

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Hotel XYZ merupakan bagian dari salah satu jejaring hotel internasional yang tersebar di lebih dari 4.000 hotel dari 100 negara termasuk Amerika Serikat, Amsterdam, dan Jerman. Hotel XYZ memiliki tiga belas hotel di berbagai kota besar Indonesia, termasuk Jakarta, Bandung, Solo, Surabaya, Malang, Bali, Makassar, Manado, Batam, dan Palu. Hotel XYZ Bandung merupakan anggota jaringan hotel ternama yang dibuka pada tanggal 5 Desember 2015. Hotel ini menawarkan pengalaman keramahtamahan Indonesia yang hangat. Hotel XYZ terletak strategis di tengah kawasan Jalan Merdeka, Dago, dan Jalan R.E. Martadinata, yang merupakan kawasan perbelanjaan dan kuliner terkenal di Bandung selain kawasan bisnis.

Hotel ini merupakan tempat menginap yang ideal bagi wisatawan yang sedang berbisnis atau berlibur. Ada 191 kamar dengan berbagai ukuran untuk memenuhi permintaan pengunjung. Selain itu, terdapat restoran dengan layanan lengkap, bar kolam renang, spa, *gym*, *lounge* eksekutif, dan layanan kamar yang tersedia sepanjang waktu. Tempat ini merupakan landmark yang menjulang tinggi di kota karena fasilitas mewah dan gaya arsitektur kontemporer.

Sejak didirikan, Hotel XYZ Bandung telah berkomitmen untuk memberikan layanan keramahtamahan kepada pengunjungnya. Adapun fasilitas kamar terdiri atas beberapa *type* sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pengunjung. Untuk jenis kamar yang tersedia di Hotel XYZ Bandung, antara lain *superior double / twin*, *deluxe twin*, *executive double deluxe*, dan *junior suite*, serta *premier suite*. Kemudian, adapula *meeting rooms* yang terletak di lantai empat Hotel XYZ Bandung, yaitu *eiffel room* (1, 2, 3, & 4), *notredame room* (1, 2, 3), dan *executive boardroom*. Untuk rincian mengenai fasilitas ruang *meeting* adalah sebagai berikut.

TABEL 1.1
FASILITAS *MEETING ROOMS* HOTEL XYZ

Nama Ruang	Theater	Classroom	Reception	U Shape	Round Table	Dimension (m)	Height (m)
<i>Eiffel Room 1</i>	-	-	65	-	20	51	3.25
<i>Eiffel Room 2</i>	60	27	70	18	24	66	3.25
<i>Eiffel Room 3</i>	60	27	85	18	24	70	3.25
<i>Eiffel Room 4</i>	90	36	85	27	40	92	3.25
<i>Eiffel 1-2-3-4</i>	210	90	300	63	108	279	3.25
<i>Notre Dame Room 1</i>	60	27	70	18	24	64	3.25
<i>Notre Dame Room 2</i>	60	27	70	18	24	68	3.25
<i>Notre Dame Room 3</i>	60	27	70	18	24	68	3.25
<i>Notre Dame Room 1-2-3</i>	180	81	210	54	72	200	3.25
<i>Board Room</i>	-	-	-	14	-	29	2.5

Sumber: Data HRD Hotel XYZ

Selama hampir 10 tahun beroperasi, banyak fasilitas yang diberikan Hotel XYZ yang mampu memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi pengunjungnya. Hal tersebut diupayakan sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai yang juga merupakan standard perusahaan. Melansir dari *website* resmi jejaring perusahaan hotel tersebut, Hotel XYZ dianugerahi beberapa *awards*, dua yang terbaru di antaranya adalah Tripadvisor *Travelers' Choice Awards 2023* dan Tripadvisor *Travelers' Choice Awards 2024*.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi dan misi perusahaan yang menaungi Hotel XYZ adalah sebagai berikut.

Visi

Inspiring travel through unique experiences

Misi

Deliver trusted guest experiences, drive hotel success, and foster a caring inclusive culture that respects the environment.

1.1.3 Core Value Perusahaan

Ada beberapa *core values* jejaring hotel internasional yang menaungi Hotel XYZ Bandung, di antaranya adalah:

- a. *Act with honesty and integrity*
Menjadi prinsip utama perusahaan dalam setiap interaksi dan keputusan bisnis, termasuk transparansi dalam harga, pelayanan yang jujur, dan komunikasi yang terbuka dengan para tamu dan mitra bisnis, yang mencakup memberikan informasi yang akurat dan jujur mengenai layanan, fasilitas, dan kebijakan hotel.
- b. *Strive for excellence*
Berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik dan terus meningkatkan standard layanan, fasilitas, dan pengalaman tamu agar mencapai keunggulan dalam industri perhotelan.
- c. *Be accountable*
Bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan, baik kepada tamu, karyawan, maupun pemangku kepentingan lainnya, serta siap menghadapi konsekuensi dari kesalahan yang dilakukan.
- d. *Conduct business fairly*
Menjalankan bisnis dengan adil dan tidak diskriminatif terhadap tamu, karyawan, atau mitra bisnis, serta memastikan bahwa keadilan dan kesetaraan dihormati dalam semua aspek operasional.
- e. *Be trustworthy*
Membangun kepercayaan dengan memberikan informasi yang akurat dan jujur, serta memenuhi semua janji dan komitmen kepada tamu, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya.
- f. *Provide a safe and healthy environment for guests and associates*
Menjamin keselamatan dan kesehatan tamu dan karyawan dengan menjaga standard kebersihan yang tinggi, menyediakan fasilitas yang aman, dan mengimplementasikan prosedur keamanan yang ketat.
- g. *Treat everyone with dignity and respect*
Menghormati martabat setiap individu, tanpa memandang latar belakang, identitas, atau kepercayaan, dan memastikan bahwa semua orang diperlakukan dengan baik dan dihargai.

h. *Obey all laws*

Mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku dalam operasional perusahaan, termasuk peraturan lingkungan, ketenagakerjaan, dan perizinan.

i. *Work for the good of our global community*

Berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat global dengan mendukung inisiatif sosial, lingkungan, dan keberlanjutan, serta berpartisipasi dalam kegiatan amal dan pengembangan komunitas.

j. *Support human rights*

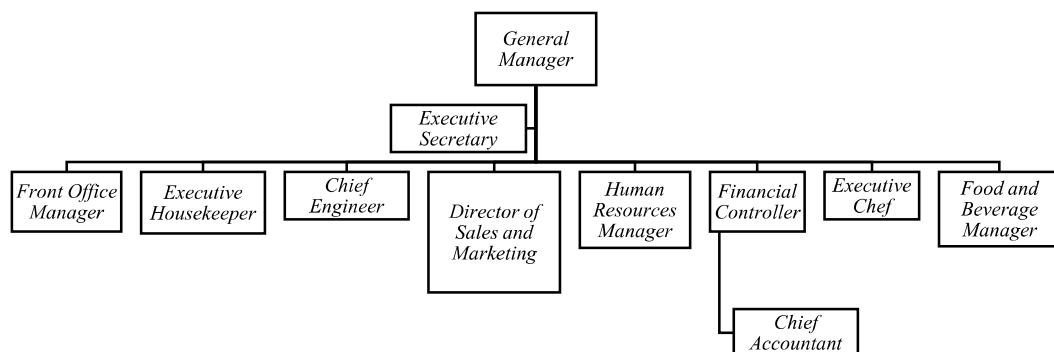
Menghormati dan mempromosikan hak asasi manusia dalam setiap aspek operasional, termasuk tidak terlibat dalam praktik eksploitasi atau pelanggaran hak asasi manusia.

k. *Be environmentally responsible*

Bertanggung jawab atas dampak lingkungan dari operasional perhotelan, mengelola limbah secara efisien, dan mendukung praktik ramah lingkungan dalam pengelolaan sumber daya.

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan dapat diartikan sebagai sebuah garis yang bertingkat atau disebut juga dengan hierarki, yang berisi komponen-komponen penyusunan perusahaan. Fungsi dari struktur organisasi yakni sebagai jalur kejelasan hubungan dalam melakukan tanggung jawab dan pekerjaannya dalam perusahaan. Berikut ini adalah gambar struktur organisasi di Hotel XYZ.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Hotel XYZ

Sumber: Data HRD Hotel XYZ

1.1.5 Tugas Pokok

Rincian tugas dan fungsi utama dari pimpinan setiap departemen yang ada di Hotel XYZ dapat dilihat pada lampiran 1.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Seiring perkembangan zaman, teknologi menjadi hal yang dominan dalam pergerakan operasional suatu organisasi. Di era digital saat ini, banyak orang berkonsentrasi pada pembuatan dan perdagangan produk dan layanan dengan menggunakan data, informasi, dan pengetahuan digital. Era ini bergantung pada infrastruktur yang terdiri dari teknologi informasi dan komunikasi. Kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dimaksudkan untuk membantu pengelolaan organisasi agar mampu bersaing di lingkungan global dan dipastikan untuk tidak ketinggalan zaman (Suwatno et al., 2022: 291).

Namun, kontribusi teknologi tidaklah cukup untuk menunjang efektivitas pengelolaan dan keberhasilan organisasi karena diperlukan tenaga yang cukup terampil secara pikiran untuk mengelola teknologi yang semakin berkembang (Rusdiana & Ibrahim, 2020: 5). Sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting untuk menunjang pengelolaan suatu organisasi. Sebagaimana yang diuraikan dalam Muhfizar et al., (2021: 9) bahwa unsur manusia adalah unsur yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan yang dipaparkan oleh Lado dan Wilson dalam Kasmawati (2018) bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai melalui kinerja sumber daya manusia. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Saragih & Prasetio (2020) bahwa “sumber daya manusia yang berkualitas dapat dicapai melalui pengelolaan yang baik, memaksimalkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien”. Dengan begitu, sumber daya manusia merupakan salah satu esensi dan komponen terpenting dalam memengaruhi pergerakan dan keberhasilan suatu organisasi dan perusahaan, terlepas itu bisnis produk atau pun jasa.

Hotel XYZ, sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor jasa, khususnya industri perhotelan dan pariwisata, sangat penting untuk menerapkan berbagai strategi guna memenuhi dan melampaui ekspektasi pelanggan dengan menawarkan layanan dan kinerja terbaik agar perusahaan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap ekonomi dan mempertahankan daya saing. Sebagaimana pernyataan yang dipaparkan oleh Ramadhani, et al. (2024) bahwa “pariwisata sangat penting bagi ekonomi global,

menggabungkan infrastruktur fisik dengan elemen tak berwujud. Ini mendorong penciptaan lapangan kerja, mendukung industri terkait, dan menghasilkan pendapatan dari pengunjung internasional, menjadikannya penting bagi kesehatan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara”.

Dengan begitu, salah satu faktor yang sangat krusial dalam menentukan kesuksesan perusahaan adalah keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki. Prasetio, et al. (2018) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka mengelola sumber daya manusianya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Tomasila & Touwely (2022) bahwa setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai tujuan optimalisasi bisnisnya dengan mempekerjakan karyawan berkinerja tinggi. Dalam konteks ini, penting untuk mengintegrasikan dan memprioritaskan kualifikasi SDM yang kredibel dalam bisnis.

Adapun kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas, yang dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu, biasanya selama satu tahun (Busro, 2018: 87). Kinerja yang terus berkelanjutan dan berkembang, yang menjadi pendorong utama perusahaan atau organisasi, akan memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan atau organisasi tersebut (Tomasila & Touwely, 2022). Menurut Suryani (2021) kinerja karyawan diukur terhadap standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Standard kinerja di perusahaan bidang perhotelan biasanya mencakup pelayanan pelanggan, kebersihan, efisiensi operasional, keamanan, kualitas makanan dan minuman, pemeliharaan fasilitas, kepuasan tamu, serta komunikasi internal. Berikut ini merupakan tabel hasil kinerja karyawan Hotel XYZ selama tiga tahun terakhir.

TABEL 1.2
TABEL HASIL KINERJA PERIODE 2021-2023

Periode (Bulan ke-)	Total Rasio Kinerja Departemen Hotel XYZ														
	Engineering			Food and Beverage Product (Main Kitchen)			Food and Beverage Service			Front Office			Housekeeping		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1.	80%	83%	83%	95%	95%	100%	100%	100%	100%	93%	95%	100%	80%	83%	87%
2.	80%	83%	86%	95%	95%	93%	100%	100%	100%	93%	95%	100%	80%	83%	87%
3.	80%	83%	86%	95%	95%	93%	100%	100%	100%	93%	95%	100%	80%	83%	87%
4.	80%	83%	86%	95%	95%	93%	100%	100%	100%	93%	100%	100%	80%	83%	87%

(Bersambung)

(Tabel 1.2 Sambungan)

5.	80%	83%	86%	95%	95%	93%	100%	100%	100%	93%	100%	100%	80%	83%	87%
6.	80%	83%	86%	95%	95%	93%	100%	100%	100%	93%	100%	96%	80%	85%	87%
7.	80%	83%	86%	95%	95%	93%	100%	100%	100%	93%	100%	96%	80%	85%	86%
8.	80%	83%	86%	95%	91%	88%	100%	100%	100%	93%	100%	100%	80%	85%	86%
9.	83%	83%	86%	91%	91%	88%	100%	100%	100%	95%	100%	100%	80%	85%	86%
10.	83%	83%	86%	91%	91%	82%	100%	100%	100%	95%	95%	100%	83%	85%	87%
11.	83%	83%	86%	91%	91%	82%	100%	100%	100%	95%	100%	100%	83%	87%	87%
12.	83%	83%	86%	91%	100%	82%	100%	100%	100%	95%	100%	100%	83%	87%	90%
Total Rata-rata															
	81%	83%	85.75%	93.67%	94.08%	90%	100%	100%	100%	93.67%	98.33%	99.33%	80.75%	84.5%	87%

Sumber: Data Internal HRD Hotel XYZ (2023)

Tabel di atas menunjukkan hasil kinerja karyawan Hotel XYZ selama tiga tahun terakhir. Persentase angka di atas merupakan nilai rata-rata dari hasil perhitungan beberapa aspek yang menjadi penilaian kinerja karyawan. Rasio kinerja sering digunakan untuk mengevaluasi sejumlah faktor, termasuk produktivitas, efisiensi operasional, profitabilitas, dan kesuksesan strategi bisnis. Angka ini didapatkan berdasarkan jumlah skor indikator penilaian yang kemudian dibagi dengan jumlah indikator. Jumlah ini menyesuaikan indikator penilaian masing-masing departemen.

Berdasarkan tabel di atas, departemen *engineering* memiliki total rasio kinerja yang stabil dan bahkan meningkat selama tiga tahun terakhir. Begitu juga departemen *food and beverage service* yang menunjukkan level kinerja yang sempurna dan tertinggi selama tiga tahun berturut. Departemen *front office* juga menunjukkan angka kinerja yang tinggi dan meningkat dari tahun 2021 ke 2023. Sementara itu, departemen *food and beverage product* menunjukkan rasio kinerja yang fluktuatif, akan tetapi persentasenya menurun pada tahun 2023 dibandingkan dua tahun sebelumnya.

Berdasarkan data internal perusahaan, *food and beverage product (main kitchen)* tidak memenuhi total rasio kinerja dikarenakan pada indikator pernyataan “*Make sure attending training hour minimum 5 hours/month and central management training 5 modules/month*”, dinilai memiliki persentase terburuk di antara indikator lainnya. Hal ini berarti mereka (karyawan) tidak mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan sebagaimana yang terprogram sesuai dengan jawaban wawancara oleh *HR Manager* Hotel XYZ pada penjelasan sebelumnya. Hal tersebut juga terlihat dari total rata-rata rasio kinerja departemen tersebut pada tahun 2021 hingga 2023. Adapun persentase level kinerja departemen *food and beverage*

product karena tidak memenuhi indikator penilaian tersebut dapat digambarkan pada tabel di bawah ini.

TABEL 1.3
LEVEL KINERJA DEPARTEMEN *FOOD AND BEVERAGE PRODUCT* 2022

Indikator Penilaian	Periode	Level Kinerja
<i>Make sure attending training hour minimum 5 hours/month and central management training 5 modules/month</i>	Januari	43%
	Februari	43%
	Maret	43%
	April	43%
	Mei	43%
	Juni	43%
	Juli	43%
	Agustus	20%
	September	20%
	Oktober	20%
	November	20%
	Desember	50%

Sumber: Data Internal HRD Hotel XYZ (2023)

Persentase di atas menunjukkan level kinerja departemen *food and beverage product* berdasarkan indikator penilaian “program pelatihan yang wajib diikuti minimal 5 jam/bulan dan pelatihan manajemen dari pusat sebanyak 5 modul/bulan”. Jika mengacu pada satu indikator penilaian ini, terlihat bahwa persentase nilainya menunjukkan penurunan yang drastis dari Juli ke Agustus.

Dapat disimpulkan bahwa departemen *food and beverage product* Hotel XYZ sempat mengalami penurunan level kinerja menjadi 20% pada Agustus 2022 setelah memiliki kinerja yang konstan sebesar 43% pada Januari hingga Juli 2022. Penurunan angka ini berlangsung selama lima bulan, yaitu sampai November 2022 hingga akhirnya mengalami peningkatan sebesar 30% pada Desember 2022, yaitu dengan level kinerja sebesar 50%.

Selain *engineering, food and beverage product, food and beverage service, front office*, terdapat departemen *housekeeping*. Data internal HRD menunjukkan

bahwa *housekeeping* mengalami peningkatan kinerja yang konstan, sebagaimana yang terlihat pada tabel 1.2 sebelumnya bahwa departemen *housekeeping* mampu menunjukkan peningkatan kinerja dari tahun 2021 hingga 2023. Adapun kekurangan yang dimiliki oleh departemen ini terletak pada indikator *keys to communication* di antara banyak indikator lainnya yang berupa *maintenance*, *guest request*, dan lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa *task* yang perlu dikembangkan dan dilatih lagi dari departemen *housekeeping* adalah komunikasi.

Peneliti juga melakukan pra penelitian terhadap 10 karyawan guna mengetahui fenomena yang terjadi secara langsung pada karyawan di Hotel XYZ. Pra penelitian ini juga dilakukan untuk menunjang data-data yang telah peneliti lampirkan sebelumnya. Berikut merupakan hasil pra penelitian mengenai kinerja karyawan dengan menggunakan skala 10 diferensial.

TABEL 1.4
HASIL PRA PENELITIAN VARIABEL KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	Skor Ideal	Performa		Urgensi	
			Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan tepat waktu	100	88	88%	91	91%
2.	Saya mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dengan baik	100	87	87%	93	93%
3.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya	100	82	82%	89	89%
Total		300	257	85,67%	273	91%

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, terdapat tiga item pernyataan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan Hotel XYZ, di antaranya adalah item

pernyataan “karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan tepat waktu” yang memiliki persentase performa sebesar 88% dan tingkat urgensi sebesar 91%, item pernyataan kedua yakni “karyawan mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dengan baik” yang tingkat performanya sebesar 87% dan urgensi sebesar 93%. Kemudian, item pernyataan ketiga adalah “karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya”. Item pernyataan ini memiliki persentase performa sebesar 82% dan tingkat urgensi sebesar 89%.

Dari ketiga item pernyataan yang mempengaruhi kinerja tersebut, item pernyataan pertama memiliki perbandingan terendah dengan selisih angka 3% antara tingkat performansi dan urgensi saat ini. Sementara itu, item pernyataan kedua berselisih 6% antara tingkat performansi dan urgensinya. Item pernyataan ketiga memiliki perbandingan terbesar di antara ketiga item pernyataan lainnya, yaitu 7%. Dari hasil pra penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat *gap* yang menunjukkan kinerja karyawan Hotel XYZ masih belum maksimal.

Ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa di antaranya adalah melalui program pelatihan dan peningkatan motivasi karyawan. Menurut Busro (2018: 203) pelatihan adalah sarana penting yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan demi mencapai pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan. Menurut Irfan & Lodhi (2015) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi langsung oleh pelatihan, motivasi, dan prestasi secara keseluruhan. Pelatihan yang efektif akan menghasilkan peningkatan kinerja, karena membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan memenuhi target mereka dengan lebih efisien dalam jangka waktu tertentu.

Dengan begitu, eksistensi program pelatihan tentunya dapat mengembangkan keterampilan dan menambah pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga pekerjaan mereka yang semula kurang maksimal dapat lebih ditingkatkan dengan adanya keterampilan dan pengetahuan baru yang dipelajari. Peningkatan ini dapat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan melalui hasil kerjanya.

Berikut merupakan tabel hasil wawancara oleh peneliti bersama *Human Resource Manager* Hotel XYZ pada November 2023 lalu. Pada kesempatan tersebut, *HR Manager* Hotel XYZ menjelaskan upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan karyawan.

TABEL 1.5
HASIL WAWANCARA TENTANG PELATIHAN

Pertanyaan	Jawaban
Bagaimana program pengembangan sumber daya manusia di sini? Apakah ada perbedaan antara pelatihan untuk pimpinan dan karyawan?	Ya. Di sini kami memberikan pelatihan (<i>training</i>) yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, tetapi adapula program terstruktur setiap bulannya.
Kapan saja pelatihan karyawan dilakukan?	Pelatihan karyawan ini dilakukan setiap bulan sesuai dengan program yang sudah distruktur oleh perusahaan.
Bagaimana program pelatihan tersebut terlaksana?	Setiap bulan ada pelatihan karyawan yang dilakukan oleh setiap departemen untuk meningkatkan <i>training skills</i> dan pengetahuan ke karyawannya masing-masing. Dalam setiap bulan, terdapat lima modul yang wajib dikerjakan. Manajemen pusat mengerahkan kewajiban pengerjaan modul ini di website <i>e-learning</i> manajemen pusat.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan di perusahaan ini cukup rutin dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk menambah keterampilan dan kemampuan karyawan untuk kebutuhan bekerja dalam bidangnya masing-masing. Sebagaimana pendapat Anggereni (2018) yang menyiratkan bahwa untuk mencapai tingkat efisiensi dan hasil kinerja yang optimal, adalah suatu keharusan bagi pemimpin untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan individu yang bekerja di bawah kepemimpinannya. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan potensi dan keterampilan mereka melalui berbagai program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja serta pencapaian hasil kerja yang lebih baik.

Berdasarkan tabel 1.3 sebelumnya, sebagian karyawan Hotel XYZ tampaknya masih kurang maksimal dalam memenuhi program pelatihan yang difasilitasi oleh

perusahaan. Mengacu pada permasalahan tersebut, peneliti juga melakukan pra penelitian mengenai pelatihan karyawan. Rinciannya disajikan dalam tabel yang terlampir di bawah ini.

TABEL 1.6
HASIL PRA PENELITIAN VARIABEL PELATIHAN

No.	Pernyataan	Skor Ideal	Performa		Urgensi	
			Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	100	85	85%	92	92%
2.	Mampu memahami dan mengatasi masalah yang muncul saat melakukan sebuah pekerjaan	100	84	84%	91	91%
3.	Perusahaan memberikan kebijakan dan program pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan	100	84	84%	91	91%
Total		300	253	84,3%	274	91,3%

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.6 di atas, item pernyataan “karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki” yang memiliki persentase performa sebesar 85% dan tingkat urgensi sebesar 92%, item pernyataan kedua yakni “karyawan mampu memahami dan mengatasi masalah yang muncul saat melakukan sebuah pekerjaan” yang tingkat performanya sebesar 84% dan urgensi sebesar 91%. Kemudian, item pernyataan ketiga adalah “perusahaan memberikan kebijakan dan program pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan”. Item pernyataan ini memiliki persentase performa sebesar 84% dan tingkat urgensi sebesar 91%. Ketiga item pernyataan ini masing-masingnya memiliki selisih 7% antara tingkat performansi saat ini dengan tingkat urgensi yang dibutuhkan. Total keseluruhan performansi dan urgensi masing-masing adalah 84,3% dan 91,3%.

Selisih ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel XYZ belum memenuhi program pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa adanya pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni, memiliki kemampuan untuk memahami dan mengatasi suatu masalah, dan pemberian kebijakan dan program pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan dinilai penting untuk efektivitas dan efisiensi pelatihan dalam mengupayakan visi perusahaan. Hal ini dikarenakan pengukuran dari pengembangan SDM merupakan sebuah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan, yang mana pelatihan dan pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja untuk menghasilkan kinerja yang baik (Pramesrianto et al., 2020).

Pelatihan sendiri merupakan salah satu bagian dari pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana yang disebutkan oleh Bangun (2012: 202) bahwa umumnya perusahaan melakukan program pengembangan sumber daya manusia yang mencakup pemberian pelatihan dan pendidikan terhadap karyawannya agar mampu bersaing secara global. Suriadi et al. (2021: 50-53) menyebutkan bahwa pengembangan karyawan juga diatur dalam UU tentang Serikat Pekerja No. 21 tahun 2000 yang didalamnya menyantumkan tanggung jawab perusahaan terhadap setiap karyawan dengan dukungan yang meliputi:

- a. Menyediakan jaminan ketenagakerjaan
- b. Memberikan waktu istirahat
- c. Membayar gaji, gaji pokok, tunjangan tetap dan tidak tetap, bonus, insentif, dan insentif dinas luar
- d. Menyediakan waktu-waktu dan beribadah
- e. Menyediakan kemudahan penghidupan keluarga pekerja

Selain menjadi tanggung jawab perusahaan, pengembangan karyawan melalui program pelatihan dan peningkatan keterampilan merupakan strategi untuk meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan. Pengaruh internal dari karyawan juga penting. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, dapat menjadi dorongan signifikan.

Oleh karena itu, jika mengacu pada dukungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagaimana yang tercantum pada UU tentang Serikat Pekerja no. 21 tahun 2000 tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan

yang termotivasi dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan juga perlu mengupayakan peningkatan motivasi kerja karyawannya. Banyak karyawan yang belum mengerahkan potensi sepenuhnya, sehingga dorongan tambahan diperlukan untuk memotivasi mereka dalam memenuhi optimalisasi kerja (Lestari, 2019).

Dalam wawancara yang peneliti lakukan tempo hari, *HR Manager* Hotel XYZ menyatakan jika karyawan melakukan *training* dan menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam bekerja, maka perusahaan akan memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan departemen dan kualitas kerjanya. *Reward* adalah metode yang digunakan untuk memotivasi seseorang agar melakukan hal baik dan meningkatkan prestasi (Yuni, 2013).

Reward yang diberikan perusahaan, antara lain adalah insentif, jaminan kesehatan, dsb. *Reward* ini diyakini sebagai motivasi karena keberadaannya mampu mendorong karyawan untuk lebih semangat dan termotivasi dalam bekerja. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Pradnyani et al. (2020) bahwa karyawan yang merasakan gairah dan semangat dari dalam diri mereka akan secara otomatis termotivasi untuk meningkatkan dan menampilkan kinerja terbaik. Hal ini memberikan dampak positif bagi perusahaan, yaitu membantu mencapai tujuan mereka.

Oleh karena itu, selain pelatihan, motivasi juga diyakini sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan dan kinerja karyawan (Agusta & Sutanto, 2013). Terdapat beberapa komponen berwujud yang mampu mendorong motivasi kerja karyawan, seperti gaji dan insentif, sebagaimana yang diterapkan oleh Hotel XYZ terhadap karyawannya. Seperti yang disebutkan dalam teori Herzberg yang membedakan faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* mencakup aspek-aspek eksternal seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan elemen-elemen seperti gaji, insentif, kebijakan organisasi, dan hubungan emosional antar pimpinan (Abbas, 2023).

Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan *HR Manager* Hotel XYZ pada November 2023 yang membahas komponen gaji dan hak-hak karyawan sebagai bentuk upaya perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dalam wawancara tersebut, *HR Manager* menjelaskan beberapa poin utama terkait strategi perusahaan dalam memberikan kompensasi yang kompetitif dan penghargaan

tambahan bagi karyawan, yang diharapkan dan diyakini dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

TABEL 1.7
HASIL WAWANCARA TENTANG MOTIVASI KERJA

Pertanyaan	Jawaban
Apa upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan?	Untuk di hotel ini sendiri, kami akan melakukan promosi jabatan kepada karyawan yang dinilai berhak atas posisi tersebut. Faktornya selain dari posisi jabatan yang pada saat itu (memang sedang) kosong, dapat dilihat juga dari prestasi kerjanya selama di perusahaan.
Apakah ada bonus atau <i>reward</i> yang diberikan oleh perusahaan atas kinerjanya? Bagaimana komponen gaji yang dikehendaki?	Kebetulan untuk bonus tidak ada, karena komponen gaji di perhotelan itu terdiri dari gaji pokok dan <i>service charge</i> yang akan diterima oleh karyawan setiap bulannya. Jadi, <i>service charge</i> itu adalah pendapatan tambahan di luar gaji pokok yang didapat dari 10% dari <i>revenue</i> perusahaan. Untuk 10% dari <i>revenue</i> perusahaan ini sendiri sudah dikurangi untuk dialokasikan pada <i>training and development</i> karyawan, <i>social welfare</i> , tunjangan kematian, dan kebutuhan karyawan lainnya.
Apakah pihak perusahaan mengalokasikan insentif kepada karyawannya?	Untuk insentif sendiri kami alokasikan hanya untuk departemen <i>sales</i> . Jadi, ketika mereka <i>achieve</i> target tertentu, pemberian insentif tersebut akan kami berikan kepada mereka.
Apakah perusahaan memberikan jaminan kesehatan kepada para karyawan?	Ya. Untuk jaminan kesehatan tenaga kerja ada tanggungan BPJS-nya.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan telah menerapkan dan melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan sebagaimana yang diatur dalam UU tentang Serikat Pekerja No. 21 tahun 2000. Perusahaan telah berupaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya melalui pemberian insentif pada departemen tertentu, pemberian dua komponen gaji setiap bulannya, melakukan promosi jabatan, dan jaminan kesehatan yang layak.

Penelitian Abbas (2023) mengemukakan bahwa motivasi berasal dari dalam diri seseorang yang meliputi beberapa faktor seperti prestasi, pengakuan, pengembangan diri, dan potensi diri serta tanggung jawab. Beberapa hal tersebut menjadi unsur yang dapat tumbuh dari dalam diri seseorang yang tumbuh sehingga seseorang tersebut akan lebih merasa termotivasi untuk bekerja dan menjadi pribadi yang lebih baik.

Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan Hotel XYZ, peneliti melakukan pra penelitian guna menilai motivasi kerja dan implementasinya serta memastikan proses tersebut sudah berjalan dengan baik. Tabel berikut menunjukkan hasil pra penelitian mengenai motivasi kerja karyawan.

TABEL 1.8
HASIL PRA PENELITIAN VARIABEL MOTIVASI KERJA

No.	Pernyataan	Skor Ideal	Performa		Urgensi	
			Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Saya selalu memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja	100	83	83%	91	91%
2.	Saya selalu berusaha mencapai keunggulan	100	82	82%	88	88%
3.	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja	100	76	76%	88	88%
Total		300	241	80,33%	267	89%

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.8 di atas, terdapat tiga item pernyataan yang mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan Hotel XYZ, di antaranya adalah item

pernyataan “karyawan selalu memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja” yang memiliki persentase performa sebesar 83% dan tingkat urgensi sebesar 91%, item pernyataan kedua yakni “karyawan selalu berusaha mencapai keunggulan” yang tingkat performanya sebesar 82% dan urgensi sebesar 88%. Kemudian, item pernyataan ketiga adalah “karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja”. Item pernyataan ini memiliki persentase performa sebesar 76% dan tingkat urgensi sebesar 88%.

Item pernyataan ketiga memiliki selisih terbesar di antara kedua item pernyataan lainnya, yakni sebesar 12%. Hal ini berarti komunikasi yang dimiliki oleh karyawan Hotel XYZ terbilang kurang optimal. Fenomena ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel XYZ membutuhkan keterkaitan dan peningkatan komunikasi antar sesama rekan kerja untuk meningkatkan motivasi kerjanya, sebagaimana penelitian Arif et al. dalam Abbas (2023) bahwa faktor seperti situasi kerja, lingkungan kerja, dan dukungan moral baik dari rekan dan keluarga menjadi salah satu faktor yang dapat menumbuhkan motivasi. Sejalan dengan penelitian tersebut, Abdurrahim juga mengemukakan bahwa salah satu di antara cerminan faktor yang dapat mempengaruhi seseorang berasal dari rekan kerja (Abbas, 2023).

Sebagaimana fenomena *gap* yang terjadi berkaitan dengan motivasi kerja karyawan di atas, maka perusahaan perlu memperkuat implementasi program motivasi kerja karyawannya untuk mengatasi masalah tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Saragih, et al. (2020) bahwa “perusahaan membutuhkan pekerja yang memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi untuk mengatasi masalah. Kemitraan ini harus dibangun secara bertahap agar kuat. Karyawan akan lebih mudah mengembangkan motivasi yang kuat jika mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka. Mereka yang memiliki motivasi yang kuat akan memiliki keyakinan untuk mencapai tujuannya meskipun menghadapi tantangan yang sulit”.

Dilatarbelakangi oleh pentingnya kinerja karyawan dalam industri perhotelan, yang merupakan salah satu sektor dengan persaingan yang sangat ketat dan membutuhkan kualitas pelayanan yang prima, juga berdasarkan data dan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti tertarik untuk mengkaji dan melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel XYZ”**.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian di atas, yaitu.

- a. Bagaimana pelatihan di Hotel XYZ?
- b. Bagaimana motivasi kerja karyawan di Hotel XYZ?
- c. Bagaimana kinerja karyawan di Hotel XYZ?
- d. Bagaimana pengaruh pelatihan dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Hotel XYZ
- b. Untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel XYZ
- c. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan Hotel XYZ
- d. Untuk mengetahui bagaimana pelatihan dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan Hotel XYZ

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan tentang sumber daya manusia, terutama pelatihan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menjadi referensi bagi mahasiswa yang melanjutkan penelitian terkait..

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian dan penyusunan skripsi ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan keterampilan penulis dalam administrasi bisnis dan manajemen terkait pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi masukan berguna bagi perusahaan mengenai pentingnya pelatihan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran umum tentang objek penelitian, mencakup sejarah perusahaan, visi dan misi, serta struktur organisasi. Selain itu, dibahas latar belakang, identifikasi masalah, tujuan, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori manajemen SDM, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Lalu, disertakan pula tabulasi penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, kerangka pemikiran, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan jenis penelitian yang digunakan, operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan secara sistematis dan kronologis deskripsi objek penelitian, analisis data, serta pembahasan hasil olah data mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel XYZ.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan serta saran dari hasil penelitian yang dapat dijadikan solusi atau pertimbangan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya untuk perbaikan lebih lanjut.