

Peningkatan Kinerja Karyawan Novotel Palembang Menggunakan Metode Human Resources Scorecard

Improving Novotel Palembang's Employee Performance using Human Resources Score Card (HRSC) Method

Kurniawan Putra Halim¹⁾, Achmad Alfian^{2)*}

^{1,2)}Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Katolik Musi Charitas, Palembang, Indonesia

email: ¹⁾kurniawanputra2003@gmail.com, ²⁾a_alfian@ukmc.ac.id

<p>Informasi Artikel</p> <p>Diterima: <i>Submitted:</i> 27/02/2026</p> <p>Diperbaiki: <i>Revised:</i> 27/04/2026</p> <p>Disetujui: <i>Accepted:</i> 28/04/2026</p> <p>^{*)} Achmad Alfian a_alfian@ukmc.ac.id</p> <p>DOI:https://doi.org/10.32502/integrasi.v11i1.1708</p>	<p>Abstrak</p> <p>Kinerja SDM merupakan komponen kunci dari keberlanjutan operasional jangka panjang perusahaan karena memiliki interaksi tinggi antara pekerja dan pelanggan (<i>staff-customer relationship</i>). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan memanfaatkan data keluhan pengunjung pada Novotel Palembang dan menggunakan metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC). Evaluasi dilakukan sebelum dan sesudah implementasi inisiatif perbaikan serta dianalisis menggunakan pembobotan HRSC, klasifikasi skala interval, analisis perubahan persentase, dan uji <i>paired sample t-test</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif <i>human resources competency</i> sebelum perbaikan memperoleh total skor 1921 dengan rata-rata 27,45 yang termasuk kategori <i>Satisfactory</i>, kemudian meningkat menjadi 2177 dengan rata-rata 31,11 yang diklasifikasikan sebagai Sangat Memuaskan setelah implementasi. Kemudian, terjadi penurunan 30% dalam keluhan tamu tentang kualitas layanan. Adapun penurunan keluhan yang signifikan secara statistik ditunjukkan oleh uji <i>paired sample t-test</i>, yang memiliki nilai signifikansi 0,019 (< 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa HRSC merupakan alat yang sistematis dan aplikatif dalam mengevaluasi kinerja SDM di sektor perhotelan.</p> <p>Kata kunci: <i>Human Resources Scorecard, Kinerja Karyawan, Perhotelan, Komplain Tamu, Evaluasi Kinerja</i></p> <p>Abstract</p> <p><i>Human resource performance is a key component of the company's long-term operational sustainability because it has a high interaction between workers and customers (staff-customer relationship). This study aims to evaluate employee performance by utilizing visitor complaint data at Novotel Palembang and using the Human Resources Scorecard (HRSC) method. Evaluations were conducted before and after the implementation of improvement initiatives and analyzed using HRSC weighting, interval scale classification, percentage change analysis, and paired-sample t-test. The results showed that the human resources competency perspective before improvement obtained a total score of 1921 with an average of 27.45, which is included in the Satisfactory category, and then increased to 2177 with an average of 31.11, which is classified as Very Satisfactory after implementation. Then, there was a 30% decrease in guest complaints about service quality. The paired sample t-test, with a significance value of 0.019 (<0.05), demonstrated a statistically significant decrease in complaints. These findings indicate that HRSC is a systematic and applicable tool in evaluating HR performance in the hospitality sector.</i></p> <p>Keywords: <i>Human Resources Scorecard, Employee Performance, Hospitality, Industry, Guest Complaints, Performance Evaluation</i></p>
---	---

Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan bagian dari industri jasa yang menitikberatkan pada kualitas pelayanan sebagai faktor utama dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Karakteristik layanan perhotelan yang bersifat tidak berwujud (*intangible*), tidak dapat disimpan, serta melibatkan interaksi langsung antara karyawan dan tamu menjadikan kualitas pelayanan sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Menurut Kotler dan Keller (2016), kualitas layanan dalam industri jasa sangat ditentukan oleh kemampuan individu yang memberikan layanan tersebut, sehingga peran karyawan menjadi kunci utama dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif. [1]

Di era kompetisi global saat ini, industri perhotelan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan reputasi dan citra positif di mata pelanggan. Reputasi hotel bukan hanya ditentukan oleh kualitas fasilitas fisik, melainkan juga oleh kualitas layanan yang diberikan kepada tamu. Pelayanan yang baik merupakan cerminan langsung dari kinerja karyawan, karena mereka berinteraksi langsung dengan pelanggan.

Adamy (2016) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil dari kerja individu dalam kaitannya dengan tuntutan pekerjaan mereka.[2] Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan hotel sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan (*employee performance*), di mana SDM menjadi aset strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga pengelolaannya perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.[3]

Terdapat beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan kinerja menurut Khaeruman, et al (2022) [4] yaitu dedikasi, hasil kerja, orisinalitas, kerja tim, kompetensi, dan akuntabilitas. Sementara, Marjuni (2015) [5] merumuskan tujuh elemen yang mempengaruhi kinerja menjadi

ACHIELVE, yaitu *Able, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, and Environment*. Dalam konteks perhotelan, kinerja karyawan erat kaitannya dengan kepuasan tamu. Jumlah keluhan yang muncul, kecepatan pelayanan, serta keramahan staf merupakan indikator yang secara langsung berpengaruh terhadap citra dan reputasi hotel.[6]

Namun, dalam praktiknya masih terdapat berbagai permasalahan terkait kualitas pelayanan. Berdasarkan data internal pada tabel 1, jumlah komplain yang diterima Novotel Palembang selama periode 2024-2025 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Komplain Tamu Novotel Palembang Periode 2024-2025

Bulan	Jumlah Komplain	Bulan	Jumlah Komplain
Desember	42	Mei	20
Januari	52	Juni	45
Februari	28	Juli	19
Maret	24	Agust	17
April	23	September	16

Sumber: Novotel Palembang, 2026

Berdasarkan data pada tabel 1, menunjukkan bahwa komplain pelanggan masih terjadi secara konsisten dari bulan ke bulan, meskipun jumlahnya mengalami naik dan turun. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan kualitas pelayanan belum optimal serta belum dievaluasi secara komprehensif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan perlu terus dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan suatu metode yang mampu mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif dan strategis. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah *Key Performance Indicators* (KPI). Dimana *Key Performance Indicators* (KPI) atau indikator kinerja utama merupakan salah satu alat ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dari berbagai perspektif yang relevan dengan tujuan strategis [7]

Akan tetapi, penggunaan KPI saja belum cukup untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai peran strategis SDM

dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC) yang dikembangkan oleh Becker et al., (2001) [8]. HRSC mengevaluasi kinerja SDM melalui empat perspektif utama, yaitu *Human Resource Competency*, *High Performance Work System*, *Human Resource Efficiency*, dan *Human Resource Deliverables*. Melalui perspektif ini, HRSC mampu menggambarkan bagaimana sumber daya manusia berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi melalui keterkaitan antara strategi, kinerja, dan pengelolaan atau manajemen SDM.[8]

Manajemen sendiri dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dalam Yusuf et al. (2023), Digunakan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien.[9] dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia mencakup sejumlah tugas, termasuk mengantisipasi kebutuhan SDM, penempatan staf berdasarkan kebutuhan organisasi, mengevaluasi kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mendorong interaksi yang produktif antar karyawan.[10] Sementara, tugas pekerjaan, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya adalah indikator dari manajemen SDM.[11]

Berdasarkan penjelasan tersebut, menunjukkan dengan jelas bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) Novotel Palembang Hotel & Residences sangat penting bagi keberhasilan hotel dalam menjaga dan meningkatkan reputasinya. Intervensi yang direncanakan berupa program perbaikan bagi karyawan yang ditujukan untuk memperkuat kompetensi pelayanan tamu, keterampilan komunikasi, dan prosedur penanganan komplain.

Penelitian mengenai metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dalam pengukuran kinerja karyawan atau kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Mahfullah (2023) [12], dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa metode HRSC mampu digunakan sebagai alat ukur kinerja yang lebih komprehensif terkait kinerja sumber daya manusia melalui pengukuran berbasis perspektif strategis. Hasil penelitian tersebut

juga menegaskan bahwa HRSC dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan kinerja serta merancang strategi peningkatan yang lebih terarah.

Penelitian oleh Setiawan (2022) [13] juga menunjukkan bahwa HRSC dapat digunakan untuk mengukur kinerja SDM secara lebih terstruktur melalui beberapa perspektif penilaian. Dalam penelitiannya, metode HRSC digunakan untuk mengevaluasi keterkaitan antara kinerja karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial terkait peningkatan kinerja SDM.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC) sebagai alat ukur yang komprehensif dan strategis. Penelitian ini juga mengimplementasikan intervensi berupa program peningkatan kompetensi pelayanan, keterampilan komunikasi, dan penanganan komplain, yang kemudian dievaluasi melalui perbandingan hasil sebelum dan sesudah penerapan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan implikasi praktis bagi manajemen Novotel Palembang dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan menurunkan jumlah komplain tamu, serta memberikan kontribusi yang lebih luas bagi industri perhotelan dalam mengoptimalkan kinerja SDM sebagai bagian dari strategi peningkatan daya saing dan reputasi perusahaan.

Metode

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diawali dengan studi pendahuluan melalui studi lapangan dan studi pustaka. Studi lapangan dilakukan dengan observasi langsung di Novotel Palembang Hotel & Residences, yang mencakup pengamatan terhadap kondisi lingkungan kerja, aktivitas kerja dan metode kerja. Hasil observasi tersebut kemudian diperdalam melalui wawancara dengan pihak *Human Resources Department* untuk memperoleh pemahaman mengenai permasalahan yang sedang dihadapi. Sementara itu, studi pustaka dilakukan dengan menelaah berbagai referensi guna menentukan metode yang

sesuai dalam menjawab permasalahan penelitian. Selain itu, data juga diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada anggota staf untuk mengisi formulir evaluasi kerja.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah Skala Likert dan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC). Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) digunakan sebagai alat utama dalam mengukur kinerja karyawan secara komprehensif melalui empat perspektif, yaitu *human resources competency*, *high performance work system*, *human resources deliverables*, dan *human resources efficiency*. Sedangkan menurut (Widodo et al., 2023), Skala Likert menguraikan faktor-faktor yang perlu diukur menjadi indikator yang dapat digunakan untuk setiap variabel. [14] Berdasarkan indikator-indikator tersebut akan dibuat suatu pertanyaan/pemnyataan yang akan digunakan sebagai item pada instrumen. Setiap item menggunakan Skala Likert dengan pilihan jawaban yang diberi skor mulai dari 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Cukup Setuju (CS), 4 = Setuju (S), dan 5 = Sangat Setuju (SS). Instrumen disajikan dalam bentuk *checklist*, dengan responden diminta memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang tersedia.

Pengolahan Data

Total jumlah karyawan yang tersebar pada divisi *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage*, dan *Engineering* mencapai 187 orang. Adapun penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan melalui rumus slovin, yaitu metode yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dengan tingkat kesalahan tertentu, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d = Presisi/tingkat *error* yang diinginkan, untuk penelitian ini peneliti

menggunakan tingkat *error* sebesar 10% [15]

Berdasarkan rumus tersebut, dapat ditentukan besar sampel dari total karyawan sebagai berikut:

$$n = \frac{187}{187 \times 0,1^2 + 1}$$

$n \approx 65.15$ dibulatkan menjadi 66 orang

Jadi, untuk mewakili jumlah karyawan sebanyak 187 orang, diperlukan jumlah sampel minimal sebesar 66 orang, dan diputuskan jumlah sampel sebanyak 70 orang.

Pengolahan selanjutnya melalui Nilai Jenjang Interval (NJI). Menurut Sudjana dalam Nugraha et al. (2020), Ketika memutuskan seberapa kuat setuju, seberapa sedikit setuju, seberapa kuat tidak setuju, atau seberapa kuat tidak setuju terhadap suatu variabel, nilai tingkat interval digunakan. [16] Para peneliti dalam penelitian ini menggunakan Nilai Tingkat Interval (IQ) untuk menguraikan skor kuesioner yang diproses HRSC yang menunjukkan seberapa baik kinerja karyawan dalam hal pengukuran kinerja.

Setelah itu, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Setiap item kuesioner diuji validitasnya untuk melihat seberapa baik item tersebut mengukur variabel target penelitian. Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui seberapa baik instrumen penelitian tersebut berfungsi ketika digunakan beberapa kali di lingkungan yang sama.

Selanjutnya dilakukan uji *Paired Sample t-Test*. Menurut Nuryadi et al. (2017), Saat mengevaluasi hipotesis, uji t berpasangan berguna karena menggunakan data yang tidak saling independen.[17] Penelitian ini menggunakan uji t berpasangan untuk membandingkan jumlah keluhan pengunjung yang diterima hotel sebelum dan setelah staf menerima pelatihan tentang cara menangani keluhan pelanggan secara lebih efektif. Untuk menentukan nilai interval, gunakan rumus berikut:

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Karyawan}}$$

Gunakan rumus ini untuk mendapatkan nilai maksimum dari jumlah total:

$$\text{Nilai Tertinggi} = Q \times H \times n$$

Dengan menggunakan rumus berikut, kita dapat memperoleh nilai minimum dari total:

$$\text{Nilai Terendah} = Q \times L \times n$$

Dengan menggunakan rumus berikut, kita dapat memperoleh nilai maksimum dari rata-rata keseluruhan:

$$\text{Nilai Tertinggi} = Q \times H$$

Dengan menerapkan pendekatan ini, kita dapat memperoleh nilai minimum relatif terhadap rata-rata keseluruhan:

$$\text{Nilai Tertinggi} = Q \times L$$

Keterangan:

Q = Jumlah pernyataan.

H = Skor tertinggi pada pilihan jawaban.

L = Skor terendah pada pilihan jawaban.

n = Jumlah responden.

Hipotesis yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

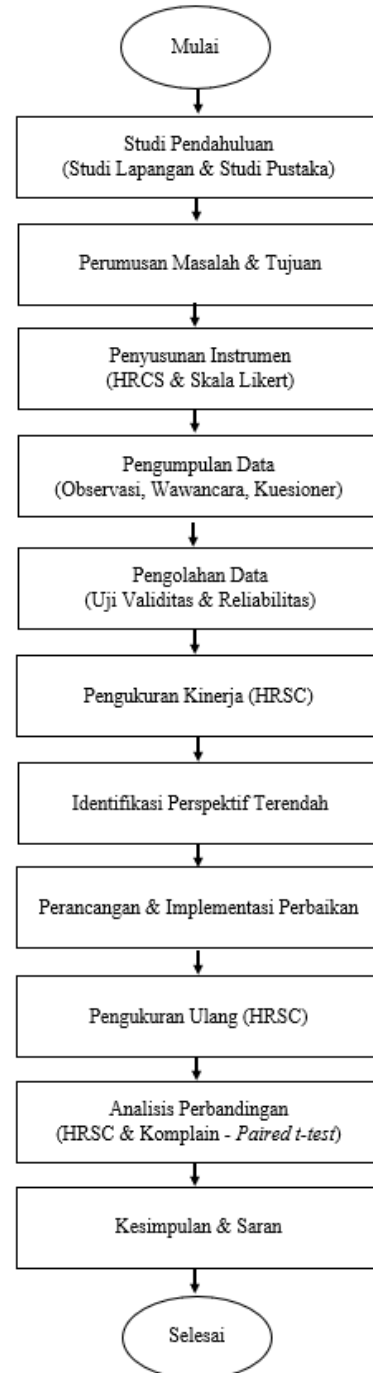
1. H_0 : Tidak ada perbedaan jumlah komplain sebelum dan sesudah perbaikan.
2. H_1 : Ada perbedaan jumlah komplain sebelum dan sesudah perbaikan.

Penelitian ini juga menggunakan indikator objektif untuk memperkuat evaluasi dampak perbaikan yang dilakukan. Indikator objektif tersebut meliputi jumlah komplain tamu serta proporsi komplain yang berkaitan dengan aspek pelayanan terhadap total komplain pada periode sebelum dan sesudah implementasi perbaikan. Kedua indikator ini dianalisis secara kuantitatif dan digunakan sebagai data pendukung dalam menilai perubahan kinerja pelayanan di Novotel Palembang. Terakhir, data keluhan tamu dan ukuran kinerja staf pertama yang menggunakan pendekatan HRSC digunakan

untuk menyusun draf rencana implementasi untuk perbaikan.

Flowchart Penelitian

Flowchart pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini :



Gambar 1. *Flowchart* Penelitian

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas Sebelum Pelatihan

Dari hasil uji validitas, suatu data dapat dikatakan valid apabila R hitung $>$ R tabel.

Untuk hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No	Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
<i>Human Resources Competency</i>				
1	Latar belakang pendidikan relevan dengan pekerjaan	0.680	0.235	Valid
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap pelaksanaan tugas semakin meningkat	0.751	0.235	Valid
3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten	0.760	0.235	Valid
4	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat keahlian	0.754	0.235	Valid
5	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan kemampuan tingkatan saya	0.713	0.235	Valid
6	Memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja	0.704	0.235	Valid
7	Mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi	0.755	0.235	Valid
<i>High Performance Work System</i>				
1	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya	0.517	0.235	Valid
2	Peningkatan penghargaan yang saya terima meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan atau organisasi	0.550	0.235	Valid
3	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi	0.561	0.235	Valid
<i>Human Resources Deliverable</i>				
1	Saya selalu taat dalam budaya dalam perusahaan atau organisasi ini	0.772	0.235	Valid
2	Pola pikir saya dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan atau organisasi	0.709	0.235	Valid
3	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan atau organisasi	0.740	0.235	Valid
4	Saya selalu mengakses informasi perkembangan bisnis untuk mendukung saya dalam pengambilan keputusan	0.708	0.235	Valid
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan	0.740	0.235	Valid
6	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja dalam bekerja	0.788	0.235	Valid
7	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja	0.650	0.235	Valid
<i>Human Resources Efficiency</i>				
1	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan atau organisasi mendukung kerja yang efisien	0.726	0.235	Valid
2	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan atau organisasi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan	0.767	0.235	Valid
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu agar kompensasi yang saya terima tinggi	0.713	0.235	Valid
4	Fasilitas dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang saya berikan pada perusahaan	0.729	0.235	Valid
5	Saya berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas	0.639	0.235	Valid
6	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan atau organisasi mendukung efisiensi saya dalam bekerja	0.671	0.235	Valid
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan	0.691	0.235	Valid
8	Perusahaan memberikan bonus kepada saya apabila hasil pekerjaan saya mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan	0.477	0.235	Valid

Dari hasil uji validitas pada tabel 2, semua indikator pernyataan valid. Maka semua indikator tersebut bisa dipakai dalam melngolah data untuk langkah selanjutnya

Uji Reliabilitas Sebelum Pelatihan

Hasil uji reliabilitas dari indikator pernyataan pada data kuesioner dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0.953	25

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3, menunjukkan bahwa data kuesioner berkonsisten (reliabel), dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,953 > 0.60$.

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Empat Perspektif Sebelum Pelatihan

1. *Human Resource Competency*

Perspektif *Human Resource Competency* bertujuan untuk mengetahui tingkat keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Hasil pengolahan datanya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Pengolahan Data Perspektif *Human Resource Competency*

No	Indikator	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	Latar belakang pendidikan relelan dengan pekerjaan	0	3	27	24	16	263	3.76
2	Dengan mengikuti pelatihan, persepsi terhadap pelaksanaan tugas semakin meningkat	0	2	22	28	18	272	3.89
3	Pelatihan dalam diklat sangat berpengaruh dalam membangun kualitas mandiri yang memungkinkan bekerja lebih berkompeten	0	1	23	23	23	278	3.97
4	Mampu merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan sesuai tingkat keahlian	0	1	21	30	18	275	3.93
5	Saya dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan kemampuan tingkatan saya	0	3	20	27	20	274	3.91
6	Memiliki komitmen tinggi dalam disiplin kerja untuk menyelesaikan aktivitas kerja	0	1	20	23	26	284	4.06
7	Mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi	0	1	22	28	19	275	3.93
Total							1921	27.45

Sumber: Data Diolah Peneliti

Tabel 2 menyajikan hasil pengolahan data terkait kompetensi karyawan pada perspektif *Human Resource Competency*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berada pada kondisi yang baik dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Hal ini menyatakan bahwa karyawan telah memiliki kemampuan yang cukup memadai sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Implikasinya, kualitas sumber daya manusia telah mampu menunjang operasional organisasi secara efektif, meskipun masih diperlukan peningkatan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

Untuk menentukan kategori penilaian, dilakukan perhitungan Nilai Jenjang Inteval (NJI). Berikut perhitungan untuk total bobot:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\
 \text{Nilai tertinggi} &= 7 \times 5 \times 70 \\
 &= 2450 \\
 \text{Nilai Terendah} &= 7 \times 1 \times 70 \\
 &= 490 \\
 \text{Nilai Jenjang interval} &= \\
 &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
 &= \frac{2450 - 490}{5} \\
 &= 392
 \end{aligned}$$

Kategori hasil interval yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Kategori Penilaian Berdasarkan Total Bobot *Human Resource Competency*

Interval Nilai	Kategori
490 – 882	Sangat Tidak Memuaskan
883 – 1274	Tidak Memuaskan
1275 – 1666	Cukup Memuaskan
1667 – 2058	Memuaskan
2059 – 2450	Sangat Memuaskan

Untuk perhitungan rumus NJI nilai rata-rata adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\
 \text{Nilai tertinggi} &= 7 \times 5 \\
 &= 35 \\
 \text{Nilai Terendah} &= 7 \times 1 \\
 &= 7 \\
 \text{Nilai Jenjang interval} &= \\
 &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
 &= \frac{35 - 7}{5} \\
 &= 5,6
 \end{aligned}$$

Maka hasil intervalnya dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4. Kategori Penilaian Berdasarkan Rata-Rata *Human Resource Competency*

Interval Nilai	Kategori
7 – 12.6	Sangat Tidak Memuaskan
12.7 – 18.2	Tidak Memuaskan
18.3 – 23.8	Cukup Memuaskan
23.9 – 29.6	Memuaskan
29.7 – 35	Sangat Memuaskan

Berdasarkan tabel 3 dan 4, diperoleh total bobot sebesar 1921 dengan nilai rata-rata sebesar 27.45 berada pada kategori Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan di Novotel Palembang telah berada pada tingkat yang baik dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan, namun masih terdapat peluang peningkatan agar kinerja dapat mencapai kategori sangat memuaskan.

2. High Performance Work System

Perspektif *High Performance Work System* bertujuan untuk mengetahui tingkat keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Hasil pengolahan datanya adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Pengolahan Data Perspektif *High Performance Work System*

No	Indikator	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	Penghargaan yang saya terima membentuk kinerja saya	0	0	3	48	19	296	4.23
2	Peningkatan penghargaan yang saya terima meningkatkan kinerja saya dalam perusahaan atau organisasi	0	0	2	44	24	302	4.31
3	Kinerja saya meningkat karena rencana pengembangan yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi	0	2	13	26	29	292	4.17
Total							890	12.71

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 5 menyajikan hasil pengolahan data terkait kinerja karyawan pada perspektif *High Performance Work System*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem kerja yang diterapkan telah mampu mendukung kinerja karyawan dengan baik. Hal ini menyatakan bahwa organisasi telah memiliki sistem kerja yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implikasinya, sistem kerja yang diterapkan telah mampu menunjang produktivitas

karyawan secara optimal, meskipun tetap diperlukan pengembangan lebih lanjut agar kinerja dapat terus ditingkatkan.

Berikut perhitungan untuk total bobot:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\
 \text{Nilai tertinggi} &= 3 \times 5 \times 70 \\
 &= 1050 \\
 \text{Nilai Terendah} &= 3 \times 1 \times 70 \\
 &= 210
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Jenjang interval} &= \\ \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} &= 2.4 \\ = \frac{1050-210}{5} & \\ = 168 & \end{aligned}$$

Kategori hasil interval yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Kategori Penilaian Berdasarkan Total Bobot *High Performance Work System*

Interval Nilai	Kategori
210 – 378	Sangat Tidak Memuaskan
379 – 546	Tidak Memuaskan
547 – 714	Cukup Memuaskan
715 – 882	Memuaskan
883 – 1050	Sangat Memuaskan

Untuk perhitungan rumus NJI nilai rata-rata adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\ \text{Nilai tertinggi} &= 3 \times 5 \\ &= 15 \\ \text{Nilai Terendah} &= 3 \times 1 \\ &= 3 \\ \text{Nilai Jenjang interval} &= \\ \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} &= \frac{15 - 3}{5} \end{aligned}$$

Maka hasil intervalnya dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 7. Kategori Penilaian Berdasarkan Rata-Rata *High Performance Work System*

Interval Nilai	Kategori
3 – 5.4	Sangat Tidak Memuaskan
5.5 – 7.8	Tidak Memuaskan
7.9 – 10.2	Cukup Memuaskan
10.3 – 12.6	Memuaskan
12.7 – 15	Sangat Memuaskan

Berdasarkan tabel 6 dan 7, diperoleh total bobot sebesar 890 dengan nilai rata-rata sebesar 12.71 berada pada kategori Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa di Novotel Palembang sistem kerja yang diterapkan telah mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

3. *Human Resource Deliverables*

Perspektif *Human Resource Deliverables* bertujuan untuk mengetahui tingkat keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Hasil pengolahan datanya adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Pengolahan Data Perspektif *Human Resource Deliverables*

No	Indikator	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	Saya selalu taat dalam budaya dalam perusahaan atau organisasi ini	0	0	7	40	23	296	4.23
2	Pola pikir saya dapat mendukung kinerja saya dalam perusahaan atau organisasi	0	0	6	34	30	304	4.34
3	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan peluang untuk maju dalam perusahaan atau organisasi	0	0	5	30	35	310	4.43
4	Saya selalu mengakses informasi perkembangan bisnis untuk mendukung saya dalam pengambilan keputusan	0	0	7	34	29	302	4.31
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan	0	0	5	35	30	305	4.36
6	Keluhan dari pelanggan menjadi pendorong kinerja dalam bekerja	0	0	5	33	32	307	4.39
7	Pujian dari pelanggan menjadi pendorong kinerja saya dalam bekerja	0	0	3	30	37	314	4.49
Total							2138	30.55

Sumber: Data Diolah Peneliti

Tabel 8 menyajikan hasil pengolahan data terkait kinerja karyawan pada perspektif *Human Resource Deliverables*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah mampu memberikan kontribusi kerja yang baik dalam menghasilkan output yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menyatakan bahwa peran karyawan dalam organisasi sudah berjalan secara efektif. Implikasinya, kontribusi karyawan telah mampu menunjang pencapaian target organisasi secara optimal, meskipun tetap diperlukan peningkatan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

Berikut perhitungan untuk total bobot:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\ \text{Nilai tertinggi} &= 7 \times 5 \times 70 \\ &= 2450 \\ \text{Nilai Terendah} &= 7 \times 1 \times 70 \\ &= 490 \\ \text{Nilai Jenjang interval} &= \\ &\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{2450 - 490}{5} \\ &= 392 \end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui kategori hasil intervalnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 9. Kategori Penilaian Berdasarkan Total Bobot *Human Resource Deliverable*

Interval Nilai	Kategori
490 – 882	Sangat Tidak Memuaskan
883 – 1274	Tidak Memuaskan
1275 – 1666	Cukup Memuaskan
1667 – 2058	Memuaskan
2059 – 2450	Sangat Memuaskan

Untuk perhitungan rumus NJI nilai rata-rata adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\ \text{Nilai tertinggi} &= 7 \times 5 \\ &= 35 \\ \text{Nilai Terendah} &= 7 \times 1 \\ &= 7 \\ \text{Nilai Jenjang interval} &= \\ &\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\ &= \frac{35 - 7}{5} \\ &= 5.6 \end{aligned}$$

Maka hasil intervalnya dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 10. Kategori Penilaian Berdasarkan Rata-Rata *Human Resource Deliverable*

Interval Nilai	Kategori
7 – 12.6	Sangat Tidak Memuaskan
12.7 – 18.2	Tidak Memuaskan
18.3 – 23.8	Cukup Memuaskan
23.9 – 29.6	Memuaskan
29.7 – 35	Sangat Memuaskan

Berdasarkan tabel 9 dan 10, diperoleh total bobot sebesar 2138 dengan nilai rata-rata sebesar 30.55 berada pada kategori Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Novotel Palembang telah mampu memberikan kontribusi kerja yang sangat baik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. *Human Resource Efficiency*

Perspektif *Human Resource Efficiency* bertujuan untuk mengetahui tingkat keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Hasil pengolahan datanya adalah sebagai berikut :

Tabel 11. Pengolahan Data Perspektif *Human Resource Efficiency*

No	Indikator	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan atau organisasi mendukung kerja yang efisien	0	0	4	33	33	309	4.41
2	Tingkat kehadiran saya dalam perusahaan atau organisasi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengerjakan berbagai pekerjaan	0	0	4	35	31	307	4.39

No	Indikator	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
		1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu agar kompensasi yang saya terima tinggi	0	1	9	32	28	297	4.24
4	Fasilitas dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang saya berikan pada perusahaan	0	0	9	32	29	300	4.29
5	Saya berusaha tidak melakukan pemborosan waktu dan biaya dalam melaksanakan tugas	0	0	6	32	32	306	4.37
6	Sistem informasi yang dibuat pada perusahaan atau organisasi mendukung efisiensi saya dalam bekerja	0	0	5	32	33	308	4.4
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem kerja di perusahaan	0	0	6	31	33	307	4.39
8	Perusahaan memberikan bonus kepada saya apabila hasil pekerjaan saya mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan	0	2	7	27	34	303	4.33
Total							2437	34.82

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 11 menyajikan hasil pengolahan data terkait kinerja karyawan pada perspektif *Human Resource Efficiency*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa efisiensi kerja karyawan dalam memanfaatkan waktu, biaya, dan sumber daya berada pada kondisi yang sangat baik. Hal ini menyatakan bahwa karyawan telah mampu bekerja secara efisien dalam menjalankan tugasnya. Implikasinya, efisiensi kerja yang baik telah mendukung kelancaran operasional organisasi secara optimal, meskipun tetap diperlukan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan efisiensi tersebut.

Untuk menentukan kategori penilaian, dilakukan perhitungan Nilai Jenjang Inteval (NJI). Berikut perhitungan untuk total bobot:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\
 \text{Nilai tertinggi} &= 8 \times 5 \times 70 \\
 &= 2800 \\
 \text{Nilai Terendah} &= 8 \times 1 \times 70 \\
 &= 560 \\
 \text{Nilai Jenjang interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
 &= \frac{2800 - 560}{5} \\
 &= 448
 \end{aligned}$$

Setelah melakukan perhitungan NJI, maka dapat mengetahui kategori hasil intervalnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 12. Kategori Penilaian Berdasarkan Total Bobot *Human Resource Efficiency*

Interval Nilai	Kategori
560 – 1008	Sangat Tidak Memuaskan
1009 – 1456	Tidak Memuaskan
1457 – 1904	Cukup Memuaskan
1905 – 2352	Memuaskan
2353 – 2800	Sangat Memuaskan

Untuk perhitungan rumus NJI nilai rata-rata adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kriteria pertanyaan} &= 5 \\
 \text{Nilai tertinggi} &= 8 \times 5 \\
 &= 40 \\
 \text{Nilai Terendah} &= 8 \times 1 \\
 &= 8 \\
 \text{Nilai Jenjang interval} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \\
 &= \frac{40 - 8}{5} \\
 &= 6.4
 \end{aligned}$$

Maka hasil intervalnya dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 13. Kategori Penilaian Berdasarkan Rata-Rata *Human Resource Efficiency*

Interval Nilai	Kategori
8 – 14.4	Sangat Tidak Memuaskan
14.5 – 20.8	Tidak Memuaskan
20.9 – 27.2	Cukup Memuaskan
27.3 – 33.6	Memuaskan
33.7 – 40	Sangat Memuaskan

Berdasarkan tabel 12 dan 13, diperoleh total bobot sebesar 2437 dengan nilai rata-rata sebesar 34.82 berada pada kategori Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi kerja karyawan telah berjalan dengan sangat baik dalam mendukung operasional organisasi.

Kesepakatan Implementasi

Berdasarkan hasil pengolahan data erspektif kompetensi tenaga kerja tercatat memiliki nilai paling rendah dari empat perspektif yang dievaluasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan belum mencapai tingkat optimal, terutama dalam hal pemahaman materi pelatihan, kualitas pelayanan, kelmampuan merencanakan pekerjaan, dan penerapan standar operasional. Rendahnya nilai kompetensi ini juga dapat mempengaruhi aspek operasional lainnya, seperti penanganan tamu, yang dapat berdampak pada jumlah komplain yang diterima hotel.

Setelah mempelajari hasil analisis tersebut, pihak HRD menyampaikan bahwa peningkatan kompetensi pelayanan *frontliner* dan staf operasional memiliki dampak langsung terhadap pengurangan komplain tamu. Oleh karena itu, HRD menyarankan agar implementasi perbaikan difokuskan pada pelatihan yang dapat memperkuat kemampuan interpersonal, empati, komunikasi, dan profesionalisme karyawan dalam berinteraksi dengan tamu. Menurut Subyantoro et al. (2022), Kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik bergantung pada tingkat pelatihannya, yang mencakup berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka secara sistematis.[18]

Melalui diskusi lanjutan antara peneliti dan HRD, diperoleh kesepakatan bahwa peneliti akan melaksanakan pelatihan HELARTIST bersama HRD sebagai bentuk

implementasi peningkatan kompetensi. Peneliti diberikan izin untuk menyampaikan materi HEARTIST karena peneliti telah mengikuti pelatihan tersebut sebelumnya. Peneliti juga dapat menyediakan materi dalam bahasa Indonesia jika hal itu dapat membantu staf lebih mudah memahami dan menerapkan informasi tersebut. Pelatihan ini merupakan modul resmi yang digunakan oleh jaringan Accor dan berfokus pada kemampuan *hospitality mindset*, pelayanan berbasis empati, serta cara menangani tamu secara efektif.

Implementasi Pelatihan

Pada tanggal 18 Desember 2025, sebanyak tiga puluh dua orang, termasuk staf tetap dan peserta magang, berkumpul untuk pelatihan HEARTIST. Para peserta mewakili berbagai departemen operasional hotel, termasuk Resepsionis, Tata Graha, Layanan Makanan & Minuman, Produk Makanan & Minuman, Penjualan, dan Teknik. Menurut Accorhotels dalam *The Heartist Journey@* (2018), Heartist diposisikan sebagai fondasi budaya kerja yang menekankan hubungan manusiawi (*human connection*) antara karyawan dan tamu, selrta mendorong karyawan untuk membelikan pengalaman pelayanan yang autentik dan bermakna.[19]

Penyampaian materi tidak hanya mengacu pada modul HEARTIST resmi dari Accor, tetapi juga diadaptasi dan disampaikan dengan bahasa Indoneksia agar lebih mudah dipahami. Selain itu, peneliti mengaitkan materi pelatihan dengan pengalaman magang yang telah dijalani. Metode pelatihan yang digunakan meliputi pemaparan materi, diskusi interaktif, serta penyampaian contoh kasus pelayanan yang sering terjadi di lapangan. Pelatihan ini difokuskan pada penguatan sikap pelayanan berbasis empati, peningkatan komunikasi dengan tamu, serta kemampuan merespons kebutuhan dan keluhan tamu secara profesional.

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini, kebutuhan pelatihan bagi karyawan Novotel Palembang menjadi sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan. Pelatihan berperan dalam mengembangkan kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap profesional,

sehingga mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas pengambilan keputusan dalam menghadapi permasalahan operasional. Selain itu, pelatihan juga mendukung kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, meningkatkan pemahaman terhadap organisasi, serta mendorong sikap empati dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan diharapkan dapat membantu karyawan mencapai potensi optimalnya, sekaligus berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan peningkatan standar pelayanan secara keseluruhan.[20]

Uji Validitas Pasca Pelatihan

Untuk hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 14 dibawah ini

Tabel 14. Hasil Uji Validitas

No	Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
<i>Human Resources Competency</i>				
1		0.680	0,235	Valid
2		0.751	0,235	Valid
3		0.713	0,235	Valid
4		0.772	0,235	Valid
5		0.725	0,235	Valid
6		0.808	0,235	Valid
7		0.810	0,235	Valid
<i>High Performance Work System</i>				
1		0.739	0,235	Valid
2		0.749	0,235	Valid
3		0.658	0,235	Valid
<i>Human Resources Deliverable</i>				
1		0.645	0,235	Valid
2		0.718	0,235	Valid
3		0.778	0,235	Valid

Tabel 16. Pengolahan Data Perspektif *Human Resource Competency*

No	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
	1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	0	0	5	39	29	301	4.3
2	0	0	3	32	35	312	4.46
3	0	0	5	27	38	313	4.47
4	0	0	3	30	37	314	4.49
5	0	0	4	34	32	308	4.4
6	0	0	3	27	40	317	4.53
7	0	0	4	30	36	312	4.46
Total						2177	31.11

Sumber: Data Diolah Peneliti

Tabel 16 menyajikan hasil pengisian kuesioner untuk perspektif *Human Resource*

No	Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
4		0.774	0.235	Valid
5		0.769	0.235	Valid
6		0.708	0.235	Valid
7		0.597	0.235	Valid
<i>Human Resources Efficiency</i>				
1		0.626	0.235	Valid
2		0.623	0.235	Valid
3		0.736	0.235	Valid
4		0.686	0.235	Valid
5		0.727	0.235	Valid
6		0.728	0.235	Valid
7		0.782	0.235	Valid
8		0.741	0.235	Valid

Dari hasil uji validitas pada tabel 14, semua indikator pernyataan valid. Maka semua indikator tersebut bisa dipakai dalam mengolah data untuk langkah selanjutnya.

Uji Reliabilitas Pasca Pelatihan

Hasil uji reliabilitas dari indikator pernyataan pada data kuesioner dapat dilihat pada tabel 15 di bawah ini.

Tabel 15. Hasil Uji Reliabilitas

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
0.963	25

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa data kuesioner berkonsisten (reliabel), dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,963 > 0.60$.

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Empat Perspektif Pasca Pelatihan

1. *Human Resource Competency*

Competency. Hasil tersebut menunjukkan total bobot keseluruhan mencapai 2177,

dengan nilai total rata-rata bobot sebesar 31.11. Berhubung perhitungan NJI sama, maka interval yang akan dipakai sama dengan gelombang 1. Berikut adalah hasil pembobotan kuesioner pada perspektif *Human Resource Competency*:

Tabel 16 menunjukkan bahwa total jumlah bobot yang diperoleh adalah 2177. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *Human Resource Competency*

masuk di interval 2059-2450 (Sangat Memuaskan).

Tabel 16 menunjukkan bahwa total dari rata rata nilai adalah sebesar 31.11. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *Human Resource Competency* masuk di interval 29.7-35 (Sangat Memuaskan).

2. *High Performance Work System*

Tabel 17. Pengolahan Data Perspektif *Human Performance Work System*

No	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
	1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	0	0	6	30	34	308	4.40
2	0	0	7	34	29	302	4.31
3	0	0	8	31	31	303	4.33
Total						913	13.04

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 17 menyajikan hasil pengisian kuesioner untuk perspektif *High Performance Work System*. Hasil tersebut menunjukkan total bobot keseluruhan mencapai 913, dengan nilai total rata-rata bobot sebesar 13.04. Berhubung perhitungan NJI sama, maka interval yang akan dipakai sama dengan gelombang 1. Berikut adalah hasil pembobotan kuesioner pada perspektif *High Performance Work System*:

Tabel 17 menunjukkan bahwa total jumlah bobot yang diperoleh adalah 913. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan

perspektif *High Performance Work System* masuk di interval 883-1050 (Sangat Memuaskan).

Tabel 17 menunjukkan bahwa total dari rata rata nilai data kuesioner dari responden adalah sebesar 13.04. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *High Performance Work System* masuk di interval 12.7-15 (Sangat Memuaskan).

3. *Human Resource Deliverable*

Tabel 18. Pengolahan Data Perspektif *Human Resource Deliverable*

No	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
	1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	0	0	2	37	31	309	4.41
2	0	0	4	32	34	310	4.43
3	0	0	3	31	36	313	4.47
4	0	0	2	36	32	310	4.43
5	0	0	1	36	33	312	4.46
6	0	0	1	33	36	315	4.50
7	0	0	1	35	34	313	4.47
Total						2182	31.17

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 18 menyajikan hasil pengisian kuesioner untuk perspektif *Human Resource Deliverable*. Hasil tersebut menunjukkan total bobot keseluruhan mencapai 2182, dengan nilai total rata-rata bobot sebesar 31.17. Berhubung perhitungan NJI sama,

maka interval yang akan dipakai sama dengan gelombang 1. Berikut adalah hasil pembobotan kuesioner pada perspektif *Human Resource Deliverable*:

Tabel 18 menunjukkan bahwa total jumlah bobot yang diperoleh adalah 2182.

Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* masuk di interval 2059-2450 (Sangat Memuaskan).

Tabel 18 menunjukkan bahwa total dari rata rata nilai data kuesioner dari responden

adalah sebesar 31.17. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *Human Resource Deliverable* masuk di interval 29.7-35 (Sangat Memuaskan).

4. *Human Resource Efficiency*

Tabel 19. Pengolahan Data Perspektif *Human Resource Efficiency*

No	Pilihan					Jumlah Bobot	Rata-Rata Bobot
	1 (STS)	2 (TS)	3 (CS)	4 (S)	5 (SS)		
1	0	0	3	31	36	313	4.47
2	0	0	2	36	32	310	4.43
3	0	0	3	28	39	316	4.51
4	0	0	6	28	36	310	4.43
5	0	0	3	29	38	315	4.50
6	0	0	5	27	38	313	4.47
7	0	0	5	28	37	312	4.46
Total						2499	35.70

Sumber: Data Diolah Peneliti

Tabel 19 menyajikan hasil pengisian kuesioner untuk perspektif *Human Resource Efficiency*. Hasil tersebut menunjukkan total bobot keseluruhan mencapai 2499, dengan nilai total rata-rata bobot sebesar 35.7. Berhubung perhitungan NJI sama, maka interval yang akan dipakai sama dengan gelombang 1. Berikut adalah hasil pembobotan kuesioner pada perspektif *Human Resource Efficiency*:

Tabel 19 menunjukkan bahwa total jumlah bobot yang diperoleh adalah 2499. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* masuk di interval 2353-2800 (Sangat Memuaskan).

Tabel 19 menunjukkan bahwa total dari rata rata nilai adalah sebesar 35.7. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja karyawan di Novotel Palembang berdasarkan perspektif *Human Resource Efficiency* masuk di interval 33.7-40 (Sangat Memuaskan).

Uji-t Jumlah Komplain

Data jumlah komplain sebelum pelatihan diperoleh dari periode Libur Natal dan Tahun Baru 2024-2025 dalam waktu 16 hari terjadi sebanyak 30 jumlah komplain, Tingginya jumlah komplain menunjukkan tekanan operasional yang signifikan selama liburan, baik dari volumel tamu maupun frekuensi interaksi pelayanan. Dari total 30

komplain yang tercatat, sebanyak 21 komplain berkaitan dengan aspek pelayanan, sedangkan sisanya berasal dari aspek fasilitas kamar. Data tersebut digunakan sebagai kondisi awal (*pre-test*) dalam pengujian statistik. Sementara itu, untuk data jumlah komplain setelah pelatihan diperoleh dari periode Libur Natal dan Tahun Baru 2025-2026 yang akan digunakan sebagai kondisi akhir (*post-test*) tercatat total 12 komplain dari tamu. Dari jumlah tersebut, sebanyak 3 komplain berkaitan dengan aspek pelayanan, 8 komplain berkaitan dengan aspek fasilitas kamar, serta 1 komplain dikategorikan sebagai keluhan yang tidak terkait langsung dengan aspek pelayanan maupun fasilitas fisik hotel. Distribusi ini menunjukkan adanya penurunan proporsi keluhan yang berhubungan dengan aspek pelayanan dibandingkan periode sebelumnya, yang mengindikasikan adanya perbaikan dalam kualitas interaksi dan pelayanan karyawan terhadap tamu.

Karena data yang dibandingkan berasal dari dua kondisi yang saling berpasangan (sebelum dan sesudah perbaikan), maka dilakukan uji t berpasangan (*Paired Sample t-Test*). Berikut adalah hasil uji t dengan menggunakan *software* SPSS.

Tabel 20. Uji t

Tingkat Signifikansi	Hasil Uji t
0.05	0.019

Sumber: Data Diolah Peneliti

Berdasarkan Tabel 20, hasil uji *Paired Sample t-Test* menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,019, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05.

Perancangan Penggunaan Indikator Objektif Pendukung HRSC

Hasil pengukuran menggunakan instrumen kuesioner pada penelitian ini menunjukkan adanya perubahan pada perspektif *Human Resources Competency* setelah implementasi perbaikan. Meskipun demikian, pengukuran berbasis persepsi pada dasarnya dapat diperkuat melalui integrasi indikator objektif yang bersumber dari data operasional perusahaan.

Secara konseptual, penguatan tersebut dapat dilakukan melalui pemanfaatan indikator objektif seperti aspek finansial yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja, hasil *Guest Satisfaction Survey* (GSS) sebagai representasi kepuasan tamu, serta waktu penyelesaian komplain sebagai indikator responsivitas layanan. Pada aspek finansial, indikator dapat ditampilkan dalam bentuk persentase perubahan produktivitas tenaga kerja, rasio biaya tenaga kerja terhadap pendapatan, atau efisiensi operasional yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Adapun indikator waktu penyelesaian komplain dapat diukur melalui rata-rata durasi penyelesaian kasus sebelum dan sesudah implementasi perbaikan. Hasilnya dapat ditampilkan dalam bentuk selisih waktu maupun persentase percepatan penyelesaian komplain.

Dengan demikian, meskipun penelitian ini difokuskan pada pengukuran berbasis kuesioner dan proporsi komplain pelayanan, integrasi indikator objektif tambahan di masa mendatang berpotensi memperkuat validitas hasil serta mendukung penerapan HRSC secara lebih komprehensif dan berkelanjutan di lingkungan organisasi.

Analisis Kinerja Karyawan Sebelum Pelatihan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja karyawan sebelum pelaksanaan pelatihan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC), dapat dilihat bahwa kinerja karyawan secara umum berada pada kategori cukup hingga baik. Namun

berdasarkan hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif *Human Resources Competency* memiliki nilai yang relatif lebih rendah dibandingkan perspektif lainnya, dimana tingkat kinerja karyawan masuk di interval (Memuaskan). Belum optimalnya nilai pada perspektif *Human Resources Competency* menunjukkan bahwa kemampuan karyawan belum sepenuhnya maksimal.

Berbeda dengan aspek kompetensi, perspektif *High Performance Work System*, *Human Resources Deliverables*, dan *Human Resources Efficiency* berada pada kategori yang sangat memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi karyawan belum optimal, karyawan tetap mampu menjalankan tugas sesuai dengan prosedur, budaya kerja, serta sistem operasional yang berlaku di perusahaan.

Berdasarkan analisis tersebut, fokus perbaikan sebelum pelatihan diarahkan secara spesifik pada perspektif *Human Resources Competency*. Pelaksanaan pelatihan dipandang sebagai upaya yang relevan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, tanpa harus melakukan perubahan pada sistem kerja atau mekanisme operasional yang telah berjalan dengan baik.

Analisis Kinerja Karyawan Setelah Pelatihan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja karyawan setelah pelaksanaan pelatihan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC), dapat dilihat adanya peningkatan pada perspektif *Human Resources Competency* dibandingkan dengan kondisi sebelum pelatihan, dimana tingkat kinerja karyawan masuk di interval (Sangat Memuaskan). Peningkatan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan mampu memberikan kontribusi positif terhadap pemahaman karyawan dalam menjalankan tugas serta meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi aktivitas pelayanan sehari-hari. Pelatihan yang diberikan disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan disampaikan menggunakan bahasa yang lebih mudah dipahami, sehingga materi dapat diterima dengan lebih efektif.

Sementara 3 perspektif *High Performance Work System*, *Human Resources Deliverables*, dan *Human Resources Efficiency* relatif berada pada

kondisi yang stabil setelah pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan memang difokuskan pada peningkatan kompetensi karyawan, bukan pada perubahan sistem, kebijakan, maupun mekanisme kerja. Karyawan tetap mampu menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan yang berlaku.

Peningkatan kompetensi karyawan yang diperoleh melalui pelatihan menjadi modal penting dalam mendukung konsistensi kualitas pelayanan, terutama pada kondisi operasional dengan tingkat aktivitas yang tinggi. Kompetensi yang lebih baik memungkinkan karyawan untuk menjalankan peran pelayanan dengan lebih percaya diri dan profesional, sehingga dapat mendukung kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Analisis Dampak Pelatihan terhadap Jumlah Komplain dan Hasil Uji t

Data komplain sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan menunjukkan adanya perbedaan jumlah komplain pada kedua periode pengamatan. Perbedaan tersebut memberikan indikasi awal bahwa terjadi perubahan kondisi pelayanan setelah dilakukan upaya peningkatan..

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel 10, diperoleh nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,019, yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol H_0 ditolak dan hipotesis alternatif H_1 diterima. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa perbaikan yang dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan jumlah komplain pelanggan.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan berkontribusi terhadap penurunan jumlah komplain tamu. Penurunan tersebut mengindikasikan adanya perbaikan dalam kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan setelah peningkatan kompetensi karyawan dilakukan.

Selain melalui uji statistik, perbandingan juga dianalisis secara deskriptif berdasarkan perubahan proporsi komplain yang berkaitan dengan aspek pelayanan. Dari total 30 komplain pada periode sebelum perbaikan, sebanyak 21 komplain (70%)

berkaitan dengan pelayanan, sedangkan pada periode setelah perbaikan jumlah tersebut menurun menjadi 3 dari 12 komplain (40%), sehingga menunjukkan penurunan sebesar 30% pada proporsi keluhan pelayanan. Perubahan ini mengindikasikan adanya perbaikan secara praktis dalam kualitas layanan serta memperkuat hasil analisis statistik yang menunjukkan perbedaan antara kondisi sebelum dan sesudah implementasi perbaikan. Namun demikian, untuk komplain yang berkaitan dengan fasilitas kamar jumlahnya relatif tidak mengalami perubahan yang signifikan, yaitu 9 komplain sebelum perbaikan dan 8 komplain setelah perbaikan, sehingga aspek fasilitas tetap memerlukan perhatian manajemen dalam upaya peningkatan kualitas layanan secara menyeluruh.

Simpulan

Tingkat kinerja karyawan Novotel Palembang Hotel & Residences sebelum implementasi perbaikan menunjukkan bahwa dari empat perspektif yang dianalisis, perspektif *Human Resources Competency* memiliki nilai paling rendah (Memuaskan) dibandingkan perspektif lainnya (Sangat Memuaskan). Hal ini mengindikasikan bahwa aspek kompetensi karyawan belum optimal. Adapun upaya peningkatan kinerja karyawan melalui implementasi perbaikan pada aspek kompetensi, dilakukan dalam bentuk pelatihan *Heartist Accor*, terbukti mampu meningkatkan skor perspektif *Human Resources Competency*. Hasil pengukuran pasca pelatihan menunjukkan adanya perbaikan nilai kompetensi karyawan (Sangat Memuaskan) yang mencerminkan peningkatan pemahaman terhadap budaya pelayanan, komunikasi, serta sikap kerja dalam menghadapi tamu. Implementasi perbaikan juga berdampak pada indikator objektif berupa jumlah komplain tamu. Berdasarkan hasil uji *paired sample t-test*, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,019 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Selain itu, analisis persentase perubahan menunjukkan bahwa jumlah komplain untuk pelayanan menurun dari 21 dari 30 kasus menjadi 3 dari 12 kasus setara dengan penurunan sebesar 30%. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan yang

dilakukan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penurunan jumlah komplain tamu.

Daftar Pustaka

- [1] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management (15th ed.)*. London: Pearson, 2016.
- [2] M. Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, dan Penelitian*. Aceh: Unimal Press, 2016.
- [3] M. Armstrong and S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. London: Kogan Page, 2020.
- [4] Khaeruman *et al.*, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*. Serang Banten: CV AA Rizky, 2021.
- [5] S. Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Sobirin, Ed.)*. Makasa: CV. Sah Media, 2015.
- [6] James A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, 8th ed.* New York: McGraw-Hill, 2014.
- [7] I. D. Prijambada *et al.*, *Key Performance Indicators UMKM*. Yogyakarta: Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada, 2019.
- [8] B. E. Becker, M. A. Huselid, and D. Ulrich, *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. New York: Harvard Business School Press, 2001.
- [9] M. Yusuf, C. Haryoto, N. Husainah, and Nuraeni, *Teori Manajemen*. Sumatra Barat: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, 2023.
- [10] Proyono. and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- [11] W. Triyanti, "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Pelatihan Dan Kursus Prima Smart (Lpk Prima Smart) Kabupaten Tabalong,," Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong, 2023.
- [12] D. Mahfullah, "Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard Pada Pt Sumi Indo Kabel Tbk,," Universitas Islam Indonesia, 2023.
- [13] G. R. Setiawan, "Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (Sdm) Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC),," Universitas Islam Sultan Agung, 2022.
- [14] S. Widodo *et al.*, *Buku Ajar Metode Penelitian*. Pangkalpinang: CV Science Techno Direct, 2023.
- [15] I. Machali, *Metode Penelitian Kuantitatif: Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis Dalam Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2021.
- [16] M. A. C. Nugraha, E. W. Asih, and Winarni, "Analisis Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard (Hrs) Dan Total Quality Management (TQM) Pada CV. Sudirman,," *J. REKAVASI*, vol. 8, no. 1, pp. 1–6, 2020.
- [17] Nuryadi., T. D. Astuti, E. S. Utami, and M. Budiantara, *Dasar - Dasar Statistik Penelitian (1st ed.)*. Yogyakarta: Sibuku Media, 2017.
- [18] A. Subyantoro, T. Mardiana, and Z. M. Hasan, *Buku Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Ulfa, Ed.; 1st ed.)*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2022.
- [19] AccorHotels., "The Heartist Journey®: Building a culture of human connection." AccorHotels Group, France, 2018.
- [20] M. Ramdhan, *Perencanaan dan Pengembangan SDM (M. Ridwan, Ed.; 1st ed.)*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023.