
Strategi Pelatihan SDM: Mendorong Kompetensi dan Kualitas Layanan Hotel Puncak Pass

Euis Balillah¹, Dendi Supiyandi², Sri Sumarni³, Herlina⁴

^{1,2,3,4} Perhotelan, Institut Citra Buana Indonesia

e-mail: ¹secangkirkopimanis0725@gmail.com, ²dendisupiyandi@gmail.com,

³srisumarnisynergy@gmail.com, ⁴herlinamoris858@gmail.com

*Corresponding author: secangkirkopimanis0725@gmail.com

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 15-05-2026

Revisi: 15-06-2026

Disetujui: 27-06-2026

Publish online: 30-06-2026

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengevaluasi secara empiris pengaruh program pelatihan terhadap tingkat kompetensi karyawan, serta dampaknya pada kualitas pelayanan *hospitality* di Hotel Puncak Pass Cianjur. Di tengah ketatnya persaingan industri perhotelan pada kawasan destinasi wisata, kualitas interaksi antara karyawan dan tamu menjadi penentu utama daya saing hotel. Metode penelitian yang diterapkan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *saturated sampling* (sampel jenuh), yang melibatkan seluruh karyawan operasional sebanyak 30 responden. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil analisis data membuktikan bahwa implementasi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Akan tetapi, program pelatihan tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap perbaikan kualitas layanan hotel. Lebih lanjut, kompetensi karyawan juga terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, sehingga kompetensi dipastikan tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan kualitas layanan hotel. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen hotel perlu merancang ulang evaluasi dan materi pelatihan agar tidak sekadar bersifat administratif, melainkan benar-benar selaras dengan kebutuhan praktis operasional di lapangan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi Karyawan, Kualitas Layanan, Perhotelan.

ABSTRACT

This study aims to empirically examine and evaluate the effect of training programs on employee competency levels and their impact on the quality of hospitality services at Puncak Pass Hotel Cianjur. Amid the intense competition in the hospitality industry within tourist destination areas, the quality of interactions between employees and guests has become a key determinant of hotel competitiveness. This research employed a quantitative approach with an explanatory research design. The sampling technique used was saturated sampling, involving all operational employees as respondents, totaling 30 individuals. The collected data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the data analysis reveal that the implementation of training programs has a positive and significant effect on improving employee competencies. However, training programs do not have a significant direct effect on enhancing

hotel service quality. Furthermore, employee competency was also found to have no significant effect on service quality, indicating that competency is unable to mediate the relationship between training and hotel service quality. These findings suggest that hotel management needs to redesign the evaluation mechanisms and training materials so that they are not merely administrative in nature, but are genuinely aligned with practical operational needs in the field.

Keywords: Training, Employee Competency, Service Quality, Hospitality Industry.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri pariwisata global menjadikan sektor perhotelan sebagai industri strategis yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan daya saing destinasi wisata (Priopae et al., 2023). Hotel tidak hanya menyediakan akomodasi, tetapi juga menciptakan pengalaman yang memengaruhi kepuasan, loyalitas, dan citra destinasi wisata (Ahmad et al., 2023). Dalam ekonomi berbasis jasa, keberhasilan hotel sangat ditentukan oleh kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan (Elshaer et al., 2024). Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi aset utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui kompetensi teknis dan interpersonal yang unggul, meskipun teknologi terus berkembang dalam industri hospitality (Christofi et al., 2022; Wang et al., 2025).

Industri perhotelan saat ini menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang ditandai oleh transformasi digital dan perubahan preferensi konsumen. Digitalisasi mendorong peningkatan efisiensi operasional, namun sekaligus menuntut pengembangan kompetensi sumber daya manusia agar mampu mengoperasikan teknologi serta memberikan layanan yang optimal (Hao et al., 2024). Di sisi lain, wisatawan modern mengharapkan pelayanan yang personal, responsif, empatik, dan profesional, sehingga kualitas pelayanan menjadi faktor pembeda utama dalam persaingan industri perhotelan (Sjachriatin et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perhotelan perlu mengembangkan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan memiliki keterampilan teknis maupun interpersonal guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Darmanto et al., 2025).

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif mencakup peningkatan hard skills dan soft skills untuk mendukung kinerja karyawan dan organisasi. Pelatihan teknis terbukti meningkatkan kompetensi dan efektivitas kerja sesuai tuntutan pekerjaan (Flegl et al., 2022). Sementara itu, pengembangan soft skills, seperti komunikasi, kerja sama tim, dan penanganan keluhan pelanggan, berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan (Ingsih et al., 2024). Program pelatihan yang terintegrasi dan berbasis kompetensi mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta adaptabilitas karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja, sehingga berdampak positif terhadap kualitas pelayanan, kinerja individu, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Irfan et al., 2023; Susanto et al., 2024).

Berbagai fenomena empiris menunjukkan bahwa implementasi pelatihan di sektor perhotelan masih menghadapi kendala, terutama adanya kesenjangan antara kompetensi

karyawan dan standar pelayanan yang diharapkan. Banyak hotel belum mampu menyelaraskan desain pelatihan dengan kebutuhan aktual pekerjaan, sehingga materi pelatihan kurang relevan dengan tantangan operasional di lapangan (Chang & Lu, 2025). Selain itu, pelatihan sering kali hanya bersifat administratif tanpa evaluasi yang komprehensif, sehingga belum memberikan dampak optimal terhadap perubahan perilaku, peningkatan kinerja, maupun kualitas pelayanan (Bahl et al., 2024; Hubais & Islam, 2024).

Persaingan ketat antarhotel di kawasan wisata seperti Puncak, Kabupaten Cianjur, menuntut hotel tidak hanya menyediakan fasilitas yang memadai, tetapi juga pelayanan prima. Namun, masih terdapat permasalahan SDM, seperti rendahnya kemampuan komunikasi, ketidakmerataan kompetensi pelayanan, keterbatasan dalam menangani keluhan tamu, serta kurang konsistennya penerapan standar pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif, kualitas layanan, komunikasi internal, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan tamu (Hussein et al., 2023; Undang & Setiadi, 2025). Oleh karena itu, penguatan pelatihan, komunikasi, dan pengelolaan SDM menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya saing hotel (Nguyen & Ngoc, 2024).

Sebagai salah satu hotel yang beroperasi di kawasan wisata Puncak, Hotel Puncak Pass Cianjur menghadapi tantangan yang serupa dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Tingginya ekspektasi tamu terhadap pelayanan yang profesional mengharuskan hotel untuk memiliki karyawan yang kompeten, ramah, responsif, dan mampu memberikan pelayanan sesuai standar hospitality. Oleh karena itu, pelatihan menjadi kebutuhan strategis yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan agar kualitas pelayanan dapat terus ditingkatkan. Namun demikian, efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan perlu dievaluasi secara ilmiah untuk memastikan bahwa pelatihan benar-benar mampu meningkatkan kompetensi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara akademik, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diakui memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, kompetensi, kualitas pelayanan, serta retensi karyawan di industri perhotelan (Kim Yew et al., 2024). Namun, efektivitas pelatihan tidak selalu konsisten karena sangat bergantung pada kesesuaian materi, metode, dan evaluasi dengan kebutuhan pekerjaan. Perkembangan inovasi seperti pemanfaatan Augmented Reality (AR) dan Virtual Reality (VR) juga terbukti mampu meningkatkan efektivitas pelatihan dan adaptasi karyawan terhadap perubahan industri (Umar et al., 2024). Meskipun demikian, masih terdapat *research gap* terkait model pelatihan yang efektif dan berkelanjutan dalam konteks industri perhotelan berbasis destinasi wisata (Wu et al., 2025).

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor manufaktur, lembaga pemerintahan, dan perusahaan jasa secara umum, sedangkan penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi pelatihan pada industri hospitality di tingkat hotel daerah masih relatif terbatas. Penelitian sebelumnya juga cenderung berfokus pada hubungan langsung antara pelatihan dan kinerja karyawan, tanpa mengeksplorasi secara mendalam karakteristik pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan operasional hotel.

Berdasarkan uraian tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengkajian implementasi pelatihan sumber daya manusia dalam konteks industri hospitality pada Hotel Puncak Pass Cianjur yang memiliki karakteristik unik sebagai hotel yang beroperasi di kawasan destinasi wisata unggulan. Penelitian ini tidak hanya menganalisis pelaksanaan pelatihan sebagai program pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga mengevaluasi kesesuaian antara kebutuhan kompetensi karyawan, materi pelatihan, dan tuntutan pelayanan hospitality di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor hospitality serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Hotel Puncak Pass Cianjur dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif, relevan, dan berkelanjutan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam industri perhotelan merupakan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola aset manusia untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam sektor hospitality, MSDM tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi juga meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, manajemen hubungan kerja, serta pembentukan budaya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan tamu (Boella & Goss-Turner, 2012). Perkembangan industri perhotelan yang semakin dinamis menuntut MSDM untuk mampu beradaptasi dengan tantangan modern, seperti tingginya tingkat turnover, kekurangan tenaga kerja, dan integrasi teknologi dalam pelayanan (Schmidt et al., 2025; Aludin & Setiadi, 2026). Selain itu, praktik MSDM yang efektif terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, perilaku pelayanan, kualitas layanan, dan kinerja organisasi (Hussein et al., 2023). Pengembangan kompetensi, kecerdasan emosional, serta penerapan sistem kerja berkinerja tinggi juga berkontribusi dalam menciptakan pelayanan yang unggul dan pengalaman positif bagi tamu (Wang & Jiang, 2024).

Konsep Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar organisasi (Kim Yew et al., 2024). Dalam industri perhotelan, pelatihan berperan strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pelatihan berkontribusi terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja, perilaku pelayanan, dan kualitas layanan (Hussein et al., 2023). Selain itu, pelatihan berbasis keberlanjutan (*green training*) mampu meningkatkan komitmen lingkungan dan daya saing hotel (Lubis et al., 2024). Pelatihan juga terbukti meningkatkan kinerja, kepuasan karir, serta keterlibatan karyawan dalam menghadapi dinamika industri (Xu et al., 2024). Adapun indikator pelatihan yang dapat digunakan dalam penelitian ini berdasarkan konsep pelatihan dalam industri perhotelan meliputi (Hyasat et al., 2022): (1) analisis kebutuhan pelatihan; (2) kesesuaian materi pelatihan; (3) metode pelatihan; (4) kompetensi instruktur; (5) transfer hasil pelatihan; (6) evaluasi pelatihan.

Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan dalam industri hospitality mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap dan perilaku yang menentukan efektivitas pelayanan. Pengetahuan meliputi pemahaman produk dan prosedur, keterampilan mencakup komunikasi dan penggunaan teknologi, kemampuan berkaitan dengan adaptasi dan kerja tim, sedangkan sikap mencerminkan profesionalisme dan empati (Hsu et al., 2024). Kompetensi multidisiplin, termasuk kecerdasan emosional, berkontribusi pada kualitas layanan berkelanjutan (Hsu et al., 2024). Sistem kerja berperforma tinggi juga meningkatkan motivasi dan kinerja layanan (Wang & Jiang, 2024). Secara keseluruhan, kompetensi yang baik meningkatkan kepuasan pelanggan, daya saing hotel, dan keberlanjutan industri hospitality (Alla et al., 2024). Dalam penelitian ini indikator kompetensi karyawan dalam industri hospitality meliputi (Darvishmotevali et al., 2024): (1) pengetahuan produk dan layanan; (2) pemahaman prosedur operasional standar (sop); (3) keterampilan komunikasi interpersonal keterampilan; (4) penggunaan teknologi layanan (5) kemampuan adaptasi dan kerja tim; (6) kecerdasan emosional dan pengendalian diri; (7) sikap profesional, empati, dan etika pelayanan.

Hospitality Service

Pelayanan hospitality dalam perhotelan mencakup layanan ramah, responsif, empatik, dan profesional yang bertujuan memenuhi atau melampaui harapan tamu (Josimović et al., 2025). Kualitas layanan terdiri dari lima dimensi utama, yaitu tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Kelima aspek ini berpengaruh terhadap kepuasan, loyalitas, dan citra hotel. Kualitas pelayanan yang baik meningkatkan kepuasan dan perilaku loyal seperti kunjungan ulang serta rekomendasi (Suryawan et al., 2023). Selain itu, pengalaman emosional, service recovery, dan pemanfaatan teknologi seperti digital twins dan robotik semakin memperkuat efisiensi dan kualitas layanan di industri perhotelan modern (Erdoğan et al., 2025). Adapun indikator pelayanan hospitality dalam industri perhotelan dalam penelitian ini meliputi (Reindrawati et al., 2025): (1) kualitas fasilitas fisik; (2) keandalan layanan; (3) kecepatan respons pelayanan; (4) jaminan dan kepercayaan pelanggan; (5) empati dan perhatian personal kepada tamu; (6) pengelolaan pengalaman emosional tamu; (7) efektivitas penanganan keluhan dan service recovery.

Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini berlandaskan pada Manajemen SDM strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan (Setiadi et al., 2025) antara pelatihan, kompetensi karyawan, dan kualitas hospitality service pada industri perhotelan berbasis destinasi wisata. Secara garis besar, hipotesis ini dibangun berdasarkan asumsi bahwa pelatihan yang efektif yang dapat diimplementasikan langsung dalam pekerjaan nyata akan meningkatkan kompetensi karyawan. Peningkatan kompetensi ini pada akhirnya akan berdampak langsung pada terciptanya kualitas pelayanan perhotelan yang adaptif, bermutu tinggi, dan berorientasi penuh pada kepuasan tamu. Adapun hipotesis penelitian ini terdiri dari :

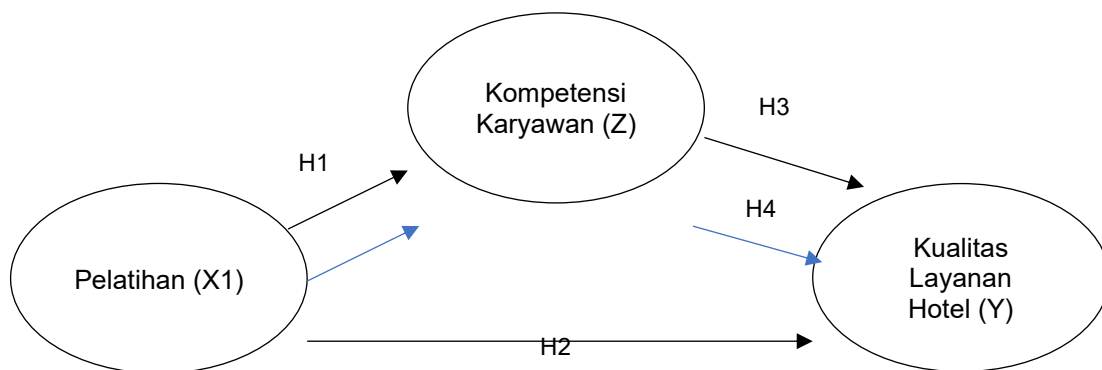
H1: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

H2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan hotel.

H3: Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan hotel.

H4: Kompetensi karyawan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kualitas layanan hotel.

Kerangka penelitian disajikan secara visual untuk menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang diatur berdasarkan teori dasar dan hasil penelitian terdahulu. Penyajian ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang arah dan pola hubungan antarvariabel, sehingga proses pengaruh yang terjadi dapat dipahami dengan cara yang logis, sistematis, dan terstruktur sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan (Setiadi, 2026).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

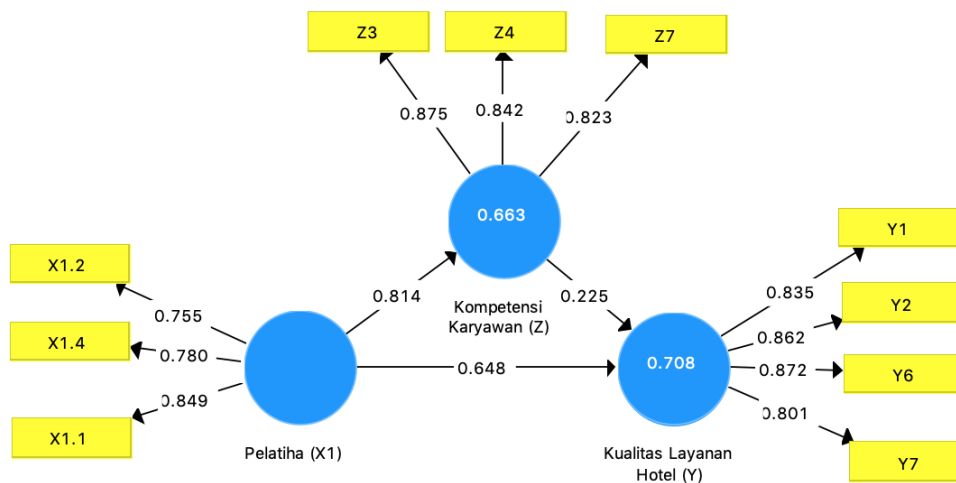
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel pelatihan, kompetensi karyawan, dan kualitas layanan hotel. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan pengaruh antarvariabel secara empiris melalui data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik. Lokasi penelitian dilakukan di Hotel Puncak Pass Cianjur dengan objek penelitian yaitu karyawan hotel yang terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan hotel, dan teknik pengambilan sampel menggunakan *saturated sampling* (sampel jenuh), sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 30 responden. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner berbasis skala Likert 1–5, serta didukung oleh data sekunder dari literatur, jurnal ilmiah, dan dokumen internal perusahaan (Mafriningsianti & Setiadi, 2025). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Penggunaan SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk penelitian dengan sampel kecil dan berorientasi pada prediksi model (Setiadi et al., 2025). Penggunaan SEM berbasis Partial Least Square (PLS) dalam analisis data melibatkan uji outer

model, inner model, koefisien jalur, serta bootstrapping untuk mengevaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menganalisis 20 variabel manifest dan 3 variabel laten. Validitas diuji melalui validitas konvergen dan diskriminan dengan kriteria outer loading $\geq 0,70$ serta AVE $\geq 0,50$. Reliabilitas diuji menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ (Setiadi & Ginanjar, 2024).



Gambar 2. PLS Algoritma

Model ini menggambarkan hubungan struktural antara Pelatihan, Kompetensi Karyawan dan Kualitas Layanan Hotel. Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kompetensi ($\beta=0,814$), yang menunjukkan bahwa peningkatan pelatihan akan meningkatkan kompetensi. Kompetensi juga berdampak positif pada Kualitas Layanan ($\beta=0,225$), meskipun pengaruhnya relatif lemah. Pelatihan memberikan dampak langsung yang kuat terhadap Kualitas Layanan ($\beta=0,648$), menandakan efek langsung yang dominan. Loading indikator berkisar antara 0,755–0,875, menunjukkan validitas konstruk yang baik.

Tabel 1. AVE dan CA, CR

Variable	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pelatihan	0,633	0,709	0,838
Kompetensi Karyawan	0,717	0,803	0,884
Kualitas Layanan Hotel	0,710	0,864	0,907

Hasil pengujian instrumen mengindikasikan bahwa variabel Pelatihan, Kompetensi Karyawan, dan Kualitas Layanan Hotel memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang sangat baik. Ketiga variabel tersebut memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi

standar minimum 0,50, yang menegaskan keabsahan setiap indikator. Selain itu, reliabilitas model juga tercapai secara optimal, karena nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dari semua blok variabel secara konsisten melampaui ambang batas 0,70, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan sangat andal dan layak untuk digunakan.

Tabel 2. Cross Loading Factor

Indikator	Pelatihan (X1)	Kompetensi Karyawan (Z)	Kualitas Layanan Hotel (Y)
X1.1	0,849	0,642	0,770
X1.2	0,755	0,673	0,678
X1.4	0,780	0,626	0,506
Z3	0,741	0,875	0,710
Z4	0,675	0,842	0,537
Z7	0,648	0,823	0,652
Y1	0,700	0,567	0,835
Y2	0,701	0,667	0,862
Y6	0,778	0,738	0,872
Y7	0,607	0,543	0,801

Berdasarkan tabel *cross loading*, hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai korelasi yang jauh lebih tinggi dengan variabel laten aslinya dibandingkan dengan variabel konstruk lainnya. Sebagai ilustrasi, indikator X1.1 menunjukkan loading tertinggi (0,849) pada variabel Pelatihan. Ini membuktikan bahwa semua instrumen telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan sangat baik. Dengan kata lain, setiap indikator mengukur variabelnya dengan tepat dan tidak mengalami masalah tumpang tindih pengukuran antarvariabel.

Tabel 3. Hasil R Square

Variable	R Square
Kompetensi Karyawan (Z)	0,663
Kualitas Layanan Hotel (Y)	0,708

Nilai R-Square mengindikasikan bahwa Pelatihan dapat menjelaskan 66,3% dari varians Kompetensi Karyawan. Selain itu, variabel Pelatihan dan Kompetensi Karyawan secara kolektif menyumbang 70,8% dalam menjelaskan perubahan pada Kualitas Layanan Hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa model struktural yang dirancang memiliki tingkat akurasi dan kemampuan prediksi yang sangat tinggi.

Predictive Relevance

Dalam metode PLS-SEM, nilai Q^2 berfungsi untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi data observasi secara empiris. Model dianggap memiliki validitas prediktif jika nilai Q^2 positif. Nilai Q^2 yang lebih dari 0,25 menunjukkan kemampuan prediksi yang sedang, sementara nilai di atas 0,50 menandakan kemampuan prediktif yang kuat dan relevansi substantif

terhadap model penelitian (Setiadi et al., 2025). Untuk menghitung Q2, Anda dapat menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,663) (1 - 0,708)$$

$$Q^2 = 1 - (0,337) (0,292)$$

$$Q^2 = 1 - 0,098404$$

$$Q^2 = 0,9016 \text{ (atau dibulatkan menjadi 0,902)}$$

Nilai Q^2 (Predictive Relevance) yang diperoleh adalah sebesar 0,902 (mendekati 1). Karena nilai Q^2 lebih besar dari nol ($0,902 > 0$), hal ini menunjukkan bahwa model struktural secara keseluruhan memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat. Artinya, model ini sangat baik dalam mengobservasi dan memprediksi nilai dari variabel endogen.

Setelah itu, dilakukan pengujian Model Struktural (*Inner Model*) untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dalam penelitian ini. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa kuat dan ke mana arah pengaruh antarvariabel dengan melihat nilai koefisien jalur. Teknik *bootstrapping* digunakan untuk menguji tingkat signifikansi hubungan tersebut, sehingga dapat ditentukan apakah pengaruh yang dihasilkan signifikan secara statistik atau tidak (Setiadi et al., 2025).

Tabel 4. Uji Signifikan Jalur (Path)

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Pelatihan -> Kompetensi Karyawan	0,814	2,540	0,011	Berpengaruh
Pelatihan -> Kualitas Layanan Hotel	0,648	1,773	0,077	Tidak Berpengaruh
Kompetensi Karyawan -> Kualitas Layanan Hotel	0,225	0,958	0,339	Tidak Berpengaruh
Pelatihan -> Kompetensi Karyawan -> Kualitas Layanan Hotel	0,183	1,059	0,290	Tidak Berpengaruh

Hasil pengujian model struktural (*inner model*) menunjukkan hubungan antarvariabel berdasarkan nilai koefisien jalur (original sample), nilai t-statistics, dan p-values sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,814, yang menunjukkan arah hubungan positif dan kuat antara pelatihan dengan kompetensi karyawan. Nilai t-statistics sebesar 2,540 lebih besar dari nilai kritis 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,011 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H1 diterima.

H2: Pelatihan berpengaruh terhadap Kualitas Layanan Hotel

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kualitas layanan hotel. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,648, yang

mengindikasikan hubungan positif antara pelatihan dan kualitas layanan hotel. Namun, nilai t-statistics sebesar 1,773 masih lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,077 lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, H2 ditolak.

H3: Kompetensi Karyawan berpengaruh terhadap Kualitas Layanan Hotel

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kualitas layanan hotel. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,225, yang menandakan adanya hubungan positif antara kompetensi karyawan dan kualitas layanan hotel. Akan tetapi, nilai t-statistics sebesar 0,958 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,339 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, H3 ditolak.

H4: Kompetensi Karyawan memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kualitas Layanan Hotel

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa kompetensi karyawan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kualitas layanan hotel. Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,183, dengan nilai t-statistics sebesar 1,059 dan p-values sebesar 0,290. Karena nilai t-statistics lebih kecil dari 1,96 dan p-values lebih besar dari 0,05, maka H4 ditolak.

Pembahasan

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan dan dampaknya pada kualitas layanan di Hotel Puncak Pass Cianjur. Berdasarkan pengujian inner model, hipotesis pertama (H1) terbukti diterima, yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Artinya, pelaksanaan pelatihan yang relevan secara nyata mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap profesional staf hotel. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Flegl et al. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan teknis sangat efektif dalam meningkatkan kompetensi sesuai tuntutan kerja. Hal ini juga diperkuat oleh kajian Kim Yew et al. (2024) yang mengakui bahwa pengembangan SDM di industri perhotelan memberikan pengaruh positif pada peningkatan kompetensi staf.

Akan tetapi, hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kualitas layanan hotel. Hal ini mengindikasikan bahwa sekadar mengadakan pelatihan belum cukup untuk langsung memperbaiki atau meningkatkan standar pelayanan hospitality kepada tamu. Fenomena ini sangat relevan dengan temuan empiris sebelumnya dari Bahl et al. (2024) dan Hubais & Islam (2024), yang menyoroti bahwa banyak pelatihan perhotelan hanya bersifat administratif dan kekurangan evaluasi komprehensif, sehingga dampaknya tidak optimal terhadap kualitas layanan. Chang & Lu (2025) juga mempertegas hal ini dengan menemukan bahwa banyak hotel belum mampu menyelaraskan desain pelatihan dengan kebutuhan riil tantangan operasional lapangan.

Selanjutnya, pengujian hipotesis ketiga (H3) dan keempat (H4) dalam model ini juga ditolak. Hasil menunjukkan kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan hotel, dan secara otomatis kompetensi tersebut gagal memediasi hubungan antara pelatihan dan kualitas layanan. Penolakan hipotesis ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kapasitas yang dimiliki karyawan di atas kertas dengan pengaplikasiannya di hadapan tamu. Sesuai dengan temuan terdahulu dari Hussein et al. (2023) dan Undang & Setiadi (2025), kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu semata, melainkan butuh

dukungan praktik manajemen SDM holistik, kepuasan kerja, dan sistem komunikasi internal yang baik.

Secara keseluruhan, temuan ini mengkonfirmasi adanya *research gap* yang disoroti oleh Wu et al. (2025) terkait perlunya model pelatihan yang benar-benar efektif dan berkelanjutan pada industri perhotelan destinasi wisata. Manajemen Hotel Puncak Pass perlu mengevaluasi program pelatihannya agar tidak sekadar berfokus pada pemenuhan standar teoretis, melainkan juga menintegrasikan pengembangan soft skills (sebagaimana disarankan Ingsih et al., 2024) dengan rutinitas operasional sehari-hari.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan bagi karyawan di Hotel Puncak Pass Cianjur terbukti berhasil meningkatkan kecakapan dan kompetensi mereka. Pelatihan tersebut secara efektif membekali para staf dengan pengetahuan terkait layanan, keterampilan komunikasi interpersonal, serta pemahaman prosedur operasional yang lebih baik sesuai dengan tuntutan industri perhotelan. Namun demikian, peningkatan wawasan dan kapasitas karyawan ini ternyata belum mampu mendorong perbaikan kualitas pelayanan hotel secara langsung di mata pelanggan. Karyawan yang dinilai lebih kompeten setelah mengikuti program pembelajaran tidak lantas otomatis mampu menghadirkan pengalaman pelayanan yang berkesan bagi para tamu. Lebih jauh lagi, kecakapan karyawan tersebut juga belum bisa menjembatani keberhasilan program pelatihan agar terwujud menjadi layanan hospitality yang bermutu tinggi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa materi pelatihan yang diberikan kemungkinan masih bersifat teoretis atau sebatas pemenuhan syarat administratif, sehingga belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan praktis dan kendala operasional harian di lapangan. Kualitas layanan yang penuh empati dan responsif ternyata tidak hanya bergantung pada kecakapan individu semata. Sebagai langkah perbaikan, manajemen hotel sangat perlu merancang ulang pendekatan pelatihannya agar benar-benar relevan dengan tantangan pekerjaan yang sesungguhnya. Selain itu, diperlukan dukungan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terpadu, seperti lingkungan kerja yang kondusif, budaya komunikasi internal yang baik, dan bimbingan praktik secara langsung. Melalui pendekatan yang lebih menyeluruh ini, setiap keterampilan baru yang dikuasai karyawan dapat diterapkan secara nyata untuk melayani tamu, sehingga reputasi dan daya saing hotel tetap terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Naveed, Ahmad, Aqeel, & Siddique, Irfan. (2023). Responsible Tourism and Hospitality: The Intersection of Altruistic Values, Human Emotions, and Corporate Social Responsibility. *Administrative Sciences*, 13(4), 105. <https://doi.org/10.3390/admsci13040105>
- Alla, Budradeen Ahmed Abd, Mannan, Arifuddin, Aswan, Andi, Sabbar, Sabbar Dahham, & Nohong, Mursalim. (2024). Performance of public service employees in Makassar: Hard & soft analysis of human resource management approach. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), 5910. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.5910>
- Aludin, & Setiadi, Sandi. (2026). *Cantaka: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Ekonomi Berbasis Budaya Lokal: Adaptasi Masyarakat Cianjur Selatan Dalam Sistem Ekonomi Indonesia Cantaka: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. 2, 327–338.
- Bahl, Kayenaat, Kiran, Ravi, & Sharma, Anupam. (2024). Evaluating the effectiveness of training of managerial and non-managerial bank employees using Kirkpatrick's model for evaluation of training. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1).

<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02973-y>

- Boella, Michael, & Goss-Turner, Steven. (2012). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. routledge.
- Chang, Jen Chia, & Lu, Han Quan. (2025). Competency and Training Needs for Net-Zero Sustainability Management Personnel. *Sustainability*, 17(7), 3244. <https://doi.org/10.3390/su17073244>
- Christofi, Michael, Vrontis, Demetris, Shams, Riad, Belyaeva, Zhanna, & Czinkota, Michael R. (2022). Sustained Competitive Advantage for Sustainable Hospitality and Tourism Development: A Stakeholder Causal Scope Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 823–825. <https://doi.org/10.1177/10963480221091976>
- Darmanto, Nova, Ronda, Andi Mirza, & Widowati, Dewi. (2025). Transformation of the Indonesian Book Publishing Industry from Traditional to Digital. *Journal of Information and Communication Convergence Engineering*, 23(3), 168–181. <https://doi.org/10.56977/jicce.2025.23.3.168>
- Darvishmotevali, Mahlagha, Prentice, Catherine, & Altinay, Levent. (2024). Symmetrical and asymmetrical analysis of the complex relationship between perceived environmental uncertainty and creative performance: exploring a competency formula. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(10), 3451–3471. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2023-0776>
- Elshaer, Ibrahim A., Azazz, Alaa M. S., Ghaleb, Mohanad M., Abdulaziz, Tamer Ahmed, Mansour, Mahmoud A., & Fayyad, Sameh. (2024). The impact of work-related ICT use on perceived injustice: Exploring the effects of work role overload and psychological detachment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100208>
- Erdoğan, Dilşad, Kayakuş, Mehmet, Çelik Çaylak, Pinar, Ekşili, Nisa, Moiceanu, Georgiana, Kabas, Onder, & Ichimov, Mirona Ana Maria. (2025). Developing a Deep Learning-Based Sentiment Analysis System of Hotel Customer Reviews for Sustainable Tourism. *Sustainability*, 17(13), 5756. <https://doi.org/10.3390/su17135756>
- Flegl, Martin, Depoo, Lucie, & Alcázar, Mayra. (2022). The Impact of Employees' Training on Their Performance Improvements. *Quality Innovation Prosperity*, 26(1), 70–89. <https://doi.org/10.12776/qip.v26i1.1665>
- Hao, Xionglei, Chen, Xingyu, & Wang, Futao. (2024). How Government Subsidies Facilitate the Digital Transformation of Suppliers. *Sustainability*, 16(19), 8652. <https://doi.org/10.3390/su16198652>
- Hsu, C. T., Lin, Y. C., Yao, K. C., & Ma, P. C. (2024). A Study on the Performance of B&B Operations Is Conducted in Sustainable Tourism. *Sustainability (Switzerland)*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/su16188198>
- Hubais, Mohammed Ghanim, & Islam, Muhummad Khairul. (2024). The Influence of Training and Development on Employee Performance in Port of Salalah in the Sultanate of Oman. *Wseas Transactions on Business And Economics*, 21, 801–810. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.67>
- Hyasat, Ali S., Al-Weshah, Ghazi A., & Kakeesh, Dana F. (2022). Training Needs Assessment

- For Small Businesses: The Case of The Hospitality Industry in Jordan. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 20–29. <https://doi.org/10.30892/gtg.40102-798>
- Ingsih, Kusni, Astuti, Sih D., & Riyanto, Fery. (2024). The role of digital competence in improving service quality and employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2689>
- Irfan, Muhammad, Khurshid, Nabila, Khurshid, Jamila, & Khokhar, Arif Masih. (2023). Human resource development and organisational performance: Evidence from Pakistan. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2020>
- Josimović, Milica, Čočkaló, Dragan, Osmanović, Sead, Cvjetković, Milena, & Radivojević, Nikola. (2025). The Influence of Competitiveness Factors on Sustainable Business Performance in the Hotel Industry: From the Perspective of the Perception of Hotel Service Users. *Sustainability*, 17(5), 2277. <https://doi.org/10.3390/su17052277>
- Kim Yew, Lim, Lynn, Hannie, Kowang, Tan Owee, Zhao, Xiangge, Cheng, Eaw Hooi, Minh Trang, Phung Thai, & Dennen, Venus Claver. (2024). The influencing factors and employee retention in Dubai hotel industry. *Environment and Social Psychology*, 9(7). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i7.2721>
- Lubis, Yusniar, Hernosa, Siswa Panjang, Sofiyan, Sofiyan, Lubis, Fajar Rezeki Ananda, Syaifuddin, Syaifuddin, & Nasib, Nasib. (2024). The role of voluntary green behavior and green performance in promoting sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(10), 218–231. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.10.024>
- Mafriningsianti, Evi, & Setiadi, Sandi. (2025). Transformation of Smes in West Java: Building National Economic Resilience Through Digital Innovation. *Branding: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2 SE-Articles), 1–24. <https://doi.org/10.15575/jb.v4i2.51590>
- Mohammed Abu Hussein, Alhareth, Montaser Mohammad, Al, Alheet, Ahmad, Hussein Abu Joma, Mahmoud, & Abu Lehyeh, Salman. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242–252. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21)
- Nguyen, Ninh Van, & Ngoc, Truong Thi Bich. (2024). Service Quality as a Catalyst for Competitive Advantage and Business Performance in Hotel Industry: An Empirical Analysis by PLS-SEM Algorithm. *International Journal of Analysis and Applications*, 22, 141. <https://doi.org/10.28924/2291-8639-22-2024-141>
- Pripoaie, Rodica, Turtureanu, Anca Gabriela, Schin, George Cristian, Matic, Andreea Elena, Crețu, Carmen Mihaela, Pătrașcu, Cristina Gabriela, Sîrbu, Carmen Gabriela, & Marinescu, Emanuel Ștefan. (2023). The Contribution of Tourism to the Development of Central and Eastern European Countries in the New Post-Endemic and Geostrategic Context. *Administrative Sciences*, 13(8), 189. <https://doi.org/10.3390/admsci13080189>
- Reindrawati, Dian Yulie, Noviyanti, Upik Dyah Eka, Azmi, Azila, & Wiranti, Dyah Ayu. (2025). Disability-Friendly Hospitality Services as a Catalyst for Empowering Inclusive Tourism in Indonesia. *Sustainability*, 17(9), 3785. <https://doi.org/10.3390/su17093785>
- Schmidt, Alexander Lennart, Koerten, Klaas, Tuomi, Aarni, El-Manstrly, Dahlia, & Wiegerink, Karoline. (2025). Human Versus Robot: Comparing Service Agents in Hospitality Settings—

-
- Insights From a Field Study. *Strategic Change*, 34(4), 559–575. <https://doi.org/10.1002/jsc.2637>
- Setiadi, Sandi. (2026). *Enhancing Customer Loyalty: The Mediating Effect of Experience on Usability, Security, and Content Quality with Digital Literacy Moderation*. 14(1), 1513–1526. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.4909>
- Setiadi, Sandi, Alhidayatullah, Alhidayatullah, Maulana, Rizky, & Halimatu Sya'diah, Nadia. (2025). The Role of Collaboration and Competitiveness in Improving Business Sustainability. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)*, 4(2 SE-Articles). Retrieved from <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/isc-beam/article/view/61564>
- Setiadi, Sandi, Alhidayatullah, & Maulana, Rizky. (2025). *Kolaborasi Strategi UMKM: Membangun Daya Saing dan Keberlanjutan di Era Disrupsi*.
- Setiadi, Sandi, & Ginanjar, Noornissa Sarah. (2024). Media Sosial dan Citra Destinasi Untuk Keberlanjutan Wisata Alam Kawasan Hutan Resort Situgunung. *Jurnal Ilmu Manajemen Retail (JIMAT)*, 2024 Vol. 5, No. 2, <https://doi.org/10.37150/jimat.v6i2.3732>
- Setiadi, Sandi, Maulana, Rizky, & Hidayat, Sarip. (2025). Dampak Pungutan Desa terhadap Aset dan Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Ilmu Manajemen Retail Universitas Muhammadiyah Sukabumi*, 6(2), 160–180. <https://doi.org/10.37150/jimat.v6i2.3732>
- Setiadi, Sandi, Widyastuti, Sri, Zulkifli, & Darmansyah. (2025). Sustainable nature tourism transformation: The strategic role of green tourism in West Java. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(3), 1544–1569. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i3.5599>
- Sjachriatin, Elia, Riyadi, Slamet, & Mujanah, Siti. (2023). The effects of knowledge-oriented leadership style, digital transformation, and human resource development on sustainable competitive advantage in East Java MSMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1685–1694. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.6.021>
- Suryawan, Ryan Firdiansyah, Maulina, Evaf, Kamar, Karnawi, Latuconsina, Abdul Samad, Safari, Budi, Sugiyo, Sugiyo, Wahdiniawati, Siti Annisa, Suryaningsih, Lilik, Nervilia, Indi, Wiwaha, Arjuna, & Endri, Endri. (2023). Improving Consumer Loyalty by Providing Service Excellent and Utilizing Business Relationships. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 20, 1463–1476. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.129>
- Susanto, Primadi Candra, Sawitri, Ni Nyoman, Ali, Hapzi, & Rony, Zahara Tussoleha. (2024). Determinations of employee engagement and employee performance at international freight forwarding company. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 356–373. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2080>
- Umar, Umar, Yuliadi, Yuliadi, & Hidayatullah, Muhammad. (2024). Integration of augmented reality technology to enhance English speaking skills for tourism industry employees in Sumbawa regency. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6). <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3812>
- Undang, & Setiadi, Sandi. (2025). *Cantaka: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Kompetensi dan Disiplin Kerja Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Kecamatan Sidang Barang Cantaka: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. 2, 313–325.
- Wang, Chung Jen, & Jiang, Zih Rong. (2024). Exploring High-Performance Work Systems and

Sustainable Development in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 16(22), 10019. <https://doi.org/10.3390/su162210019>

Wang, Tong, Cheng-Xi Aw, Eugene, Wei-Han Tan, Garry, Sthapit, Eroze, & Li, Xi. (2025). Can AI improve hotel service performance? A systematic review using ADO-TCM. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/14673584251356817>

Wu, Zijing, Li, Qiang, & Zhang, Biao. (2025). The role of innovation and entrepreneurship employee training programs in enhancing organizational commitment from the perspective of industry-education integration. *Frontiers in Psychology*, 16, 1527741. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1527741>

Xu, Shi (Tracy), Ashton, Mark, Li, Yanning, Staunton, Gregor, & Li, Yu (Kevin). (2024). Hotel Employee Engagement During the Pandemic: A Mixed-Method Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 67(1), 129–145. <https://doi.org/10.1177/19389655241276511>