pengembangan

Keberhasilan pelatihan didukung oleh komitmen dan dukungan penuh manajemen, fasilitas pelatihan yang memadai, budaya kerja Islami yang memotivasi karyawan, serta lingkungan kerja yang suportif. Namun, pelaksanaan pelatihan menghadapi kendala utama berupa keterbatasan waktu akibat padatnya jadwal operasional, rotasi shift, dan benturan jadwal pelatihan dengan jam sibuk kerja, terutama di divisi *Front Office* dan Food & Beverage. Kendala ini berpotensi menurunkan efektivitas pelatihan jika tidak dikelola dengan baik.

3. Tolak Ukur Keberhasilan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Keberhasilan program pelatihan diukur melalui berbagai indikator, seperti evaluasi pre-test dan post-test, observasi langsung oleh supervisor,

feedback dari tamu dan rekan kerja, serta peningkatan kinerja yang nyata di lapangan. Indikator keberhasilan mencakup peningkatan efisiensi kerja, kepatuhan terhadap SOP, kualitas layanan, serta kesiapan karyawan untuk promosi jabatan. Evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan menjadi kunci untuk memastikan pelatihan memberikan dampak positif yang nyata terhadap kinerja dan pengembangan karier karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Hotel Grand Rohan Jogja, berikut beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pengembangan karyawan:

4.2.1 Pengembangan Materi dan Metode Pelatihan yang Praktis dan Relevan

Materi pelatihan harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan dan menggabungkan teori dengan praktik langsung. Metode interaktif seperti roleplay, simulasi, dan studi kasus perlu diperbanyak agar karyawan dapat lebih mudah memahami dan mengaplikasikan materi dalam pekerjaan sehari-hari.

4.2.2 Optimalisasi Manajemen Waktu Pelatihan dan Penguatan Dukungan Manajemen serta Fasilitas Pelatihan

Mengacu pada kendala utama yang ditemukan, yaitu keterbatasan waktu dan benturan jadwal pelatihan dengan operasional hotel, disarankan agar manajemen menyusun jadwal pelatihan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap dinamika shift kerja. Pelatihan dapat dilaksanakan pada periode dengan tingkat okupansi rendah atau dengan menerapkan metode *blended learning* (kombinasi antara pembelajaran daring dan luring) guna meminimalkan gangguan terhadap kegiatan operasional. Selain itu, dukungan manajemen yang terbukti menjadi faktor kunci keberhasilan pelatihan perlu terus diperkuat melalui alokasi anggaran yang memadai,

keterlibatan langsung pimpinan dalam proses pelatihan, serta penyediaan fasilitas yang representatif agar suasana belajar lebih kondusif dan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk berpartisipasi secara aktif.

4.2.3 Peningkatan Sistem Evaluasi dan Pengumpulan Feedback

Sistem evaluasi pelatihan perlu dikembangkan menjadi lebih komprehensif dan berkelanjutan, dengan memanfaatkan teknologi untuk pengumpulan feedback secara real-time. Hal ini akan membantu HRD dalam melakukan perbaikan metode, materi, dan durasi pelatihan sehingga program menjadi lebih efektif dan sesuai kebutuhan karyawan.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan Hotel Grand Rohan Jogja dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan dan daya saing hotel secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrahman, A., & Mshelia, A. G. (2022). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Ramat Polytechnic, Maiduguri and Federal Polytechnic, Damaturu. *International Journal of Advanced Academic and Educational Research*, 13(6), 66–82. www.arcnjournals.org
- Abdussamad, H. Z., & Sik, M. S. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna, Ed.). CV. Syakir Media Press.
- Afandi, M., Irawan, A., & Pariyati, P. (2018). Kinerja Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Dalam Menetapkan Peraturan Desa di Desa Mapane Tambu Kecamatan Balaesang Kabupaten Donggala. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 1(1), 1416–1428. <https://doi.org/https://doi.org/10.56338/jks.v1i1.488>
- Agustin, R. A., Sundari, S., Pujiastuti, R., Lestari, H. D., Safitri, D., Koesoemasari, P., Ekonomika, F., Bisnis, D., & Kusuma, W. (2024). Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Intention Karyawan Hotel Java Heritage Purwokerto. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(4), 7380–7385.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39–45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
- Amelia, A., Ardani Manurung, K., & Daffa Baihaqi Purnomo, M. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampius: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*, 21(2), 128–138. <https://doi.org/10.17467/mk.v21i2.935>
- Ananto, M. R., Nururrohman, T., & Natalia, D. U. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *JMBE: Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 1(2), 125–137.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2).
- Asir, M., & Rahmi, R. (2021). Manajemen Dan Metode Pelatihan Pada Irwani Pane Institute. *Jurnal Pendiidkan Indonesia: Teori, Penelitian dan Inovasi*, 1(2), 59–68. <https://doi.org/10.59818/jpi.v1i2.20>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *JSMB: Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb>

- Caniago, A., & Sudarmi, W. (2021). Analisis Pengaruh Kepercayaan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v10i1.404>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Dachner, A., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. (2019). *The Future of Employee Development*. https://collected.jcu.edu/fac_bib_2019
- Desfitriady, D., & Pandini, I. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Didimax Berjangka Kota Bandung (Studi Kasus pada Bagian Marketing). *Remik: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(1), 211–221. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.12023>
- Diansilves, L. R., Togubu, R. Y., Darmawan, R., & Siahaan, L. (2025). Efektivitas Kurikulum Pendidikan Tinggi dalam Mempersiapkan Sekretaris untuk Industri Perhotelan Studi Kasus: Mahasiswa DIII Sekretari Sekolah Tinggi Manajemen Pariwisata dan Logistik Lentera Mondial. <https://doi.org/10.3333/lbs.v11i1.73>
- Diens, A. (2009). Analisis Relevansi Desain Kurikulum Pelatihan Guru PAI MTS dengan Kebutuhan Kompetensi Guru di Lapangan. *Inovasi Kurikulum*, 6(1). <https://doi.org/10.17509/jik.v6i1.35685>
- Elvianto, D., Khalda, S., & Gunawan, A. (2025). Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi dan Produktivitas Karyawan. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik*, 3(1), 238–245. <https://doi.org/10.61787/4q663p64>
- Garini, D. P., & Rahman, M. Z. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Banjar. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 15(1), 824–834. <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i01.4440>
- Girsang, L., Zulkarnain, Z., & Isnaniah, I. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lintas Aman Andalas Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.460>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>

- Hairani, T. (2023). Determinan Budaya Organisasi dan Pelatihan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Ekonomi Islam. *JIEI: Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 339–345. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.8164>
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Caps.
- Handayani, I. R., Sadyana, I. W., & Pramesti, P. D. M. Y. (2024). Pelatihan dan Pendampingan Omotenashi untuk Siswa Jurusan Perhotelan SMK Negeri 2 Singaraja Melalui Pendekatan Kontekstual. *Proceeding Senadimas Undiksha 2024*, 9(1), 579–585.
- Haryati, R. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3(1), 91–98. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5185>
- Hidayat, A. W., Prakoso, A. D., Marini, I., Setianingsih, L. E., & Hutagaol, E. K. (2024). Efektivitas Pelatihan Time Management dan Pengaturan Shift Pada Pengurangan Beban Kerja dan Stres Kerja Tenaga Kesehatan. *IJHRI: Indonesian Journal of Health Research Innovation*, 1(4), 243–249. <https://doi.org/10.64094/njv44k75>
- Ibrahim, V. A. T., & Wardani, M. I. A. (2023). Peran HRD Sebagai Pilar Pelatihan dan Pengawasan Kinerja SDM Pada Hotel WP. *JEBISMA: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Akuntansi*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.70197/jebisma.v1i2.13>
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Bisnis Global. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(1), 72–89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Khaeruman, Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni. (2023). Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *JRBMT: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 7(1), 41–50. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910>
- Komalasari, R., Pramesti, P., & Harto, B. (2020). Teknologi Informasi E-Tourism Sebagai Strategi Digital Marketing Pariwisata. *Jurnal ALTASIA*, 2(2), 163–170. <https://doi.org/10.37253/altasia.v2i2.559>
- Kurniawati, N. D., & Warsono, H. (2020). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Penanaman*

- Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah (DPMPTSP)*. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v9i4.28961>
- Leatemia, S. Y. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Badan Pusat Statistik di Maluku. *Jurnal MANIS: Manajemen Bisnis*, 1(2), 49–58. <https://doi.org/10.30598/manis.1.2.1-10>
- Lengkong, O., Lengkong, V. P. K., & Pandowo, M. H. C. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1286–1295. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35517>
- Lubis, A. L., Supardi, S., Fatimah, Z., & Rajin, G. (2024). Pelatihan Peningkatan Kualitas Layanan Pelanggan Restoran RM Sederhana Winsor Batam. *Jurnal Keker Wisata*, 2(2), 197–210. <https://doi.org/10.59193/jkw.v1i1.93x>
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan 14). *PT. Remaja Rosdakarya*, 75.
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Ngatini, S. (2021). Upaya Inovatif Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) di Wilayah Mlati, Ngemplak, Ngaglik dan Kalasan Pada Masa Pandemi COVID-19. Dalam Sih Ngatini (Ed.), *Prosiding Seminar Nasional: Inovasi Manajemen Pendidikan Dalam Tatanan Kenormalan Baru* (hlm. 1285–1298). Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Nofrianda, R., Fadzlul, F., & Periantalo, J. (2025). Efektivitas Pelatihan Personal Branding dalam Meningkatkan Kepercayaan Diri Tenaga Kependidikan. *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, dan Pengelolaan Pendidikan*, 5(5), 7. <https://doi.org/10.17977/um065.v5.i5.2025.7>
- Novelni, D., & Sukma², E. (2021). Analisis Langkah-Langkah Model Problem Based Learning Dalam Pembelajaran Tematik Terpadu Di Sekolah Dasar Menurut Pandangan Para Ahli. *Journal of Basic Education Studies*, 4(1).
- Nurfajriani, W. V., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826–833. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13929272>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>

- Pramesti, P. D. M. Y., Suartini, N. N., & Antartika, I. K. (2024). Pelatihan dan Pendampingan Etika dan Budaya Kerja Luar Negeri Bagi Siswa SMK Widharba Singaraja. *Proceeding Senadimas Undiksha 2024*, 1525–1531.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rahmah, D. D. N., Prastika, N. D., Windarti, B., Agsari, E. J., & Firjatullah, F. (2025). Strategi Meningkatkan Efektivitas Organisasi Melalui Training Komunikasi Asertif. *Journal of Human And Education*, 5(2), 405–415. <https://doi.org/10.31004/jh.v5i2.1210>
- Rivai, V. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. *Rajagrafindo Persada*, 217. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20290369>
- Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara, dan Kuesioner. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik*, 3(1), 39–47. <https://doi.org/10.61787/taceee75>
- Rudolph, J. (2018). Practical Research. Planning and Design (11th ed.). Boston, MA: Pearson. *JALT: Journal of Applied Learning & Teaching*, 1(2), 73–74. <https://doi.org/10.37074/jalt.2018.1.2.15>
- Salsabila, E. N., Purti, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727–739. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan: Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management*, 1(1), 19–24. <https://ejournal.hakhara-institute.com/index.php/MPSS>
- Sella, S., & Riofita, H. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Tujuan Strategis Perusahaan. *Jurnal Pajak dan Manajemen Keuangan*, 1(5), 75–82. <https://doi.org/10.61132/pajamkeu.v1i5.680>
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Parashakti, R. D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *JPMK: Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, 1(2), 186–195. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i2.32>

- Shinta, S. D., & Darti, L. O. (2022). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Pengendalian Intern Akuntansi Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pada Pemerintah Kota Bengkulu. *JAZ: Jurnal Akuntansi UNHAZ*, 5(1), 93–100. <https://doi.org/10.32663/jaz.v5i1.2890>
- Sulistyowati, R., & Auliya, Z. F. (2022). Pengaruh Ketrampilan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Social Science Studies*, 2(2), 135–148. <https://doi.org/10.47153/sss22.3592022>
- Susanto, D., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Tabina, A., Sudiantini, D., Lestari, I. B., Ummah, N. F., Syakira, P. N., & Hanida, R. G. (2024). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Kajian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEBI: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(6), 822–837.
- Timothy Nmadu, Idris, A., Aidelokhai, I., & Adamu, I. (2021). The Effects of Training on Employee Performance in an Organization. *Zamfara Journal of Politics and Development*, 2(2), 1–9.
- Tobing, L. L., Nugroho, E. S., & Solehudin, S. (2021). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada Level Operator di PT. Subang Autocomp Indonesia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 274–287. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i1.2000>
- Utomo, A. P., & Tehupeiory, K. P. (2014). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2), 37–41. <https://doi.org/10.61769/telematika.v9i2.87>
- Wahyuni, N., & Yuliana, Y. (2023). Pengaruh Organizational Support and Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Denai. *JIP: Jurnal Inovasi Penelitian*, 4(2), 537–546. <https://doi.org/10.47492/jip.v4i3.2744>
- Wijaya, F. R., Lubis, F. A. R., Siregar, Mhd. N. S., & Batubara, A. A. F. (2025). Sumber Data, Subjek Penelitian, dan Isu Terkait. *Jurnal Edukatif*, 3(2), 271–276.

LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Bukti Transkrip Wawancara HRD Hotel Grand Rohan Jogja

A. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan SDM

- **Peneliti:** Apa dasar pelatihan dan pengembangan tertentu sering dilakukan dihotel ini?

HRD: Dasar utama kami dalam merancang program pelatihan adalah kebutuhan kompetensi karyawan yang teridentifikasi dari beberapa sumber. Pertama, kami melihat hasil evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala. Kedua, ada observasi langsung dari para supervisor yang mengetahui betul kebutuhan tim di lapangan. Dan yang tak kalah penting, kami selalu mengacu pada standar layanan hotel berbasis syariah yang menjadi identitas kami. Jadi, setiap pelatihan baik teknis maupun *soft skill* pasti disesuaikan agar sejalan dengan nilai-nilai Islami, seperti keramahan dan kehalalan dan standarisasi operasional hotel berbintang.

- **Peneliti:** Apa saja indikator keberhasilan suatu pelatihan yang dilakukan?

HRD: Bagi kami, keberhasilan sebuah pelatihan itu tidak hanya diukur dari nilai tes, tapi dari dampak nyata yang bisa kita lihat. Setelah pelatihan, kami langsung mengamati adanya peningkatan keterampilan dan perilaku kerja yang lebih profesional, misalnya staf *housekeeping* yang jadi lebih teliti dalam membersihkan kamar atau staf *F&B service* yang lebih sigap dan rapi saat melayani tamu. Selain itu, kami selalu memantau umpan balik positif dari berbagai pihak, terutama tamu. Jika jumlah komplain berkurang dan ulasan baik meningkat, itu adalah indikasi kuat bahwa program kami berhasil. Pada akhirnya, semua ini bermuara pada peningkatan kinerja bisnis, di mana kualitas layanan jadi lebih konsisten, efisiensi kerja meningkat.

- **Peneliti:** Jika banyak pelatihan teknis, apakah itu berarti sistem rekrutmen tidak memperhatikan skill requirement?

HRD: Tidak begitu. Pelatihan justru menjadi pelengkap proses rekrutmen. Kami tetap mencari kandidat dengan kompetensi dasar yang sesuai posisi, tapi karena industri perhotelan itu dinamis, pelatihan dibutuhkan untuk menyamakan standar layanan sesuai SOP hotel, apalagi dengan nilai-nilai syariah yang kami terapkan.

- **Peneliti:** Apa saja jenis pelatihan apa saja yang diberikan kepada karyawan? Dan berapa lama durasinya?

HRD: Kami menyediakan beragam jenis pelatihan. Ada pelatihan dasar *syariah hospitality* yang wajib untuk semua karyawan, lalu pelatihan teknis sesuai divisi seperti *F&B service*, *housekeeping*, dan *front office*. Kami juga memberikan pelatihan khusus K3 (*Keselamatan dan Kesehatan Kerja*) dan *service excellence*. Selain itu, untuk mengasah *soft skills*, khususnya komunikasi yang sangat vital di industri *hospitality*, kami mendatangkan guru bahasa Inggris dari luar. Durasi pelatihan bervariasi; ada yang satu hari untuk *refrehment*, dan ada juga yang terjadwal seminggu 2-3 kali seperti pelatihan bahasa Inggris yang durasinya 1-2 jam per sesi dalam kurun 2 bulan. Untuk pelatihan umum seperti *service excellence* yang diikuti semua departemen, biasanya berlangsung sehari penuh dan diadakan di hotel. Kami selalu memastikan jadwalnya tidak mengganggu operasional dengan memilih hari-hari di mana tingkat occupancy (tingkat hunian tamu) sedang rendah.

- **Peneliti:** Bagaimana proses perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan di hotel ini?

HRD: Kami mulai dengan *training needs analysis*, lalu berkoordinasi dengan kepala divisi. Setelah itu, kami susun jadwal pelatihan tahunan dan triwulanan. Pelaksanaannya bisa dilakukan oleh HRD, supervisor, atau menghadirkan trainer eksternal jika memang dibutuhkan.

- **Peneliti:** Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan?

HRD: Tim HRD berperan sebagai penyelenggara, kepala departemen mengusulkan materi teknis, dan trainer bisa berasal dari internal supervisor atau manajer atau dari luar, seperti konsultan *hospitality* atau ustaz untuk pengajian bulanan.

- **Peneliti:** Apakah pelatihan dilakukan secara berkala?

HRD: Ya, biasanya setiap tiga bulan ada pelatihan rutin. Pelatihan khusus seperti *hospitality* syariah atau keselamatan kerja dilakukan minimal dua kali setahun. Untuk karyawan baru, pelatihan diberikan saat onboarding.

- **Peneliti:** Bagaimana cara menentukan kebutuhan pelatihan?

HRD: Kami menggunakan observasi langsung, laporan atasan, hasil evaluasi kerja, serta *feedback* dari tamu melalui survei kepuasan. Kami juga mengacu pada laporan audit internal untuk menentukan area yang perlu ditingkatkan.

- **Peneliti:** Apakah ada perbedaan pendekatan pelatihan untuk karyawan baru dan lama?

HRD: Ada. Karyawan baru akan mendapat orientasi dan pelatihan dasar yang sifatnya fundamental. Sementara karyawan lama lebih banyak mengikuti pelatihan pengembangan, penyegaran SOP, dan penguatan *soft skill*. Untuk posisi tertentu, kami adakan pelatihan kepemimpinan.

- **Peneliti:** Bagaimana pelatihan diintegrasikan dengan peningkatan kinerja karyawan?

HRD: Pelatihan kami desain agar sejalan dengan indikator kinerja. Setiap pelatihan diikuti evaluasi dan monitoring supaya hasilnya benar-benar berpengaruh pada performa. Hasil pelatihan ini juga masuk dalam penilaian kinerja dan pertimbangan promosi.

B. Faktor Pendukung dan Kendala Pelatihan

- **Peneliti:** Apa saja faktor yang mendukung keberhasilan pelatihan di hotel ini?

HRD: Dukungan manajemen, budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, motivasi karyawan untuk belajar, serta adanya SOP pelatihan yang jelas. Fasilitas training room juga menjadi pendukung utama.

- **Peneliti:** Apakah manajemen memberikan dukungan penuh terhadap program pelatihan?

HRD: Ya, sangat mendukung. Ini terlihat dari alokasi anggaran khusus untuk training, kebijakan wajib pelatihan bagi karyawan baru, dan kehadiran pimpinan saat sesi pelatihan untuk memberi arahan dan motivasi.

- **Peneliti:** Bagaimana antusiasme karyawan terhadap program pelatihan?

HRD: Sebagian besar sangat antusias, terutama jika materi pelatihannya relevan dengan pekerjaan mereka. Tantangannya adalah jika pelatihan bertepatan dengan waktu sibuk atau hari libur, jadi kami harus pintar mengatur jadwal.

- **Peneliti:** Kendala apa saja yang biasanya dihadapi?

HRD: Kendala yang sering muncul adalah keterbatasan waktu di tengah operasional, rotasi jadwal kerja, dan kadang kurangnya motivasi saat pelatihan yang terlalu teoritis. Perubahan shift mendadak juga kadang membuat peserta tidak bisa hadir.

- **Peneliti:** Bagaimana cara mengatasinya?

HRD: Kami buat jadwal fleksibel, bahkan kadang dibagi dua sesi. Untuk meningkatkan motivasi, kami melakukan pendekatan personal dan mengaitkan materi pelatihan dengan realitas kerja mereka.

- **Peneliti:** Apakah fasilitas dan waktu pelatihan sudah memadai?

HRD: Fasilitas cukup memadai. Ada training room dengan proyektor, whiteboard, dan ruang diskusi. Untuk pelatihan teknis, biasanya langsung di unit kerja masing-masing. Waktunya kami atur supaya tidak mengganggu operasional, biasanya pagi sebelum shift atau sore setelah *check-out*.

- **Peneliti:** Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap pelatihan?

HRD: Budaya kerja kami Islami, ramah, dan profesional. Nilai-nilai syariah diterapkan dalam pelayanan dan komunikasi. Budaya ini mendukung pelatihan karena karyawan sadar bahwa peningkatan kualitas diri adalah bagian dari ibadah dan tanggung jawab profesional.

C. Tolak Ukur Keberhasilan Pelatihan

- **Peneliti:** Bagaimana cara mengevaluasi keberhasilan program pelatihan?

HRD: Kami menggunakan *pre-test* dan *post-test* untuk pelatihan teori, observasi kerja lapangan oleh *supervisor*, dan *feedback* dari tamu maupun rekan kerja. Evaluasi performa berkala juga kami lakukan untuk melihat dampaknya pada produktivitas.

- **Peneliti:** Apakah ada indikator khusus untuk menilai efektivitas pelatihan?

HRD: Ya, indikator keberhasilan pelatihan kami meliputi perubahan perilaku kerja, kecepatan dan ketepatan tugas, peningkatan kualitas layanan, serta kepuasan tamu. Contohnya *room attendant* salah satu indikatornya adalah kecepatan dan ketepatan dalam membersihkan kamar. Kami memberi target 15 menit per kamar untuk tiap *room attendant* agar bisa mengejar waktu antara tamu *check-out* dan tamu yang akan *check-in* apalagi saat peak season jadi harus cepat. Untuk pelatihan kepemimpinan, indikator keberhasilannya adalah inisiatif, kemampuan mengelola tim, dan kedisiplinan.

- **Peneliti:** Apakah ada perubahan yang terlihat setelah pelatihan?

HRD: Ada. Kami melihat peningkatan kedisiplinan, kerapian dalam SOP, kecepatan layanan, dan komunikasi yang lebih baik antar staf. Beberapa karyawan bahkan siap dipromosikan setelah ikut program pengembangan.

- **Peneliti:** Sejauh mana pelatihan berkontribusi pada kualitas layanan?

HRD: Sangat berkontribusi. Standar layanan jadi lebih konsisten, karyawan lebih percaya diri menghadapi tamu, dan jumlah komplain berkurang. Dampaknya langsung terasa pada tingkat kepuasan dan loyalitas tamu.

- **Peneliti:** Bagaimana feedback peserta digunakan untuk perbaikan?

HRD: Setelah pelatihan, kami sebar kuesioner dan adakan diskusi informal dengan peserta. Masukan mereka kami pakai untuk memperbaiki metode, durasi, dan materi pelatihan berikutnya.

- **Peneliti:** Apakah hotel menggunakan metode penilaian seperti survei atau observasi langsung?

HRD: Ya, kami kombinasikan survei kepuasan pelatihan, *pre-test/post-test*, observasi langsung supervisor, dan laporan performa dari atasan. Semua data itu dikompilasi HRD sebagai bahan evaluasi tahunan.

Lampiran 1. 2 Bukti Transkrip Wawancara Karyawan Hotel Grand Rohan Jogja

A. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan SDM

- **Peneliti:** Apakah Anda pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh hotel? Jika ya, pelatihan apa saja yang pernah diikuti, durasinya berapa lama, dan lokasinya di mana?

Karyawan *Front Office*: Ya, saya sudah beberapa kali ikut pelatihan dari pihak hotel. Pelatihan yang pernah saya ikuti itu ada pelatihan *Front Office Service Excellence*, pelatihan sistem *check-in/check-out*, dan pelatihan pelayanan syariah. Biasanya ini seminggu sekali oleh supervisor. Kami juga rutin mengikuti pelatihan bahasa Inggris untuk membantu kami berkomunikasi lebih baik dengan tamu asing. Durasi pelatihannya 1 minggu 2x berlangsung selama 2 bulan.

Karyawan *F&B Product*: Ya, saya sudah beberapa kali mengikuti pelatihan yang diadakan oleh hotel. Pelatihan yang pernah saya ikuti itu ada *Service excellence*, pelatihan dasar *syariah hospitality*, sanitasi dan kebersihan dapur, serta K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Selain itu, kami juga rutin mengikuti pelatihan memasak, Pelatihan memasak biasanya diadakan saat ada kebutuhan khusus, seperti ketika kami akan meluncurkan menu baru, menyiapkan hidangan untuk acara besar, atau menjelang musim liburan. Jadi, pelatihannya lebih fokus pada proyek yang sedang berjalan, bukan jadwal rutin mingguan. Pelatihan ini sering dipimpin langsung oleh *Head Chef*. Semua pelatihan ini durasinya bervariasi, ada yang sehari penuh atau hanya beberapa jam saja, dan umumnya diadakan di ruang *training*, Meeting room Hotel atau terkadang langsung di area dapur.

Karyawan *F&B Service*: Iya, saya pernah ikut beberapa pelatihan yang diadakan hotel. Kaya pelatihan cara taking order, table manner, pelatihan SOP penanganan tamu VIP, *set up buffet*, sampai cara *handle room service*. Ada juga pelatihan *basic bar knowledge*, *folding napkin*, *basic espresso*, dan *sequence of service*. Biasanya pelatihan berlangsung singkat, antara satu sampai tiga jam tergantung materinya, dan lokasinya di dalam hotel juga kadang di ruang training, restoran, atau area banquet. Selain pelatihan teknis, karyawan juga mendapat pelatihan yang sifatnya jangka panjang, misalnya pelatihan leadership atau supervisor training untuk mempersiapkan posisi lebih tinggi. Ada juga pelatihan komunikasi, bahasa Inggris, manajemen waktu, dan customer service

Karyawan *Housekeeping*: Iya, saya pernah mengikuti berbagai pelatihan yang diadakan hotel. Pelatihannya sangat beragam, mulai dari cara membersihkan kamar

dan kamar mandi, penanganan laundry, penggunaan chemical, SOP make up room dari VD (*Vacant Dirty*) ke VC (*Vacant Clean*), menangani tamu dan keluhan mereka, sampai prosedur lost & found. Selain itu ada juga pelatihan tentang standarisasi set up trolley, mopping, dusting, serta cara bekerja lebih efisien dan manajemen waktu. Durasi pelatihan biasanya singkat, sekitar satu sampai tiga jam tergantung materinya, dan pelaksanaannya dilakukan di dalam hotel, baik di ruang training maupun langsung di area kamar atau koridor supaya bisa langsung praktik.

- **Peneliti:** Menurut Anda, seberapa relevan pelatihan tersebut dengan pekerjaan Anda sehari-hari?

Karyawan Front Office: Saya merasa pelatihan-pelatihan itu sangat relevan. Materi yang diberikan tidak hanya teori, tapi langsung bisa kami terapkan saat melayani tamu. Contohnya, pelatihan bahasa Inggris sangat membantu saya berkomunikasi dengan tamu asing, sedangkan pelatihan pelayanan syariah mengajarkan cara melayani tamu dengan ramah dan sopan sesuai dengan nilai-nilai Islami.

Karyawan F&B Product: Pelatihan yang saya ikuti sangat relevan dengan pekerjaan sehari-hari. Misalnya, pelatihan sanitasi dan kebersihan dapur juga sangat berguna karena standar kebersihan sangat ketat di area kitchen, jadi ilmu dari pelatihan itu langsung diterapkan dalam aktivitas harian. Pelatihan seperti memasak juga sangat menunjang karena setiap kali ada menu baru atau event besar, saya jadi lebih siap dan paham standar penyajiannya. Jadi secara keseluruhan, pelatihan yang diberikan benar-benar mendukung pekerjaan saya, meningkatkan keterampilan, dan menjaga kualitas layanan yang kami berikan di Hotel Grand Rohan Jogja

Karyawan F&B Service: Menurut saya pelatihan-pelatihan itu sangat relevan dengan pekerjaan sehari-hari, karena hampir semua yang diajarkan langsung dipakai saat kerja. Misalnya cara taking order, set up buffet, atau sequence of service, itu memang kita lakukan setiap hari. Jadi pelatihan membantu saya lebih terampil dan lebih yakin saat melayani tamu.

Karyawan *Housekeeping*: Menurut saya, pelatihan-pelatihan itu sangat relevan dengan pekerjaan sehari-hari. Semua materi yang diajarkan, mulai dari membersihkan kamar, menangani laundry, penggunaan chemical, sampai berinteraksi dengan tamu, langsung dipakai saat bekerja. Pelatihan membantu saya bekerja lebih cepat, lebih rapi, dan sesuai standar hotel, sehingga pekerjaan jadi lebih lancar dan pelayanan kepada tamu juga lebih baik.

- **Peneliti:** Bagaimana pendapat Anda tentang metode, durasi, dan materi pelatihan yang diberikan?

Karyawan *Front Office*: Secara umum sudah baik. Metodenya gabungan antara teori dan studi kasus, kadang ada juga *roleplay*. Durasi cukup ideal karena tidak terlalu lama sehingga tidak mengganggu pekerjaan, tapi tetap padat dan fokus pada inti materi. Materinya disusun ringkas, jelas, dan mudah dipahami. Terutama yang berkaitan langsung dengan tugas sehari-hari

Karyawan *F&B Product*: Menurut saya, metode, durasi, dan materi pelatihan yang diberikan di sini sudah sangat efektif. Metodenya sangat praktis karena kami langsung melakukan simulasi dan praktik di dapur, jadi ilmunya bisa langsung diterapkan. Durasi yang hanya beberapa jam juga ideal, sehingga tidak mengganggu operasional dapur yang padat. Materi yang diberikan pun sangat relevan, fokus pada hal-hal yang kami butuhkan setiap hari seperti sanitasi, K3, dan memasak menu baru, serta selalu diperbarui agar sesuai dengan standar terbaru.

Karyawan *F&B Service*: Menurut saya metode pelatihan yang diberikan sudah cukup bagus karena ada teori dan praktik langsung, jadi lebih mudah dipahami. Untuk durasinya juga pas, tidak terlalu lama tapi cukup untuk mempelajari materi. Sedangkan materinya menurut saya relevan dengan pekerjaan sehari-hari,

Karyawan *Housekeeping*: Menurut saya, metode pelatihannya sudah cukup baik karena kombinasi antara teori singkat dan praktik langsung di area kamar atau koridor membuat materi lebih mudah dipahami. Durasinya juga pas, tidak terlalu

lama sehingga tidak mengganggu pekerjaan, tapi cukup untuk mempelajari materi inti.

- **Peneliti:** Apakah pelatihan tersebut membantu meningkatkan kemampuan kerja Anda?

Karyawan *Front Office*: Saya merasa pelatihan tersebut sangat membantu. Setelah ikut pelatihan, saya jadi lebih paham cara kerja yang sistematis. Contohnya, saat ada tamu check-in, saya jadi lebih cepat dalam memprosesnya. Kemampuan saya dalam menghadapi keluhan tamu juga meningkat, karena saya tahu cara berkomunikasi dengan baik. Secara keseluruhan, pelatihan ini membuat saya lebih efisien dan terorganisir dalam pekerjaan saya sehari-hari. Semua ini membuat saya lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Karyawan *F&B Product*: Tentu saja. Pelatihan-pelatihan tersebut sangat membantu meningkatkan kemampuan kerja saya, terutama dalam hal kecepatan, efisiensi, dan kualitas. Misalnya, setelah pelatihan sanitasi, saya jadi lebih paham cara kerja yang bersih dan teratur, sehingga pekerjaan menjadi lebih cepat dan aman. Pelatihan memasak juga langsung terasa dampaknya. Saat ada menu baru, saya sudah tahu standar, takaran bumbu dan teknik yang benar, jadi tidak perlu lagi coba-coba.

Karyawan *F&B Service*: Iya, pelatihan tersebut sangat membantu meningkatkan kemampuan kerja saya. Dari sisi teknis, saya jadi lebih terampil dalam melakukan set up buffet, taking order, maupun sequence of service sesuai standar hotel. Selain itu, pelatihan juga membuat saya lebih percaya diri ketika melayani tamu, karena saya tahu cara yang benar dan rapi. Bukan hanya soal teknis, pelatihan juga membantu meningkatkan soft skill saya, terutama dalam hal komunikasi dengan tamu dan kerja sama dengan tim. Misalnya dalam banquet, koordinasi dengan rekan kerja jadi lebih lancar setelah semua mendapat pelatihan yang sama. Jadi, menurut saya pelatihan ini berdampak langsung pada kualitas kerja sehari-hari, baik di restoran maupun saat menangani acara besar.

Karyawan *Housekeeping*: ya, pelatihan benar-benar membantu kemampuan kerja saya. Dulu, saya membersihkan satu kamar bisa memakan waktu sekitar 20–25 menit, tapi setelah ikut pelatihan dan memahami standar serta teknik yang benar, sekarang hanya 15 menit per kamar. Selain lebih cepat, hasil kerja juga lebih rapi dan sesuai standar hotel.

- **Peneliti:** Apakah setelah pelatihan Anda merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas?

Karyawan *Front Office*: Tentu saja, saya merasa jauh lebih percaya diri setelah mengikuti pelatihan. Sebelumnya, saya mungkin merasa ragu saat ada tamu asing atau tamu dengan permintaan khusus. Tapi, setelah pelatihan bahasa Inggris dan service excellence, saya jadi lebih yakin saat berkomunikasi dan tahu cara menangani berbagai situasi. Pelatihan ini membuat saya tahu persis apa yang harus dilakukan, jadi saya bisa mengambil inisiatif dan menyelesaikan masalah tanpa perlu menunggu arahan dari atasan.

Karyawan *F&B Product*: Tentu saja. Saya merasa jauh lebih percaya diri setelah mengikuti pelatihan. Sebelumnya, saya mungkin merasa ragu saat harus mencoba teknik memasak baru atau menyiapkan hidangan untuk acara besar. Namun, setelah pelatihan, saya jadi tahu standar dan prosedur yang benar. Saya juga lebih yakin dalam menjaga kebersihan dapur dan keamanan kerja karena sudah dibekali ilmunya. Pelatihan ini tidak hanya menambah *skill*, tapi juga membuat saya tahu persis apa yang harus saya lakukan, sehingga saya bisa bekerja dengan lebih tenang dan fokus.

Karyawan *F&B Service*: Iya, setelah mengikuti pelatihan saya merasa jauh lebih percaya diri dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pelatihan membantu saya memahami standar kerja yang benar. Jadi ketika bertugas, saya tidak lagi merasa ragu atau takut salah, karena sudah punya bekal yang jelas dari pelatihan. Selain itu, pelatihan juga membuat saya lebih siap menghadapi berbagai situasi, misalnya ketika ada permintaan khusus dari tamu atau saat menangani acara besar di banquet. Saya merasa lebih tenang karena tahu langkah-langkah yang harus dilakukan. Rasa

percaya diri ini juga berpengaruh pada cara saya berinteraksi dengan tamu, yang akhirnya membuat pelayanan jadi lebih profesional.

Karyawan *Housekeeping*: Tentu, pelatihan membuat saya lebih percaya diri bahwa pekerjaan saya sudah sesuai standar. Sekarang saya tidak ragu lagi saat menggunakan peralatan atau menghadapi situasi yang dulu terasa membingungkan, misalnya ketika menangani keluhan tamu tentang kebersihan atau Ketika tamu punya permintaan khusus, saya bisa lebih siap menanganinya.

- **Peneliti:** Sejak awal bekerja di hotel ini, apakah Anda langsung menghandle pekerjaan sendiri atau ada pendampingan terlebih dahulu?

Karyawan *Front Office*: Tidak, saya tidak langsung berkerja sendiri. Waktu awal masuk, ada orientasi dan pelatihan internal selama beberapa hari, lalu saya didampingi senior sekitar 3 atau 4 hari. Mereka mengajari saya secara langsung, mulai dari cara menyambut tamu, menggunakan sistem hotel, hingga cara menangani berbagai situasi. Selama minggu pertama, saya masih dipantau dengan ketat. Setelah dianggap mampu, barulah saya diberi kepercayaan untuk bekerja secara mandiri.

Karyawan *F&B Product*: Sebagai karyawan dapur, saya tidak langsung bekerja sendiri. Saat pertama kali masuk, saya melalui masa **orientasi** dan **pendampingan** atau *on-the-job training* (OJT) terlebih dahulu. Selama OJT, saya ditempatkan di bawah bimbingan *Chef* senior sekitar 5 hari. Mereka mengawasi dan mengajari saya secara langsung, mulai dari cara menyiapkan bahan, menggunakan peralatan, hingga mengikuti standar resep dan kebersihan. Setelah dianggap menguasai semua prosedur dasar dan bisa bekerja dengan cepat dan aman, barulah saya diperbolehkan untuk bekerja secara mandiri.

Karyawan *F&B Service*: Sejak awal bekerja di hotel ini saya tidak langsung menghandle pekerjaan sendiri. Pada minggu-minggu pertama ada pendampingan dari senior dan juga arahan dari supervisor. Jadi saya lebih banyak belajar dulu, mulai dari cara set up meja, taking order, sampai bagaimana melayani tamu sesuai

standar hotel. Waktu itu saya biasanya mendampingi senior saat melayani tamu, sambil memperhatikan dan mencoba secara bertahap. Setelah mulai terbiasa dan dinilai cukup paham alur kerja, barulah saya diberi kesempatan untuk menghandle pekerjaan sendiri. Menurut saya pendampingan di awal itu sangat membantu, karena membuat saya lebih percaya diri dan tidak takut salah ketika akhirnya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan di restoran maupun banquet

Karyawan *Housekeeping*: Sejak awal saya tidak langsung dilepas sendiri. Ada pendampingan dari senior dan supervisor. Biasanya saya diajak ikut membersihkan kamar bersama, sambil diperhatikan cara kerja yang benar. Setelah dirasa cukup menguasai, baru saya diberi kepercayaan untuk handle kamar sendiri.

B. Faktor Pendukung dan Kendala Pelatihan

- **Peneliti:** Menurut Anda, apa saja hal yang mendukung kelancaran pelatihan di hotel ini?

Karyawan *Front Office*: Menurut saya, ada dua hal utama yang membuat pelatihan di sini berjalan lancar. Pertama, dukungan penuh dari atasan dan manajemen yang memastikan kami punya waktu dan jadwal yang fleksibel untuk belajar. Kedua, fasilitas pelatihan yang memadai seperti ruang *training* yang nyaman dan lengkap, sehingga proses belajar menjadi lebih efektif.

Karyawan *F&B Product*: Kalo menurut saya sendiri, kelancaran pelatihan di sini didukung oleh dua hal utama. Yang pertama adalah fasilitas yang memadai; kami bisa langsung praktik dengan peralatan dan bahan yang sama seperti di dapur sehari-hari, membuat pelatihan jadi sangat efektif. Selain itu, dukungan dari *Head Chef* dan rekan senior juga sangat membantu. Mereka membimbing kami secara langsung, menciptakan lingkungan belajar yang suportif dan nyaman.

Karyawan *F&B Service*: Menurut saya, kelancaran pelatihan di hotel ini sangat didukung oleh beberapa hal. Pertama, fasilitas yang disiapkan sudah cukup memadai, jadi proses belajar bisa berjalan nyaman, baik di ruang training maupun

langsung di area kerja. Kedua, materi yang diberikan memang sesuai dengan kebutuhan kerja sehari-hari, jadi terasa langsung manfaatnya. Ketiga, metode pelatihannya juga enak karena ada teori dan praktik, jadi tidak membosankan dan lebih mudah dipahami. Selain itu, dukungan dari atasan dan senior yang ikut membimbing juga membuat suasana pelatihan jadi lebih terbuka. Terakhir, semangat peserta untuk belajar juga berpengaruh besar, karena kalau semua serius dan antusias, pelatihannya jadi lebih lancar dan hasilnya terasa.

Karyawan *Housekeeping*: Menurut saya, kelancaran pelatihan di hotel ini didukung oleh beberapa hal. Fasilitas yang memadai, seperti ruang training, area kamar untuk praktik, dan ketersediaan alat-alat kebersihan yang lengkap, membuat proses belajar lebih nyaman. Materi pelatihan juga relevan dengan pekerjaan sehari-hari, sehingga terasa langsung bermanfaat. Selain itu, metode pelatihan yang menggabungkan teori dan praktik membuat peserta lebih mudah memahami. Dukungan dari senior, supervisor, dan manajemen juga penting, karena mereka membimbing dan memberikan arahan. Terakhir, motivasi dan keseriusan peserta ikut berperan besar supaya pelatihan berjalan lancar dan efektif.

- **Peneliti:** Apakah ada kendala yang Anda rasakan selama mengikuti pelatihan?

Karyawan *Front Office*: Kendala yang sering kami rasakan adalah masalah waktu. Seperti pelatihan bahasa Inggris yang diadakan sore hari sering kali bentrok dengan jam *check-in* tamu. Sebagai staf *Front Office* yang berhadapan langsung dengan tamu, kami tidak bisa meninggalkan meja begitu saja, sehingga sering datang terlambat atau bahkan tidak bisa mengikuti sesi pelatihan tepat waktu.

Karyawan *F&B Product*: Sebagai karyawan dapur, kendala yang saya rasakan tidak terlalu besar. Yang paling utama mungkin keterbatasan waktu. Terkadang, jadwal operasional dapur yang padat membuat kami harus membagi fokus antara pekerjaan atau materi pelatihan.

Karyawan F&B Service: Kadang ada kendala soal waktu, karena pelatihan berdekatan dengan jadwal kerja jadi terasa terburu-buru. Materinya juga cukup padat, jadi butuh waktu lebih untuk benar-benar dikuasai.

Karyawan Housekeeping: Sebenarnya, saya tidak merasakan kendala berarti saat mengikuti pelatihan. Semua materi disampaikan dengan jelas, durasinya cukup, dan fasilitas serta alat-alat yang dibutuhkan juga tersedia dengan baik, sehingga proses belajar berjalan lancar.

- **Peneliti:** Apakah waktu pelaksanaan pelatihan biasanya cukup tanpa mengganggu pekerjaan?

Karyawan Front Office: Saya merasa waktu pelatihan sudah diatur dengan baik. Pihak hotel selalu berusaha menjadwalkan pelatihan di luar jam-jam sibuk, misalnya saat sore hari. Jadi, kami tetap bisa fokus pada pekerjaan utama tanpa terganggu. Meskipun ada beberapa kendala kecil seperti yang saya sebutkan tadi, namun secara keseluruhan waktu pelaksanaannya cukup efektif dan tidak mengganggu pekerjaan.

Karyawan F&B Product: Secara umum, ya. Waktu pelatihan diatur dengan baik agar tidak mengganggu pekerjaan utama kami di dapur. Pihak manajemen dan *Head Chef* selalu berusaha menjadwalkan pelatihan di luar jam-jam sibuk, seperti diakhir shift. Ini membantu kami untuk tetap fokus pada pekerjaan utama, sambil tetap bisa mengikuti pelatihan dengan baik. Meskipun ada beberapa kendala kecil terkait waktu, namun secara keseluruhan saya merasa waktu yang dialokasikan sudah dan cukup efektif.

Karyawan F&B Service: Menurut saya, waktu pelaksanaan pelatihan biasanya cukup dan tidak terlalu mengganggu pekerjaan utama. Soalnya jadwalnya sudah diatur menyesuaikan dengan operasional hotel, jadi masih bisa fokus belajar tanpa meninggalkan tanggung jawab kerja. Kalau pun ada benturan dengan jadwal, biasanya ada penyesuaian dari atasan supaya pekerjaan tetap jalan.

Karyawan *Housekeeping*: Secara umum cukup dan tidak mengganggu pekerjaan utama. Karena biasanya pelatihan dilakukan pagi sebelum shift dimulai (saat *briefing*) atau sore setelah pekerjaan selesai. Jadi tetap bisa belajar tanpa mengganggu tugas sehari-hari. Selain itu, durasinya juga pas sehingga materi bisa dipahami dengan baik tanpa membuat pekerjaan terbengkalai.

- **Peneliti:** Bagaimana respon rekan kerja terhadap pelatihan?

Karyawan *Front Office*: Umumnya mereka antusias. Pelatihan dianggap sebagai kesempatan untuk berkembang. Kami saling membantu dan mengingatkan materi yang sudah diberikan. Adanya pelatihan juga membuat kami merasa lebih termotivasi karena tahu bahwa hotel peduli dengan perkembangan karyawan.

Karyawan *F&B Product*: Responnya positif. Banyak yang merasa semangat karena pelatihan menjadi sarana pengembangan diri. Hal ini membuat kami merasa lebih termotivasi karena tahu bahwa manajemen peduli dengan perkembangan karyawan

Karyawan *F&B Service*: Menurut saya, respon rekan kerja terhadap pelatihan cukup positif. Mereka umumnya antusias karena merasa materi yang diberikan memang bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari. Selain itu, setelah ikut pelatihan, biasanya jadi lebih kompak dalam bekerja, karena semua sudah punya pemahaman dan standar yang sama. Jadi suasana kerja terasa lebih ringan dan saling mendukung.

Karyawan *Housekeeping*: Responnya baik. Banyak teman-teman yang justru semangat ikut pelatihan karena merasa bisa belajar hal baru dan memperbaiki cara kerja.

- **Peneliti:** Apakah pihak manajemen cukup memperhatikan kebutuhan pengembangan karyawan?

Karyawan *Front Office*: Menurut saya, iya. Setiap tahun ada program pelatihan yang disusun rapi, dan HRD juga terbuka terhadap usulan dari karyawan. Bahkan kadang kami diminta memberikan masukan untuk topik pelatihan yang dibutuhkan.

Karyawan *F&B Product*: Ya, manajemen sangat memperhatikan. Program pelatihan selalu ada setiap bulan dan kami diberi kesempatan menyampaikan saran. Contohnya, pelatihan tentang sanitasi, K3, dan *demo kitchen* dengan *Chef* senior. Ini menunjukkan bahwa mereka memahami betul apa yang kami butuhkan untuk bekerja secara efektif.

Karyawan *F&B Service*: Saya rasa manajemen memang cukup peduli dengan pengembangan karyawan. Mereka sering mengadakan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan, dan juga memberi kesempatan bagi karyawan untuk belajar hal-hal baru. Jadi tidak hanya fokus pada pekerjaan harian saja, tapi juga bagaimana karyawan bisa berkembang untuk jangka panjang.

Karyawan *Housekeeping*: Ya, saya rasa manajemen cukup memperhatikan. Kami diberi kesempatan mengikuti pelatihan, bahkan yang bukan hanya teknis tetapi juga *soft skill* dan pengetahuan dasar tentang hotel syariah. Itu menunjukkan bahwa hotel ingin kami berkembang.

C. Tolak Ukur Keberhasilan Pelatihan

- **Peneliti:** Menurut anda, bagaimana cara menilai keberhasilan pelatihan menurut Anda?

Karyawan *Front Office*: Kalau menurut saya, pelatihan bisa dibilang berhasil kalau ada perubahan nyata dalam cara kerja, seperti peningkatan keterampilan yang membuat kami lebih percaya diri dan lancar dalam melayani tamu. Selain itu, keberhasilan juga diukur dari umpan balik positif tamu serta peningkatan efisiensi kerja, di mana proses operasional menjadi lebih cepat dan terstruktur.

Karyawan F&B Product: Setelah pelatihan, saya langsung merasakan peningkatan keterampilan. Saya jadi bisa menerapkan teknik baru yang membuat hidangan lebih lezat dan menarik. Pekerjaan juga menjadi lebih cepat dan efisien karena saya sudah tahu standar dan alur yang benar. Keberhasilan pelatihan terlihat dari kualitas makanan yang kami hasilkan, di mana kami bisa menjaga konsistensi rasa. Ulasan positif dari tamu atau apresiasi dari *Head Chef* adalah bukti nyata bahwa pelatihan berhasil. Pelatihan juga dianggap berhasil jika kami bisa bekerja dengan lebih aman dan terhindar dari kecelakaan. Berkat pelatihan K3 dan sanitasi, kami jadi lebih disiplin dan teliti, sehingga tidak ada insiden atau masalah kebersihan di dapur.

Karyawan F&B Service: Menurut saya, keberhasilan pelatihan bisa dilihat dari seberapa lancar kita menerapkan materi saat kerja sehari-hari. Misalnya, cara taking order jadi lebih cepat dan rapi, pelayanan di restoran terasa lebih sopan dan terstruktur, atau saat di banquet kita bisa set up ruangan sesuai standar dengan waktu yang lebih efisien. Kalau tamu merasa puas dan jarang ada komplain, itu juga jadi tanda bahwa pelatihan berjalan sukses. Selain itu, bisa juga dilihat dari kepuasan tamu dan penilaian atasan. Kalau pelayanan jadi lebih baik dan kerja sama tim makin kompak, itu tandanya pelatihan memberi hasil yang positif.

Karyawan Housekeeping: Pelatihan dianggap berhasil jika kami bisa bekerja lebih cepat, lebih bersih, dan sesuai SOP. Jika tidak ada komplain dari tamu, itu artinya hasil kerja kami sudah baik. Selain itu, jika supervisor memberikan penilaian yang lebih baik atau kami diminta menjadi mentor bagi staf baru, itu juga tanda keberhasilan.

- **Peneliti:** Apakah ada perubahan setelah pelatihan dalam cara kerja Anda?

Karyawan Front Office: Ya, ada. Saya menjadi lebih terstruktur dan efisien. Saya jadi tahu tahapan yang paling efektif untuk setiap tugas, membuat proses *check-in/check-out* lebih cepat. Selain itu, kualitas layanan juga meningkat, membuat saya

lebih percaya diri saat berkomunikasi dengan berbagai tamu. Pada akhirnya, pekerjaan saya jadi lebih mudah dan kepuasan tamu juga terlihat meningkat.

Karyawan *F&B Product*: Ada. Saya lebih teliti dalam prosedur penyajian, memahami *customer touch point*, dan disiplin menjaga kebersihan serta SOP kerja. Hal ini membuat pekerjaan lebih terstruktur.

Karyawan *F&B Service*: Iya, setelah ikut pelatihan saya merasa ada perubahan dalam cara kerja. Pekerjaan jadi lebih rapi dan sesuai standar, saya juga lebih percaya diri saat melayani tamu. Selain itu, saya jadi lebih mudah berkomunikasi dengan rekan kerja dan lebih tahu cara menghadapi berbagai situasi di lapangan.

Karyawan *Housekeeping*: Iya, ada. Setelah ikut pelatihan, cara kerja saya jadi lebih cepat dan teratur. Kalau dulu bersihin kamar butuh waktu sekitar 20–25 menit, sekarang bisa selesai maksimal 15 menit dengan hasil tetap bersih dan sesuai standar. Saya juga lebih teliti, misalnya tidak lagi melewatkan detail kecil seperti kolong tempat tidur atau kebersihan kamar mandi. Saya juga menjadi lebih sistematis, tidak asal bersih. Saya tahu urutan kerja yang benar, menjaga kualitas walaupun sedang banyak kamar, dan memahami batasan pelayanan sesuai syariah.

- **Peneliti:** Apakah Anda pernah diminta memberikan penilaian atau umpan balik setelah pelatihan?

Karyawan *Front Office*: Pernah. Biasanya HRD membagikan kuesioner penilaian setelah pelatihan dan kami diminta memberi komentar. Kadang juga ada sesi tanya-jawab langsung dengan trainer untuk memberi kesan dan saran.

Karyawan *F&B Product*: Pernah. Biasanya ada kuesioner evaluasi dari HRD dan sesi masukan langsung di akhir pelatihan.

Karyawan *F&B Service*: Iya, biasanya setelah pelatihan saya diminta untuk memberikan penilaian. Biasanya berupa mengisi form evaluasi tentang materi, cara

penyampaian, sampai manfaat pelatihan. Kadang juga ada sesi tanya jawab singkat untuk menyampaikan pendapat secara langsung.

Karyawan *Housekeeping*: Iya, pernah. Biasanya setelah pelatihan kami diminta mengisi form evaluasi sederhana, isinya tentang pendapat kami terhadap materi, cara penyampaian, dan apakah pelatihan itu bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari.

- **Peneliti:** Apakah pelatihan membantu Anda berkembang dalam karier di hotel ini?

Karyawan *Front Office*: Sangat membantu. Setiap pelatihan menjadi bekal untuk naik jabatan atau memegang tanggung jawab baru. Saya merasa lebih siap karena sudah punya pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

Karyawan *F&B Product*: Tentu saja. Saya merasa pelatihan ini sangat membantu perkembangan karier saya. Pelatihan yang diberikan tidak hanya untuk meningkatkan kemampuan di posisi saya sekarang, tetapi juga membekali saya dengan keterampilan yang lebih luas. Contohnya, dengan terus belajar menu dan teknik baru, saya jadi lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan berpotensi naik ke posisi yang lebih tinggi, seperti *Chef de Partie*. Dengan begitu, saya merasa hotel memberikan investasi yang nyata pada kami, yang membuat saya semakin termotivasi untuk maju dalam karier di sini.

Karyawan *F&B Service*: Iya, pelatihan sangat membantu perkembangan karier saya. Lewat pelatihan, saya bisa menambah keterampilan baru sekaligus memperdalam yang sudah ada. Selain itu, saya jadi lebih siap kalau suatu saat diberi tanggung jawab yang lebih besar, misalnya dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

Karyawan *Housekeeping*: Sangat membantu. Saya merasa makin siap jika suatu saat diberi tanggung jawab lebih besar. Saya juga merasa dihargai karena mendapat kesempatan untuk terus belajar, tidak hanya bekerja.

- **Peneliti:** Apa saran Anda agar program pelatihan di hotel ini bisa lebih efektif?

Karyawan *Front Office*: Agar program pelatihan lebih efektif, saran saya adalah membuat jadwal yang lebih fleksibel untuk menghindari bentrok dengan jam sibuk operasional seperti di adakan 2 sesi. Selain itu, pelatihan yang lebih praktis dengan lebih banyak simulasi dan *roleplay* akan sangat membantu. Terakhir, sesi *follow-up* dan penyegaran secara berkala juga diperlukan untuk memastikan keterampilan yang sudah diajarkan tidak cepat dilupakan.

Karyawan *F&B Product*: Sebaiknya materi lebih sering disertai praktik langsung atau studi kasus. Akan baik juga jika ada pelatihan lanjutan yang spesifik untuk posisi tertentu. Dan yang terpenting, jadwal pelatihan diumumkan lebih awal agar tidak bentrok dengan jadwal kerja.

Karyawan *F&B Service*: Mungkin saran saya lebih ke arah peningkatan kualitas pelatihan. Materi bisa dibuat lebih interaktif, misalnya dengan simulasi kasus nyata atau role play. Contohnya saat pelatihan handling complaint, peserta bisa berperan sebagai tamu yang komplain karena makanan terlambat, lalu karyawan mencoba menanganinya sesuai SOP. Dengan cara ini, peserta bisa langsung melatih komunikasi, empati, dan kemampuan mencari solusi. Selain itu, bisa juga ditambah sesi sharing pengalaman antar karyawan, misalnya ada rekan yang pernah menangani tamu VIP dengan permintaan khusus dan menceritakan bagaimana cara menyelesaikannya. Dari pengalaman nyata seperti itu, peserta lain bisa belajar lebih cepat dan langsung memahami situasi yang mungkin terjadi di lapangan.

Karyawan *Housekeeping*: Sebaiknya pelatihan diadakan lebih rutin dan diberi sesi praktik lebih banyak. Selain itu, sebaiknya dibuat buku panduan kerja sederhana agar materi bisa diingat kembali. Jika memungkinkan, diadakan pelatihan pengembangan diri seperti manajemen waktu atau komunikasi dengan tamu.