

SKRIPSI
IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA ANANTARA
ULUWATU BALI RESORT



POLITEKNIK NEGERI BALI

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

Oleh :

NI WAYAN YUNI ANTARI

NIM : 2015744176

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2024

SKRIPSI
IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA ANANTARA
ULUWATU BALI RESORT



POLITEKNIK NEGERI BALI

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

Oleh :

NI WAYAN YUNI ANTARI

NIM : 2015744176

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2024

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

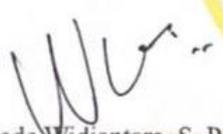
1. Judul Skripsi : Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort
2. Penulis :
 - a. Nama : Ni Wayan Yuni Antari
 - b. NIM : 2015744176
3. Jurusan : Administrasi Bisnis
4. Program Studi : Manajemen Bisnis Internasional

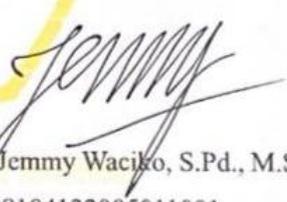
Badung, 15 Juli 2024

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II


I Made Widiyantara, S. Psi, M.Si
NIP. 197902182003121002


Kadek Jemmy Waciko, S.Pd., M.Sc, P.hd
NIP. 198104122005011001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

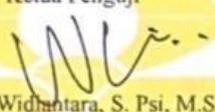
**IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA ANANTARA ULUWATU
BALI RESORT**

Oleh :

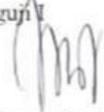
**NI WAYAN YUNI ANTARI
NIM : 2015744176**

Disahkan :

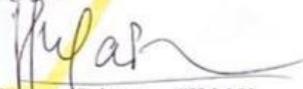
Ketua Penguji


I Made Widiantara, S. Psi, M.Si
NIP. 197902182003121002

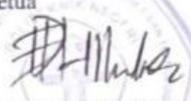
Penguji I


Ida Bagus Sanjaya, SE,MM
NIP. 196307301989031002

Penguji II


I Nyoman Sukayasa, SH,M.H
NIP. 196312311992031015

Mengetahui
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua


Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D.
NIP. 196409291990032003

Badung, 22 Agustus 2024
Prodi Manajemen Bisnis Internasional
Ketua


Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M.
NIP. 197612032008122001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Finished what you started”

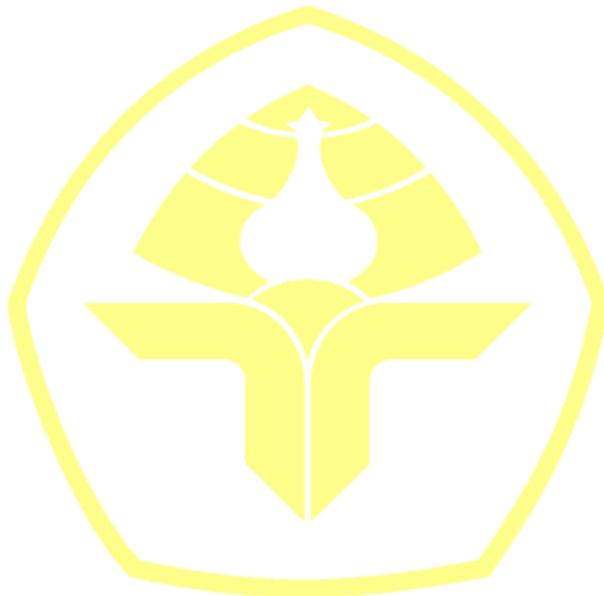
PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort” tepat pada waktunya. Atas terselesaikannya Skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak dan Ibu, serta adik yang telah memberikan motivasi, dukungan, kasih sayang yang tulus serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan penulis.
2. Seluruh pimpinan dan karyawan Anantara Uluwatu Bali Resort yang telah memberikan izin dan berpartisipasi dengan bersedia diwawancarai secara sukarela sehingga dapat memperlancar proses pembuatan skripsi ini.
3. Bapak I Made Widianara, S.Psi, M.Si dan Bapak Kadek Jemmy Waciko, S.Pd., M.Sc, P.hd selaku dosen pembimbing yang telah memberikan motivasi, petunjuk dan saran dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini

dapat terselesaikan.

4. Sahabat-sahabat penulis yang sudah menjadi tempat berkeluh kesah, memberikan semangat, mendukung dan memotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ni Wayan Yuni Antari
NIM : 2015744176
Prodi/Jurusan : Manajemen Bisnis Internasional / Administrasi
Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah SKRIPSI saya dengan judul :

“IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA ANANTARA ULUWATU BALI RESORT” adalah memang benar asli karya saya.

Dengan ini saya juga 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 ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah SKRIPSI ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 15 Juli 2024

Yang menyatakan,


Ni Wayan Yuni Antari

NIM. 2015744176

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort; 2) mengetahui permasalahan dan solusi dari prosedur pelatihan dan pengembangan; 3) mengetahui upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini melibatkan 6 informan yang terdiri dari *People & Culture Department*, *Head of Department* dan karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan prosedur pelatihan dan pengembangan dimulai dari persiapan; peserta, *learning analysis*, pelatih, tipe dan metode, proses dimulai dari *learning analysis*, *annual learning plan*, *monthly learning calendar*, *training attendance record* dan evaluasi. Adapun permasalahan yaitu waktu, keterlambatan mengirim *participant*, responsif, dan fasilitator dengan solusi yaitu memanfaatkan kesempatan yang ada, mengingatkan kembali *department* terkait, mengajak peserta berdiskusi dan melakukan sesi cek pemahaman. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan *onboarding*, *workplace behavior*, *grooming*, *team building* dan pengembangan karir dengan memberikan kesempatan kepada *trainee*, *daily worker* dan karyawan untuk menempati posisi yang dibutuhkan.

Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan, Kinerja Karyawan, Anantara Uluwatu Bali Resort

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

ABSTRACT

This study aims to: 1) understand the training and development procedures in improving employee performance at Anantara Uluwatu Bali Resort; 2) identify the issues and solutions related to the training and development procedures; 3) explore efforts to enhance employee performance through training and development. This research involves 6 informants consisting of People & Culture Department, Head of Department, and employee. The method used in this research is descriptive qualitative. The result of this study indicate that the procedure of implementing training and development starts from preparation; participants, learning analysis, trainer, type and method, the process starts from learning analysis, annual learning plan, monthly learning calendar, training attendance record, and evaluation. The issues identified are time, delays in sending participants, responsiveness and facilitators. The efforts to improve employee performance include onboarding training, workplace behavior, grooming, team building and career development by providing opportunities for trainees, daily workers and employees to fill needed positions.

Keywords : *Training, Development, Employee Performance, Anantara Uluwatu Bali Resort*

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort”. Penulisan skripsi ini merupakan bagian dari persyaratan kelulusan saya sebagai mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Bali. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak masukan dan saran sehingga skripsi penelitian ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph. D selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali.
2. Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M selaku Ketua Program Studi D4 Manajemen Bisnis Internasional.
3. I Made Widiantara, S.Psi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing, mengarahkan, memberikan saran, masukan serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Kadek Jemmy Waciko, S.Pd., M.Sc, P.hd selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, masukan serta motivasi yang sangat berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan selama masa perkuliahan.

6. Keluarga penulis terutama Bapak, Ibu dan adik atas segala pengorbanan, kasih sayang tulus ikhlas dan semangat yang diberikan menjadi alasan utama penulis untuk menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
7. Sahabat-sahabat dekat penulis yang menjadi sumber semangat. Terima kasih atas dorongan, kritik dan saran yang diberikan, serta kesediaan untuk menjadi tempat berbagi segala keluh-kesah selama perkuliahan dan bersedia menjadi tempat penulis bertukar pikiran selama penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh manajemen dan karyawan Anantara Uluwatu Bali Resort khususnya bagian *People & Culture Department* yang telah memberikan banyak pengetahuan dan pengalaman serta sangat membantu penulis dalam pengambilan data penelitian yang sekaligus menjadi tempat penelitian.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Meskipun demikian, penulis tetap bertanggung jawab atas seluruh isi skripsi. Penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat dan memberikan wawasan tambahan bagi semua pihak yang membaca atau menjadikannya sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
Badung, 15 Juli 2024
POLITEKNIK NEGERI BALI

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI.....	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12

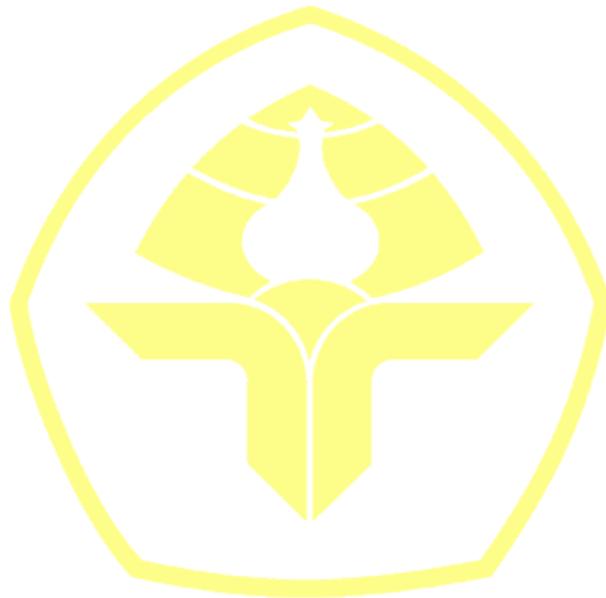
1.5	Sistematika Penulisan	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA		14
2.1	Kajian Teoritis	14
2.1.1	Deskripsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.2	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.3	Deskripsi Pelatihan dan Pengembangan	18
2.1.4	Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.....	21
2.1.5	Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	23
2.1.6	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan .	26
2.1.7	<i>Training Need Analysis</i>	27
2.1.8	Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	30
2.1.9	Tahapan Pelatihan dan Pengembangan	34
2.1.10	Kinerja Karyawan	39
2.2	Penelitian Sebelumnya (Kajian Empiris)	40
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	46
BAB III METODE PENELITIAN.....		49
3.1	Jenis dan Sumber Data	49
3.1.1.	Jenis Data	49
3.1.2.	Sumber Data.....	49
3.2	Teknik Pengumpulan Data.....	50

3.3	Metode Analisis Data	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		54
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	54
4.1.1.	Sejarah Anantara Uluwatu Bali Resort.....	54
4.1.2.	Visi dan Misi Perusahaan	57
4.1.3.	Bidang Usaha Perusahaan	58
4.1.4.	Struktur Organisasi.....	60
4.1.5.	Uraian Jabatan	62
4.1.6.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	79
4.2.	Hasil Analisis dan Pembahasan	80
4.2.1.	Prosedur Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	80
4.2.2.	Permasalahan yang dihadapi dan solusi untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi pada prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan.....	93
4.2.3.	Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan.....	97
4.3.	Implikasi Hasil Penelitian.....	102
4.3.1.	Implikasi Teoritis	103
4.3.2.	Implikasi Praktis	106

BAB V PENUTUP.....	108
5.1. Simpulan.....	108
5.2. Saran.....	110

DAFTAR PUSTAKA

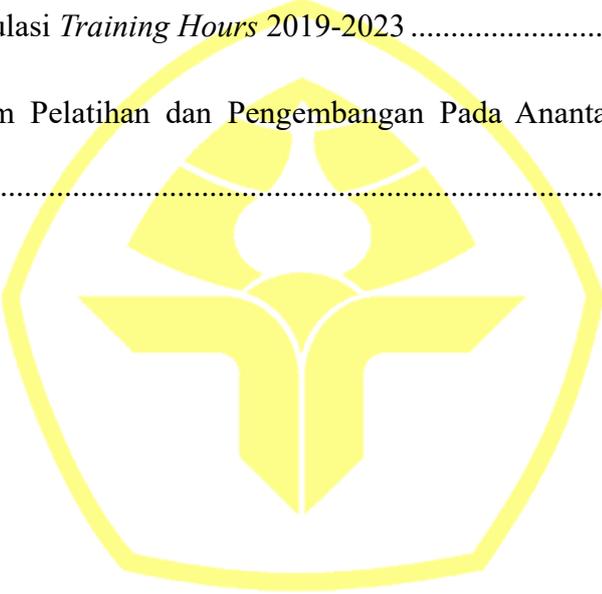
LAMPIRAN



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Program Pelatihan dan Pengembangan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort	4
Tabel 1.2 Rekapitulasi GHA <i>Discovery Training Attendance Record October 2023</i>	7
Tabel 1.3 Rekapitulasi <i>Training Hours 2019-2023</i>	8
Tabel 4.1 Program Pelatihan dan Pengembangan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort	101



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2 <i>Guest Complain</i> 2019	9
Gambar 1.3 <i>Guest Complain</i> 2020	9
Gambar 1.4 <i>Guest Complain</i> 2021	10
Gambar 2.1 Kerangka Teoritis Penelitian	48
Gambar 3.1 Bagan analisis data kualitatif.....	52
Gambar 4.1 Logo Anantara Uluwatu Bali Resort	55
Gambar 4.2 Lokasi Anantara Uluwatu Bali Resort.....	56
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Anantara Uluwatu Bali Resort	61
Gambar 4.4 Struktur Organisasi <i>People & Culture Department</i>	62
Gambar 4.5 Flowchart SOP Pelatihan dan Pengembangan	86
Gambar 4.6 Guest Comment 2023	91
Gambar 4.7 Pelatihan <i>onboarding</i>	98
Gambar 4.8 Aktivitas <i>Yoga Class</i>	99

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Formulir Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Penyelesaian Skripsi
- Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 4 : Transkrip dan Kodifikasi Hasil Wawancara
- Lampiran 5 : Absensi *Training*
- Lampiran 6 : Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 7 : Dokumentasi Pelatihan & Pengembangan *Offline*
- Lampiran 8 : *Letter of Acceptance*
- Lampiran 9 : Riwayat Hidup Penulis

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan global yang semakin intens, tiap-tiap organisasi dituntut agar meningkatkan kualitas dan produktivitasnya sehingga bisa bertahan dan berkembang. Kemampuan organisasi untuk berhasil mengarungi dinamika sektor pariwisata yang sangat kompetitif sangat bergantung pada mutu sumber daya manusianya. Peran sumber daya manusia sangat diperlukan dan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lain, bahkan dengan bantuan teknologi canggih. Semua kecakapan teknologi dan sumber daya keuangan ini tidak akan berarti apa-apa jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mampu. (Badriyah, 2015). Mangkunegara (2017) memaparkan bahwa sumber daya manusia merupakan komponen vital bagi tiap-tiap organisasi baik perusahaan ataupun lembaga sebab sifatnya yang kompleks. Berkaitan dengan hal itu, sumber daya manusia harus dilatih dan dikembangkan.

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar perusahaan bisa maju. Agar tujuan organisasi bisa tercapai, karyawan diharapkan untuk mengoptimalkan kinerja yang dimiliki. Kinerja karyawan adalah aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, sebab berdampak pada pencapaian

tujuan organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat. Salah satu langkah untuk memaksimalkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia bisa dicapai melalui pelatihan yang rutin diselenggarakan oleh perusahaan, dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meraih tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh pandangan Bariqi (2018) yang menyebutkan bahwa pelatihan memiliki sifat khusus manfaatnya bisa segera diimplementasikan di lingkungan kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan bermaksud untuk mempersiapkan mereka menghadapi perubahan, sehingga bisa mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam pekerjaan, serta meningkatkan kemampuan dalam aspek pengetahuan (kognitif), sikap (afektif), dan perilaku (psikomotorik).

Pelatihan (*training*) adalah usaha berkelanjutan dengan tujuan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Wahyuningsih, 2019). Pelaksanaan pelatihan bagi karyawan, baik yang baru bergabung ataupun yang sudah lama bekerja, menjadi suatu kebutuhan agar mereka memiliki keterampilan dan kesiapan untuk menempati posisi khusus di dalam perusahaan. Hal ini memuat kemampuan untuk bekerja efektif dan kemauan untuk patuh pada semua aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan (Syahputra, 2020). Melalui pelatihan, karyawan berpotensi untuk menyesuaikan diri dengan strategi perusahaan sehingga tujuan organisasi bisa

tercapai. Berkaitan dengan hal itu, pelatihan sangat penting untuk diberikan pada seluruh karyawan tanpa terkecuali.

Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan keterampilan teoritis, konseptual, teknis, dan moral pekerja melalui instruksi dan pelatihan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan mereka saat ini dan di masa mendatang. Pelatihan dan pengembangan sangat penting dalam hal ini untuk mendorong peningkatan kinerja berkelanjutan pada karyawan. Penelitian Wahyuningsih (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan pada peningkatan produktivitas karyawan, yang menguntungkan perusahaan atas investasinya dalam sumber daya manusia. Agar pelatihan karyawan efektif, perlu diperhatikan sejumlah aspek, seperti pemilihan materi, metode pelatihan, kompetensi instruktur, durasi, dan fasilitas pelatihan (Wahyuningsih, 2019). Badriyah (2015) memaparkan bahwa “pengembangan difokuskan pada peningkatan keterampilan pengambilan keputusan dan pengembangan hubungan interpersonal untuk manajemen menengah dan atas”. Di lain sisi itu, pelatihan lebih ditujukan untuk karyawan tingkat bawah atau operasional. Kinerja karyawan yang baik atau buruk jelas berdampak pada stabilitas organisasi dalam meraih tujuannya. L. P. Sinambela dan S. Sinambela (2019) memaparkan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang memuat pencapaian tugas-tugas secara kuantitas dan kualitas yang dibebankan pada individu atau kelompok.

Anantara Uluwatu Bali Resort, salah satu perusahaan pariwisata di Bali, sangat bergantung pada kinerja karyawan yang baik untuk mencapai visi dan

misinya. Hotel ini merupakan salah satu hotel *resort* mewah bintang lima berdiri pada tanggal 15 Juni 2012 yang berlokasi di Pecatu. Anantara Uluwatu Bali Resort sangat antusias dalam memberikan *service* terbaik untuk tamu yang mencari liburan romantis atau petualangan, relaksasi yang tenang, atau waktu bersama keluarga yang berkualitas, agar tamu bisa lebih menikmati hiburan liburan favoritnya. Keberlangsungan Anantara Uluwatu Bali Resort sebagai perusahaan penyedia jasa akomodasi perhotelan sangat ditentukan oleh peran penting bagian operasional, seperti *Front Office*, *Food and Beverage Service*, *Housekeeping*, *Kitchen*, dan *Engineering*. Seluruh bagian operasional itu harus melayani tamu hotel selaras dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang sudah ditetapkan.

Tabel 1.1
Program Pelatihan dan Pengembangan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort

<i>Section</i>	Pelatihan dan Pengembangan	
	<i>Mandatory</i>	<i>Non-Mandatory</i>
<i>Front Office</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Porter/doorman arrival</i> - <i>Escorting guest to the lobby</i> - <i>Room inventory</i>
<i>Housekeeping</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>LQA Arrival</i> - <i>Product room</i> - <i>LQA Cleanliness</i>
<i>Food & Beverage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Food safety</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Taking order drinks within 3 minute</i> - <i>Explain new menu BBG</i> - <i>Happy hours cocktail during dinner</i>

<i>Engineering</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Maintenance saflock</i> - <i>Cool storage maintenance</i>
<i>Finance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reservation with deposit inside the booking</i> - <i>GHA report monthly</i>
<i>People & Culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Telephone transfer</i>
<i>Spa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>LQA Treatment</i> - <i>Refresh Detox Massage</i> - <i>LQA Arrival</i>
<i>Sales & Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Room inventory update</i> - <i>Marketing general task</i>
<i>Security</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>GHA Discovery</i> - <i>Workplace Behavior</i> - <i>Basic Fire</i> - <i>Train the trainers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Security Awareness</i>

Sumber : *People & Culture Department*

Tabel 1.1 diatas merupakan rangkuman materi pelatihan dan pengembangan yang bermaksud untuk mengoptimalkan kinerja karyawan di Anantara Uluwatu Bali Resort. Dimulai dari *mandatory training* dimana seluruh karyawan baik karyawan baru atau karyawan lama wajib mendapatkan pelatihan itu tanpa terkecuali. Di lain sisi *non-mandatory training* lebih berfokus pada masing-masing departemen. Pelatihan merupakan komponen krusial karena memberikan organisasi cara untuk mendukung,

mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerjanya sekaligus meningkatkan kemampuan mereka untuk berkinerja lebih baik.

Pada salah satu materi *mandatory* ada program “*Train the Trainers*” yang ditujukan untuk *supervisor* dan manajerial *level* keatas. Berdasarkan wawancara peneliti dengan *Asst. Director of People & Culture*, *Train the trainers* ini dirancang khusus untuk para *supervisor* level keatas termasuk manajer, sebab ada tanggung jawab dalam *job description*-nya untuk memberikan pelatihan pada rekan kerja yang lainnya. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai pelatihan, akan tetapi sebagai strategi pengembangan keterampilan bagi peserta.

Melalui program *train the trainers* ini, manajer dan *supervisor* bisa mengasah kemampuan *mentoring* dan *coaching* yang memungkinkan mereka untuk menjadi pemimpin yang lebih efektif dalam mengembangkan timnya. Dengan meningkatkan kompetensi dalam memberikan pelatihan, manajer dan *supervisor* berkontribusi dalam pengembangan kapasitas seluruh tim sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan departemen. Di lain sisi, *train the trainers* ini mendukung pengembangan *leadership skills* yang bermanfaat dalam memperkuat daya saing mereka untuk karir jangka panjang.

Tabel 1.2
Rekapitulasi GHA *Discovery Training Attendance Record October 2023*

GHA <i>Discovery Training</i>		
Departemen	Jumlah Hadir	Tidak Hadir
<i>Front Office</i>	2	1
<i>Housekeeping</i>	1	2
<i>Food & Beverage Service</i>	3	0
<i>Food & Beverage Product</i>	1	1
<i>Engineering</i>	2	0
<i>Sales & Marketing</i>	2	0
<i>Finance</i>	2	0
<i>Security</i>	1	0
<i>Spa</i>	1	0
Total	15	4

Sumber : *People & Culture Department*

Di samping itu, pada Tabel 1.1 pelatihan GHA *Discovery* merupakan salah satu pelatihan *mandatory* yang membahas mengenai program loyalti dari jaringan hotel *Global Hotel Alliance* (GHA) yang merupakan aliansi hotel independen terbesar di dunia. Pelatihan ini sangat penting sebab menyediakan pengetahuan dasar yang dibutuhkan guna mempertahankan kualitas layanan dengan standar global yang diimplementasikan di seluruh jaringan hotel. Tetapi, pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa ada ketidakhadiran yang signifikan di kalangan karyawan. Ketidakhadiran ini mengindikasikan adanya tantangan

dalam memastikan bahwa seluruh karyawan mendapat pelatihan yang dibutuhkan untuk mencapai standar layanan yang diinginkan.

Tiap-tiap kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan itu dibuatkan laporan berapa jam total *training* atau disebut dengan *training hours* tiap-tiap bulannya. Berikut merupakan jumlah rata-rata *training hours*.

Tabel 1.3
Rekapitulasi *Training Hours* 2019-2023

<i>Year</i>	<i>Average Training Hours</i>
2019	2.4
2020	2.0
2021	2.5
2022	2.1
2023	3.7

Sumber : *People & Culture Department* (data diolah)

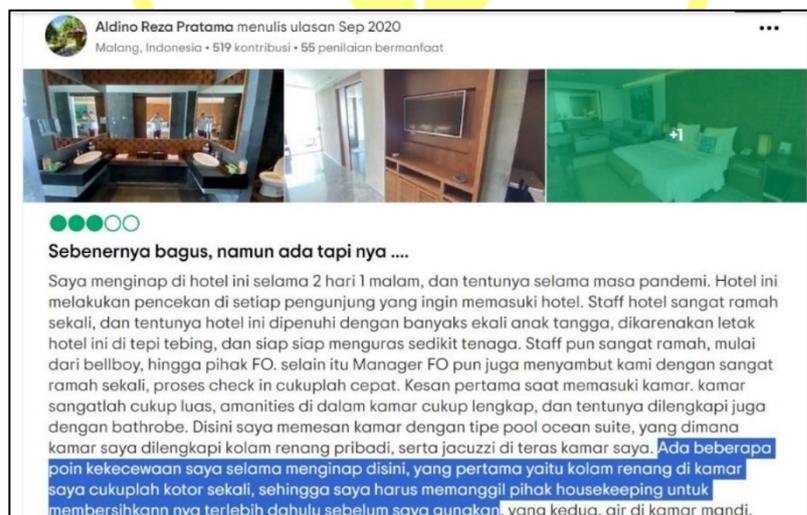
Berdasarkan rekapitulasi dari *training hours* tahun 2019 – 2023 pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi dimana pada tahun 2019 berada pada 2.4% kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan sekaligus menjadi *average training hours* terendah yaitu 2.0%, dilanjutkan pada tahun 2021 mengalami sedikit peningkatan yaitu sebesar 2.5%. Pada tahun 2022, terjadi penurunan kembali sebesar 2,1%, tetapi pada tahun 2023 mengalami peningkatan sebesar 3,7%, yang sekaligus mencatatkan *average training hours* tertinggi dalam lima tahun terakhir.

Fluktuasi ini mencerminkan bahwa ada variasi dalam jumlah pelatihan dan pengembangan yang diterima oleh karyawan sepanjang periode itu. Selama periode yang diteliti, meskipun pelatihan dan pengembangan terus dilakukan, tetapi hasilnya tidak konsisten seperti yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.2 Guest Complain 2019

Sumber : Trip Advisor



Gambar 1.3 Guest Complain 2020

Sumber : Trip Advisor



Gambar 1.4 Guest Complain 2021

Sumber : Trip Advisor

Berdasarkan Gambar 1.2, Gambar 1.3, dan Gambar 1.4 diatas ada sejumlah keluhan tamu yang complain melalui Trip Advisor mengenai kebersihan yang terjadi pada tahun 2019, 2020 dan 2021 yaitu bertepatan pada tahun-tahun dimana ada penurunan dalam jam pelatihan, terlebih dalam pelatihan kebersihan, Anantara Uluwatu Bali Resort mengalami peningkatan keluhan tamu mengenai kebersihan.

Fluktuasi dalam jam pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa konsistensi dan stabilitas dalam program pelatihan dan pengembangan memiliki peran sangat penting dalam memastikan karyawan tetap kompeten dan terampil.

Berdasarkan sejumlah uraian dan masalah yang sudah dibahas di atas, penulis merasa tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih dalam dengan mengambil judul penelitian: **“Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berikut adalah sejumlah pokok permasalahan yang akan dirumuskan berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan di atas:

1. Bagaimana prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort?
2. Apa permasalahan yang dihadapi dan solusi untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi pada prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort?
3. Bagaimana upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijelaskan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort.
2. Untuk mengetahui permasalahan dan solusi untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi pada prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort.

3. Untuk mengetahui upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya, manfaat yang bisa didapat dari penelitian ini memuat:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bisa memperkaya pengetahuan, wawasan, dan pemahaman di bidang manajemen, terlebih terkait standar pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menjadi bahan diskusi bagi peneliti berikutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Mahasiswa: Penelitian ini bisa membantu mahasiswa memperluas pemahaman mereka tentang implementasi pelatihan dan pengembangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi Perusahaan: Hasil penelitian ini bisa menjadi referensi dan sumber evaluasi bagi manajemen Anantara Uluwatu Bali Resort dalam memperbaiki program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa depan.
- c. Bagi Jurusan: Penelitian ini bisa digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang akan mengkaji topik serupa di masa mendatang, serta untuk mempererat hubungan antara Politeknik Negeri Bali, terlebih Jurusan Administrasi Bisnis, dengan Anantara Uluwatu Bali Resort.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika skripsi ini dibagi menjadi sejumlah bab berikut agar mudah dipahami:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan bagian pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini mengulas bagian kajian pustaka yang memuat ringkasan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, termasuk tinjauan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka teoritis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum tentang perusahaan yang menjadi lokasi penelitian, serta membahas analisis dan interpretasi hasil penelitian, termasuk implikasinya.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran yang relevan, dengan harapan bisa bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan maka bisa ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Prosedur Pelatihan dan Pengembangan pada Anantara Uluwatu Bali Resort

Persiapan pelatihan dan pengembangan Anantara Uluwatu Bali Resort yaitu sebagai berikut; peserta pelatihan dan pengembangan, *learning analysis*, pelatih, tipe pelatihan dan pengembangan dan metode pelatihan dan pengembangan. Proses dimulai dari; *learning analysis*, *annual learning plan*, *monthly learning calendar*, *training attendance record* dan evaluasi.

2. Permasalahan dan Solusi Prosedur Pelatihan dan Pengembangan

Permasalahan yang sering terjadi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yaitu sebagai berikut:

- a. Waktu, sehingga *Head of Department* (HOD) dan *supervisor* level ke atas harus bisa memaksimalkan waktu yang ada untuk memberikan pelatihan dan pengembangan.
- b. Keterlambatan dalam mengirim *participant*, permasalahan ini terjadi saat *department head* tidak teliti dalam membaca instruksi sehingga

mengharuskan pihak dari *People & Culture Department* untuk menghubungi kembali.

- c. Responsif, permasalahan ini terjadi saat pelatihan dan pengembangan sedang berlangsung dimana pelatih mengadakan sesi tanya jawab tetapi ada sejumlah peserta yang pasif sehingga pelatih mengambil pendekatan dengan memberikan pertanyaan yang berkaitan dengan kasus nyata yang terjadi di tempat kerja.
 - d. Fasiliator, hal ini terjadi saat salah satu tim yang sudah tersertifikasi pelatihan khusus mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi dan praktek pada tim lain yang belum tersertifikasi sehingga transfer pengetahuan menjadi tidak efektif sehingga diadakan sesi tanya jawab lebih banyak dan melakukan sesi cek pemahaman.
3. Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan

Ada sejumlah upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yaitu; melakukan pelatihan *onboarding* untuk karyawan baru, memberikan materi *workplace behavior*, *grooming*, mengadakan *team building*, pengembangan karir dimana memberikan kesempatan pada seluruh tim (*daily woker*, *trainee* dan karyawan) untuk menempati posisi yang dibutuhkan.

5.2. Saran

1. Bagi Perusahaan

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang diberikan di Anantara Uluwatu Bali Resort sudah terlaksana dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi untuk mencapai hasil yang lebih optimal maka disarankan agar manajemen hotel pada proses evaluasi meminta *feedback* dari karyawan berupa penilaian, kritik dan saran sehingga program pelatihan dan pengembangan bisa diperbaiki dan disesuaikan dengan kebutuhan di masa depan.

Di lain sisi, mengingat *department head* sering terlambat mengirim daftar peserta pelatihan dan pengembangan ke *People & Culture Department*, disarankan untuk membuat *reminder* (peringat otomatis) melalui Google. Tiap-tiap kali membuka komputer, sebuah *pop-up* akan muncul untuk mengingatkan agar segera mengirim daftar itu. Implementasi peringatan ini akan membantu memastikan bahwa proses pelatihan berjalan dengan lancar dan tepat waktu serta meningkatkan koordinasi antar departemen.

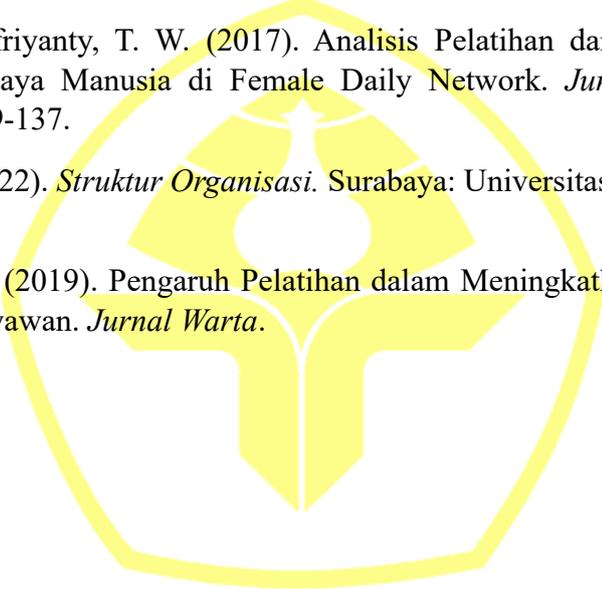
2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya bisa meneliti faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang bisa meningkatkan kinerja karyawan selain pelatihan dan pengembangan pada perusahaan terkait dengan model evaluasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Armaida, C., Darmawan, A., & Hanantijo, G. (2022). Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT XYZ. *Peabarnas Institute*, 48-53.
- Asniwati. (2020). Pengaruh Training Need Analysis, Efikasi Diri dan Training Content Terhadap Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan. *Jurnal Mirai Management*, 127.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV PUSTAKA SETIA.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia . *Jurnal Studi Manajmeen dan Bisnis*, 66.
- Barlian, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Padang: Sukabina Press .
- Bratton, J., & Gold, J. (2022). *Human Resource Management*. Great Britain: Bloomsbury Academic.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Elizar, H. T. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 54.
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: ANDI.
- Ibrahim. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Iskandar, A. (2019). Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan Effective Negotiation Skill Balai Diklat Keuangan Makassar). *Jurnal Pendidikan, Volume 20*, 19-20.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Mustopa, R., Barjah, M. K., Ahsania, A. N., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi COVID-19. *SOSTECH*, 170.
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: CV PUSTAKA SETIA.
- Rian Hidayat, S. A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. *J-STAF*, 389.

- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*, 311.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: ALFABETA.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 287.
- Taufik, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Kota Makassar. 39.
- Vizzya, R., & Afriyanty, T. W. (2017). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Female Daily Network. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 129-137.
- Wahjono, S. I. (2022). *Struktur Organisasi*. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta*.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI