

PROYEK AKHIR

EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN *EMPOWERMENT* DALAM UPAYA PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KERJA KARYAWAN PADA PT ANGKASA PURA INDONESIA CABANG BANDAR UDARA I GUSTI NGURAH RAI-BALI



POLITEKNIK NEGERI BALI

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

**Diajukan oleh
NI KADEK WAHYU DIAN NIRMALA
2115744004**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

PROYEK AKHIR

EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN *EMPOWERMENT* DALAM UPAYA PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KERJA KARYAWAN PADA PT ANGKASA PURA INDONESIA CABANG BANDAR UDARA I GUSTI NGURAH RAI-BALI



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

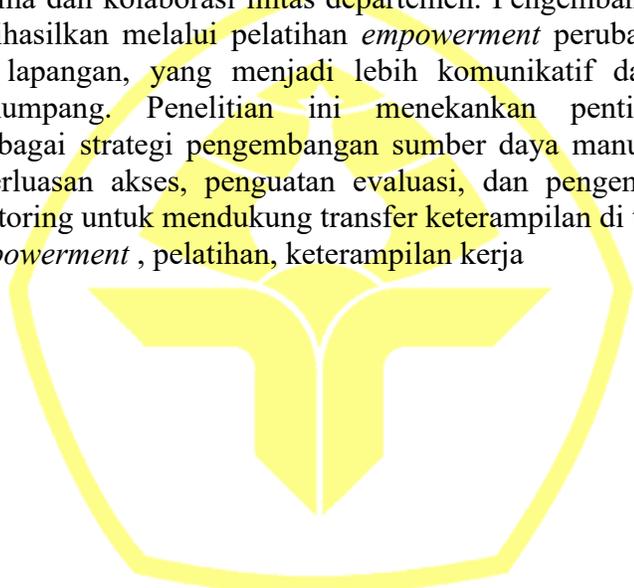
Diajukan oleh
NI KADEK WAHYU DIAN NIRMALA
2115744004

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pelatihan *empowerment* dalam pengembangan keterampilan kerja karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali. Latar belakang penelitian ini adalah kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di tengah proses merger dan penambahan pegawai baru, yang menimbulkan tantangan integrasi budaya kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *empowerment* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan keterampilan komunikasi, kepemimpinan partisipatif, kerja sama tim, dan rasa percaya diri karyawan. Program ini menggunakan metode ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus, role-play, dan simulasi untuk mendorong pemahaman bersama dan kolaborasi lintas departemen. Pengembangan keterampilan karyawan yang dihasilkan melalui pelatihan *empowerment* perubahan perilaku dan sikap peserta di lapangan, yang menjadi lebih komunikatif dan persuasif saat menghadapi penumpang. Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan *empowerment* sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif, serta perlunya perluasan akses, penguatan evaluasi, dan pengembangan program coaching dan mentoring untuk mendukung transfer keterampilan di tempat kerja.

Kata Kunci : *empowerment* , pelatihan, keterampilan kerja



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

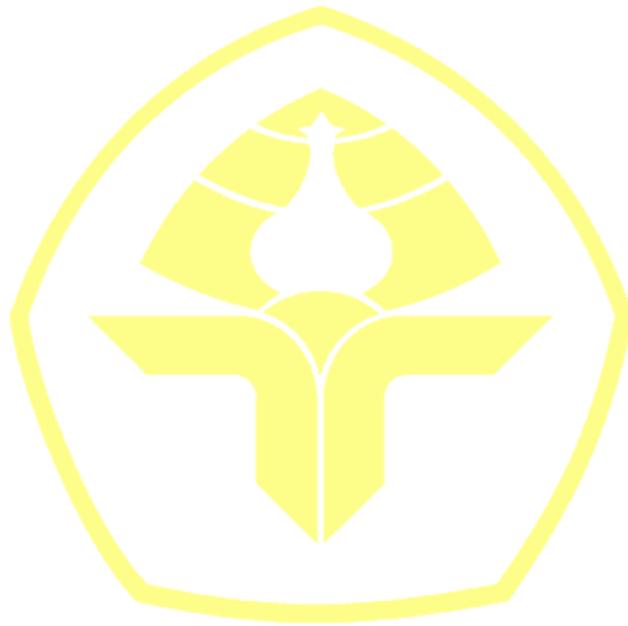
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PROYEK AKHIR.....	ii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORINALISTAS KARYA.....	iv
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10

1.5	Sistematika Penulisan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA		13
2.1	Landasan Teori	13
2.1.1	Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.2	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.3	Pelatihan <i>Empowerment</i>	25
2.1.4	Metode Evaluasi Pelatihan : Model Kickpatrick	31
2.2	Penelitian Terdahulu	33
2.3	Kerangka Konseptual.....	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		28
3.1	Tempat Penelitian.....	28
3.2	Objek Penelitian	28
3.3	Jenis dan Sumber Data	28
3.3.1	Jenis Data	28
3.3.2	Sumber Data	30
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.4.1	Wawancara.....	32
3.4.2	Observasi.....	32

3.4.3 Dokumentasi	33
3.5 Metode Analisis Data.....	33
3.5.1 Reduksi Data	34
3.5.2 Mendisplay Data	34
3.5.3 Verifikasi Data	35
3.5.4 Triangulasi Data	35
BAB IV PEMBAHASAN.....	37
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan.....	44
4.2.1 Kriteria pemilihan peserta dalam pelatihan <i>empowerment</i> pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali .	45
4.2.2 Program Dan Metode Yang Digunakan Dalam Pelatihan <i>Empowerment</i> Pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali	50
4.2.3 Pengembangan Keterampilan Karyawan dengan Adanya Pelatihan <i>Empowerment</i> Pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali	63
4.3 Implikasi Hasil Penelitian	70
4.3.1 Implikasi Teoritis	70

4.3.2 Implikasi Praktis	71
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Simpulan.....	72
5.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA	74



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Mutasi Pegawai ke Bandara I Gusti Ngurah Rai-Bali Tahun 2024.....	4
Tabel 4. 1 Peserta Pelatihan <i>Empowerment</i> tahap pertama.....	47
Tabel 4. 2 Peserta Pelatihan <i>Empowerment</i> tahap kedua.....	48
Tabel 4. 3 Keterampilan yang Berkembang dan Dukungan Teori/Jurnal Kontemporer	66
Tabel 4. 4 Distribusi Nilai Peserta Pelatihan Berdasarkan Kategori Penilaian.....	67
Tabel 4. 5 Hasil Predikat Kelulusan Peserta Pelatihan Berdasarkan Unit Kerja	68

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep	35
Gambar 4 1 Logo PT Angkasa Pura I (Persero)	37
Gambar 4 2 Logo Angkasa Pura Indonesia (Injourney Airports)	38
Gambar 4.3 Struktur Organisasi HC, GS & CSR Division Head PT Angkasa Pura Indonesia (Injourney Airports) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai	42

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Bimbingan Proyek Akhir

Lampiran 2 Lembar Bimbingan Proyek Akhir

Lampiran 3 Transkrip Wawancara dengan bagian Human Capital Development

Lampiran 4 Transkrip Wawancara dengan Peserta Pelatihan

Lampiran 5 Daftar Hadir Pelatihan Tahap Pertama

Lampiran 6 Daftar Hadir Pelatihan Tahap Kedua

Lampiran 7 Proposal *Change Management* PT API Bali

Lampiran 8 LPJ Pelatihan Moving Forward

Lampiran 9 Sertifikat Pelatihan

Lampiran 10 Output Proyek Akhir

Lampiran 11 Daftar Riwayat Hidup

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah komponen paling penting dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan sumber daya lain, seperti modal dan teknologi, karena manusia memiliki kemampuan untuk mengendalikan dan menentukan jalan bisnis. PT Angkasa Pura Indonesia Cabang I Gusti Ngurah Rai di Bali memiliki program pelatihan empowerment yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan karena perkembangan teknologi dan perubahan dunia yang semakin kompleks.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (Eko Widodo, 2015) dalam karya mereka "Manajemen Sumber Daya Manusia", berbagai kebijakan, metode, dan sistem yang berkaitan dengan manajemen SDM adalah elemen-elemen yang memengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas kerja pegawai. Sementara itu, menurut Bohlander dan Snell dalam buku mereka (Eko Widodo, 2015), manajemen SDM adalah bidang yang mempelajari cara untuk memanfaatkan potensi karyawan dalam sebuah organisasi, menciptakan peluang kerja dan tim, mengasah kemampuan karyawan dengan keahlian

tertentu, mencari strategi untuk menaikkan kinerja karyawan, serta memberikan penghargaan atas usaha mereka.

Setiap individu secara alami memiliki kemampuan dan keterampilan dasar yang terus berkembang dengan adanya dukungan yang rutin dan berkelanjutan. Menurut Mangkunegara (Hamali, 2016), manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dalam hal rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, retensi, dan pemutusan hubungan kerja karyawan untuk mencapai target perusahaan. Karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki beragam keterampilan, yang bervariasi tergantung pada sektor pekerjaan mereka. Untuk menghadapi fenomena ini, perusahaan atau organisasi harus melakukan langkah-langkah yang tepat. Karyawan yang berkualitas harus mampu berkolaborasi untuk memimpin perusahaan dengan efektif dan menghadapi berbagai tantangan dengan pengetahuan dan keterampilan yang mereka punya. Sumber daya manusia tetap menjadi investasi paling vital bagi perusahaan.

Penilaian diri digunakan untuk mengenali keberhasilan serta kegagalan dalam pelaksanaan suatu rencana atau program. Pemantauan dan evaluasi berfungsi untuk memeriksa dan menilai perkembangan dalam pengembangan sumber daya manusia yang sedang berlangsung serta mengukur kualitasnya berdasarkan proses tersebut. Program pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan harus sesuai dengan standar kompetensi agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan. Pelatihan memiliki tujuan untuk memperbaiki keterampilan dan pengetahuan karyawan, terutama dalam menghadapi situasi baru. Ini berkaitan dengan pengembangan profesi dan bertujuan untuk

membantu menangani masalah penuaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Menurut Eko Widodo (2015), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan secara terstruktur, sehingga karyawan dapat bekerja dengan profesional di bidang yang mereka geluti.

PT Angkasa Pura Indonesia (Injourney Airports) yang sudah berdiri sejak tahun 1962 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Angkasa “Kemayoran” sebagai perusahaan pengelola bandara di Indonesia. yang memiliki tugas pokok mengurus dan mengusahakan Bandar Udara Kemayoran yang sekarang dikenal dengan nama Bandara Soekarno-Hatta. Dan kini sudah mengelola 37 bandara diseluruh Indonesia PT Angkasa Pura Indonesia saat ini sedang mengalami masa transisi organisasi akibat proses merger yang berdampak pada penataan ulang sumber daya manusia, termasuk penambahan pegawai baru hasil mutasi ke Bandara I Gusti Ngurah Rai-Bali. Berdasarkan data internal Keputusan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia, pada tahun 2024 terdapat 83 pegawai yang dimutasi dari kantor pusat dan bandara lain ke Bali.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Tabel 1. 1 Data Mutasi Pegawai ke Bandara I Gusti Ngurah Rai-Bali Tahun 2024

No	Asal Bandara	Jumlah Pegawai Mutasi	Tujuan Bandara
1	Bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman Balikpapan	6	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
2	Bandara Internasional Lombok Zainuddin Abdul Madjid	4	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
3	Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	5	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
4	Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin	1	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
5	Bandara Internasional Juanda Surabaya	2	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
6	Bandara Internasional Yogyakarta (Kulon Progo)	7	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
7	Bandara Adi Soemarmo Surakarta	2	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
8	Bandara Sam Ratulangi Manado	1	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali
9	Kantor Pusat Jakarta	55	Bandara I Gusti Ngurah Rai - Bali

Sumber : Surat Keputusan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia tahun 2024

Data tersebut menunjukkan skala mutasi yang signifikan dan menjadi faktor utama dalam terjadinya pertukaran budaya kerja serta tantangan dalam penyamaan pemahaman tugas dan fungsi karyawan. Oleh karena itu, pelatihan *empowerment* menjadi sangat penting untuk menyelaraskan kemampuan dan pola kerja karyawan yang berasal dari latar belakang berbeda.

Data tersebut menunjukkan skala mutasi yang signifikan dan menjadi faktor utama dalam terjadinya pertukaran budaya kerja serta tantangan dalam penyamaan pemahaman tugas dan fungsi karyawan. Oleh karena itu, pelatihan *empowerment* menjadi sangat penting untuk menyelaraskan kemampuan dan pola kerja karyawan yang berasal dari latar belakang berbeda. Kondisi ini memicu terjadinya pertukaran budaya kerja antara karyawan yang berasal dari cabang atau unit berbeda, sehingga muncul tantangan dalam penyamaan pemahaman tentang tugas pokok, fungsi, dan standar layanan.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan *Human Capital Development* PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali (2025), banyak karyawan yang dimutasi dari unit kerja lain mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan prosedur operasional yang berlaku di Bali. “Cara kerja di sini lebih cepat dan intens, terutama saat jam sibuk. Rekan-rekan yang baru datang kadang bingung menyesuaikan alur kerja dan pembagian tugas,” ungkapnya. Hal serupa disampaikan oleh seorang staf pelayanan penumpang yang menyebutkan bahwa perbedaan latar belakang kerja sering memicu miskomunikasi. “Kami punya SOP yang sama, tapi penerapannya berbeda-beda di setiap bandara asal. Akhirnya di sini kami perlu waktu

untuk menyamakan persepsi,” tuturnya.

Perbedaan latar belakang pengalaman dan kebiasaan kerja di antara pegawai menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan tugas secara kolaboratif, di mana penyelesaian pekerjaan terkadang hanya ditangani oleh beberapa orang saja, baik individu maupun tim tertentu. Untuk itu, pelatihan empowerment dirancang sebagai upaya menyelaraskan pola pikir, meningkatkan keterampilan komunikasi, kepemimpinan partisipatif, dan kerja sama tim, agar seluruh karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan, memahami peran masing-masing, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Berbagai pelatihan sumber daya manusia tidak jarang telah menjadi aktivitas rutin di PT Angkasa Pura Indonesia. Namun pelatihan *empowerment* ini merupakan pelatihan yang dilaksanakan setelah terjadinya merger. Tujuan utama dari pelatihan sering kali terganggu oleh berbagai faktor yang ada di sekitarnya, sedangkan penilaian hasil pelatihan perlu dilakukan dengan cara yang teratur dan fokus. Seringkali, kekurangan yang muncul dalam proses pelatihan ada pada fase penilaian, karena fase ini tidak meliputi pengukuran efek dari pelatihan. Fenomena pelatihan *empowerment* di lingkungan PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali menjadi narasi yang sarat makna dalam dinamika pengembangan sumber daya manusia di sektor aviasi. Dalam praktiknya, pelatihan tidak sekadar menjadi rutinitas administratif, melainkan ruang aktualisasi diri dan transformasi kompetensi bagi sebagian karyawan. Namun, terdapat pula pengalaman di mana pelatihan dianggap hanya formalitas, kurang menyentuh kebutuhan riil, atau tidak semua karyawan

mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi. Realitas ini menimbulkan ambiguitas antara harapan pengembangan diri dan keterbatasan akses yang dirasakan sebagian karyawan.

Keunikan fenomena ini terletak pada kompleksitas dinamika internal perusahaan yang terus beradaptasi dengan tantangan bisnis bandara yang semakin kompetitif dan dinamis. PT Angkasa Pura Indonesia secara aktif menyelenggarakan pelatihan, seperti Airport Business Development & Planning, untuk meningkatkan pemahaman pasar, persaingan, dan strategi pengembangan layanan (Rama, 2023). Namun, implementasi pelatihan *empowerment* di lapangan kerap dihadapkan pada kendala seperti keterbatasan waktu, selektivitas peserta, hingga motivasi yang beragam. Tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama, dan bagi sebagian yang tidak terlibat, pelatihan terasa jauh dari kebutuhan aktual mereka. Hal ini berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi, menurunkan motivasi, dan bahkan menyebabkan kejenuhan atau burnout di kalangan karyawan.

Fenomena tersebut semakin menarik untuk diteliti karena makna pelatihan *empowerment* tidak dapat direduksi menjadi sekadar data statistik keikutsertaan atau hasil evaluasi berbasis angka. Pengalaman subjektif, persepsi, dan interpretasi karyawan terhadap program pelatihan menjadi aspek yang sangat penting untuk dipahami secara mendalam.

Dalam konteks ini, pendekatan kualitatif menjadi relevan, karena hanya melalui penggalian makna, narasi, dan refleksi personal, peneliti dapat menangkap kompleksitas dan keunikan pengalaman karyawan. Penelitian terdahulu oleh

Rahmaniar Idris (2019) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh dalam menunjang kualitas serta potensi karyawan, sehingga berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia di PT Angkasa Pura Indonesia (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin. Hasil penelitian lain oleh Dhera Alfiana (2021) juga menegaskan bahwa *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan *organizational citizenship behavior* di lingkungan PT Angkasa Pura I Juanda Surabaya. Sementara itu, Rama (2023) menemukan bahwa pelatihan dan disiplin kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan pada *Airport Services Improvement* PT Angkasa Pura I Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek implementasi dan dampak secara umum, belum banyak yang secara khusus mengeksplorasi makna *empowerment* dari perspektif karyawan di lingkungan bandara internasional yang sangat dinamis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pelatihan *empowerment* dalam upaya pengembangan keterampilan kerja karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali. Penelitian ini secara khusus berupaya memahami pengalaman, persepsi, dan makna subjektif yang dialami oleh karyawan dalam mengikuti program pelatihan *empowerment*, serta menelusuri faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan dari perspektif pelaku. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali secara mendalam makna di balik fenomena, menampilkan narasi personal, dan membuka ruang refleksi kritis atas praktik pelatihan di lingkungan kerja yang kompleks dan

penuh dinamika.

Mengingat adanya persaingan yang semakin tinggi, PT Angkasa Pura Indonesia perlu merekrut karyawan yang berkualitas dan mampu bersaing dengan baik. Dengan demikian, PT Angkasa Pura Indonesia harus melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Untuk mencapai target perusahaan, pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan mereka.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa pelatihan sumber daya manusia sangat penting dalam usaha untuk memperoleh kinerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan Empowerment Dalam Upaya Pengembangan Keterampilan Kerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali”***

1.2 Rumusan Masalah

Dengan melihat latar belakang yang sudah dijelaskan, pertanyaan inti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kriteria pemilihan peserta dalam pelatihan *empowerment* pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali?
2. Apa saja program dan metode yang digunakan dalam pelatihan *empowerment* pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali?
3. Bagaimana pengembangan keterampilan karyawan dengan adanya pelatihan *empowerment* pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kriteria pemilihan peserta dalam pelatihan *empowerment* pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali.
2. Untuk mengetahui program dan metode yang digunakan dalam pelatihan *empowerment* pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali.
3. Untuk mengetahui pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan *empowerment* pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Studi ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan dan berfungsi sebagai sumber bacaan mengenai pengembangan karyawan melalui pelatihan *empowerment*, serta diharapkan sebagai sarana dalam memberikan wawasan mendalam keberhasilan program pengembangan karyawan dalam mata kuliah manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil studi ini bertujuan untuk menambah pengetahuan mahasiswa dan berfungsi sebagai catatan atau saran, terutama mengenai sumber daya manusia. Selain itu,

penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai acuan bagi mahasiswa di Politeknik Negeri Bali

b. Bagi PT Angkasa Pura Indonesia Cabang I Gusti Ngurah Rai - Bali

Studi ini bertujuan untuk memberikan informasi atau landasan bagi pertimbangan di masa depan dalam melaksanakan program pelatihan guna meningkatkan kompetensi dan kemampuan pegawai, agar bisa mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

c. Bagi Penulis

Untuk memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan program dan mendapatkan gelar sarjana terapan jurusan Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Bali Ilmu. Tujuannya adalah untuk memberikan mahasiswa sudut pandang yang lebih luas dengan membandingkan serta mengaplikasikan delapan pengetahuan dan teori yang diperoleh selama program dengan situasi di dunia bisnis.

1.5 Sistematika Penulisan

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

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang telah dijabarkan menjadi dua bagian yaitu secara teoritis dan praktis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan bagian tinjauan pustaka yang di dalamnya menjabarkan

teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian yang meliputi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konsep penelitian, dan penelitian mengenai Evaluasi Program Pelatihan *Empowerment* Dalam Upaya Pengembangan Keterampilan Kerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, objek, sumber dan jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data yang akan digunakan untuk menemukan hasil dari perumusan masalah yang dibuat sebelumnya serta jadwal penelitian dan sistematika penulisan.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum tentang lokasi penelitian yang meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan tugas dari masing-masing jabatan serta membahas mengenai hasil analisis data dan pembahasan serta implikasi hasil penelitian.

BAB V: SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat simpulan dari hasil penelitian dan saran yang berkaitan dengan Evaluasi Program Pelatihan *Empowerment* Dalam Upaya Pengembangan Keterampilan Kerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai evaluasi pelatihan empowerment pada PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali, dapat disimpulkan bahwa pelatihan ini melibatkan peserta dari berbagai unit kerja yang beragam seperti security, layanan penumpang, operasional, administrasi, hingga fasilitas. Pemilihan peserta didasarkan pada kebutuhan untuk mendorong kolaborasi lintas unit, kesiapan menghadapi perubahan organisasi pasca-merger, serta potensi peserta untuk menjadi agen perubahan di lingkungan kerja.

Adapun program dan metode yang digunakan dalam pelatihan ini dirancang secara interaktif dan berbasis pengalaman (*experiential learning*), mengkombinasikan teori singkat dengan praktik melalui diskusi kelompok, studi kasus, simulasi aktivitas, dan role-play. Materi yang diberikan fokus pada pengembangan komunikasi efektif, kerja sama tim, empati dalam pelayanan, kemampuan menyelesaikan konflik, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, serta kesiapan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Seluruh peserta yang mengikuti program pelatihan memperoleh predikat lulus. Seluruh peserta dari berbagai unit kerja yang dinyatakan lulus tidak hanya mendapatkan hasil evaluasi pelatihan yang memuaskan, tetapi juga menerima sertifikat sebagai bukti keterlibatan aktif dalam pengembangan kompetensi kerja. Pengembangan keterampilan karyawan yang dihasilkan melalui pelatihan *empowerment* ini terlihat dari perubahan perilaku dan sikap peserta di lapangan, seperti security yang menjadi lebih komunikatif dan persuasif saat menghadapi penumpang, serta staf layanan penumpang yang lebih proaktif dalam berkoordinasi dengan unit lain untuk mencegah konflik sehingga pelatihan *empowerment* ini menjadi langkah strategis untuk mendukung integrasi budaya kerja pasca-merger, meningkatkan kualitas layanan publik, serta membangun lingkungan kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif di Bandara I Gusti Ngurah Rai-Bali.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan *empowerment* di PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Bali, antara lain:

- a. Perluasan Akses dan Pemerataan Peserta Pelatihan
Perusahaan disarankan untuk memberikan kesempatan yang lebih merata kepada seluruh karyawan untuk mengikuti pelatihan *empowerment*. Seleksi peserta sebaiknya dilakukan secara transparan dan berbasis kebutuhan aktual di setiap unit kerja, sehingga tidak terjadi kesenjangan kompetensi antar karyawan.
- b. Peningkatan Evaluasi dan Monitoring Pelatihan

Diperlukan sistem evaluasi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan, tidak hanya pada saat pelatihan berlangsung, tetapi juga pasca-pelatihan. Evaluasi ini dapat melibatkan atasan langsung, rekan kerja, dan karyawan itu sendiri untuk menilai perubahan perilaku, peningkatan kinerja, serta dampak pelatihan terhadap budaya kerja.

c. Penguatan Implementasi Hasil Pelatihan di Tempat Kerja

Perusahaan diharapkan dapat memperkuat mekanisme coaching dan mentoring, sehingga karyawan yang telah mengikuti pelatihan dapat secara aktif menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Atasan langsung dapat berperan sebagai pembimbing untuk memastikan transfer keterampilan berjalan efektif.

d. Pengembangan Materi Pelatihan yang Kontekstual

Materi pelatihan sebaiknya terus diperbarui dan disesuaikan dengan dinamika dan kebutuhan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi di sektor aviasi. Hal ini akan memastikan bahwa pelatihan tetap relevan dan aplikatif.

e. Peningkatan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Perusahaan dapat memberikan apresiasi atau insentif bagi karyawan yang aktif berpartisipasi dan menunjukkan perubahan positif setelah mengikuti pelatihan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam program pengembangan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323.
- Arizqi, M., & Fachrunnisa, O. (2017). Empowering leadership and employee performance: The mediating role of psychological empowerment. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 115–128.
- Bohlander, G., & Snell, S. (dalam Eko Widodo, 2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Connides, I. (2019). Empowering leadership and organizational commitment: A study on SMEs. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 17–25.
- Dessler, G. (dalam Eko Widodo, 2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Eko Widodo. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Kascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Search for Global Competence*. *Journal of World Business*.
- Kim, S. (2018). *Leadership Empowerment*. Seoul: Korean HRD Press. Kriyantono, R. (2020). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (dalam Hamali, 2016). *Pemahaman MSDM*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. 14th Ed. Boston: Pearson.
- Pratama, I., & Nugroho, A. (2022). Employee empowerment and service quality in airport operations. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(2), 34–45.
- Rahmaniar Idris. (2019). Pendidikan dan pelatihan dalam menunjang kualitas karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), 12–22.
- Rama. (2023). Pelatihan dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Airport Services Improvement PT Angkasa Pura I Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 55–66.
- Richard Carver. (2022). *Empowerment in Leadership*. LinkedIn Article. Ridha. (2017). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Saleh. (2017). *Teknik Analisis Data Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Saroso. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Sari, N., & Putra, H. (2021). Pengaruh pelatihan pemberdayaan terhadap kinerja dan keterampilan karyawan pada PT XYZ. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 9(2), 78–89.
- Sayutin. (2020). *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Sedarmayanti, & Gunawan, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2013). *Basics of Qualitative Research*. 3rd Ed. California: Sage.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi Suparlan. (tanpa tahun). *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441.
- Wijaya, A. (2020). Peran pelatihan empowerment dalam mengembangkan soft skills karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 45–58.