

PERAN HUMAN RESOURCES DEPARTMENT DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN MELALUI PELATIHAN KARYAWAN DI HOTEL FIM BY ZIGNA

Viona Bhekti Utami

Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta

Surel: bhektiviona@gmail.com

Received: 28-05- 2026

Revised: 20-06-2026

Approved: 25-06-2026

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keluhan tamu pasca-rebranding Hotel FIM by Zigna, khususnya terkait ketidaksiapan staf dan inkonsistensi pelayanan. Penelitian bertujuan menganalisis peran Human Resources Department (HRD) dalam merancang, mengimplementasikan, dan memastikan efektivitas program pelatihan karyawan guna meningkatkan kualitas pelayanan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan triangulasi sumber dan teknik, meliputi wawancara mendalam bersama Asst. HR Manager dan Executive Assistant Manager, observasi lapangan, serta studi dokumentasi ulasan digital tamu. Analisis data menerapkan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran HRD dalam merancang dan melaksanakan pelatihan berjalan melalui empat pilar mekanis, yaitu analisis kebutuhan pelatihan bulanan berbasis usulan kepala departemen dan observasi lapangan, penerapan tiga jalur metode pelatihan (internal lintas fungsi, eksternal, dan orientasi personal), pengendalian performa melalui buku saku Zigna Training Passport (ZTP) dengan target minimal tiga jam pelatihan per bulan, serta pembagian materi antara hard skills oleh Head of Department dan soft skills oleh jajaran manajemen. Efektivitas pelatihan dijamin melalui pengawasan pascapelatihan berlapis berupa continuous reminding harian dan random check lisan dalam kurun waktu 1x24 jam. Intervensi ini terbukti meningkatkan dimensi empathy dan responsiveness staf dalam menangani keluhan tamu secara langsung melalui program in-charges breakfast dan optimalisasi fungsi Manager on Duty, yang pada akhirnya tecermin pada peningkatan ulasan positif di Google Review dan merealisasikan filosofi hotel "Beyond the Stay".

Kata kunci: peran Human Resources Department; pelatihan karyawan; kualitas pelayanan; Zigna Training Passport; Beyond the Stay.

ABSTRACT

This research is motivated by guest complaints following the rebranding of Hotel FIM by Zigna, particularly regarding staff unreadiness and inconsistent service. This study aims to analyze the role of the Human Resources Department (HRD) in designing, implementing, and ensuring the effectiveness of employee training programs to improve service quality. A descriptive qualitative method was applied using source and technique triangulation, comprising in-depth interviews with the Assistant HR Manager and the Executive Assistant Manager, field observation, and documentation study of digital guest reviews. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The results show that HRD's role in designing and implementing training operates through four mechanical pillars: monthly training needs analysis based on departmental head proposals and field observation; the application of three training methods (cross-functional internal training, external training, and personal orientation); performance control through the Zigna Training Passport (ZTP) logbook with a minimum target of three training hours per month; and the division of material between hard skills taught by Heads of Department and soft skills delivered by top management. Training effectiveness is ensured through layered post-training supervision consisting of daily continuous reminding and verbal random checks within 24 hours. This intervention has been shown to enhance staff empathy and responsiveness in handling guest complaints directly through the in-charges breakfast program and the optimization of the Manager on Duty function, ultimately reflected in an increase of positive Google Reviews and the realization of the hotel philosophy "Beyond the Stay".

Keywords: role of Human Resources Department; employee training; service quality; Zigna Training Passport; Beyond the Stay.

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan bisnis jasa yang sangat bergantung pada

interaksi manusia (high-touch industry). Kualitas pelayanan yang dirasakan langsung oleh tamu menjadi penentu utama dalam membangun loyalitas pelanggan dan keunggulan kompetitif organisasi. (Kotler and Keller 2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan dalam industri jasa ditentukan oleh apa yang diterima dan dirasakan pelanggan secara langsung. Hotel FIM by Zigna, yang baru menjalani rebranding dari Solia Yosodipuro pada Agustus 2025, dituntut menjaga konsistensi mutu pelayanan demi mempertahankan pangsa pasar di Kota Surakarta.

Observasi awal terhadap ulasan digital pelanggan (guest digital reviews) pada Google Maps sepanjang akhir 2025 hingga awal 2026 menunjukkan keluhan berulang dari tamu, terutama menyoroti ketidaksiapan staf pada jam sibuk (peak hours), inkonsistensi sikap hospitality gesture, serta waktu tunggu yang lama pada proses check-in dan pelayanan restoran, sebagaimana sampel rekapitulasinya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sampel Ulasan Negatif Pelanggan Hotel FIM by Zigna pada Google Review (Akhir 2025–Awal 2026)

Akun/Waktu	Ringkasan Ulasan	Dimensi Pelayanan
Chatrine D. (Jan 2026)	Permintaan penggantian tipe kamar saat check-in tidak ditangani cepat; koordinasi antarstaf lemah sehingga tamu memutuskan check-out.	Responsiveness, Reliability, Empathy
Nadia Citra (Des 2025)	Penyambutan dan kamar baik, namun fasilitas TV/Wi-Fi bermasalah dan staf tidak memahami menu promo; pemesanan makanan terlambat.	Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance
La Vida (Sep 2025)	Kamar kotor, banyak semut, air tidak hangat, serta staf kurang ramah meski tamu menginap lebih dari satu hari.	Tangibles, Assurance

Fenomena di atas mengindikasikan adanya kesenjangan (gap) antara standar pelayanan yang diharapkan (expected services) dengan kinerja nyata staf di lapangan (perceived services). Kondisi ini sejalan dengan Model Kesenjangan Kualitas Jasa dari (Zeithaml, Parasuraman, and Berry 2019) mengenai kesenjangan kinerja personel (the service performance gap), di mana staf belum dibekali kemampuan yang cukup untuk memenuhi standar perusahaan.

Penyelesaian masalah penurunan kualitas pelayanan menempatkan peran Human Resources Department (HRD) menjadi sangat krusial melalui program pelatihan karyawan. (Dessler 2020) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis berfungsi menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis, sementara (Mathis, Jackson, and Valentine 2019) menegaskan bahwa pelatihan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas layanan organisasi. Namun demikian, pelaksanaan pelatihan di Hotel FIM by Zigna masih menghadapi tantangan operasional: rata-rata sesi kelas pelatihan bulanan hanya dihadiri 4–5 peserta akibat bentrohnya jadwal pelatihan dengan jadwal shift operasional staf, diperparah dengan belum tersedianya SOP khusus yang mengatur proses pelatihan secara komprehensif mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Studi terdahulu banyak mengkaji tema serupa, namun umumnya berfokus

pada pengaruh kuantitatif pelatihan terhadap kinerja individu karyawan secara umum (Yunila, Ermawati, and Akiriningsih 2020)., (Dino 2025) Penelitian ini secara eksplisit membedakan diri dengan berfokus pada analisis kualitatif mengenai mata rantai peran HRD secara manajerial—mulai dari merancang, melaksanakan, hingga mengevaluasi program pelatihan—yang dijalankan secara optimal di tengah keterbatasan struktur organisasi tunggal (single-fighter) guna mengatasi hambatan operasional dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel pasca-rebranding. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab dua pertanyaan: (1) apa saja peran HRD dalam merancang dan mengimplementasikan program pelatihan karyawan di Hotel FIM by Zigna; dan (2) bagaimana peran HRD dalam memastikan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan kualitas pelayanan karyawan.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran HRD dalam merancang serta mengimplementasikan program pelatihan karyawan, dan mengetahui bagaimana peran HRD dalam memastikan efektivitas pelatihan guna meningkatkan kualitas pelayanan karyawan di Hotel FIM by Zigna. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai efektivitas program pelatihan dalam industri hospitalitas, serta menjadi referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji kaitan antara fungsi HRD dan peningkatan standar kualitas pelayanan perhotelan. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen hotel dalam merumuskan kebijakan strategis operasional, khususnya terkait alokasi anggaran, fasilitas penunjang, dan program pengembangan kompetensi staf jangka panjang, serta menjadi instrumen evaluasi internal bagi HRD untuk menyempurnakan strategi analisis kebutuhan pelatihan, mengoptimalkan pendekatan persuasif kepada staf, dan memperbaiki sistem dokumentasi performa karyawan.

Human Resources Department

Human Resources Department (HRD) merupakan bagian personalia yang mengintegrasikan manajemen serta pengembangan sumber daya manusia guna mendukung efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Zahari 2022). HRD bertanggung jawab atas rekrutmen, pengembangan, evaluasi, konsultasi, administrasi, hingga pemutusan hubungan kerja, dengan sebelas fungsi utama meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, rekrutmen, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Wardhana and Zainarti 2022), yang secara umum terkelompok menjadi fungsi internal dan fungsi eksternal (Suryananta, Pradana, and Purnantara 2023). Dalam konteks perhotelan pasca-rebranding, HRD tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administratif tradisional, melainkan bertindak sebagai mitra bisnis strategis (strategic business partner) yang menerjemahkan visi manajemen puncak ke dalam program pelatihan teknis maupun pembentukan karakter secara sistematis.

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan bentuk penilaian konsumen atas kesenjangan antara pelayanan yang diterima (perceived services) dan pelayanan yang diharapkan (expected services) (Insani and Setiyariski 2020). (Tjiptono and

Chandra 2017)mengidentifikasi lima indikator evaluasi kualitas pelayanan, yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Dalam ranah hospitalitas, kualitas pelayanan merupakan konstruksi persepsi yang dibentuk dari konsistensi interaksi staf pada setiap titik sentuh pelayanan (guest touchpoints), sehingga pembinaan internal yang terstruktur menjadi prasyarat mutlak agar staf memiliki daya tanggap dan empati yang tinggi dalam menyelesaikan keluhan pelanggan secara instan di lapangan.

Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan adalah proses belajar-mengajar dalam jangka waktu relatif singkat yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta (Irmawati, 2015; Karyono & Gunawan, 2021). Rahadjo (2022) mengklasifikasikan jenis pelatihan ke dalam empat kategori: pelatihan internal, pelatihan eksternal, e-learning, dan pendekatan pelatihan (kooperatif, instruktur/konferensi, pembelajaran jarak jauh, dan simulasi). Pelatihan yang efektif merupakan siklus dinamis yang mencakup pemetaan kebutuhan riil, diversifikasi metode, dan pengetatan dokumentasi performa jam pelatihan, guna memastikan internalisasi nilai-nilai hospitalitas yang mendongkrak performa individu staf dan melahirkan konsistensi pelayanan sesuai standar mutu industri.

Fungsi-Fungsi Human Resources Department

Gunawan (Karyono and Gunawan 2021) menjabarkan sebelas fungsi utama HRD yang menjadi rujukan analisis dalam penelitian ini, sebagaimana disarikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Fungsi-Fungsi Human Resources Department

No	Fungsi	Uraian Singkat
1	Perencanaan	Menyusun kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan perusahaan.
2	Pengorganisasian	Mengatur pembagian tugas, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, dan koordinasi.
3	Pengarahan	Mengarahkan karyawan agar bekerja sama secara optimal, efektif, dan efisien.
4	Pengendalian	Mengawasi kepatuhan karyawan terhadap aturan dan rencana kerja.
5	Rekrutmen	Proses penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan.
6	Pengembangan	Meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral melalui pendidikan/pelatihan.
7	Kompensasi	Pemberian imbalan atas kontribusi karyawan berdasarkan prinsip keadilan.
8	Pengintegrasian	Menyelaraskan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan.
9	Pemeliharaan	Menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan.
10	Kedisiplinan	Memastikan tingkat kedisiplinan karyawan demi pencapaian tujuan organisasi.
11	Pemberhentian	Mengelola proses pemutusan hubungan kerja karyawan.

Kesebelas fungsi tersebut secara umum terkelompok menjadi fungsi internal, yang mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, orientasi, pengembangan SDM, manajemen kinerja, kompensasi, dan pembinaan hubungan kerja, serta fungsi eksternal berupa penyediaan layanan pendukung bagi karyawan di luar lingkungan perusahaan, seperti fasilitas konseling (Suryananta, Pradana,

and Purnantara 2023) Pemetaan fungsi ini penting sebagai kerangka analitis untuk memahami di titik mana peran HRD Hotel FIM by Zigna paling menonjol, yaitu pada fungsi pengembangan dan pengendalian melalui program pelatihan karyawan.

Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

Sejumlah penelitian terdahulu memiliki kedekatan tema dengan penelitian ini, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan

Peneliti (Tahun)	Fokus dan Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Ini
Yuli Fauziah (2023)	Off-the-job training bagi room attendant di Kharisma Hotel Bukittinggi meningkatkan keterampilan teknis pembersihan kamar.	Subjek dibatasi pada Room Attendant dan hanya menguji satu metode (off-the-job training).
Cahyani (2025)	Pelatihan dan pengembangan SDM di Hotel Grand Rohan Jogja meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.	Fokus pada output kinerja internal serta aspek pengembangan karier dan retensi SDM.
Revitayanti (2024)	HRD di AYANA Resort Bali menjalankan multi-peran strategis melalui rekrutmen selektif, penilaian kinerja, dan kompensasi.	Ruang lingkup fungsi HRD sangat luas (rekrutmen hingga kompensasi), berfokus pada output kinerja internal.
Hamka dkk. (2022)	HRD di BTN Syariah Kcps Parepare berperan sebagai penghubung operasional dan pengembang kapasitas karyawan.	Berorientasi pada peningkatan competitive advantage karyawan di pasar kerja.
Dino, C. G. (2025)	Pelatihan terstruktur di Hotel Aryaduta Kuta Bali meningkatkan hard skills dan soft skills staf frontliner.	Fokus utama pada sistem pelatihan dan pengawasan kinerja secara umum sebagai variabel independen.
Nor, A. I. (2025)	Pelatihan pada sektor publik tidak berpengaruh langsung terhadap efektivitas pelayanan, melainkan dimediasi penuh oleh kinerja pegawai.	Sektor publik/aparatur sipil negara, metode kuantitatif.
Alharbi & Aloyuni (2023)	Pelatihan berkelanjutan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan melalui peningkatan performa staf medis dan administratif.	Sektor kesehatan, pendekatan makro/kuantitatif terhadap investasi dana pelatihan.

Berdasarkan pemetaan pada Tabel 2, terlihat bahwa sebagian besar penelitian terdahulu menyoroti efektivitas pelatihan terhadap kompetensi atau kinerja karyawan secara terpisah dari peran manajerial HRD, atau membahas cakupan fungsi HRD yang sangat luas mulai dari rekrutmen hingga kompensasi. Penelitian yang secara khusus membahas peran HRD sebagai perancang, pelaksana, sekaligus evaluator program pelatihan dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel pasca-rebranding, di tengah keterbatasan struktur organisasi tunggal (single-fighter), masih sangat terbatas—celah inilah yang diisi oleh penelitian ini.

Kerangka pemikiran penelitian menempatkan peran strategis HRD sebagai unsur yang memengaruhi kualitas pelayanan melalui pelaksanaan pelatihan karyawan sebagai instrumen intervensi utama. Dalam implementasinya, program

pelatihan dikelompokkan ke dalam tiga dimensi metode yang saling mendukung: peningkatan kompetensi staf melalui pelatihan internal yang diselenggarakan secara mandiri oleh manajemen hotel, penyerapan wawasan dan standar industri yang lebih luas melalui pelatihan eksternal yang melibatkan pihak luar, serta pendekatan orientasi personal (one-on-one) bagi karyawan baru guna mempercepat proses adaptasi. Ketiga jalur metode tersebut secara simultan diarahkan untuk menutup kesenjangan (gap) antara standar pelayanan yang diharapkan dan kinerja nyata staf di lapangan, sebagaimana diuraikan pada Model Kesenjangan Kualitas Jasa Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama untuk mengamati objek secara alamiah tanpa perlakuan eksperimental (Sugiyono 2023). Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin memahami secara mendalam bagaimana peran HRD di Hotel FIM by Zigna dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui pelatihan karyawan, dengan data berupa informasi, pandangan, dan pengalaman pihak-pihak yang terlibat langsung, bukan sekadar data numerik.

Subjek penelitian (informan) dibatasi pada dua orang berdasarkan prinsip kedalaman informasi (depth of information) dan kejenuhan data (data saturation) (Creswell and Poth 2018) mengingat HRD Hotel FIM by Zigna dikelola secara tunggal (single-fighter) sehingga alur informasi pelatihan bersifat sangat terpusat pada level pengambil kebijakan. Penambahan informan dari tingkat staf berpotensi menimbulkan redundansi data karena mereka tidak terlibat dalam perancangan strategis program, sehingga dua informan yang dipilih dinilai telah memenuhi informational redundancy. Karakteristik kedua informan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Informan Penelitian

Kategori	Nama/Jabatan	Bergabung Sejak	Peran dalam Penelitian
Informan Utama	Yuliana Risma Rahmawati (Asst. HR Manager)	1 Juli 2025	Menjelaskan siklus manajemen pelatihan dari perencanaan (TNA), penyusunan kurikulum, eksekusi, hingga hambatan logistik-administratif.
Informan Pendukung	Lisa Halim (Executive Assistant Manager)	1 Juli 2022	Bertindak sebagai validator untuk menilai apakah program HRD berhasil mengubah perilaku harian staf dan mendongkrak mutu pelayanan.

Objek penelitian bukan berupa fisik atau orang, melainkan mencakup peran dan fungsi strategis HRD dalam mengelola kompetensi sumber daya manusia, proses manajemen pelatihan karyawan mulai dari tahap perencanaan, metode pelaksanaan, hingga kendala yang dihadapi, serta dinamika peningkatan kualitas pelayanan (service quality) yang ditunjukkan karyawan setelah menerima pelatihan, baik dari aspek ketepatan, keramahan, maupun profesionalisme kerja.

Sumber data terdiri atas data primer yang diperoleh langsung melalui observasi dan wawancara mendalam dengan Asst. HR Manager dan Executive Assistant Manager, serta data sekunder berupa profil dan struktur organisasi hotel,

modul dan jadwal pelatihan, laporan evaluasi kinerja/SOP pelayanan, serta literatur pendukung (Sugiyono 2023). Pengumpulan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Sugiyono 2023) yang meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipan terhadap kesesuaian dimensi tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy di lapangan, serta studi dokumentasi terhadap modul pelatihan, SOP pelayanan, dan rekapitulasi ulasan tamu (guest review).

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang berlangsung secara bersamaan dan mengalir sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan, meliputi empat tahap: (1) pengumpulan data lapangan berupa transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen internal; (2) reduksi data melalui pengelompokan tema sesuai rumusan masalah, yaitu peran strategis HRD dalam merancang program pelatihan (dimensi internal, eksternal, dan orientasi personal), implementasi dan kendala pelaksanaan pelatihan, serta perspektif kedua informan mengenai efektivitas pelatihan dan perubahan kualitas pelayanan staf berdasarkan indikator tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy; (3) penyajian data dalam bentuk narasi tekstual yang membandingkan perspektif Asst. HR Manager sebagai konseptor/pelaksana pelatihan dengan Executive Assistant Manager sebagai penilai dampak operasional, disandingkan dengan bukti dokumentasi seperti isi SOP hotel dan data ulasan tamu; serta (4) penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui peninjauan ulang catatan lapangan dan dokumen internal guna memastikan validitas, kredibilitas, dan objektivitas temuan.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui kombinasi triangulasi sumber dan triangulasi teknik yang telah diuraikan sebelumnya, serta melalui proses verifikasi berulang terhadap hasil wawancara kedua informan. Data yang diperoleh dari Asst. HR Manager selaku pihak yang merancang dan melaksanakan program pelatihan senantiasa disandingkan dan diperiksa silang (cross-check) dengan data dari Executive Assistant Manager selaku pihak yang menilai dampak pelatihan tersebut di lapangan, sehingga potensi bias subjektif dari satu sumber tunggal dapat diminimalkan. Selain itu, dokumen internal hotel seperti SOP pelayanan, modul pelatihan, dan rekapitulasi ulasan tamu turut difungsikan sebagai bukti pendukung independen untuk memverifikasi konsistensi antara pernyataan informan dan kondisi riil di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Permasalahan Operasional dan Manajerial

Berdasarkan wawancara mendalam dengan pihak manajemen Hotel FIM by Zigna pada 17 Juni 2026, ditemukan lima bentuk permasalahan yang melatarbelakangi pelaksanaan program pelatihan karyawan.

Pertama, hambatan alokasi waktu dan bentrok jadwal operasional (scheduling conflict). Kondisi ini ditegaskan oleh Asst. HR Manager: "Dalam satu bulan, satu HOD ditargetkan melakukan tiga kali training, yang berarti total ada 28 kali training dalam satu bulan. Padahal kita hanya ada 26 hari kerja. Jadi, satu hari bisa ada tiga sampai empat materi training yang hampir bersamaan. Pelaksanaannya tetap berjalan, tapi kendalanya adalah karyawannya yang tidak

ada karena bentrok jadwal” (Informan 1). Kutipan ini menunjukkan adanya miscalculasi logistik operasional di mana target kuantitas pelatihan melampaui ketersediaan hari kerja efektif, sehingga staf dihadapkan pada dilema antara memenuhi standarisasi kapasitas diri dan menjaga stabilitas pelayanan langsung di lapangan (floor operation).

Kedua, sebagai implikasi langsung dari bentroknnya jadwal, tingkat kehadiran (attendance rate) staf menjadi rendah. Informan 1 menjelaskan: “...Konsekuensinya, satu training paling hanya dihadiri 4 sampai 5 orang, tidak lebih dari 10 orang. Untuk kuota pesertanya sendiri, sebenarnya yang penting ada orangnya, minimal tiga orang.” Kebijakan kompromistis ini menurunkan batas minimum kuota kelas demi memastikan transfer pengetahuan tetap berjalan, meski memperlambat akselerasi pemerataan standar kompetensi baru pasca-rebranding ke seluruh lapisan karyawan.

Ketiga, fleksibilitas jadwal pelatihan bulanan sangat rentan terhadap tingkat okupansi hotel. Informan 1 memaparkan: “Kendala utama pastinya operasional, karena operasional hotel itu berbasis permintaan dan tingkat okupansi. Meskipun jadwal training plan satu bulan sudah dibuat dan ditandatangani, itu bisa berubah... karena untuk training ini kami memerlukan ruang rapat dan set-up ruangan yang pelaksanaannya harus menyesuaikan ketersediaan (availability) tempat.” Temuan ini menunjukkan bahwa komersialisasi fasilitas fisik hotel kerap mengungguli alokasi ruang untuk kepentingan edukasi internal, sehingga kelancaran program pengembangan SDM sangat bergantung pada fluktuasi pendapatan hotel.

Keempat, terdapat tantangan kedisiplinan atribut fisik (grooming) pada staf operasional yang didominasi Generasi Z. Executive Assistant Manager menyoroti: “Contohnya seperti tidak pakai nametag, cara jalannya diseret, atau makeup-nya kurang; kita harus aware dan selalu mengingatkan secara daily. Tidak harus secara formal setelah selesai training lalu tidak diingatkan lagi... Apalagi sekarang Gen Z agak susah diatur, paling tidak dengan diingatkan terus nanti lama-lama terbiasa” (Informan 2). Kutipan ini mengonfirmasi bahwa pengawasan tidak boleh berhenti pada batas ruang kelas formal, melainkan harus ditindaklanjuti dengan intervensi lisan harian agar sesuai dengan standar visual perusahaan.

Kelima, terdapat risiko fenomena “tamudiam” (easy going guest) dalam manajemen keluhan. Informan 2 memaparkan: “...Karna yang kita takutkan ada tamu yang easy-going ada masalah tapi tamu hanya diam. Cara kita untuk agar tamu tidak seperti itu kita ada in-charges breakfast, yaitu semua staff yang kita kasih tugas untuk mencari tamu istilahnya mingle.” Tamu yang enggan menyampaikan keluhan langsung di meja Front Office cenderung meluapkan kekecewaan melalui ulasan negatif di platform digital setelah masa menginap selesai, sehingga strategi in-charges breakfast dirancang sebagai bentuk intervensi proaktif untuk menjemput bola keluhan sebelum berubah menjadi ulasan negatif publik.

Profil Singkat Objek Penelitian

FIM by Zigna, sebelumnya bernama Solia Yosodipuro yang berdiri sejak tahun 2020, merupakan hotel bintang tiga berlokasi di Jalan Yosodipuro, Timuran, Banjarsari, Kota Surakarta, yang berada di bawah naungan PT Hailai Sinar

Cemerlang. Pada Agustus 2025, hotel ini menjalani rebranding resmi menjadi FIM by Zigna sebagai bagian dari strategi jangka panjang manajemen untuk memperluas ruang gerak bisnis sekaligus memperbarui citra dan arah layanan. FIM merupakan akronim dari Future In Mind, yang menggambarkan komitmen untuk terus bergerak maju dan berinovasi, dengan tagline “Beyond the Stay” yang menempatkan pengalaman dan kehangatan interaksi manusiawi sebagai nilai inti layanan, bukan sekadar aktivitas menginap semata.

Human Resources Department di Hotel FIM by Zigna memiliki tata kelola struktural yang spesifik dan mandiri. Karakteristik utama departemen ini terletak pada posisi Asst. HR Manager yang berdiri sendiri sebagai penanggung jawab tunggal tanpa memiliki staf administrasi maupun pengawas pembantu di bawahnya, sehingga menuntut pengelolaan seluruh fungsi kepersonaliaan, perencanaan sumber daya manusia, hingga pengawasan operasional staf secara mandiri (single-fighter). Meskipun bergerak sebagai unit tunggal, HRD memiliki kedudukan strategis yang kuat karena berada langsung di bawah garis komando manajemen puncak, sehingga alur pertanggungjawaban vertikal memungkinkan koordinasi kebijakan diproses dan diputuskan secara cepat, sementara secara horizontal HRD memegang kewenangan memberikan instruksi formal kepada seluruh Head of Department dari semua divisi operasional hotel.

Peran HRD dalam Merancang dan Mengimplementasikan Program Pelatihan

Peran strategis HRD dalam merancang hingga mengeksekusi program pelatihan di Hotel FIM by Zigna dapat dipetakan ke dalam empat pilar mekanis utama, berdasarkan hasil reduksi data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan.

Pertama, mekanisme pemetaan dan identifikasi kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis/TNA) dilakukan melalui dua pendekatan: prosedur formal di akhir bulan berupa permintaan rancangan training plan (dua materi departemen dan satu materi general) dari seluruh HOD, serta pemetaan aktif melalui observasi langsung manajemen terhadap deviasi perilaku fisik harian staf di lapangan. Pendekatan TNA ganda ini sejalan dengan (Noe et al. 2021) yang menekankan pentingnya analisis organisasi, tugas, dan personil secara berkesinambungan, serta mendukung temuan (Revitayanti 2024) bahwa HRD yang peka terhadap dinamika lapangan menghasilkan program pengembangan yang lebih tepat sasaran.

Kedua, klasifikasi metode pelatihan mencakup tiga jalur: pelatihan internal departemen yang mandatori dan lintas fungsi (cross-functional), pelatihan eksternal berkala (1-2 bulan sekali) bersama mitra spesialis seperti BPJS, vendor APAR, dan holding pajak, serta metode individual one-on-one (induksi) bagi karyawan baru; sementara e-learning massal belum diterapkan karena keterbatasan akses staf operasional. Variasi metode ini selaras dengan klasifikasi (Goetsch and Davis 2019) dan memperkuat temuan (Yuli 2023) bahwa orientasi pelatihan yang tidak kaku pada satu metode mempercepat internalisasi SOP baru.

Ketiga, pengendalian performa dilakukan melalui buku saku Zigna Training Passport (ZTP), revitalisasi dari sistem lama Solia Training Passport, yang wajib dimiliki setiap karyawan untuk merekap akumulasi jam pelatihan dengan target minimal tiga jam per bulan dan berimplikasi langsung pada evaluasi kontrak kerja.

Instrumen ini menegaskan fungsi pengendalian HRD (Karyono and Gunawan 2021) dan sejalan dengan temuan (Cahyani 2025) bahwa instrumen rekam kinerja pelatihan yang terstruktur meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas karyawan.

Keempat, terdapat pembagian pengembangan kompetensi yang jelas: kemampuan teknis (hard skills) diajarkan langsung oleh HOD masing-masing divisi, sedangkan aspek pembentukan karakter, etika, dan kepercayaan diri (soft skills) diambil alih oleh jajaran manajemen puncak melalui forum khusus seperti kelas Katalisa dan GM Session. Peneliti menilai bahwa pembagian beban ajar ini sangat efisien: HOD diposisikan sebagai mentor teknis karena menguasai detail harian operasional kamar maupun dapur, sementara intervensi langsung dari manajemen puncak pada materi soft skills memberikan penekanan psikologis bahwa etika pelayanan—seperti tata cara berjalan, duduk, dan menyapa tamu—merupakan pilar budaya organisasi yang tidak boleh diabaikan. Pembagian ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020) bahwa pelatihan yang efektif di industri jasa harus menyeimbangkan keahlian mekanis dengan pengasahan aspek interpersonal, serta memperkuat temuan Dino (2025) di Hotel Aryaduta Kuta Bali bahwa kombinasi berimbang keduanya menjadi stimulator utama peningkatan kualitas pelayanan secara makro.

Secara keseluruhan, keempat pilar mekanis di atas menunjukkan bahwa HRD Hotel FIM by Zigna telah bertindak sebagai arsitek utama yang menyusun cetak biru pengembangan kompetensi karyawan secara terstruktur, mulai dari tahap perencanaan administratif hingga implementasi lapangan, meskipun beroperasi sebagai unit tunggal tanpa staf administrasi pendukung. Kedudukan strategis HRD ini diperkuat oleh posisinya yang berada langsung di bawah garis komando manajemen puncak (General Manager dan Executive Assistant Manager), sehingga koordinasi kebijakan pelatihan dapat diproses dan diputuskan secara cepat, sekaligus memberikan kewenangan horizontal bagi HRD untuk menginstruksikan seluruh Head of Department dalam pemenuhan standarisasi kompetensi kerja staf operasional.

Peran HRD dalam Memastikan Efektivitas Pelatihan terhadap Kualitas Pelayanan

Efektivitas program pelatihan tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaannya, tetapi juga oleh sejauh mana materi tersebut terinternalisasi dalam operasional harian. Temuan menunjukkan bahwa HRD bersama jajaran manajemen menerapkan pola pengawasan pascapelatihan berlapis, yaitu continuous reminding harian melalui grup komunikasi digital serta random check lisan secara langsung di area kerja dalam kurun waktu 1×24 jam setelah kelas selesai. Metode ini efektif memutus kebiasaan kehadiran formalitas semata dan memaksa staf untuk benar-benar menginternalisasi materi, sejalan dengan konsep pengendalian mutu jasa Goetsch dan Davis (2019) serta memperkuat temuan Hamka dkk. (2022) bahwa pengawasan harian oleh divisi personalia efektif memicu bertahannya inovasi kerja staf.

Terkait tantangan kedisiplinan visual pada kelompok Generasi Z, HRD menerapkan pendekatan persuasif dengan batas toleransi teguran dua hingga tiga kali secara konsisten, yang terbukti mengikis resistensi budaya kerja kelompok

pekerja muda dan menumbuhkan kesadaran kerja lintas departemen. Pendekatan ini selaras dengan fungsi kedisiplinan HRD (Gunawan dalam Wardhana & Zainarti, 2022) dan mendukung temuan Alharbi dan Aloyuni (2023) bahwa pelatihan berkelanjutan efektif mengubah resistensi pekerja menjadi kepatuhan standar profesional.

Dampak nyata dari intervensi ini tecermin pada peningkatan dimensi kualitas pelayanan. Pada dimensi empathy, staf menjadi lebih peka membaca bahasa tubuh tamu, misalnya menawarkan percepatan check-in bagi tamu yang membawa anak kecil. Pada dimensi responsiveness, hotel mengantisipasi fenomena tamu diam melalui program in-charges breakfast (staf mingle saat sarapan) dan optimalisasi fungsi Manager on Duty (MOD) sore untuk memberikan solusi instan di tempat (real-time solution). Transformasi pelayanan dari pola kaku (robotik) menjadi berbasis empati (human-centric) ini sejalan dengan dimensi kualitas pelayanan Tjiptono (2017) dan memperkuat temuan Nor (2025) bahwa efektivitas pelayanan eksternal hanya tercapai melalui mediasi penuh perbaikan performa dan kompetensi internal karyawan terlebih dahulu.

Validasi eksternal terhadap efektivitas pelatihan dilakukan melalui studi dokumentasi ulasan Google Review sebagai bentuk triangulasi teknik untuk melihat apakah peningkatan soft skills dan hard skills karyawan berdampak langsung pada kepuasan pelanggan eksternal. Ringkasan perubahan yang teridentifikasi pada masing-masing dimensi kualitas pelayanan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Dampak Pelatihan terhadap Dimensi Kualitas Pelayanan

Dimensi	Kondisi Sebelum Pelatihan Intensif	Perubahan Setelah Pelatihan
Empathy	Pelayanan cenderung kaku/robotik dan kurang peka terhadap kondisi personal tamu.	Staf lebih peka membaca gesture tamu, misalnya menawarkan percepatan check-in bagi tamu yang membawa anak kecil.
Responsiveness	Tamu yang enggan komplain langsung (easy going guest) berisiko menulis ulasan negatif pasca check-out.	Program in-charges breakfast dan optimalisasi Manager on Duty (MOD) sore memberikan solusi instan di tempat (real-time solution).
Reliability	Kesalahan operasional dasar seperti housekeeping dan miskomunikasi pesanan restoran masih terjadi.	Kesalahan teknis dasar dapat ditekan melalui pelatihan internal yang dipimpin HOD sesuai SOP.
Tangibles & Assurance	Kelalaian grooming dan atribut fisik (nametag, postur, riasan) pada staf muda.	Pengingatan harian dan toleransi teguran 2–3 kali membentuk kepatuhan standar visual perusahaan.

Hasil pemantauan berkala terhadap ulasan Google Review menunjukkan peningkatan dimensi responsiveness dan empathy, tampak dari apresiasi tamu terhadap kepekaan staf Front Office dan Food & Beverage Service dalam membaca kebutuhan tamu sebelum diminta, serta minimalisasi komplain terkait keterampilan teknis (hard skills) yang tampak dari dominasi ulasan bintang 4 dan 5 terkait kebersihan kamar dan ketepatan penyajian jasa. Sebagaimana dinyatakan Executive Assistant Manager, “Sikap empathy dan kepedulian tulus itu yang terekam juga di beberapa ulasan daring (online reviews) kita akhir-akhir ini”

(Informan 2). Temuan ini menegaskan bahwa intervensi pelatihan yang dikelola HRD secara empiris efektif meningkatkan kualitas pelayanan dan menjaga reputasi digital hotel di tengah persaingan industri hospitalitas, sekaligus merealisasikan filosofi tagline “Beyond the Stay” yang menempatkan pengalaman dan kehangatan interaksi manusia sebagai inti dari layanan hotel.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengenai implementasi manajemen pelatihan di Hotel FIM by Zigna membawa sejumlah implikasi teoretis maupun praktis terhadap dinamika operasional organisasi dan kualitas pelayanan.

Pertama, implikasi terhadap budaya kerja dan perilaku karyawan. Penerapan sistem ZTP yang dibarengi pola pengawasan harian (daily monitoring) secara berulang (repetitive reminding) memberikan dampak pembentukan karakter kerja jangka panjang. Informan 2 menegaskan komitmen jangka panjang ini: “...paling tidak dengan diremind nanti lama-lama terbiasa, kalau secara langsung tidak tetapi dia juga pasti merasakan hasilnya itu mungkin next setelah keluar dari sini... saya yakin semua output dari sini kalau si anak itu memang nurut itu akan terbentuk jiwa bekerjanya bagus.” Toleransi teguran persuasif sebanyak dua hingga tiga kali terbukti mentransformasi perilaku kaku staf menjadi lebih fleksibel—staf tidak lagi bekerja secara kaku berdasarkan sekat departemen, melainkan memiliki wawasan lintas fungsi yang menumbuhkan sikap tenggang rasa antardivisi, sekaligus menjadi aset pembentukan jiwa profesionalisme (professional work ethic) yang melekat pada karakter karyawan bahkan saat mereka berkarier di luar Hotel FIM by Zigna.

Kedua, implikasi terhadap kualitas pelayanan dan pengalaman tamu (guest experience). Fokus kurikulum pelatihan yang mengombinasikan aspek soft skills dan penanganan keluhan secara empiris berhasil mengubah pola pelayanan staf dari yang semula bersifat kaku/robotik menjadi pelayanan berbasis empati (human-centric service). Informan 2 memberikan gambaran perubahan tersebut: “Setelah melewati program pelatihan, terutama yang materi soft skills dan penanganan keluhan, staf jadi lebih peka. Contoh kecilnya di Front Office atau Restaurant, sekarang staf tidak cuma melayani secara robotik atau sekadar gugur kewajiban sesuai SOP. Mereka mulai bisa membaca gesture tamu.” Karyawan menunjukkan peningkatan kepekaan emosional, seperti kemampuan membaca bahasa tubuh tamu yang kelelahan atau membawa anak kecil untuk kemudian berinisiatif melakukan percepatan proses check-in tanpa menunggu instruksi, yang berdampak langsung pada peningkatan nilai kepuasan pelanggan pada ulasan positif di berbagai platform daring hotel.

Ketiga, implikasi terhadap strategi manajemen keluhan (complaint management). Sistem pelatihan ini mengubah paradigma hotel dalam menghadapi keluhan konsumen melalui realisasi operasional dari tagline perusahaan “Beyond the Stay”. Informan 2 menguraikan: “Mingle pada saat tamu breakfast dan pada saat tamu check out itu satu cara meminimalkan tamu komplain di sosial media, tetapi komplain saat itu juga dan kita bisa menangani dan memberikan solusi langsung saat itu juga... Kita melakukan hal-hal yang benar-benar sesuai dengan tagline kita yaitu ‘Beyond the Stay’ dimana tamu lebih dari menginap tetapi eksperiens dan ini lho rumah dan kita layanan dengan sepenuh hati seperti

keluarga sendiri.” Guna mengantisipasi kerugian akibat fenomena tamu diam yang berpotensi memicu ulasan digital negatif, hotel melahirkan program in-charges breakfast dan optimalisasi fungsi MOD sore, di mana seluruh level supervisor lintas departemen dilatih secara bergiliran untuk mengatasi skenario krisis dan komplain di tempat. Masalah dapat diselesaikan langsung di tempat kejadian, sehingga meminimalkan risiko pelimpahan keluhan ke ranah publik/media sosial, didukung kewajiban harian tim Front Office dan Food & Beverage untuk menanggapi ulasan Google Review secara berkala.

Secara keseluruhan, ketiga implikasi tersebut menunjukkan bahwa peran HRD di Hotel FIM by Zigna tidak berhenti pada level administratif penyelenggaraan kelas pelatihan, melainkan meluas hingga ke pembentukan budaya kerja, transformasi kualitas pelayanan, dan penataan ulang strategi manajemen keluhan organisasi secara menyeluruh. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa HRD pada organisasi berstruktur ramping (single-fighter) sekalipun dapat menjalankan fungsi strategic business partner secara efektif apabila didukung oleh sistem kontrol administratif yang ketat dan pola pengawasan lapangan yang konsisten.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan temuan. Pertama, jumlah informan yang dibatasi pada dua orang, meskipun secara metodologis telah memenuhi prinsip kejenuhan data pada level pengambil kebijakan, tidak menangkap perspektif staf operasional lini depan secara langsung sebagai penerima manfaat pelatihan. Kedua, sifat penelitian yang deskriptif kualitatif dengan studi kasus tunggal pada satu properti hotel membatasi generalisasi temuan pada konteks hotel berskala menengah dengan struktur HRD tunggal (single-fighter); karakteristik hotel dengan struktur HRD yang lebih besar berpotensi menghasilkan pola peran yang berbeda. Ketiga, pengukuran efektivitas pelatihan terhadap kualitas pelayanan masih bersifat kualitatif-deskriptif berdasarkan wawancara dan studi dokumentasi ulasan digital, belum menggunakan instrumen kuantitatif baku seperti Customer Satisfaction Index, sehingga besaran dampak pelatihan terhadap kepuasan tamu belum dapat diukur secara statistik. Keterbatasan-keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan dengan cakupan informan dan metode analisis yang lebih luas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perancangan dan implementasi program pelatihan karyawan di Hotel FIM by Zigna telah dijalankan secara terstruktur melalui empat pilar mekanis, yaitu pemetaan kebutuhan pelatihan berkala berbasis usulan HOD dan observasi lapangan, klasifikasi tiga jalur metode pelatihan (internal, eksternal, dan orientasi personal), pengendalian administratif ketat melalui buku saku Zigna Training Passport dengan target minimal tiga jam pelatihan per bulan, serta pembagian kompetensi yang jelas antara hard skills oleh HOD dan soft skills oleh manajemen puncak.

Efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dipastikan melalui sistem pengawasan pascapelatihan berlapis dan berkelanjutan berupa continuous reminding harian dan random check lisan dalam kurun waktu 1×24 jam. Meski terdapat tantangan kedisiplinan visual pada kelompok pekerja muda,

intervensi persuasif yang konsisten terbukti membentuk etos kerja yang tangguh dan patuh pada regulasi hotel. Dampak nyata dari efektivitas pelatihan tersebut tecermin pada peningkatan dimensi empathy dan responsiveness staf, terutama melalui program in-charges breakfast dan optimalisasi fungsi Manager on Duty, yang pada akhirnya berhasil merealisasikan filosofi pelayanan “Beyond the Stay” dan berdampak langsung pada peningkatan tren ulasan positif hotel.

Bagi HRD Hotel FIM by Zigna, disarankan segera menyusun SOP tertulis mengenai tata kelola pelatihan (pembatasan kelas maksimal per hari, kuota kehadiran, alur modul, dan sanksi mangkir) serta merasionalisasi distribusi jadwal kelas bulanan agar tidak melebihi 26 hari kerja efektif. Bagi manajemen hotel, disarankan menyediakan ruang pelatihan khusus yang tidak terganggu okupansi ruang rapat komersial serta memfasilitasi infrastruktur digital untuk merintis e-learning. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk menguji secara statistik pengaruh jumlah jam pelatihan pada ZTP terhadap skor Customer Satisfaction Index hotel secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A., Soumena, M. Y., & Hamid, A. (2022). Peran human resources development (HRD) dalam meningkatkan competitive advantage karyawan pada BTN Syariah Kcps Parepare. *Banco: Jurnal Manajemen dan Perbankan Syariah*, 4(1), 25–49.
- Alharbi, K. M. S., & Aloyuni, S. A. S. (2023). The importance of training and development of employees in improving the quality of health services. *International Journal of Health Sciences*, 7(S1), 2190–2201.
- Andriani, R., & Kristiutami, Y. P. (2018). Implementasi budaya pelayanan pada industri perhotelan hubungannya dengan peningkatan kinerja human capital. *Jurnal Pariwisata*, 2(2), 306–313.
- Andriani, R., Kristiutami, Y. P., Martina, S., & Hakim, L. (2019). Implementation of service culture for hospitality industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 65, 507–510.
- Cahyani, H. R. (2025). Implementasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Grand Rohan Jogja (Skripsi, Universitas Islam Indonesia).
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dino, C. G. (2025). Implementasi pelatihan dan pengawasan kinerja karyawan untuk mendukung kualitas pelayanan di Hotel Aryaduta Kuta Bali (Skripsi, Politeknik Negeri Bali).
- Fadlilah, M. (2022). Metode penelitian kualitatif. Dalam A. Munandar (Ed.), *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi* (hlm. 237–247). CV. Media Sains Indonesia.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2019). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson Education.
- Husain, A., Sepang, J. L., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh pelatihan dan motivasi

- terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1–12.
- Insani, Y. D., & Setiyariski, R. (2020). Meningkatkan kualitas pelayanan front office department melalui tugas dan tanggung jawab concierge pada Hotel Savoy Homann. *Jurnal Kajian Pariwisata*, 2(1), 13–28.
- Irmawati, A. (2015). Peran Human Resource Development (HRD) dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT. Yanasurya Bhaktipersada. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 18(2).
- Karyono, & Gunawan, A. (2021). Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asahi Forge Indonesia. *IKRA-ITH Ekonomika*, 4(2), 20–30.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2019). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Murdiyanto, E. (2020). Penelitian kualitatif: Teori dan aplikasi disertai contoh proposal. LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: The mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), Artikel 2466788.
- Purwanza, S. W. (2022). Konsep dasar metode riset kuantitatif. Dalam A. Munandar (Ed.), *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi*. CV. Media Sains Indonesia.
- Putri, N. A. T., Akiriningsih, T., & Sulistyowati, A. (2025). Pengaruh peran Key Opinion Leader (KOL) dalam meningkatkan brand awareness Hotel INNSiDE by Melia Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 74–85.
- Revitayanti, N. K. T. (2024). Analisis peran Human Resources Department dalam meningkatkan kinerja karyawan di Hotel AYANA Resort Bali (Skripsi, Politeknik Negeri Bali).
- Rohaeni, H., & Marwa, N. (2018). Kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Ecodemica*, 2(2), 312–318.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2018). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Sirajuddin, S. (2017). Analisis data kualitatif (H. Upu, Ed.). Pustaka Ramadhan.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Suryananta, I. M. D., Pradana, G. Y. K., & Purnantara, I. M. H. (2023). Peranan pelatihan CHSE dalam meningkatkan kinerja karyawan HRD The Sankara Suite. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 2(4), 888–904.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2017). *Pemasaran strategik* (Edisi 3). ANDI.
- Wardhana, M. A., & Zainarti, Z. (2022). Pengaruh peran Human Resources Development (HRD) dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan*

Akuntansi (EBMA), 3(1), 259–265.

Yuli, F. (2023). Pelaksanaan pelatihan karyawan room attendant dengan metode off the job training untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Kharisma Hotel Bukittinggi (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat).

Yunila, F., Ermawati, K. C., & Akiriningsih, T. (2020). Pelayanan hubungan tamu petugas front office di Hotel JW Marriott Surabaya. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 16(1), 1–11.

Zahari. (2022). Manajemen sumber daya manusia. Penerbit tidak diketahui.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (2019). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.