

Evaluasi Efektivitas Pelatihan dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Berbintang 4 di Jakarta Timur

Salma Nadhifa Djaswandini ¹, Vasco Adato H. Goeltom ^{2*}, Reagan Brian ³
^{1,2*,3} Program Studi Manajemen Perhotelan, Fakultas Pariwisata, Universitas Pelita Harapan, Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, Indonesia.

Corresponding Email : vasco.goeltom@uph.edu ^{2*}

Abstrak. Industri perhotelan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, perubahan minat konsumen, serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pengalaman layanan yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dan perilaku inovatif di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Metode yang diaplikasikan dalam penelitian ini ialah pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Data didapatkan memanfaatkan kuesioner yang disebarkan kepada 160 karyawan hotel berbintang empat di Jakarta Timur yang sudah bekerja minimal satu tahun. Teknik analisis data memanfaatkan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Efektivitas pelatihan didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap relevansi materi, metode interaktif, dan penerapan pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Perilaku inovatif merujuk pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan, mengimplementasikan, dan menyesuaikan diri terhadap ide-ide baru di tempat kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Efektivitas Pelatihan ($\beta = 0,404$; $p = 0,000$) dan Perilaku Inovatif ($\beta = 0,435$; $p = 0,000$) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan Adjusted R² sebesar 0,612, yang mengindikasikan kekuatan prediktif model yang kuat. Implikasi praktis dari penelitian ini mendorong manajemen hotel untuk menyusun pelatihan yang relevan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Batasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup geografis dan jenis hotel. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi variabel mediasi seperti budaya organisasi atau keterlibatan kerja guna memperluas pemahaman hubungan antar variabel.

Kata kunci: Efektivitas Pelatihan; Perilaku Inovatif; Kinerja Karyawan; Hotel Berbintang Empat; Jakarta Timur.

Abstract. The hospitality industry continues to grow along with technological advances, changes in consumer interests, and increasing public awareness of the importance of quality service experiences. This study aims to evaluate the effectiveness of training and innovative behavior in four-star hotels in East Jakarta. The method applied in this study is a quantitative approach with a survey design. Data were obtained using a questionnaire distributed to 160 employees of four-star hotels in East Jakarta who had worked for at least one year. The data analysis technique used Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 4 software. Training effectiveness is defined as employees' perceptions of the relevance of the training material, interactive methods, and the application of training in their daily work. Innovative behavior refers to employees' ability to generate, implement, and adapt to new ideas in the workplace. The analysis results show that Training Effectiveness ($\beta = 0.404$; $p = 0.000$) and Innovative Behavior ($\beta = 0.435$; $p = 0.000$) have a significant positive influence on Employee Performance, with an Adjusted R² of 0.612, indicating strong predictive power of the model. The practical implication of this study encourages hotel management to design relevant training programs and foster a work environment that supports innovation. The limitation of this research lies in its geographical scope and the specific type of hotel. Future research is recommended to explore mediating variables such as organizational culture or employee engagement to gain a deeper understanding of the relationships between variables.

Keywords: Training Effectiveness; Innovative Behavior; Employee Performance; Four-Star Hotels; East Jakarta.

Pendahuluan

Industri perhotelan mengalami perkembangan yang pesat seiring dengan kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, dan peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya pengalaman layanan berkualitas. Di Indonesia, pertumbuhan sektor ini didorong oleh meningkatnya jumlah wisatawan domestik dan internasional serta kebutuhan akan akomodasi yang mampu memberikan pengalaman menginap dan layanan yang memuaskan. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan, seperti sertifikasi hotel dan pelatihan karyawan, yang pada gilirannya mempermudah akses masyarakat terhadap layanan hotel yang berkualitas. Selain itu, peran karyawan hotel semakin vital, mengingat mereka berfungsi sebagai ujung tombak dalam menciptakan pengalaman yang memuaskan bagi tamu.



Gambar 1. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Jakarta Timur

Berdasarkan data pada Gambar 1, tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) di Jakarta Timur menunjukkan tren yang relatif stabil pada kelompok laki-laki selama periode 2020 hingga 2023, dengan angka tertinggi sebesar

79,52% pada tahun 2023 dan terendah 77,44% pada tahun 2021. Sementara itu, TPAK perempuan menunjukkan peningkatan signifikan pada tahun 2023, mencapai 50,76%, dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya yang stagnan di kisaran 44%. Peningkatan ini mencerminkan adanya perubahan positif dalam keterlibatan perempuan di pasar kerja Jakarta Timur, yang dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi, serta kebijakan yang semakin mendukung partisipasi perempuan dalam dunia kerja. Industri perhotelan merupakan sektor bisnis penyedia jasa yang sangat kompetitif. Persaingan yang ketat antar hotel berbintang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepadatan penduduk, jumlah masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah, dan peningkatan jumlah wisatawan di Jakarta yang cukup pesat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), terdapat 4.584 hotel berbintang di Indonesia pada tahun 2024, dengan 496 di antaranya terletak di DKI Jakarta, yang menduduki posisi ketiga terbanyak setelah Jawa Barat dan Bali. Jakarta Timur dipilih sebagai lokasi penelitian dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti perkembangan pesat dan infrastruktur yang memadai, termasuk akses jalan tol, Bandara Halim Perdana Kusuma, serta adanya Stasiun Kereta Cepat (Whoosh) yang baru dibangun, menjadikan kawasan ini sangat strategis dan representatif dalam industri perhotelan. Hotel berbintang empat memiliki kualitas pelayanan dan fasilitas yang cukup baik dalam memberikan pengalaman positif bagi wisatawan nusantara maupun mancanegara. Hotel berbintang dan non berbintang tersebar di wilayah Jakarta Timur, dengan lima hotel berbintang empat yang memiliki rating tertinggi di Jakarta Timur menurut Agoda.com (2025).

Tabel 1. Daftar Hotel Berbintang Empat dengan Rating Tinggi

No	Nama Hotel	Lokasi	Rating (Skor)
1	Luxury Inn Arion Hotel	Rawamangun, Kecamatan Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur	8.6/10
2	Best Western Premier The Hive	Jl. DI. Panjaitan Kav 3 - 4, Cawang, Jakarta Timur	8.1/10
3	Oakwood Hotel & Apartments Taman Mini	Jalan Pintu 1 Tmii, Kecamatan Cipayung, Kota Jakarta Timur	8.7/10

4	Vasaka Hotel Jakarta Managed by Dafam	Jalan Letnan Jendral M.T. Haryono, Cawang, Jakarta Timur	8.6/10
5	Yellow Bee Resort Cililitan	Kelurahan Kramat Jati, Pasar Minggu, Jakarta Timur	9.0/10

Tabel 1 di atas menampilkan lima hotel berbintang empat dengan rating tertinggi di Jakarta Timur berdasarkan ulasan pengguna di Agoda.com. Skor yang ditampilkan merupakan penilaian tamu terhadap kualitas layanan, kenyamanan, fasilitas, dan keseluruhan pengalaman menginap, dengan rentang nilai 1 hingga 10. Hotel-hotel yang tercantum memiliki skor di atas 8,0 yang dikategorikan sebagai “sangat baik,” dan oleh karena itu dipilih karena dianggap mewakili hotel dengan standar pelayanan yang tinggi. Pemilihan hotel-hotel ini sebagai objek penelitian didasarkan pada tingginya tingkat hunian serta ulasan positif yang menggambarkan peran penting karyawan dalam menciptakan pengalaman menginap yang memuaskan. Tingginya rating ini tentu tidak terlepas dari keberhasilan hotel dalam menarik dan mempertahankan minat tamu, yang juga tercermin melalui indikator tingkat penghunian kamar (TPK). TPK (Tingkat Penghunian Kamar) hotel berbintang empat di Jakarta Timur tercatat sebesar 67,63%, yang merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan TPK hotel berbintang lainnya.

Namun, pada Februari 2025, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat penurunan tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang menjadi 47,21%. Angka ini lebih rendah 2,24 poin persentase dibandingkan dengan Februari 2024 (year-on-year) dan turun 1,17 poin persentase dibandingkan dengan bulan Januari 2025 (month-to-month) (BPS, 2024). Tingkat penghunian kamar hotel sangat dipengaruhi oleh *employee engagement*, karena karyawan yang secara aktif terlibat cenderung memberikan pelayanan berkualitas yang dapat meningkatkan kepuasan tamu dan loyalitas pelanggan. Diksha Bhattacharya *et al.* (2025) menyatakan bahwa *employee engagement* di sektor perhotelan secara langsung mencerminkan kualitas layanan dan kepuasan tamu, di mana karyawan yang lebih terlibat menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dalam memberikan layanan personal dan mampu menyelesaikan masalah secara kreatif,

yang sangat penting dalam industri yang bergantung pada interaksi antar individu. Penelitian oleh Sheta *et al.* (2023) menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara *employee engagement* dan kinerja staf hotel, dengan nilai korelasi mencapai 0,969, yang berarti peningkatan keterlibatan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja mereka, termasuk dalam memberikan layanan yang berkontribusi pada peningkatan hunian hotel. Pelatihan merupakan bentuk pendidikan yang berfokus pada proses pembelajaran untuk memperoleh dan mengasah keterampilan secara cepat di luar sistem pendidikan formal dengan pendekatan yang lebih menekankan praktik dibandingkan teori. Pelatihan (*training*) adalah program pembelajaran singkat yang terstruktur dan sistematis, di mana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan serta keterampilan teknis dengan fokus pada tujuan yang spesifik (Chukwuemeka, 2022). Pelatihan mengajarkan keterampilan serta memberikan pengetahuan dan sikap yang diperlukan agar karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Program pelatihan juga berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta keahlian teknis yang diperlukan dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, karyawan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan. Di sisi lain, perusahaan juga memperoleh manfaat melalui pemenuhan kebutuhan manajer dan departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai tujuan organisasi (Suhardi *et al.*, 2023). Berdasarkan penelitian Setiawan *et al.* (2021), pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun penelitian oleh Andayani & Hirawati (2021) menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian teoritis, pelatihan berakar dari *Human Capital Theory* oleh Tan (2014), yang menempatkan pelatihan sebagai investasi organisasi terhadap sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Teori ini

menjelaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan akan berdampak langsung terhadap kinerja dan keuntungan perusahaan. Selanjutnya, *Experiential Learning Theory* oleh Chan (2023) menekankan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi melalui siklus pengalaman langsung, refleksi, konseptualisasi, dan penerapan. Pendekatan sosial dalam *Situated Learning Theory* oleh Chen (2023) menjelaskan bahwa pelatihan idealnya berlangsung dalam konteks sosial dan budaya kerja yang nyata. Dengan berkembangnya teknologi, definisi pelatihan pun bergeser mengikuti teori terbaru seperti *Digital Learning Ecosystem* (Aryanti *et al.*, 2024), yang menggambarkan pelatihan sebagai ekosistem pembelajaran terbuka berbasis teknologi, yang memungkinkan pembelajaran lintas platform, kolaboratif, dan personal. Variabel berikutnya yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku inovatif. Perilaku inovatif yang dimiliki karyawan menjadi faktor penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Perilaku inovatif merujuk pada kemampuan untuk mengembangkan ide-ide yang sudah ada menjadi sesuatu yang baru guna meningkatkan kinerja (Amankwaa *et al.*, 2022).

Perilaku inovatif tidak selalu harus menghasilkan sesuatu yang sepenuhnya baru, melainkan juga dapat berupa pemanfaatan ide, teknologi, atau konsep yang sudah ada untuk menciptakan solusi yang lebih efisien dan efektif (Liehr & Hauff, 2024). Inovasi berperan penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, memperbaiki produk atau layanan, serta memperluas pangsa pasar. Sikap inovatif karyawan juga sangat berhubungan dengan peningkatan kinerja mereka. Menurut penelitian Hadi *et al.* (2020), perilaku inovatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Zain *et al.* (2024) justru menemukan bahwa perilaku inovatif berdampak negatif pada kinerja karyawan. Secara teoretis, pengembangan karyawan dapat ditelusuri ke *Self-Development Theory* (Rodriguez, 2024) melalui pendekatan andragogi, yang menekankan pentingnya pembelajaran mandiri dan kesadaran individu dalam proses perkembangan karier. Pengembangan ini juga didukung oleh *Human Capital Theory* (Tan,

2014) yang menyatakan bahwa pengembangan jangka panjang terhadap kemampuan intelektual dan kepemimpinan karyawan akan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi. Teori ini kemudian diperkuat oleh pendekatan kontemporer seperti *Strategic Human Resource Development* (Parameswaran, 2020), yang menempatkan pengembangan sebagai bagian integral dari strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas manusia secara holistik. Melihat kompleksitas industri perhotelan yang terus berkembang, penting bagi manajemen untuk tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis melalui pelatihan, tetapi juga pada upaya membentuk pola pikir dan perilaku kerja yang adaptif dan inovatif. Sayangnya, dalam praktik di lapangan, pelatihan masih sering dianggap sebagai rutinitas formal, bukan sebagai investasi strategis yang dapat mendorong perubahan nyata pada kualitas kinerja karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.

Misalnya, penelitian oleh Morsy *et al.* (2016) yang menemukan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap peningkatan keterampilan dan produktivitas karyawan di sektor perhotelan. Namun, sedikit penelitian yang mengaitkannya dengan penguatan perilaku kerja yang inovatif. Penelitian oleh Udeshika (2024) menegaskan bahwa efektivitas pelatihan akan lebih bermakna jika dikaitkan langsung dengan perubahan perilaku kerja yang mendukung kualitas layanan dan daya saing hotel. Penelitian oleh Andranaswari (2022) membahas pentingnya inovasi dalam industri perhotelan, khususnya bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam mendorong inovasi di hotel. Mereka menekankan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga mengubah sikap dan perilaku yang mendukung inovasi, sehingga berdampak positif pada kinerja hotel secara keseluruhan. Gap penelitian yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah keterbatasan penelitian terdahulu dalam mengkaji hubungan langsung antara efektivitas pelatihan dengan

perilaku kerja inovatif sebagai faktor yang turut memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri perhotelan. Meskipun beberapa penelitian seperti Morsy *et al.* (2016) dan Udeshika (2024) telah menekankan pentingnya pelatihan terhadap peningkatan keterampilan dan produktivitas, serta relevansi pelatihan dengan perubahan perilaku kerja, masih sedikit yang secara eksplisit menelusuri peran pelatihan dalam mendorong inovasi perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana pelatihan yang diberikan oleh perusahaan berdampak terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis peran perilaku inovatif dalam meningkatkan kinerja tersebut. Inkonsistensi pada penelitian sebelumnya menjadikan celah penelitian ini dalam mengisi gap penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Berdasarkan latar belakang di atas, pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur?
- 2) Bagaimana pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur?

Bagi pihak manajemen hotel, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang dan mengevaluasi program pelatihan karyawan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan operasional. Selain itu, temuan terkait perilaku inovatif dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun strategi pengembangan budaya kerja yang mendorong kreativitas, proaktif, dan daya saing karyawan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengukur hubungan antara efektivitas pelatihan dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa variabel-variabel yang diteliti dapat diukur secara objektif dan dianalisis

menggunakan metode statistik untuk memperoleh kesimpulan yang valid dan dapat digeneralisasi. Objek penelitian ini mencakup variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Terdapat dua variabel bebas (independent) dalam penelitian ini, yaitu pelatihan karyawan (*employee training*) dan perilaku inovatif (*innovative behavior*). Sedangkan variabel terikat (dependent) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (*employee performance*). Subjek penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di hotel berbintang empat di Jakarta Timur, dengan kriteria inklusi minimal telah bekerja selama satu tahun. Kriteria ini dipilih untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam mengikuti pelatihan serta menunjukkan perilaku kerja yang stabil, sehingga penilaian yang diberikan lebih relevan dan akurat.

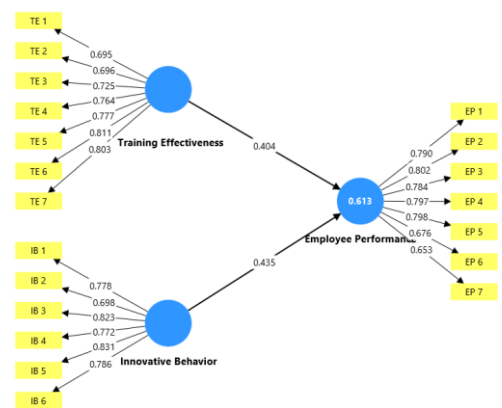
Penelitian ini akan dilaksanakan di beberapa hotel berbintang empat di wilayah Jakarta Timur pada periode Mei hingga Juni 2025, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja karyawan. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang sesuai untuk analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Untuk mendukung analisis dengan metode PLS-SEM, digunakan pendekatan Inverse Square Root Method (ISR). Menurut Kock & Hadaya (2018), penggunaan PLS-SEM akan optimal apabila jumlah responden minimal mencapai 160, yang diperoleh dengan metode inverse square root. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan responden yang dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Penyebaran kuesioner dilakukan baik secara langsung maupun melalui email kepada pihak HRD hotel, yang kemudian membagikan kuesioner kepada karyawan yang memenuhi kriteria. Responden juga diminta untuk mengisi informed consent sebagai bentuk persetujuan partisipasi sukarela dan untuk menjamin kerahasiaan data pribadi. Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS-SEM, yang merupakan teknik statistik inferensial berbasis varians. Untuk memastikan kualitas

instrumen penelitian, dilakukan uji validitas melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dan cross loading, serta uji reliabilitas dengan indikator Cronbach's Alpha dan *composite reliability*. Semua indikator menunjukkan nilai yang melebihi ambang batas minimum, yaitu $AVE > 0,5$ dan *composite reliability* $> 0,7$, sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel. Menurut Hair *et al.* (2022), PLS-SEM menggabungkan analisis faktor eksplorasi dan analisis jalur struktural secara simultan, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) dalam satu proses analisis. Penelitian ini juga mempertimbangkan potensi bias *common method* yang dapat muncul akibat penggunaan kuesioner self-assessment. Untuk mengurangi bias ini, disarankan agar penelitian lanjutan mengombinasikan penilaian subjektif dengan data objektif, seperti penilaian dari atasan langsung atau data kinerja kuantitatif.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Pada penelitian ini penulis menggunakan responden dari karyawan hotel berbintang 4 di Jakarta Timur dengan lama bekerja minimal 1 tahun. Dalam satu bulan jumlah responden dengan menggunakan teori (Kock & Hadaya, 2018) adalah minimal 160 responden dengan menggunakan metode *inverse square root*, namun kuesioner yang terisi sebanyak 180 responden. Data yang dikumpulkan dari responden adalah valid sehingga semua data dapat digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Outer Loading

Tabel 2. Outer Loading Test Results

Konstruk	Item	Outer Loading	AVE	Hasil
Employee Performance	EP 1	0.790	0,645	Valid
	EP 2	0.802		Valid
	EP 3	0.784		Valid
	EP 4	0.797		Valid
	EP 5	0.798		Valid
	EP 6	0.676		Valid
	EP 7	0.653		Valid
Innovative Behavior	IB 1	0.778	0,656	Valid
	IB 2	0.698		Valid
	IB 3	0.823		Valid
	IB 4	0.772		Valid
	IB 5	0.831		Valid
	IB 6	0.786		Valid
Training Effectiveness	TE 1	0.695	0,585	Valid
	TE 2	0.696		Valid
	TE 3	0.725		Valid
	TE 4	0.764		Valid
	TE 5	0.777		Valid
	TE 6	0.811		Valid
	TE 7	0.803		Valid

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
<i>Training Effectiveness</i> (EP)	0.823	0.830	<i>Reliable</i>
<i>Employee Performance</i> (EP)	0.817	0.843	<i>Reliable</i>
<i>Innovative Behavior</i> (IB)	0.869	0.874	<i>Reliable</i>

Tabel 4. Discriminant Validity HTMT

Konstruk	TE	EP	IB
<i>Training Effectiveness</i>			
<i>Employee Performance</i>	0.700		
<i>Innovative Behavior</i>	0.809	0.781	

Hasil pengukuran reliabilitas pada setiap indikator yang digunakan untuk masing-masing konstruk dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *outer loading* yang diperoleh signifikan. Reliabilitas indikator dinilai melalui nilai *outer loading*, yang mengindikasikan sejauh mana indikator-indikator tersebut merefleksikan variabel laten yang diukur. Nilai *outer loading* yang tinggi, seperti EP 2 (0,802), IB 3 (0,823), IB 5 (0,831), TE 6 (0,811), dan TE 7 (0,803), menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk yang diukur. Sesuai dengan ambang batas yang ditetapkan, yaitu 0,5, hasil uji validitas data yang tertera pada tabel di atas telah memenuhi kriteria

validitas. Semua nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *Training Effectiveness*, *Employee Performance*, dan *Innovative Behavior*, dengan hasil berturut-turut sebesar 0,585, 0,645, dan 0,656, menunjukkan bahwa semua variabel memiliki validitas konvergen yang baik. Berdasarkan tabel tersebut, setiap variabel memiliki nilai *AVE* yang berada di bawah 0,9, yang menandakan bahwa validitas diskriminan telah tercapai dan memenuhi syarat yang ditetapkan. Selanjutnya, akan dilakukan pengujian *Inner Model* untuk menilai keterkaitan antar variabel. Hasil pengujian *inner model* ini diperoleh dari proses analisis menggunakan SmartPLS.

Tabel 5. VIF

Jalur / Path	<i>Inner Variance Inflation Factor</i> (VIF)
Efektivitas Pelatihan -> Kinerja Karyawan	2.223
Perilaku Inovatif -> Kinerja Karyawan	2.223

Tabel 6. R-Square

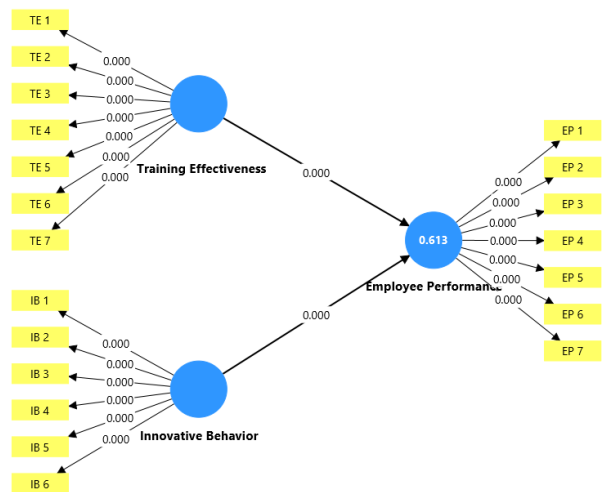
Konstruk	<i>R-Squared</i> (R^2)	<i>R Square Adjusted</i>	<i>Explanatory Power</i>
<i>Employee Performance</i>	0.616	0.612	<i>Strong</i>

Tabel 7. F-Sqaure

Jalur / Path	<i>f-squared</i> (f^2)	Hasil
<i>Training Effectiveness</i> -> <i>Employee Performance</i>	0.191	<i>Medium Size Effect</i>
<i>Innovative Behavior</i> -> <i>Employee Performance</i>	0.224	<i>Medium Size Effect</i>

Tabel 8. Q-Square

Konstruk	<i>Employee Performance</i>
<i>Employee Performance</i>	
<i>Innovative Behavior</i>	1.000
<i>Training Effectiveness</i>	1.000



Gambar 2. Inner Model

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Path Coefficient

Hipotesis	Original Sampel	T statistics	P values	Kesimpulan
<i>Innovative Behavior -> Employee Performance</i>	0.435	5.572	0.000	Didukung
<i>Training Effectiveness -> Employee Performance</i>	0.404	4.811	0.000	Didukung

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diperjelas bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model yang terlihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap indikator variabel yang berada di bawah angka 5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa antarvariabel independen tidak mengalami masalah multikolinearitas. Berdasarkan hasil analisis, variabel *Training Effectiveness* dan *Innovative Behavior* mempengaruhi *Employee Performance* sebesar 61,6%, yang berarti 38,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini. Nilai *R-Squared* (R^2) sebesar 0,616 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 61,6% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh efektivitas pelatihan dan perilaku inovatif, dengan *Adjusted R²* sebesar 0,612 yang mengindikasikan kekuatan prediktif yang baik.

Jika dibandingkan dengan penelitian serupa dalam sektor perhotelan, seperti yang dilakukan oleh Hadi *et al.* (2020), yang memperoleh nilai R^2 sebesar 0,907 dan *Adjusted R²* sebesar 0,905, maka capaian penelitian ini tergolong lebih rendah. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh variasi model, jenis dan jumlah variabel yang digunakan, serta perbedaan dalam konteks geografis dan karakteristik sampel. Nilai f^2 atau ukuran efek dalam penelitian ini masing-masing sebesar 0,191 untuk *Training Effectiveness* dan

0,224 untuk *Innovative Behavior* terhadap *Employee Performance*, yang termasuk dalam kategori efek sedang (*medium effect*). Masing-masing variabel independen memberikan kontribusi yang cukup substansial dalam menjelaskan perubahan pada kinerja karyawan, meskipun bukan satu-satunya faktor penentu. Secara praktis, implikasi dari penelitian ini bagi manajemen hotel adalah bahwa peningkatan efektivitas pelatihan dan pemberdayaan perilaku inovatif tidak hanya berdampak marginal, tetapi memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Investasi dalam merancang pelatihan yang lebih kontekstual, serta menciptakan budaya kerja yang mendorong kreativitas dan partisipasi aktif karyawan, dapat menjadi strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan di sektor perhotelan, khususnya pada hotel berbintang empat di Jakarta Timur.

Hipotesis 1 (H1) menjelaskan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, khususnya pada karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur, yang dapat dilihat melalui nilai *original sample* sebesar 0,435, *T-statistic* sebesar 5,572, dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H1 didukung. Hal ini menyimpulkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan, yang tentu saja

meningkatkan kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur secara signifikan. Perilaku inovatif mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, merealisasikan ide-ide tersebut, dan mengidentifikasi perubahan yang dapat memengaruhi organisasi. Semua hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hubungan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi bagi karyawan hotel. Ketika karyawan merasa ide-ide mereka dihargai oleh manajemen dan memiliki kesempatan untuk mengimplementasikannya, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks industri perhotelan, hal ini sangat krusial, karena kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak langsung pada kualitas layanan yang diberikan kepada tamu, yang pada gilirannya memberikan keuntungan bagi karyawan dan pihak hotel. Hipotesis 2 (H2) menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, khususnya pada karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur, yang dapat dilihat melalui nilai *original sample* sebesar 0,404, *T-statistic* sebesar 4,811, dan nilai *p-value* sebesar 0,000.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H2 didukung. Hal ini menunjukkan bahwa ketika staf hotel berbintang empat di Jakarta Timur merasa pelatihan yang mereka terima berjalan efektif, maka tingkat kinerja mereka juga akan meningkat secara signifikan. Efektivitas pelatihan ini mencakup berbagai aspek, seperti kesesuaian materi dengan kebutuhan pekerjaan, metode pelatihan yang interaktif dan mudah diingat, serta penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari. Semua indikator ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa β perilaku inovatif (0,435) lebih besar dari β efektivitas pelatihan (0,404), yang menunjukkan bahwa meskipun pelatihan penting sebagai dasar, inisiatif pribadi dan kemampuan karyawan untuk menghasilkan serta menerapkan ide-ide baru memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan *Self-Development Theory* (Rodriguez, 2024)

dan *Human Capital Theory* (Tan, 2014), yang menyatakan bahwa pengembangan diri dan modal intelektual sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut, pendekatan *Strategic Human Resource Development* (Parameswaran, 2020) menempatkan perilaku inovatif sebagai aset strategis, karena inovasi dapat mempercepat adaptasi organisasi terhadap perubahan pasar. Kreativitas individu dalam menyelesaikan masalah layanan dan merespons kebutuhan tamu secara proaktif menjadi penentu utama keberhasilan operasional. Hubungan ini menekankan pentingnya penyediaan program pelatihan yang efektif bagi staf hotel. Ketika karyawan merasa pelatihan yang mereka ikuti memberikan manfaat nyata dan didukung oleh manajemen, mereka akan lebih mampu dalam melakukan pekerjaannya secara optimal. Dalam konteks industri perhotelan, hal ini sangat penting, karena kinerja karyawan yang unggul berdampak langsung pada kualitas layanan yang diberikan kepada tamu, yang akhirnya menghasilkan keuntungan bagi karyawan maupun hotel secara keseluruhan.

Implementasi inovasi di hotel berbintang empat di Jakarta Timur menghadapi tantangan lokal, seperti keragaman budaya kerja antar karyawan yang berasal dari latar belakang daerah dan pengalaman yang berbeda. Perbedaan persepsi terhadap nilai-nilai kerja dan komunikasi dapat menjadi hambatan dalam menciptakan sinergi inovatif antar tim. Dari sisi metodologis, penelitian ini juga memiliki keterbatasan, seperti ruang lingkup geografis yang terbatas pada satu wilayah, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk semua hotel di Indonesia. Selain itu, penggunaan kuesioner *self-assessment* berpotensi menimbulkan bias respons, karena karyawan mungkin menilai kinerja mereka secara subyektif. Desain penelitian *cross-sectional* juga tidak mampu menangkap dinamika jangka panjang, sehingga disarankan untuk mengombinasikan penelitian ini dengan studi longitudinal dan data objektif, seperti penilaian kinerja atasan atau indikator kinerja utama (KPI) pada penelitian berikutnya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas

pelatihan dan perilaku inovatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Penelitian ini mendukung temuan-temuan sebelumnya yang menekankan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, Morsy *et al.* (2016) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif memiliki dampak positif terhadap peningkatan keterampilan dan produktivitas karyawan di sektor perhotelan. Selain itu, penelitian oleh Andayani & Hirawati (2021) juga mendukung hasil tersebut, dengan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep *Human Capital Theory* yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia akan berimbas langsung pada peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan (Tan, 2014). Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan temuan Amankwaa *et al.* (2022).

Mereka menjelaskan bahwa perilaku inovatif tidak hanya berfokus pada pengembangan ide-ide baru, tetapi juga pada penerapan solusi kreatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku inovatif menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang dalam industri perhotelan, yang memerlukan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan tamu (Liehr & Hauff, 2024). Sebagaimana diungkapkan oleh Hadi *et al.* (2020), perilaku inovatif di sektor perhotelan secara langsung mempengaruhi kualitas layanan dan kepuasan tamu. Dalam penelitian ini, pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan hotel berbintang empat di Jakarta Timur menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi dan mengimplementasikan ide-ide baru, mereka akan merasa lebih termotivasi dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada tamu. Hal ini sangat penting dalam industri yang bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan tamu, yang menciptakan pengalaman pelanggan yang

memuaskan. Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Penelitian ini memiliki keterbatasan geografis, hanya mencakup hotel berbintang empat di Jakarta Timur, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh industri perhotelan di Indonesia. Selain itu, desain penelitian ini menggunakan kuesioner self-assessment yang berpotensi menimbulkan bias dalam penilaian kinerja karyawan, karena karyawan mungkin menilai kinerja mereka secara subjektif (Sheta *et al.*, 2023). Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan yang lebih holistik dengan mengombinasikan data subjektif dari karyawan dengan data objektif, seperti penilaian atasan langsung atau indikator kinerja utama (KPI). Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan pentingnya peningkatan efektivitas pelatihan dan pemberdayaan perilaku inovatif untuk meningkatkan kinerja karyawan di sektor perhotelan. Manajemen hotel perlu mengembangkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan mendukung karyawan untuk berinovasi. Implementasi inovasi ini dapat menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, memperbaiki produk dan layanan, serta memperluas pangsa pasar hotel, sebagaimana diungkapkan oleh Parameswaran (2020) dalam teori *Strategic Human Resource Development*. Oleh karena itu, pengembangan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi karyawan perlu menjadi fokus utama bagi manajemen hotel dalam meningkatkan kinerja dan kualitas layanan mereka.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Training Effectiveness* dan *Innovative Behavior* terhadap *Employee Performance* di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Dua hipotesis telah diuji secara empiris menggunakan data survei dari responden yang telah bekerja minimal satu tahun di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *PLS-SEM*

untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, khususnya pada karyawan di hotel berbintang empat di Jakarta Timur. Dukungan manajemen terhadap perilaku inovatif karyawan akan mendorong peningkatan kinerja mereka. Selain itu, efektivitas pelatihan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika pelatihan yang diterima berjalan dengan efektif, kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Hal ini menegaskan bahwa kedua faktor tersebut, yakni pelatihan yang efektif dan pemberdayaan perilaku inovatif, memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perhotelan. Berdasarkan temuan ini, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah perluasan cakupan sampel, misalnya dengan melibatkan hotel berbintang lima, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh efektivitas pelatihan dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan.

Penelitian lebih lanjut juga disarankan untuk mempertimbangkan variabel mediasi, seperti dukungan organisasi atau keterlibatan kerja, untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh antar variabel. Implikasi praktis dari temuan ini dapat diterjemahkan ke dalam berbagai strategi konkret bagi manajemen hotel. Misalnya, merancang program pelatihan digital berbasis *microlearning* dan *gamifikasi* untuk menjangkau preferensi belajar generasi Z yang kini mendominasi dunia kerja. Selain itu, pengembangan panduan inovasi internal perlu diformulasikan melalui pembentukan *innovation corner*, kompetisi ide bulanan, atau sesi berbagi praktik terbaik antar karyawan lintas divisi. Dengan mengintegrasikan pelatihan yang relevan dan sistematis bersama ruang partisipasi kreatif, hotel dapat membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan dan daya saing organisasi di industri perhotelan yang sangat kompetitif.

Daftar Pustaka

- Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P. S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: Evidence from an emerging economy. *Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506–530. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09853-6>.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i2.982>.
- Andranaswari, N. (2022). Pengaruh kompetensi karyawan dan kinerja pelayanan staf front office terhadap kepuasan pelanggan hotel bintang 3, 4, dan 5 di Kota Bandung dan sekitarnya. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 10(3), 419–428.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Badan Pusat Statistik BPS-Statistics Indonesia*.
- Bhattacharya, M., Bhattacharya, D., & Mishra, A. (2025). Impact of employee engagement in hotels. *International Journal of Future Management Research*.
- Chukwuemeka, O. (2022). Impact of training and development on employees' performance in Epenal Group Ltd. *International Journal on Integrated Education*, 5(5).
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 1–10.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.).
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The

inverse square root and gamma-exponential methods. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(3), 1–10.

- Liehr, J., & Hauff, S. (2024). Promoting employees' innovative work behavior through innovation-specific leader behavior: An AMO-approach. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.57>.
- Morsy, M., Khalifa, G. S. A., & Ali, N. (2016). Impact of effective training on employee performance in hotel establishments leadership in the organization: A conceptual review. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels*, 10(1/2), 92–109.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & Dhyan Parashakti, R. (n.d.). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*.
- Sheta, N. N., Ulfah, M., & Afriasih, C. (2023). Effectiveness of employee engagement on hotel staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 31–38.
- Suhardi, A. R., Dewi Oktari, S., & Budiawan, A. (2023). The influence of training programs and motivation on employee work productivity. *International Journal of Science and Society*, 5, 23–34.
- Udeshika. (2024). Training that sticks: Rethinking Kirkpatrick for hotels. *Journal of Human Resource Management Perspective*, 9(2), 17–33. <https://doi.org/10.4038/jhrmp.v9i2.10>.
- Zain, M., Sanjaya, A., Kurniawan, I. S., Kusuma, N. T., Manajemen, P., Ekonomi, F., Sarjanawiyata, U., & Yogyakarta, T. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, innovative work behavior, dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Bantul. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Manken)*, 13(03), 35–45.