

SKRIPSI

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA *HUMAN RESOURCES*
DEPARTMENT DI THE APURVA KEMPINSKI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga
Politeknik Negeri Bali**

Oleh :

**NYOMAN OMY TRISNA DEWI
NIM: 1815744069**

**PROGRAM STUDI D4 MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022**

SKRIPSI
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA *HUMAN RESOURCES*
***DEPARTMENT* DI THE APURVA KEMPINSKI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga
Politeknik Negeri Bali

Oleh :
NYOMAN OMY TRISNA DEWI
NIM: 1815744069

PROGRAM STUDI D4 MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya
Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada *Human Resources*
Department di The Apurva Kempinski Bali
2. Penulis
 - a. Nama : Nyoman Omy Trisna Dewi
 - b. NIM : 1815744069
3. Jurusan : Administrasi Niaga
4. Program Studi : Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 22 Juli 2022

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. I Ketut Pasek, M.AB

NIP. 195909201989031001

Kasiani, SE., M.Si

NIP. 196204211990032002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA *HUMAN RESOURCES*
DEPARTMENT DI THE APURVA KEMPINSKI BALI

Oleh
NYOMAN OMY TRISNA DEWI
1815744069

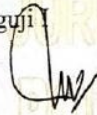
Disahkan oleh:

Ketua Penguji:



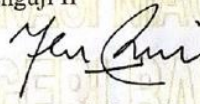
Drs. I Ketut Pasek, M.AB
NIP. 195909201989031001

Penguji I



Dra. Ni Ketut Narti, MM
NIP. 196212311994032003

Penguji II



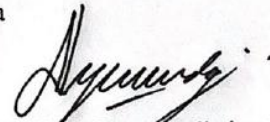
Dra. Ni Luh Putu Inten Rumini, M.Agb
NIP. 196210101989112001

Mengetahui,
Jurusan Administrasi Niaga



Dr. I Ketut Santra, M.Si.
NIP. 196310211992031002

Badung, 22 Agustus 2022
Prodi. Manajemen Bisnis Internasional
Ketua



Cokorda Gede Putra Yudistira, SE., MM.
NIP. 196808271993031002

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Success is not the key to happiness. Happiness is the key to success. If you love what you are doing, you will be successful”

Persembahan

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan ke kehadiran Ida Sang Hyang Widhi Wasa / Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali” tepat pada waktunya. Atas terselesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan persembahan kepada:

1. Kedua Orang Tua dan Keluarga yang telah memberi dukungan serta doa yang tulus tiada hentinya.
2. Keluarga Besar The Apurva Kempinski Bali yang telah memberikan bantuan dalam bentuk informasi dan data yang dibutuhkan.
3. Teman – teman sahabat tercinta : Sinta Paramita, Novia Ayu Prihadi, Windhi Sari, Oming dan pacar tersayang Putu Eka Putra Bahari yang telah menginspirasi, mendengar keluh kesah, dan memberikan semangat sehingga penulis percaya bahwa tak masalah terjatuh asalkan bersedia untuk bangkit kembali.
4. Serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “ Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali” adalah hasil karya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis dan di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah skripsi ini, dan di sebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, dengan ini saya menyatakan akan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil karya saya.

JURUSAN ADMINISTRASI BIROKRASI
Badung, 22 Juli 2022

POLITEKNIK NEGERI BALI
Menyatakan,



Nyoman Omy Trisna Dewi
NIM. 1815744069

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada *human resources department* di The Apurva Kempinski Bali, beserta kendala yang terjadi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. The Apurva Kempinski Bali memfokuskan program kebijakan pelatihan sebagai salah satu kebijakan yang tepat untuk menanamkan jiwa kerja yang sejalan dengan nilai perusahaan. Pelatihan tidak hanya diberikan kepada karyawan baru sebagai Langkah orientasi, tetapi juga diberikan kepada karyawan lama sepanjang adanya kesenjangan antara kemampuan atau keahlian karyawan yang bersangkutan oleh kebutuhan organisasi. Proses dari implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dimulai dari menganalisis kebutuhan pelatihan dan, hal ini menjadi dasar dalam menentukan materi dan durasi waktu yang akan diberikan. Lalu menentukan tujuan pelatihan, dilanjutkan dengan menentukan metode pelatihan yaitu *Role Playing*, Metode Studi Kasus, dan *Job Rotation*. Setelah menentukan metode, implementasi kebijakan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, dan tahap terakhir yaitu evaluasi program kebijakan pelatihan. Kendala dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah tidak adanya *Training and Development Manager* yang focus untuk melakukan pengawasan, pembinaan serta melaporkan setiap perkembangan yang terjadi selama pelaksanaan program kebijakan pelatihan, dan dana yang diberikan untuk melakukan pelatihan juga terbatas.

Kata Kunci: Implementasi, Kebijakan Pelatihan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the implementation of training policies in an effort to improve employee performance in the human resources department at The Apurva Kempinski Bali, along with the obstacles that occur. This research uses descriptive qualitative method with technique of collecting data such as observation, interviews, and documentation. The Apurva Kempinski Bali focuses on the training policy program as one of the right policies to instill a work spirit that is in line with company values. Training is not only given to new employees as an orientation step, but also given to old employees as long as there is a gap between the abilities or expertise of the employees concerned by the needs of the organization. The process of implementation training policies in an effort to improve employee performance starts from analyzing training needs and, this becomes the basis for determining the material and duration of time to be provided. Then determine the training objectives, followed by determining the training methods, namely Role Playing, Case Study Method, and Job Rotation. After determine the methods, the implementation of the training policy is in accordance with the predetermined schedule, and the final process is the evaluating of the training policy program. Obstacles in implementing training policies in an effort to improve employee performance are the absence of a Training and Development Manager who focuses on supervising, coaching and reporting on any developments that occur during the implementation of the training policy program, and limited funds provided to conduct training.

Keywords: *Implementation, Training Policies, Employee Performance*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali”. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menemui beberapa hambatan dan kesulitan. Namun berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan dan kesulitan tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menuntut Pendidikan di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali.
2. Bapak Dr. I Ketut Santra, M.Si., selaku ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan Praktik Kerja Lapangan (PKL) dalam rangka penulisan usulan proposal penelitian ini.
3. Bapak Cokorda Gede Putra Yudistira, SE.,M.M., selaku Ketua Program Studi D4 Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang selalu memberikan motivasi dan pengarahan kepada penulis.
4. Bapak Drs. I Ketut Pasek, M. AB, selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dan penuh kesabaran untuk memberikan saran dan masukan kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
5. Ibu Kasiani, SE., M.Si selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dan penuh kesabaran untuk memberikan saran dan masukan kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.

6. Bapak/Ibu Dosen Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali yang telah membantu dan memberikan bekal pengetahuan kepada penulis selama proses penulisan skripsi ini.
7. Bapak Gede Harimbawo Sukarma selaku *Director of Human Resources* di The Apurva Kempinski Bali yang telah memberikan kesempatan dan izin kepada penulis untuk melaksanakan PKL di The Apurva Kempinski Bali.
8. Seluruh *Cast & Crew* dari The Apurva Kempinski Bali, yang telah berbagi ilmu dan membimbing dengan sabar, serta selalu memberikan semangat dan motivasi tanpa henti kepada penulis.
9. Papi I Ketut Marjana dan Mamak Ni Made Sumariasih selaku kedua orang tua saya yang saya cintai dan hormati dan seluruh keluarga saya yang telah banyak memberikan dukungan moral maupun material, memberikan semangat dan doa tiada henti sampai akhir skripsi ini terselesaikan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha dengan segenap kemampuan penulis. Besar harapan penulis untuk mendapatkan kritik dan saran yang lebih membangun untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca.

Badung, 22 Juli 2022

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

Nyoman Omy Trisna Dewi
NIM. 1815744069

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PEMBIMBING HALAMAN PENGESAHAN TIM.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kontribusi Hasil Penelitian.....	6

	1.4.1 Manfaat Teoritis	6
	1.4.2 Manfaat Praktis	6
	1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II	KAJIAN PUSTAKA	9
	2.1 Kajian Teoriitis	9
	2.1.1 Pengertian Pelatihan	9
	2.1.2 Tujuan Pelatihan.....	10
	2.1.3 Metode Pelatihan.....	12
	2.1.4 Kendala-kendala Dalam Pelatihan	16
	2.1.5 Jenis-jenis Pelatihan	17
	2.1.6 Pengertian Kinerja	18
	2.1.7 Indikator Kinerja	18
	2.1.8 Tujuan Kinerja.....	20
	2.2 Kajian Empiris	20
	2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
BAB III	METODE PENELITIAN.....	24
	3.1 Jenis dan Sumber Data.....	24
	3.1.1 Jenis Data	24
	3.1.2 Sumber Data	25
	3.2 Teknik Pengumpulan Data	26
	3.2.1 Observasi	26
	3.2.2 Wawancara	26
	3.2.3 Dokumentasi	27
	3.3 Metode Analisis Data	27

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1	Gambaran Umum Khalayak Sasaran.....	30
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	30
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	31
4.1.3	Lokasi Perusahaan.....	31
4.1.4	Bidang Usaha	31
4.1.5	Struktur Organisasi.....	42
4.1.6	Uraian Jabatan	43
4.2	Hasil Analisis dan Pembahasan	44
4.2.1	Hasil Analisis	44
4.2.2	Pembahasan.....	52
4.3	Implikasi	55
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	57
5.1	Simpulan.....	57
5.2	Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN	61

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 <i>Training Hours Summary 2021</i>	3
Tabel 1.2 <i>Employee Attendance Record</i>	4
Tabel 4.1 <i>Training Need Analysis</i>	47
Tabel 4.2 <i>Department Training Hours Summary January 2022</i>	52
Tabel 4.3 <i>Department Training Hours Summary February 2022</i>	52
Tabel 4.4 <i>Department Training Hours Summary March 2022</i>	53



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

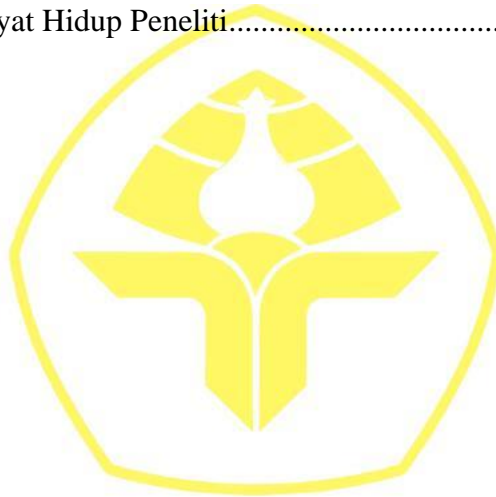
	Halaman
Gambar 2.1 Paradigma Peneliti	23
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Human Resources Department The Apurva Kempinski Bali.....	42
Gambar 4.2 Struktur Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di The Apurva Kempinski Bali	46



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Formulir Bimbingan Skripsi.....	62
Lampiran 2. Training Attendance List.....	64
Lampiran 3. Training Calender Plan.....	65
Lampiran 4. Riwayat Hidup Peneliti.....	66



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan memiliki peranan yang amat penting bagi berlangsungnya tatanan perusahaan yang baik khususnya dalam dunia pariwisata. Dedikasi yang tak luput dari kualitas bawaan karyawan memiliki kendali yang amat besar di dalam tumbuh dan berkembangnya sistem perusahaan. Dengan situasi seperti ini membuat perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang terlatih dimana nanti akan menjadi bekal mereka untuk bisa bertanggung jawab pada perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:10) mengemukakan, “Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Peran sumber daya manusia tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerjanya saja, tetapi dilihat juga dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh sumber daya manusianya. Semakin kuat pengetahuan dari sumber daya manusia suatu perusahaan maka akan semakin kuat juga daya saing perusahaan tersebut. Agar mampu bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam setiap kegiatan operasionalnya. Mengingat

pentingnya pemaksimalan kinerja sumber daya manusia didalam mencapai kesesuaian visi dan misi perusahaan, maka berbagai pelatihan sangatlah diperlukan. Dalam rangka menjaga kemajuan pengembangan suatu perusahaan, sudah menjadi kewajiban bagi suatu organisasi untuk memimpin sumber daya manusianya sehingga keahlian mereka dapat ditingkatkan dan bisa memberikan pelayanan yang memuaskan tetapi juga berorientasi pada nilai, salah satu upaya yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan melalui pelatihan. Pelatihan merupakan investasi yang paling penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga mereka akan segera dapat menerapkannya di lapangan kerja. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru atau untuk mengantisipasi tuntutan kebutuhan. Agar program pelatihan sumber daya manusia dapat mencapai sasarannya, perlu dilakukannya penilaian terhadap pelatihan sumber daya manusia untuk mengetahui seberapa jauh bertambahnya pengetahuan dan keterampilan dari karyawan yang sudah mengikuti program pelatihan tersebut.

Kempinski *Lobster Ink* sebagai jaringan hotel internasional, merupakan salah satu manajemen perusahaan yang memiliki komitmen dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan karyawan. Kempinski *Lobster Ink* bertujuan untuk mengoperasikan hotel yang terbaik. Dengan beberapa *brands* di bawah naungan Kempinski *Lobster Ink* dan terdapat di 73 negara dan

lebih dari 1000 hotel diseluruh dunia serta memiliki 100.000 karyawan, Kempinski *Lobster Ink* memiliki modul pelatihan yang lengkap, mulai dari *Training and Development Manager* yang bersertifikasi, materi pelatihan yang lengkap baik *online* maupun *offline* yang bertujuan untuk memudahkan pekerjaan seorang karyawan, jadwal kebijakan pelatihan yang di monitor dan di evaluasi secara konsisten, juga penghargaan atas kinerja karyawan, yang dibuat sesuai dengan standar Kempinski *Lobster Ink*. Salah satu hotel yang dikelola oleh Kempinski *Lobster Ink* adalah The Apurva Kempinski Bali.

Program pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu *focus* pengembangan usaha yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari intensitas waktu pelatihan yang diberikan pada karyawan di The Apurva Kempinski Bali.

Tabel 1.1 Training Hours Summary 2021

No	Human Resources Department		
	Months	Total Training Hours (Jam)	Estimated Average Training Hours (Jam)
1	JANUARY	118,50	6,24
2	FEBRUARY	124,00	6,53
3	MARCH	134,00	7,05
4	APRIL	108,00	5,68
5	MAY	130,00	6,84
6	JUNE	126,50	6,66
7	JULY	128,00	6,74
8	AUGUST	151,00	7,95
9	SEPTEMBER	129,50	6,82
10	OCTOBER	147,50	7,76
11	NOVEMBER	121,50	6,39
12	DECEMBER	88,00	4,63

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (data diolah)

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa program pelatihan yang dilakukan di The Apurva Kempinski Bali diikuti oleh seluruh karyawan *Human Resources Department*. Dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi waktu pelatihan, terjadinya fluktuasi waktu tersebut tentunya dapat mempengaruhi program yang akan dijalankan. *Factor* yang mempengaruhi program pelatihan di The Apurva Kempinski Bali yaitu karyawan belum bisa melihat betapa pentingnya program pelatihan yang diberikan dan lebih memilih untuk *focus* menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan mengikuti pelatihan.

Tabel 1.2 Employee Attendance Record

The Apurva Kempinski Bali

EMPLOYEE ATTENDANCE RECORD

Period : 01/11/2021 - 31/01/2022

Wednesday	19/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	08:33:21	19:24:00	10:50:39	00:26:39	01:24:00
Thursday	20/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	09:30:05	19:30:06	10:00:01	00:30:05	01:30:06
Friday	21/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	08:40:24	19:06:00	10:25:36	00:19:36	01:06:00
Saturday	22/01/2022	DO							
Sunday	23/01/2022	DO							
Monday	24/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	10:08:20	19:16:47	09:08:27	01:08:20	01:16:47
Tuesday	25/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	08:34:18	18:53:37	10:19:19	00:25:42	00:53:37
Wednesday	26/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	08:35:07	19:26:23	10:51:16	00:24:53	01:26:23
Thursday	27/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	09:28:17	18:41:00	09:12:43	00:28:17	00:41:00
Friday	28/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	08:39:35	18:49:56	10:10:21	00:20:25	00:49:56
Saturday	29/01/2022	M6	09:00:00	18:00:00	08:42:23	19:10:21	10:27:58	00:17:37	01:10:21
Sunday	30/01/2022	DO							
Monday	31/01/2022	DO							

Total Days: 92
Total Work Days: 45 (48,9%)

Total Work Hours: 498h, 30m.
Average Work Hours: 11h, 5m.

Late In: 5
Early Out: 4

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (data diolah)

Dari Tabel 1.2 di atas dapat dijelaskan bahwa absensi kehadiran karyawan masih belum mencapai maksimal. Hal ini lah yang mempengaruhi terhambatnya program yang akan dijalankan. Apabila hasil kebijakan pelatihan tersebut dijadikan acuan sebagai perbaikan untuk mengatasi kekurangan – kekurangan yang terjadi, tentunya akan meningkatkan kualitas pelaksanaan program pelatihan sumber daya manusia dan akan tercapai sesuai dengan apa yang diinginkan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih lanjut dengan mengangkat judul penelitian:

“Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang akan diidentifikasi oleh penulis adalah:

- 1.2.1 Bagaimana implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali?
- 1.2.2 Apa saja kendala dan solusi dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka akan menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- 1.3.1 Untuk mengetahui implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali.
- 1.3.2 Untuk mengetahui kendala dan solusi dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali.

1.4 Kontribusi Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka dapat disimpulkan manfaat dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu yang sudah didapat dan dipelajari di perkuliahan sebagai perbandingan antara teori yang didapat dengan situasi sebenarnya yang ada di dunia kerja. Dan sebagai bahan untuk melakukan kajian dan diskusi mengenai implementasi kebijakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan persepsi lingkungan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Politeknik Negeri Bali hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan kepustakaan dan bahan referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut tentang kebijakan pelatihan sumber daya manusia.
- b. Bagi The Apurva Kempinski Bali hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi tambahan untuk pemimpin perusahaan serta masukan yang objektif dan dapat menjadi masukan juga dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar lebih mudah dipahami sistematika penyusunan laporan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan bagian pendahuluan yang membahas tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Kontribusi Hasil Penelitian, serta Sistematika Penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas secara umum mengenai tinjauan pustaka yang didalamnya menjabarkan tentang Pelatihan Dan Kinerja Karyawan. Dalam bab ini terdapat sub bab yang membahas mengenai Kajian Teoritis, Kajian Empiris dan Kerangka Pemikiran Teoritis dari penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

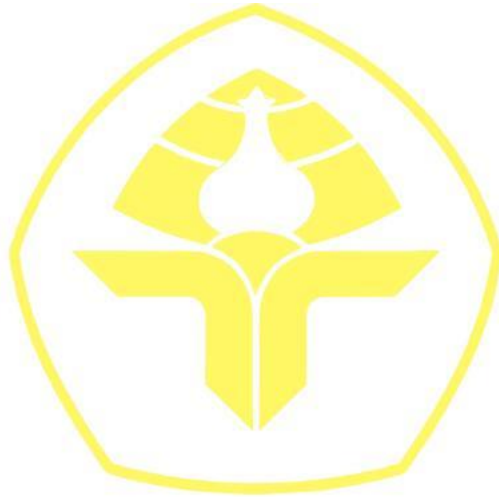
Bab ini menguraikan tentang Lokasi Penelitian, Objek Penelitian, Sumber Data, dan Jenis Data yang digunakan, Teknik Pengumpulan Data, dan Metode Analisis Data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum tentang lokasi penelitian yang meliputi Sejarah Perusahaan, Visi dan Misi Perusahaan, Bidang Usaha, Struktur Organisasi Perusahaan dan tugas dari masing-masing jabatan serta membahas mengenai Hasil Analisis, Pembahasan Hasil Penelitian, dan Implikasi dari Hasil Penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat simpulan dari hasil penelitian dan saran yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada *Human Resources Department* di The Apurva Kempinski Bali.



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat di tarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di The Apurva Kempinski Bali dimulai dengan menganalisis kebutuhan pelatihan, hal ini yang menjadi dasar dalam menentukan tujuan pelatihan, dimana hal tersebut merupakan suatu gambaran dari hasil yang ingin dicapai sebuah perusahaan. Setelah itu menentukan metode pelatihan, metode yang digunakan yaitu *Role Playing*, Metode Studi Kasus, dan *Job Rotation*. Lalu setelah metode pelatihan ditentukan, dilanjutkan dengan implementasi program kebijakan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah di tetapkan. Dan tahap yang terakhir adalah evaluasi pelatihan.
- b. Hasil dari evaluasi implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di The Apurva Kempinski Bali belum berjalan dengan baik, dikarenakan masih terjadi fluktuasi waktu rata-rata pelatihan serta belum melakukan keterlibatan peserta untuk bersama-sama mengevaluasi program yang ada, dan belum sepenuhnya memenuhi faktor pelatihan secara baik seperti halnya dalam komitmen para spesialis dan generalis.
- c. Terdapat beberapa kendala dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di The Apurva Kempinski Bali, yaitu

tidak adanya *Training and Development Manager* yang focus dalam melakukan pengawasan dan pembinaan serta yang melaporkan setiap perkembangan yang terjadi selama dilaksanakannya program kebijakan pelatihan sehingga masih ada karyawan yang target waktu pelatihannya belum tercapai. Dan dana yang dipergunakan untuk melakukan pelatihan juga terbatas, dikarenakan The Apurva Kempinski Bali merupakan hotel *focused service* bukan seperti property lain yang *full service*.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan kepada perusahaan, yaitu perusahaan agar lebih mempertimbangkan untuk merekrut *Training and Development Manager* yang dimana dalam pelaksanaan program kebijakan pelatihan sangat diperlukan orang yang bertanggung jawab dalam hal tersebut, dan sebaiknya melibatkan peserta untuk mengevaluasi program yang ada bersama-sama sehingga pelaksanaannya menjadi lebih efektif dan efisien, waktu pelatihan seluruh karyawan dapat tercapai sesuai standar yang telah ditetapkan serta nantinya program kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dapat berjalan lebih baik dan maksimal di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto dan Sugiyanto 2019. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk"
- Bohlander, George and Snell, Scott. 2010. *Principles of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western - Cengage Learning.
- Danang, Sunyoto. 2013. *Pengantar Ilmu Ekonomi dan Soal*. Yogyakarta: Caps.
- Dessler. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*. Jilid 2. Jakarta: Prenhalindo.
- Eko, Widodo. Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Khurotin, Nurul & Tri Wulida Afrianty. "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 64 No. 1 November 2018. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Kum., et al. (2014). *The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Cosulting*.
- M. Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Ni Wayan Eka Sri Anggereni 2018. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng" *E-Jurnal* Vol. 10, No. 2.
- Raja Abdul Ghafar Khan, Furqon Ahmad Khan, Dr. Muhammad Alan Khan. 2011 *The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya* *Internasional Journal of Applied Engineering Research* Vol.22, No.1, 2011.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Viara Manoppo, Lotje Kawet, Rita Taroreh. 2017. "Hubungan Pelatihan dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado" Jurnal EMBA Vol.5 No.3 2014. Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado.

Yuyun Yuniar Darmawan, Wayan Gede Supartha, Agoes Ganesha Wahyuda 2017. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach Bali.

Ziad Sami Alkahla, Zu'bi M.F. Al-Zu'bi "*Investigating the Effects of Human Resources Policies on Organizational Performance*"



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI