

**PROYEK AKHIR**  
**PENGARUH *TRAINING* DAN PENGEMBANGAN KARIER**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL**  
**MERCURE BALI LEGIAN**



Oleh  
**ROSELINA MARGARETHA SITOMPUL**  
**NIM: 2115744045**

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

**PROYEK AKHIR**  
**PENGARUH *TRAINING* DAN PENGEMBANGAN KARIER**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL**  
**MERCURE BALI LEGIAN**



Oleh  
**ROSELINA MARGARETHA SITOMPUL**  
**NIM: 2115744045**

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

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *training* dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang terstruktur serta sistem pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan dari *training* dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan teori manajemen sumber daya manusia dari Hasibuan dan Robbins. Metode penelitian yang digunakan adalah metode statistik deskriptif kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu sebanyak 92 karyawan tetap yang telah mengikuti program *training* dan pengembangan karier. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang terdiri dari 15 item pernyataan. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi), analisis regresi linier berganda, uji determinasi, serta uji hipotesis (uji t dan uji F). Hasil uji t menunjukkan bahwa *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000. Pengembangan karier juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000. Secara simultan, *training* dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil uji F dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Besarnya pengaruh kedua variabel terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,927 atau sebesar 92,7%.

**Kata kunci:** Training, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan, Hotel, Manajemen Sumber Daya Manusia

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## ABSTRACT

*This study was conducted to analyze the effect of training and career development on employee performance at Hotel Mercure Bali Legian. The background of this research is based on the importance of improving the quality of human resources through structured training programs and a clear, sustainable career development system. The purpose of this study is to determine the partial and simultaneous effects of training and career development on employee performance using human resource management theories from Hasibuan and Robbins. This research applied a quantitative descriptive statistical method with purposive sampling technique, involving 92 permanent employees who had participated in training and career development programs. Data were collected through a Likert-scale questionnaire (5 points) consisting of 15 statement items. The data analysis techniques used include validity test, reliability test, classical assumption tests (normality, multicollinearity, heteroscedasticity, and autocorrelation), multiple linear regression analysis, coefficient of determination test, and hypothesis testing (t-test and F-test). The t-test results show that training has a positive and significant effect on employee performance with a significance value of 0.000. Career development also has a positive and significant effect on employee performance with a significance value of 0.000. Simultaneously, training and career development significantly influence employee performance based on the F-test results, which showed a significance value of 0.000. The coefficient of determination (R Square) indicates that the effect of the two variables on employee performance is 0.927 or 92.7%.*

**Keywords:** *Training, Career Development, Employee Performance, Hotel, Human Resource Management*

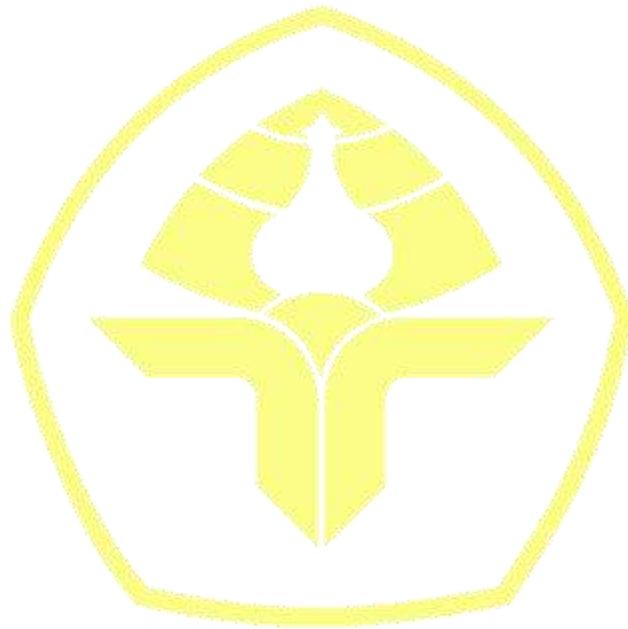
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA.....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGHANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	11
1.4.2 Manfaat Praktis .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Telaah Teori.....	14
2.1.1 Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.2 <i>Training</i> .....	20
2.1.3 Pengembangan Karier.....	30
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	33
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
2.3 Kerangka Pemikiran.....	41
2.3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual .....	41

2.3.2 Hipotesis .....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Tempat Penelitian.....	47
3.2 Populasi dan Sampel.....	47
3.2.1 Populasi.....	47
3.2.2 Sampel .....	47
3.3 Variabel Penelitian .....	50
3.4 Sumber Data.....	51
3.5 Jenis Penelitian.....	51
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	52
3.7 Teknik Analisis Data .....	53
3.7.1 Uji Instrumen Penelitian .....	53
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	56
3.7.3 Analisis Autokolerasi .....	58
3.7.4 Analisis Regresi linear Berganda .....	59
3.7.5 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	60
3.7.6 Uji Hipotesis .....	60
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	64
4.1.1 Profil Perusahaan .....	64
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	65
4.1.3 Bidang Usaha.....	66
4.1.4 Struktur Organisasi .....	69
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan .....	74
4.2.1 Hasil Analisis .....	74
4.2.2 Pembahasan .....	94
4.3 Implikasi Hasil Penelitian.....	100
4.3.1 Implikasi Teoritis .....	100

4.3.2 Implikasi Praktis .....	101
BAB V_SIMPULAN DAN SARAN .....	102
3.7 Simpulan .....	102
3.8 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

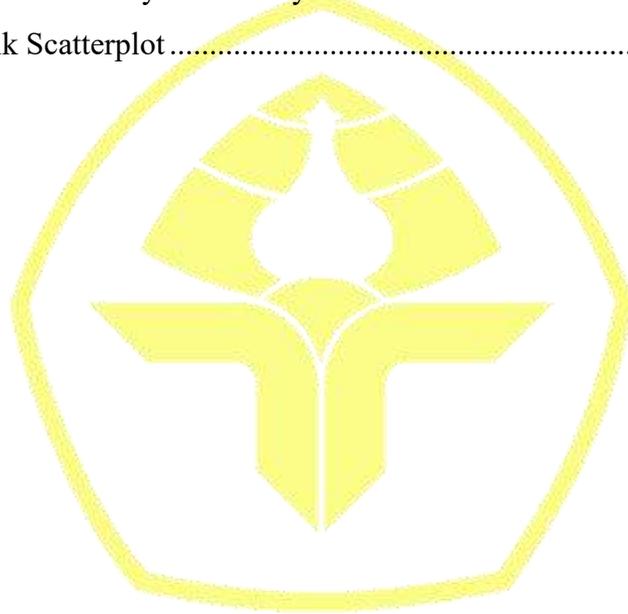
## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Permasalahan Kinerja Karyawan Hotel Mercure Bali Legian Berdasarkan Observasi Awal.....	5
Tabel 1. 2 Survei Internal Hotel Mercure Bali Legian (2024) .....	6
Tabel 1. 3 Data Historis Promosi dan Turnover Karyawan Hotel Mercure Bali Legian (2020–2024) .....	8
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 4. 1 Jenis-jenis Kamar Hotel Mercure Bali Legian.....	66
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden .....	75
Tabel 4. 3 Usia Responden.....	75
Tabel 4. 4 Estimasi Uji Validitas .....	77
Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas .....	79
Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinearitas.....	83
Tabel 4. 7 Hasil Uji Autokolerasi Durbin-Watson .....	87
Tabel 4. 8 Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	88
Tabel 4. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	90
Tabel 4. 10 Hasil Uji Parsial (Uji T) .....	91
Tabel 4. 11 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	93

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	45
Gambar 4. 1 Logo Mercure Bali Legian .....	64
Gambar 4. 2 Lokasi Perusahaan.....	65
Gambar 4. 3 Meeting Room Hotel Mercure Bali Legian.....	68
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Mercure Bali Legian .....	70
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi Talent & Culture Departement .....	72
Gambar 4. 6 Grafik Histogram.....	80
Gambar 4. 7 Grafik Normality Probability Plot.....	81
Gambar 4. 8 Grafik Scatterplot .....	85



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Barcode Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Jawaban Karakteristik Responden
- Lampiran 3 Tabulasi Data Responden
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 7 Hasil Uji Multikolinearitas
- Lampiran 8 Hasil Uji Heteroskedastistas
- Lampiran 9 Hasil Uji Autokolerasi
- Lampiran 10 Hasil Uji Regresi Linier Berganda, Parsial (Uji T)
- Lampiran 11 Hasil Uji Simultan (Uji F)
- Lampiran 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)
- Lampiran 13 Luaran Penelitian
- Lampiran 14 Surat Penggunaan Karya dari Perusahaan
- Lampiran 15 Lembar Bimbingan
- Lampiran 16 Riwayat Hidup Peneliti

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset utama yang berperan dalam menunjang kesuksesan sebuah organisasi. Sebagai pihak yang menjalankan berbagai kebijakan organisasi, karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Setiap tingkat manajemen dalam perusahaan perlu menyadari betapa pentingnya peran sumber daya manusia. Walaupun teknologi berkembang dengan sangat cepat, keberhasilan suatu organisasi tetap sangat bergantung pada peran manusia sebagai faktor utama.

Kemajuan dalam industri perhotelan pada dasarnya sangat bergantung pada peran karyawan, sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi tugas utama yang harus dijalankan oleh setiap perusahaan. Dengan demikian, perusahaan harus memberikan perhatian optimal kepada para karyawannya melalui peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan, khususnya dalam menghadapi perkembangan pesat industri pariwisata (Putri, 2020). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas serta memiliki loyalitas tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

*Training* atau pelatihan merupakan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menyelaraskan mereka dengan strategi perusahaan. Sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia, *training* bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan secara terencana. Program *training* yang intensif diperlukan agar perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja optimal. Melalui *training*, karyawan dapat memperoleh wawasan baru yang membantu mereka dalam menjalankan tugas dengan lebih efektif (Ratnayake, 2021). Dengan demikian, *training* menjadi strategi penting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia.

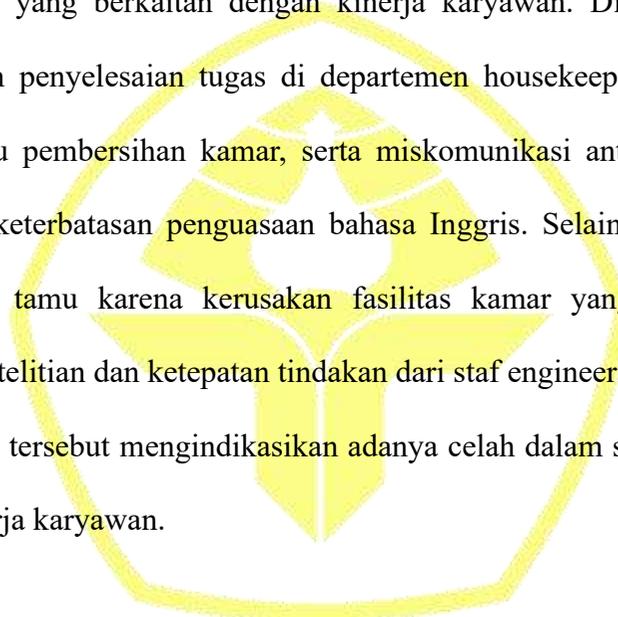
Untuk mencapai tujuan perusahaan yang berorientasi terhadap pelayanan maka setiap karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan yang lebih seiring dengan perkembangan teknologi oleh sebab itu karyawan harusnya diberikan *training* yang sesuai dengan bidang keahliannya sehingga akan lebih mudah dalam menguasai setiap pekerjaannya. Selain *training*, pengembangan karier bagi setiap karyawan juga sangat penting untuk menambah semangat kerja bagi setiap karyawan untuk menuju jenjang karier yang lebih tinggi untuk ke depannya (Elisia, 2020). Dengan *training* yang baik dan memadai serta didukung dengan pengembangan karier setiap karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat karena tumbuhnya semangat kerja karyawan untuk mengikuti jenjang karier yang lebih tinggi.

Hotel Mercure Bali Legian merupakan sebuah hotel Bintang 4 yang terletak di Kawasan legian, Bali. Hotel Mercure Bali Legian sebagai salah satu hotel berbintang di Bali tentunya memiliki standar tinggi dalam pelayanan. Namun, dalam praktiknya, terdapat beberapa kendala yang dapat mempengaruhi efektivitas *training* dan pengembangan karier karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Hotel Mercure Bali Legian memiliki tujuh departemen utama yang berperan penting dalam menjalankan operasional hotel, yaitu Talent & Culture (HRD), Food & Beverage (F&B), Front Office (FO), Housekeeping (HK), Sales and Marketing, Finance, serta Engineering. Departemen Talent & Culture bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan kesejahteraan karyawan. Departemen Food & Beverage mengelola penyediaan makanan dan minuman, mulai dari layanan restoran, bar, hingga banquet. Departemen Front Office berfokus pada pelayanan tamu di area penerimaan, reservasi, dan informasi. Departemen Housekeeping bertugas menjaga kebersihan, kerapian, dan kelayakan fasilitas kamar maupun area umum hotel. Departemen Sales and Marketing berperan dalam memasarkan produk dan layanan hotel, membangun kerja sama, serta mengatur strategi promosi untuk meningkatkan okupansi. Departemen Finance menangani seluruh aspek keuangan, mulai dari pengelolaan anggaran, pencatatan transaksi, hingga pelaporan keuangan. Sementara itu, Departemen Engineering memastikan seluruh

fasilitas dan peralatan hotel berfungsi dengan baik melalui kegiatan perawatan, perbaikan, dan peningkatan sarana, sehingga mendukung kenyamanan serta keamanan tamu dan karyawan. Sinergi ketujuh departemen ini menjadi kunci utama dalam menjaga standar pelayanan yang tinggi dan kepuasan tamu di Hotel Mercure Bali Legian.

Berdasarkan observasi awal di Hotel Mercure Bali Legian, ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Di antaranya adalah keterlambatan penyelesaian tugas di departemen housekeeping yang melebihi standar waktu pembersihan kamar, serta miskomunikasi antara karyawan dan tamu akibat keterbatasan penguasaan bahasa Inggris. Selain itu, terdapat pula keluhan dari tamu karena kerusakan fasilitas kamar yang berulang akibat kurangnya ketelitian dan ketepatan tindakan dari staf engineering. Permasalahan-permasalahan tersebut mengindikasikan adanya celah dalam sistem *training* dan evaluasi kinerja karyawan.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

**Tabel 1. 1 Permasalahan Kinerja Karyawan Hotel Mercure Bali Legian Berdasarkan Observasi Awal**

No.	Permasalahan	Departemen Terkait	Indikator Observasi	Temuan Lapangan
1	Keterlambatan pembersihan kamar	Housekeeping	Rata-rata durasi pembersihan kamar	±28 menit/kamar (melebihi SOP 15–20 menit)
2	Miskomunikasi dengan tamu asing	Front Office / F&B	Jumlah komplain tamu asing karena salah pemahaman layanan	±7 komplain per bulan (terutama saat check-in dan pemesanan)
3	Kerusakan fasilitas kamar yang berulang	Engineering	Frekuensi komplain terhadap fasilitas kamar	3 komplain TV rusak di kamar yang sama dalam 2 minggu terakhir
4	Kompensasi akibat layanan kurang optimal	HR / Front Office	Jenis dan jumlah kompensasi yang dikeluarkan hotel	2 voucher spa diberikan kepada tamu karena keluhan berulang

Sumber: *Talent & Culture Departemen (HRD) 2024*

Tabel 1.1 menunjukkan berbagai permasalahan yang diamati secara langsung di Hotel Mercure Bali Legian. Permasalahan-permasalahan ini mengindikasikan adanya celah dalam sistem pelatihan dan pengembangan karyawan, yang berdampak langsung terhadap kinerja dan kepuasan tamu.

Dari sisi *training*, sebagian besar hanya diberikan kepada karyawan baru melalui metode *on the job training*, tanpa ada pelatihan lanjutan untuk karyawan lama. Kurangnya *training* teknis dan bahasa, serta terbatasnya pelibatan karyawan dalam *training* lintas departemen, membuat transfer pengetahuan dan peningkatan

kompetensi tidak merata. Bahkan, motivasi mengikuti *training* tergolong rendah karena tidak adanya sistem penghargaan jangka pendek yang menarik.

**Tabel 1. 2 Survei Internal Hotel Mercure Bali Legian (2024)**

No.	Aspek yang Disurvei	Indikator	Hasil Survei (%)	Keterangan
1	Karyawan yang menerima pelatihan berbasis teknologi terbaru	“Saya pernah mengikuti pelatihan terkait sistem digital hotel”	30%	Mayoritas pelatihan tidak menyentuh teknologi terkini seperti sistem reservasi
2	Pemahaman bahasa Inggris untuk melayani tamu asing	“Saya percaya diri menggunakan bahasa Inggris di tempat kerja”	55%	45% responden merasa kesulitan berkomunikasi dengan tamu asing
3	Partisipasi dalam pelatihan lintas departemen	“Saya pernah dilatih oleh atau bersama divisi lain”	25%	Hanya sebagian kecil yang pernah terlibat dalam pelatihan kolaboratif
4	Motivasi mengikuti pelatihan internal	“Saya termotivasi ikut pelatihan karena ada reward yang jelas”	20%	80% responden menyatakan tidak ada insentif jangka pendek yang mendorong
5	Karyawan lama yang pernah mengikuti pelatihan dalam 1 tahun	“Saya mendapat pelatihan dalam 12 bulan terakhir”	35%	Sebagian besar program pelatihan difokuskan hanya pada karyawan baru

Sumber: *Talent & Culture Departemen (HRD)*

Pada Tabel 1.2 hasil survei internal Hotel Mercure Bali Legian tahun 2024 , menunjukkan hanya 35% karyawan lama yang pernah mengikuti program *training* dalam 12 bulan terakhir, mengindikasikan bahwa fokus program *training* lebih banyak pada karyawan baru. Kurangnya *training* teknis dan bahasa, serta

terbatasnya pelibatan karyawan dalam pelatihan lintas departemen, membuat transfer pengetahuan dan peningkatan kompetensi tidak merata di seluruh bagian hotel. Survei tersebut juga mengungkapkan bahwa hanya 30% karyawan yang merasa mendapatkan *training* terkait sistem digital hotel atau teknologi terbaru, dan 45% responden menyatakan kesulitan berkomunikasi dengan tamu asing karena kendala bahasa. Selain itu, partisipasi dalam *training* lintas departemen juga sangat rendah, hanya mencapai 25%. Bahkan, motivasi karyawan untuk mengikuti *training* tergolong rendah, salah satunya karena tidak adanya sistem penghargaan jangka pendek yang menarik dan transparan atas partisipasi dan peningkatan kompetensi mereka. Fakta ini tercermin dari hasil survei yang menunjukkan hanya 20% karyawan termotivasi ikut *training* karena adanya *reward* yang jelas.

Dari sisi pengembangan karier, proses promosi dinilai lambat dan belum transparan. Berdasarkan data observasi awal, waktu promosi rata-rata baru terjadi setelah 5 tahun masa kerja, tanpa indikator kinerja yang jelas. Jalur karier juga belum didokumentasikan secara terbuka, membuat sebagian besar karyawan tidak mengetahui arah pengembangan profesional mereka. Hal ini diperparah dengan sistem *reward* yang hanya diberikan setiap 5 tahun, sehingga banyak karyawan yang tidak antusias untuk mengajukan diri promosi.

**Tabel 1. 3 Data Historis Promosi dan Turnover Karyawan Hotel Mercure Bali Legian (2020–2024)**

Tahun	Total Karyawan	Karyawan Masa Kerja 3–5 Tahun	Karyawan yang Dipromosikan	Karyawan Resign	Turnover Rate (%)
2020	100	40	3	7	17,5%
2021	102	38	2	6	15,8%
2022	105	36	3	8	22,2%
2023	108	35	1	6	17,1%
2024	120	34	2	7	20,18%
Rata-rata					<b>18,6%</b>

Tabel 1.3 menyajikan data historis mengenai promosi dan turnover karyawan dengan masa kerja 3–5 tahun di Hotel Mercure Bali Legian. Persentase Turnover Rate pada Tabel 1.3 dihitung dengan membandingkan jumlah karyawan yang resign dalam kelompok karyawan dengan masa kerja 3–5 tahun terhadap total karyawan dalam kelompok tersebut pada tahun yang sama, kemudian dikalikan 100%. Walaupun total karyawan meningkat hingga 120 orang pada tahun 2024, proporsi promosi tetap rendah dan turnover rate untuk kelompok ini tetap tinggi (rata-rata 18,6%). Ini menunjukkan bahwa kenaikan jumlah tenaga kerja belum diiringi dengan sistem pengembangan karier dan retensi yang optimal, terutama bagi karyawan berpengalaman.

Dengan demikian, berdasarkan fenomena permasalahan kinerja karyawan yang telah diuraikan secara komprehensif, mulai dari keterlambatan operasional dan

miskomunikasi pada Tabel 1.1, kurangnya adaptasi teknologi dan rendahnya motivasi karyawan dalam *training* pada Tabel 1.2, hingga tingginya tingkat *turnover* yang mengindikasikan prospek karier yang tidak jelas pada Tabel 1.3, maka urgensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut di Hotel Mercure Bali Legian menjadi sangat krusial. Kesenjangan antara kondisi ideal pelayanan hotel dengan realitas yang ada mengindikasikan bahwa sistem *training* yang belum optimal dan program pengembangan karier yang tidak transparan serta kurang memadai, secara langsung berdampak negatif pada kinerja operasional hotel dan pada akhirnya memengaruhi kepuasan tamu serta retensi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kuantitatif pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi empiris yang signifikan terhadap literatur manajemen sumber daya manusia di sektor perhotelan, tetapi juga menjadi acuan strategis yang konkret dan aplikatif bagi manajemen Hotel Mercure Bali Legian dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif guna mengoptimalkan program *training* dan pengembangan karier demi peningkatan kinerja organisasional secara berkelanjutan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *training* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian?
3. Bagaimana pengaruh *training* dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *training* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian.
3. Untuk mengetahui pengaruh *training* dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis. Dengan demikian, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh *training* dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori dan konsep terkait manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan dasar atau referensi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam, baik pada sektor yang sama maupun pada sektor lainnya.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi manajemen Hotel Mercure Bali Legian, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menyusun dan meningkatkan efektivitas program *training* dan pengembangan karier, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta karyawan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memahami lebih jelas laporan ini, maka materi-materi yang tertera pada proposal ini di susun secara sistematis dan teratur, sebagai berikut :

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini merupakan bagian yang terdiri dari pendahuluan, pada bab ini akan dipaparkan latar belakang masalah yang menggambarkan sekilas tentang Pengaruh *Training* dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan, kemudian membahas perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini merupakan bagian yang terdiri dari teori - teori yang digunakan sebagai dasar penelitian yang meliputi telaah teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran konseptual dan hipotesis penelitian Pengaruh *Training* dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian.

### **BAB III Metode Penelitian**

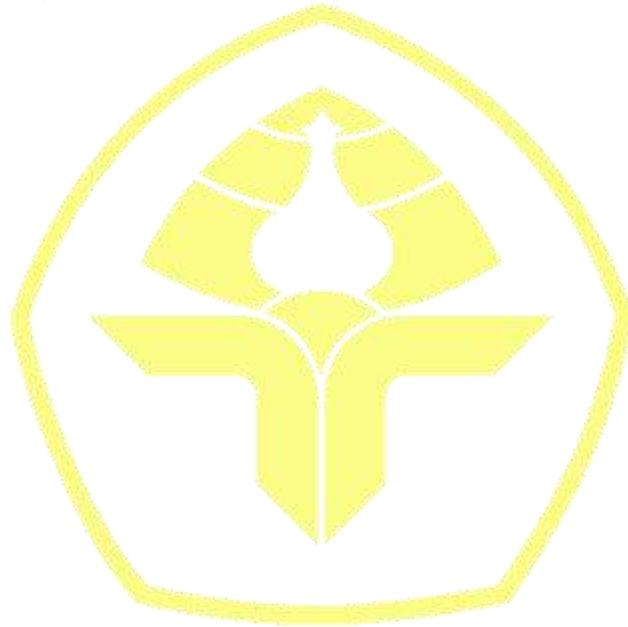
Bab ini menguraikan tentang tempat penelitian, populasi dan sampel, variable penelitian, sumber data, jenis penelitian, metode pengumpulan data dan teknik analisis data yang akan digunakan untuk menemukan hasil dari perumusan masalah yang dibuat sebelumnya.

#### **BAB IV Hasil Dan Pembahasan**

Bab ini membahas tentang gambaran umum perusahaan tempat penelitian yaitu Hotel Mercure Bali Legian, hasil analisis dan pembahasan dan implikasi hasil penelitian.

#### **BAB V Simpulan dan Saran**

Bab ini memuat tentang simpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan dan saran-saran yang nantinya akan bermanfaat bagi Hotel Mercure Bali Legian.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Telaah Teori**

Telaah teori dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan konsep-konsep pokok yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu manajemen sumber daya manusia, pelatihan, pengembangan karier, serta kinerja karyawan. Pemahaman mendalam terhadap teori-teori ini, didukung oleh studi literatur terbaru, akan menjadi landasan kuat untuk mengembangkan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

##### **2.1.1 Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen krusial yang berperan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Babullah (2024) mendefinisikan SDM sebagai individu atau tenaga kerja yang berada di dalam suatu organisasi dan memegang peran serta fungsi strategis dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini menegaskan bahwa SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai kontributor ide, kreativitas, dan tindakan yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, SDM menjadi motor penggerak utama bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi.

Menurut Yusuf,dan Sunjaya (2023), SDM adalah individu-individu yang memberikan sumbangan pemikiran sekaligus melaksanakan berbagai aktivitas untuk mencapai sasaran organisasi. Mereka menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan perencanaan strategis agar potensi setiap individu dapat dioptimalkan. Kualitas SDM bukan hanya dilihat dari aspek keterampilan teknis, tetapi juga dari pengetahuan, etos kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa SDM adalah aset berharga yang memadukan kemampuan berpikir, keterampilan, dan motivasi kerja untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, pengelolaan SDM tidak hanya terbatas pada penempatan dan pengawasan, tetapi juga melibatkan pengembangan kapasitas melalui program *training* dan pengembangan karier. Hal ini sejalan dengan fokus penelitian ini yang memandang peningkatan kualitas SDM sebagai faktor fundamental dalam upaya mendorong kinerja organisasi secara berkesinambungan.

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan yang sistematis dan strategis dalam mengelola individu di dalam organisasi agar dapat mendukung pencapaian tujuan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Yusuf (2023) menyatakan bahwa MSDM menekankan bahwa pengelolaan SDM perlu selaras dengan perencanaan strategis organisasi agar potensi individu dapat dimanfaatkan secara optimal, yang mencakup bukan hanya keahlian teknis, melainkan juga wawasan, sikap kerja, serta kapasitas beradaptasi.

Dalam kerangka manajemen modern, MSDM mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian yang terintegrasi. Kurnia (2024) menjelaskan bahwa MSDM merupakan cabang manajemen yang memfokuskan pengaturan SDM dengan menjalankan fungsi utama, yakni perencanaan, pengorganisasian, implementasi, serta pengendalian agar kebutuhan individu dan organisasi dapat terpenuhi secara harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM bukan sekadar operasional penyimpanan data karyawan, tetapi mencakup pengembangan sistem yang dapat memacu efisiensi dan efektivitas SDM dalam mendukung visi dan misi organisasi.

Lebih jauh, Adiwinata (2024) menyoroti bahwa MSDM berperan penting dalam penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif. Penelitian mereka menyimpulkan bahwa melalui penerapan praktik seperti pengembangan karyawan, manajemen kinerja berbasis hasil, kepemimpinan transformasional, serta pengelolaan keberagaman, MSDM dapat meningkatkan daya saing organisasi dan memfasilitasi kinerja tinggi di tingkat individu maupun tim.

#### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen merupakan aktivitas utama yang dilaksanakan dalam sebuah perusahaan. Pada dasarnya, setiap karyawan memiliki dua peran penting, yaitu fungsi manajerial, di mana aktivitas yang dilakukan lebih banyak melibatkan pemikiran atau proses mental, serta fungsi operatif (teknis), yaitu aktivitas yang mengandalkan keterampilan fisik dalam pelaksanaannya.

Menurut Flippo dalam Satya (2020) menguraikan fungsi manajemen sebagai berikut:

##### 1) Fungsi Manajerial

###### a) Perencanaan

Seorang manajer yang efektif akan memahami pentingnya perencanaan dan mengalokasikan waktunya untuk proses ini.

Perencanaan merupakan langkah menetapkan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang sudah terlebih dahulu ditetapkan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian dilakukan melalui pembentukan struktur organisasi yang teratur, di mana tiap unit saling berhubungan serta terkoordinasi, sehingga sasaran perusahaan bisa diwujudkan dengan lebih efisien.

c) Pengarahan

Pengarahan adalah aktivitas memberikan petunjuk sekaligus motivasi kepada karyawan agar dengan kesadaran dan kemauan sendiri menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku dalam perusahaan.

d) Pengendalian

Pengendalian mencakup aktivitas pemantauan, pengawasan, serta penilaian terhadap kinerja pegawai guna menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan tetap selaras dengan rencana yang sudah ditentukan.

2) Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

a) Pengadaan (*Recruitment*)

Pengadaan adalah fungsi operatif pertama dalam manajemen personalia adalah memastikan tersedianya jumlah dan jenis

pegawai yang sesuai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini mencakup penentuan kebutuhan tenaga kerja, strategi perekrutan, seleksi, hingga penempatan pegawai pada posisi yang tepat.

b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan maupun program pembelajaran yang dirancang agar mereka dapat melaksanakan tugas secara optimal.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi diartikan sebagai bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada pegawai sebanding dengan kontribusi mereka dalam membantu organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

d) Pengintegrasian (*Intergation*)

Pengintegrasian mencerminkan upaya menyelaraskan tujuan dan kepentingan pegawai dengan visi, misi, serta kepentingan perusahaan maupun masyarakat, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah upaya menjaga serta meningkatkan kondisi kerja yang sudah ada agar pegawai tetap termotivasi dan produktif dalam jangka panjang.

f) Pensiun (*Saparation*)

Fungsi *separation* berkaitan dengan pengelolaan pegawai yang telah lama mengabdikan di perusahaan dan memasuki masa akhir hubungan kerja, baik karena pensiun, pengunduran diri, maupun sebab lainnya.

## 2.1.2 *Training*

a. Pengertian *Training*

*Training* atau pelatihan merupakan elemen penting dalam upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya secara lebih efektif. Dalam beberapa tahun terakhir, fokus pelatihan telah bergeser dari sekadar penyampaian informasi menjadi pengembangan kapabilitas yang adaptif dan relevan dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Penelitian oleh Sari dan Putra (2023) menunjukkan bahwa program *training* yang efektif tidak sekedar menitikberatkan pada peningkatan kinerja individu, melainkan juga berperan pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Mereka menekankan pentingnya identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat, disesuaikan dengan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan, seperti transformasi digital dan otomatisasi. Ini berarti pelatihan harus menjadi investasi strategis, bukan hanya pengeluaran, yang dirancang untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Menurut kajian terkini, *training* merupakan usaha strategis dalam pengembangan SDM jangka pendek yang difokuskan untuk memperbaiki kinerja individu. Andayani (2021) menyatakan bahwa *training* merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan memperoleh keterampilan, pengalaman, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula, dalam kajian penelitian oleh Humaira (2020), pelatihan difokuskan untuk membentuk perilaku karyawan sesuai dengan ekspektasi organisasi melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuan.

Secara menyeluruh, pelatihan adalah suatu bentuk program pembelajaran yang disusun secara terencana dan terstruktur guna mendukung karyawan dalam memperoleh kompetensi yang diperlukan. Tujuan utamanya mencakup peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas, perolehan keterampilan baru serta kesiapan adaptasi terhadap perubahan (Andayani, 2021) dan transformasi perilaku karyawan agar lebih sesuai dengan budaya dan standar organisasi (Humaira., 2020). Dengan

demikian, *training* menjadi fondasi penting dalam membangun kualitas dan daya saing SDM secara berkelanjutan.

b. Indikator *Training*

Setiap perusahaan menargetkan agar *training* yang dijalankan dapat memberikan dampak konstruktif sekaligus memenuhi harapan yang diinginkan. Namun, pada kenyataannya, tidak sedikit pelatihan yang kurang berhasil, meskipun karyawan telah mengikuti proses tersebut. Hal ini dapat terlihat dari minimnya perubahan pada kemauan, kemampuan, maupun perilaku peserta. Menurut Kasmir dalam Mahesa (2024), terdapat beberapa indikator yang memengaruhi keberhasilan pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu:

1) Peserta *Training*

Faktor penentu efektivitas *training* salah satunya terletak pada calon peserta yang mengikutinya. Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan seleksi yang cermat terhadap calon karyawan yang akan dilatih, dengan mempertimbangkan aspek kecerdasan, keterampilan, motivasi, dan perilaku. Penilaian ini bermanfaat untuk menentukan jenis pelatihan yang tepat bagi masing-masing individu.

2) Instruktur atau Pelatih

Instruktur adalah pihak yang bertugas menyampaikan materi sekaligus membentuk perilaku peserta. Apabila instruktur tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, maka

kualitas materi yang diterima peserta juga akan menurun. Bahkan, instruktur yang ahli sekalipun dapat menyebabkan kesulitan belajar jika tidak memiliki kemampuan mengajar yang baik.

### 3) Materi *Training*

Bahan ajar atau materi yang diberikan dalam pelatihan berfungsi sebagai sumber pengetahuan bagi peserta. Kesesuaian dan kedalaman materi sangat menentukan dalam memperkaya pemahaman peserta, sedangkan materi yang kurang sesuai atau tidak sesuai dengan kebutuhan peserta akan menghambat proses pembelajaran. Kemampuan peserta dalam menyerap materi juga harus diperhitungkan agar pelatihan berjalan efektif.

### 4) Lokasi *Training*

Lokasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kenyamanan peserta. Pelatihan di luar perusahaan biasanya memberi suasana baru dan menyegarkan, khususnya bagi karyawan lama, sehingga mereka lebih fokus. Sebaliknya, pelatihan di dalam perusahaan dapat memicu kejenuhan dan mengurangi konsentrasi, apalagi jika masih terbebani pekerjaan rutin.

### 5) Lingkungan *Training*

Lingkungan yang nyaman dengan fasilitas memadai akan menunjang keberhasilan pelatihan. Kondisi yang kurang nyaman atau kurang aman dapat mengganggu fokus peserta dan mengurangi

efektivitas pelatihan. Faktor keamanan juga penting, karena adanya gangguan dari luar dapat menghambat proses pembelajaran.

6) Waktu *Training*

Durasi pelatihan, baik dalam satu hari maupun dalam keseluruhan program, harus disesuaikan agar tidak menimbulkan kelelahan atau kejenuhan. Pelatihan yang terlalu lama, seperti lebih dari delapan jam per hari atau berlangsung hingga beberapa bulan, berpotensi menurunkan motivasi peserta dan mengurangi hasil yang diharapkan.

c. Metode *Training*

Metode *training* atau pelatihan merupakan lama pelaksanaan pelatihan, baik dalam satu hari maupun keseluruhan periode program, perlu diatur sedemikian rupa agar tidak menyebabkan kelelahan atau kejenuhan. Jika durasinya terlalu panjang, misalnya melebihi delapan jam per hari atau berlangsung selama beberapa bulan, hal tersebut dapat menurunkan motivasi peserta dan berdampak pada menurunnya efektivitas hasil pelatihan.

Menurut Dessler dalam Putri (2023) metode pelatihan yang dapat diterapkan perusahaan, yaitu:

1) *On the Job Training*

Metode *On the Job Training* adalah suatu pendekatan yang memungkinkan individu mempelajari pekerjaan secara langsung melalui praktik saat melaksanakannya. Pendekatan ini relatif tidak

mahal karena tidak membutuhkan sarana di luar kantor, seperti ruang kelas atau perangkat pembelajaran tertentu. Keunggulan lain dari metode ini adalah pembelajaran yang terjadi secara langsung dan umpan balik yang diberikan dengan cepat mengenai hasil kerja mereka.

Berikut adalah beberapa metode pelatihan yang termasuk dalam on the job training:

a) *Job Instruction Training*

Metode ini dilakukan dengan memberikan instruksi kerja secara bertahap kepada karyawan sambil mempraktikkan langsung tugas yang diajarkan. Pelatih atau atasan akan menunjukkan prosedur kerja, menjelaskan setiap langkah, kemudian membimbing peserta hingga karyawan mampu melakukannya secara mandiri. Tujuannya adalah memastikan karyawan memahami teknik kerja yang benar sejak awal.

b) *Job Rotation*

*Job rotation* adalah metode pelatihan di mana karyawan dipindahkan dari satu posisi atau bagian kerja ke posisi lain dalam periode tertentu. Pergantian ini memungkinkan karyawan memperoleh keterampilan yang beragam, memahami fungsi berbagai departemen, serta mengembangkan fleksibilitas dan wawasan kerja yang lebih luas.

c) *Apprenticeship*

Metode *apprenticeship* menggabungkan pembelajaran teori dengan praktik langsung di bawah bimbingan tenaga ahli atau karyawan senior. Prosesnya biasanya berlangsung dalam jangka waktu tertentu hingga peserta memiliki kompetensi penuh untuk menjalankan pekerjaan secara mandiri.

d) *Coaching*

Pembinaan melalui *coaching* dilakukan oleh pimpinan atau rekan yang lebih berpengalaman untuk mendukung karyawan dalam mengembangkan kompetensi, meningkatkan efektivitas kerja, dan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Pendekatan ini bersifat personal dan berorientasi pada pengembangan potensi individu.

2) *Off The Job Training*

*Off the Job Training* merupakan program pelatihan yang diadakan di luar jam dan lokasi kerja, seperti di balai pelatihan. Peserta akan dibimbing oleh pelatih yang bukan karyawan perusahaan. Untuk melaksanakannya, diperlukan alokasi anggaran khusus karena program ini membutuhkan biaya tambahan yang sudah direncanakan.

Pelatihan dengan pendekatan *off the job training* mencakup sejumlah metode, di antaranya:

a) *Lecture*

Metode pelatihan ini berupa penyampaian materi pelatihan secara lisan oleh instruktur atau narasumber kepada peserta. Tujuannya adalah memberikan pengetahuan teoritis yang sistematis mengenai topik tertentu. Kelebihan metode ini adalah mampu menjangkau banyak peserta sekaligus dalam waktu singkat, meskipun sifatnya cenderung satu arah sehingga perlu dikombinasikan dengan metode lain untuk meningkatkan interaksi.

b) *Video Presentation*

Metode ini memanfaatkan media video untuk menyampaikan materi pelatihan. Video dapat berisi demonstrasi keterampilan, simulasi situasi kerja, atau penjelasan konsep tertentu. Keunggulannya terletak pada visualisasi yang jelas, sehingga peserta lebih mudah memahami materi yang bersifat teknis atau prosedural.

c) *Vestibule Training*

Pelatihan ini dilakukan di tempat khusus yang menyerupai lingkungan kerja sesungguhnya, namun terpisah dari lokasi operasional utama. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada peserta untuk berlatih keterampilan tanpa mengganggu proses kerja yang sebenarnya. Metode ini efektif untuk pekerjaan

yang memerlukan ketelitian tinggi atau penggunaan peralatan khusus.

d) *Role Playing*

Metode pelatihan *role playing* di mana peserta terlibat untuk memainkan peran tertentu dalam situasi yang disimulasikan. Teknik ini berguna untuk melatih keterampilan interpersonal, komunikasi, serta pemecahan masalah. Peserta dapat belajar dari pengalaman langsung maupun dari pengamatan terhadap rekan yang berperan.

e) *Behavior Modeling*

Metode ini mengajarkan perilaku kerja yang diinginkan dengan cara memperlihatkan contoh nyata (model) yang kemudian diikuti oleh peserta. Peserta mengamati perilaku model, mempraktikkannya, dan mendapatkan umpan balik untuk perbaikan. Pendekatan ini efektif untuk mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan perilaku atau pelayanan pelanggan.

f) *Case Study*

Metode ini menggunakan kasus nyata atau simulasi masalah yang pernah terjadi di dunia kerja untuk dianalisis oleh peserta. Tujuannya adalah melatih kemampuan berpikir kritis,

menganalisis masalah, serta mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data dan fakta yang tersedia.

*g) Simulation*

*Simulation* adalah metode pelatihan yang meniru kondisi atau proses kerja sebenarnya dengan menggunakan model, perangkat lunak, atau alat bantu khusus. Teknik ini memungkinkan peserta mempraktikkan keterampilan tanpa risiko merusak peralatan atau mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

*h) Self-Study*

Metode ini memberi kesempatan peserta untuk belajar secara mandiri menggunakan bahan ajar yang telah disediakan, seperti modul, buku panduan, atau media digital. Peserta dapat mengatur kecepatan belajar sesuai kemampuannya, meskipun memerlukan disiplin tinggi untuk mendapatkan hasil maksimal.

*i) Programmed Learning*

*Programmed learning* adalah metode pelatihan yang menggunakan materi pelajaran yang disusun secara terstruktur dan sistematis, biasanya dilengkapi dengan evaluasi di setiap tahap. Peserta mempelajari materi secara bertahap dan mendapatkan umpan balik segera setelah menjawab soal atau menyelesaikan latihan.

*j) Laboratory Training*

Metode ini dilakukan di lingkungan laboratorium atau fasilitas khusus yang dilengkapi peralatan pelatihan. Peserta dapat melakukan eksperimen, praktik langsung, atau uji coba dalam kondisi yang terkendali untuk mempelajari keterampilan teknis atau prosedural secara aman.

### 2.1.3 Pengembangan Karier

#### a. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses sistematis yang dirancang untuk membantu individu merencanakan dan mengelola jalur profesional mereka, selaras dengan tujuan organisasi. Dalam konteks modern, pengembangan karier tidak lagi dipandang sebagai jalur linier yang statis, melainkan sebagai proses dinamis dan adaptif yang membutuhkan inisiatif dari individu maupun dukungan dari organisasi. Penelitian oleh Harahap dan Wijaya (2023) menyoroti bahwa di era disrupsi, di mana perubahan teknologi dan ekonomi sangat cepat, pengembangan karier berkelanjutan menjadi kunci bagi karyawan untuk tetap relevan dan berdaya saing. Mereka menekankan pentingnya organisasi dalam menyediakan berbagai kesempatan belajar dan pertumbuhan, tidak hanya melalui promosi vertikal tetapi juga melalui rotasi pekerjaan, penugasan proyek lintas fungsi, dan program *mentoring*. Ini menunjukkan pergeseran paradigma dari

manajemen karier tradisional menuju pengembangan karier yang berpusat pada individu, dengan organisasi bertindak sebagai fasilitator.

b. Bentuk-bentuk Pengembangan Karier

Menurut Sugiharjo (2017), terdapat tiga bentuk utama dari pengembangan karier, yakni:

1) Pendidikan dan pelatihan

Kegiatan yang diadakan perusahaan ini bertujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki sikap, perilaku, kemampuan, serta pengetahuan pegawai sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2) Promosi

Yaitu peralihan posisi atau jabatan dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti dengan peningkatan tanggung jawab, hak, serta status sosial pegawai.

3) Mutasi

Proses ini termasuk ke dalam pengembangan karier, yang ditujukan untuk mengubah kedudukan atau status pegawai dalam struktur organisasi. Perubahan dapat terjadi melalui perpindahan jabatan, tugas, maupun lokasi kerja, baik bersifat horizontal maupun vertikal (promosi atau penurunan jabatan).

c. Indikator Pengembangan Karier

Indikator pengembangan karier menurut Sihotang (2014) adalah:

1) Kebijakan Organisasi

Kebijakan yang ditetapkan perusahaan memiliki peran paling dominan dalam menentukan ada atau tidaknya peluang pengembangan karier bagi karyawan. Kebijakan ini menjadi landasan utama dalam perencanaan dan pelaksanaan program karier di perusahaan.

## 2) Prestasi Kerja

Kinerja yang baik menjadi salah satu tolok ukur utama bagi organisasi dalam memberikan promosi atau kesempatan pengembangan karier. Karyawan dengan prestasi kerja tinggi umumnya memperoleh peluang jabatan yang lebih baik.

## 3) Latar Belakang Pendidikan

Tingkat pendidikan sering dijadikan acuan perusahaan dalam menentukan kelayakan peningkatan karier. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan, semakin besar kemungkinan ia memperoleh kesempatan pengembangan karier, dan sebaliknya.

## 4) Pelatihan

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya mendukung kemajuan karier mereka di masa depan

## 5) Pengalaman Kerja

Pengalaman yang diperoleh selama bekerja menjadi modal penting untuk berkontribusi pada berbagai posisi. Semakin luas pengalaman, semakin besar peluang pengembangan karier.

#### 6) Kesetiaan terhadap Organisasi

Loyalitas atau kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dapat memengaruhi peluang pengembangan karier. Tingkat kesetiaan yang tinggi biasanya berkorelasi dengan masa kerja yang panjang dan dapat membantu mengurangi tingkat pergantian karyawan (*turnover*).

#### 7) Keluwesan Bergaul dan Hubungan Antarpribadi

Kemampuan menjalin hubungan yang baik, baik di lingkungan internal maupun eksternal, menjadi faktor penting karena berkaitan dengan pengakuan dan penghargaan terhadap keberadaan karyawan dalam organisasi.

### 2.1.4 Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan beban tugas yang diberikan. Dalam lima tahun terakhir, penelitian modern semakin memperluas pemahaman ini, tidak hanya menitikberatkan pada hasil akhir, tetapi juga pada proses, perilaku, serta kontribusi di luar tugas utama (seperti perilaku kewargaan organisasi atau *organizational citizenship behavior*). Studi oleh Yuniarti dan Handayani (2020) dan Putri dan Lestari (2022) menekankan bahwa kinerja merupakan multidimensi, mencakup pencapaian target, efektivitas

pekerjaan, dan adaptabilitas individu terhadap perubahan lingkungan kerja. Pengertian kinerja juga mulai mengintegrasikan aspek psikologis, seperti motivasi dan kepuasan kerja, sebagai bagian integral dari definisi kinerja itu sendiri, bukan hanya sebagai faktor pendukung.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak dalam Putri (2023) factor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1) Kemampuan

Penempatan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan bakat serta kompetensi yang dimilikinya akan mendukung mereka dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

2) Motivasi

Motivasi atau semangat, yang dapat berasal dari perusahaan maupun dari pribadi karyawan, berkontribusi besar dalam meningkatkan antusiasme mereka untuk bekerja lebih giat.

3) Dukungan yang Diterima

Berbagai bentuk dukungan dari perusahaan, seperti penyediaan fasilitas kerja, program pelatihan, maupun pemberian penghargaan atas prestasi, dapat memengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.

## 4) Kesesuaian Pekerjaan

Pekerjaan yang sejalan dengan keterampilan dan kapasitas karyawan akan membuat mereka lebih bersemangat, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

## 5) Hubungan dengan Organisasi

Terjalannya hubungan yang harmonis antara pegawai dan organisasi akan melahirkan suasana kerja yang positif, yang pada akhirnya dapat mendorong kinerja menjadi lebih baik.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Karunia, 2023)	<i>The Effectiveness Of Career Development In Mediating The Influence Of The Working Environment And Training Towards The Performance Of Employee</i>	<i>career development (M) working environment (X1) training (X2) performance of employee (Y)</i>	Kuantitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pelatihan, dan pengembangan karier berdampak langsung pada kinerja karyawan. Baik lingkungan kerja maupun pelatihan

					juga memiliki pengaruh langsung terhadap pengembangan karier. Lebih jauh lagi, pengembangan karier bertindak sebagai mediator parsial yang mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja, pelatihan, dan kinerja karyawan.
2.	(Hamid, 2023)	<i>The Effect of Employee Training, Organizational Commitment and Self Efficacy on Employee Performance in the Hospitality Industry</i>	<i>Employee Training (X1) Organizational Commitment (X2) Self Efficacy (X3) Employee Performance (Y)</i>	Kuantitatif	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, pelatihan karyawan, dan efikasi diri merupakan faktor-faktor yang secara bersamaan memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagian dipengaruhi

					oleh komitmen organisasi, pelatihan karyawan, dan efikasi diri, tetapi tidak oleh salah satu faktor saja.
3.	(Kanapat hipillaii, 2021)	<i>The Impact Of Training And Innovation On Organizational Performance In The Hospitality Industry In Malaysia: Job Satisfaction As Mediator</i>	<i>Training (X1) Innovation (X2) Organizational Performance (X1)</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara pelatihan dan inovasi terhadap kinerja organisasi di industri perhotelan.
4.	(Ramesh Neupane, 2022)	<i>Evaluation Of The Impacts Of Training On Employee Performance In The Uk Hotel Industry:</i>	<i>Training (X1) Employee Performance (Y)</i>	Kuantitatif	Studi ini menemukan bahwa pelatihan di tempat kerja ( $\beta = 0,846$ , $p = 0,000$ ) dan

		<i>An Analysis Of Employees' Perspectives At Marriott International</i>			<p>pelatihan di luar tempat kerja (<math>\beta = 0,572</math>, <math>p = 0,026</math>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara pelatihan daring (<math>\beta = 0,301</math>, <math>p = 0,276</math>) tidak memiliki dampak signifikan. Rata-rata skor kinerja karyawan lebih dari 3 dari 5, dengan skor keseluruhan 4,03 atau 80,6%, menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Marriott International dinilai sangat efektif berdasarkan persepsi mereka sendiri.</p>
5.	(Setiawati, 2023)	<i>The Effects of Competency, Training, and Career</i>	<i>Competency (X1) Training (X2)</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan Kompetensi

		<i>Development on Employee Performance at i3L</i>	<i>Career Development (X3) Employee Performance (Y)</i>		dan pengembangan karier terbukti meningkatkan kinerja karyawan di i3L secara signifikan, sementara pelatihan belum memberikan dampak yang berarti. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi dan meningkatkan program pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dan berdampak pada peningkatan kinerja mereka.
--	--	---	---	--	---

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Berdasarkan lima penelitian terdahulu yang ditampilkan pada Tabel 2.2, dapat disimpulkan bahwa topik mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan telah banyak dikaji dalam berbagai konteks organisasi, seperti industri perhotelan secara umum, lembaga pendidikan, dan perusahaan multinasional. Namun demikian,

terdapat gap penelitian yang menjadi celah kontribusi dari penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya menempatkan variabel pelatihan atau pengembangan karier sebagai variabel mediasi atau bagian dari model multivariat yang kompleks (seperti pada penelitian Karunia dan Kanapathipillai), sehingga tidak fokus secara langsung terhadap pengaruh simultan keduanya terhadap kinerja karyawan. Kedua, penelitian terdahulu banyak dilakukan pada perusahaan berskala internasional atau lembaga pendidikan, sedangkan penelitian ini secara khusus dilakukan pada Hotel Mercure Bali Legian, yang belum banyak dijadikan objek studi secara spesifik.

Kelebihan penelitian ini terletak pada konteks lokal dan aplikatif, di mana penelitian dilakukan secara langsung pada hotel berbintang di Bali yang secara aktif menerapkan program pelatihan dan pengembangan karier. Penelitian ini juga menyoroti dampak simultan kedua variabel bebas tersebut terhadap kinerja karyawan secara langsung dengan pendekatan kuantitatif yang terfokus. Selain itu, penggunaan data historis internal hotel terkait pelatihan dan pengembangan karier selama lima tahun terakhir memberikan kedalaman data empiris yang lebih kaya dan terkini. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan sebelumnya, tetapi juga mengisi kekosongan literatur pada konteks organisasi perhotelan di wilayah Bali, serta memberikan rekomendasi yang lebih relevan dan implementatif bagi manajemen Hotel Mercure Bali Legian.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

### 2.3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual

Kerangka konseptual akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti, yang selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Hubungan Pengaruh *Training* dan pengembangan karier terhadap Kinerja Karyawan.

#### a. Pengaruh *Training* terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan atau training merupakan suatu proses yang disusun secara terencana dengan tujuan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan sehingga mampu menjalankan pekerjaannya dengan lebih efektif (Dessler, 2017). Training yang tepat sasaran dapat meningkatkan produktivitas kerja, menurunkan tingkat kesalahan, dan memperbaiki kualitas hasil kerja. *Training* yang relevan akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang prosedur kerja, standar pelayanan, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi atau metode kerja baru.

Dalam konteks perhotelan, pelatihan yang mencakup aspek teknis—seperti prosedur pembersihan kamar, penanganan keluhan tamu, atau penggunaan sistem reservasi—serta aspek non-teknis—seperti keterampilan komunikasi dan pelayanan prima—akan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Hamid (2023)

menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan perhotelan. Temuan serupa ditunjukkan dalam penelitian di Hotel Mercure Bali Legian, di mana pelatihan yang tepat mampu meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi miskomunikasi, dan memperbaiki kualitas layanan kepada tamu. Dengan demikian, semakin efektif pelatihan yang diberikan, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

b. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier dapat diartikan sebagai proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kapasitas individu dalam mencapai tujuan kariernya, sejalan dengan kebutuhan organisasi. pengembangan karier mencakup perencanaan dan pelaksanaan program yang memberikan peluang promosi, rotasi pekerjaan, penugasan khusus, serta akses ke pelatihan lanjutan. Kejelasan jalur karier dan adanya peluang untuk berkembang akan mendorong motivasi, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dalam industri perhotelan yang berorientasi pada pelayanan, pengembangan karier menjadi faktor penting untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten (Kusuma dan Putra, 2024). Program pengembangan karier yang baik tidak hanya memberi karyawan prospek

untuk naik jabatan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Penelitian oleh Harahap dan Wijaya (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karier yang terstruktur berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena memotivasi karyawan untuk mencapai target kerja dan menjaga kualitas pelayanan. Di Hotel Mercure Bali Legian, jalur karier yang jelas akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal, berinovasi, dan menjaga standar pelayanan, sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengaruh Training dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Training dan pengembangan karier merupakan dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling melengkapi dan bersama-sama berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Tujuan utama *training* adalah mengasah kemampuan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas kerja, sedangkan pengembangan karier diarahkan pada pertumbuhan profesional berjangka panjang yang sesuai dengan visi organisasi.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif dapat memperbaiki kemampuan teknis dan perilaku kerja karyawan, sementara pengembangan karier meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen

karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik. Kombinasi keduanya akan menciptakan tenaga kerja yang kompeten dalam keterampilan teknis sekaligus memiliki visi karier yang terarah serta komitmen kuat pada organisasi.

Penelitian Setiawati (2023) di sektor pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan temuan Karunia (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, pelatihan, dan pengembangan karier memiliki hubungan positif terhadap kinerja, di mana pengembangan karier berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh pelatihan.

Dalam konteks Hotel Mercure Bali Legian, pelatihan yang merata dan relevan, dipadukan dengan jalur pengembangan karier yang transparan dan adil, dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, serta kepuasan kerja karyawan. Sinergi dari kedua aspek ini akan mendorong pegawai meningkatkan efektivitas kerja, menjaga konsistensi standar pelayanan, dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan operasional maupun strategis.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini memfokuskan pada analisis pengaruh *training* dan pengembangan karier baik secara terpisah maupun secara bersamaan, terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Bali Legian.

Secara konseptual, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun atas dasar hubungan antara variabel independen dan dependen sebagai berikut:

a. Variabel Independen:

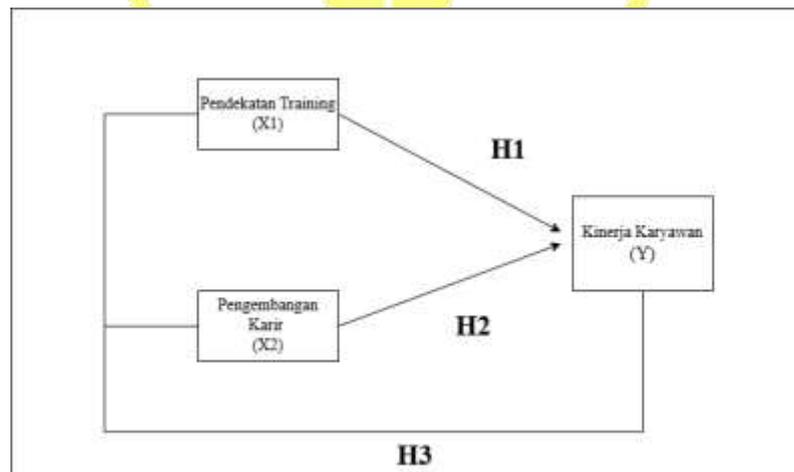
$X_1$  = Training

$X_2$  = Pengembangan Karier

b. Variabel Dependen:

$Y$  = Kinerja Karyawan

Hubungan antar variabel dijelaskan dalam bentuk model berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

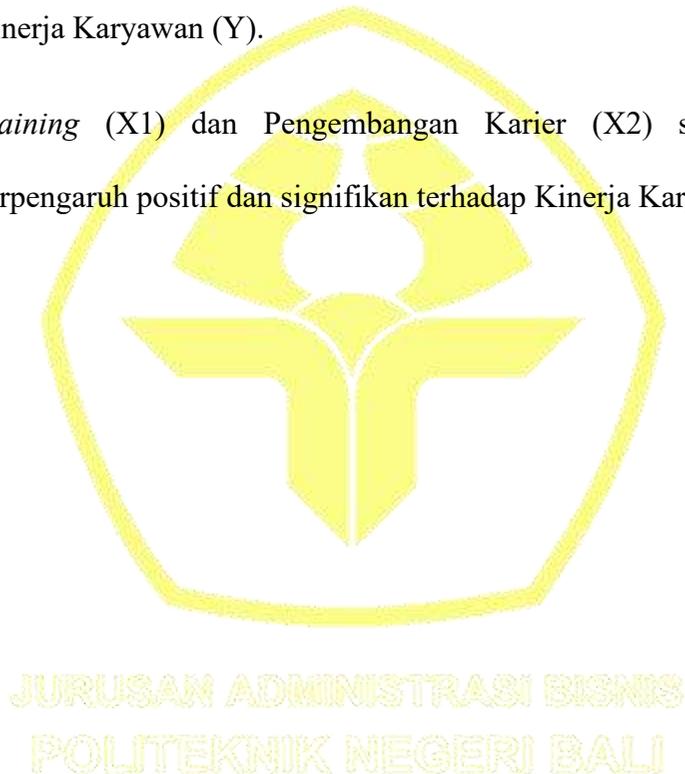
### 2.3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran konseptual di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : *Training* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H2 : Pengembangan Karier (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H3 : *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Hotel Mercure Bali Legian, yang terletak di Jl. Raya Legian No.328, Legian, Kelod, Bali, 80361 | <http://all.accor.com/8450>

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Amin (2023) populasi pada penelitian kuantitatif adalah keseluruhan individu, objek, atau kejadian yang dijadikan fokus kajian dan memiliki kesamaan karakteristik atau hubungan relevan dengan topik penelitian. Memahami ruang lingkup dan ciri populasi menjadi hal penting guna memastikan validitas serta keterwakilan hasil penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh staf Hotel Mercure Bali Legian sebanyak 120 orang.

##### **3.2.2 Sampel**

Sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah karyawan yang bekerja di Hotel Mercure Bali Legian. Pemilihan sampel dilakukan untuk mewakili populasi karyawan di hotel tersebut, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan

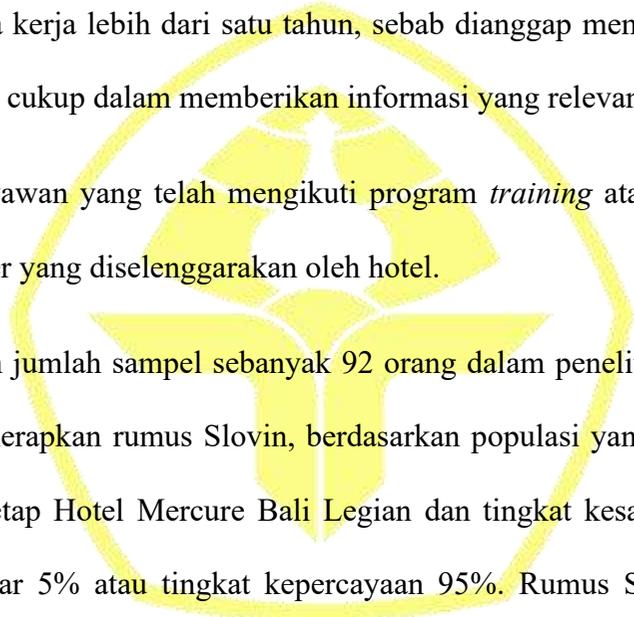
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

kondisi nyata terkait pengaruh *training* dan pengembangan karier terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling,, yaitu teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan tetap yang telah bekerja di Hotel Mercure Bali Legian dengan masa kerja lebih dari satu tahun, sebab dianggap memiliki pengalaman yang cukup dalam memberikan informasi yang relevan.
- b. Karyawan yang telah mengikuti program *training* atau pengembangan karier yang diselenggarakan oleh hotel.

Penentuan jumlah sampel sebanyak 92 orang dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan rumus Slovin, berdasarkan populasi yang terdiri atas 120 karyawan tetap Hotel Mercure Bali Legian dan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 5% atau tingkat kepercayaan 95%. Rumus Slovin dinyatakan


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

sebagai berikut:

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = margin of error (tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi)

Pada penelitian ini:

N = 120

e = 0,05

Perhitungannya:

$$n = \frac{120}{1 + 120 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = \frac{120}{1 + 120 \cdot 0,0025}$$

$$n = \frac{120}{1 + 0,3}$$

$$n = \frac{120}{1,3}$$

$$n = 92,3 \approx 92$$

Jadi angka 92 diperoleh dari hasil pembulatan perhitungan rumus Slovin dengan populasi 120 karyawan dan margin of error 5%.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

### 3.3 Variabel Penelitian

Adapun variabel penelitian, pada penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

#### a. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2016) Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan atau munculnya variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari dua:

##### 1) *Training* (X1)

*Training* mengacu pada metode atau strategi yang diterapkan organisasi dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja. *Training* bertujuan untuk memperbaiki keterampilan teknis, pengetahuan, dan perilaku karyawan agar lebih efektif dalam bekerja.

##### 2) Pengembangan Karier (X2)

Pengembangan karier adalah berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu karyawan mencapai tujuan karier mereka, baik melalui pelatihan, bimbingan, atau perencanaan karier yang strategis. Manfaat pengembangan karier tidak terbatas pada karyawan semata, melainkan juga bagi organisasi, yakni dengan menjaga keberlangsungan tenaga kerja kompeten, memperkuat motivasi, dan menciptakan iklim kerja yang selaras serta produktif.

#### b. Variabel Dependen

Sugiyono (2016) menyatakan "Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas." Maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan.

### 3.4 Sumber Data

#### a. Data Primer

Pada penelitian ini data primer didapatkan secara langsung dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan Hotel Mercure Bali Legian yang disebarakan melalui media online yaitu, menggunakan Google Form dengan aplikasi messenger from whatsapp.

#### b. Data Sekunder

Pada penelitian ini data sekunder bersumber melalui dokumen perusahaan, laporan pelatihan, dokumentasi pengembangan karier yang relevan dan literature dari buku dan jurnal penelitian yang berkaitan dengan pengaruh *Training* dan Pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan.

### 3.5 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan data yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka atau data kuantitatif yang telah dikonversi ke dalam bentuk angka (scoring).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, karena data yang dikumpulkan bersumber dari pendapat responden, yaitu karyawan Hotel Mercure Bali Legian, melalui kuesioner, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif, dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan informasi terkait pengaruh *Training* dan Pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode statistik untuk menghasilkan kesimpulan yang valid.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

#### a. Kuesioner

Pada penelitian ini salah satu metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan kepada orang lain yang dijadikan responden. Kuesioner pada penelitian ini disusun menggunakan indikator setiap variabel. Terdapat tiga variabel yang datanya akan dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yaitu, *Training* (X1), Pengembangan Karier (X2) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Y).

#### b. Observasi

Observasi merupakan metode yang dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas karyawan di Hotel Mercure Bali Legian, khususnya terkait pengaruh *training* dan pengembangan karier. Melalui observasi, peneliti dapat

memperoleh data empiris mengenai bagaimana proses *training* dilaksanakan, bentuk pengembangan karier yang diberikan, dan dampaknya terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Pengamatan dilakukan secara sistematis untuk mencatat kejadian atau fenomena yang relevan dengan variabel penelitian. Metode ini dipilih karena memberikan data yang autentik dan mendalam mengenai situasi yang sedang diteliti, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1 Uji Instrumen Penelitian**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment. Setiap item pertanyaan akan dihitung nilai korelasinya dengan total skor variabel.

Pada penelitian ini, pengujian validitas instrumen menggunakan bantuan software SPSS 30.

Dalam penelitian ini, uji hipotesis diterapkan pada tingkat signifikansi sebesar 5%, dengan kriteria pengujian yang ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai rhitung  $>$  rtabel maka dapat dinyatakan data tersebut valid.
- 2) Jika nilai rhitung  $<$  rtabel maka dapat dinyatakan data tersebut tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian menghasilkan data yang konsisten jika diukur berulang kali dalam kondisi yang sama. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan terhadap instrumen kuesioner dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, yang merupakan metode paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur konsistensi internal antar-item dalam satu variabel.

Menurut Setiawati (2023), reliabilitas yang tinggi mencerminkan bahwa setiap butir pernyataan dalam instrumen saling berkorelasi dan mengukur konstruk yang sama secara konsisten. Cronbach's Alpha dinyatakan baik apabila memiliki nilai  $\geq 0,70$ . Nilai tersebut mengindikasikan bahwa instrumen dapat digunakan untuk mengumpulkan data secara stabil dan dapat dipercaya.

Kriteria interpretasi Cronbach's Alpha menurut George dan Mallery (2019) yang sering dijadikan acuan dalam penelitian sosial adalah sebagai berikut:

1.  $\alpha \geq 0,90$  = Sangat reliabel (excellent)

2.  $0,80 \leq \alpha < 0,90$  = Reliabel (good)
3.  $0,70 \leq \alpha < 0,80$  = Cukup reliabel (acceptable)
4.  $0,60 \leq \alpha < 0,70$  = Kurang reliabel (questionable)
5.  $\alpha < 0,60$  = Tidak reliabel (unacceptable)

Sebagai contoh, dalam penelitian oleh Hamid (2023) yang meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja di industri perhotelan, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan masing-masing berada di atas 0,80, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut tergolong reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tahapan uji reliabilitas dalam penelitian ini dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun skor setiap item berdasarkan skala Likert.
2. Menghitung Cronbach's Alpha untuk setiap konstruk/variabel (X1, X2, Y).
3. Membandingkan nilai Alpha dengan standar minimal ( $\alpha \geq 0,70$ ).
4. Item yang mengurangi nilai reliabilitas secara signifikan akan dianalisis lebih lanjut untuk direvisi atau dihapus.

Dengan melaksanakan uji reliabilitas ini, peneliti dapat memastikan bahwa instrumen penelitian dapat digunakan secara konsisten, sehingga hasil

penelitian yang diperoleh memiliki dasar data yang kuat dan dapat diandalkan untuk pengambilan kesimpulan.

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data dalam model regresi memenuhi syarat-syarat statistik yang diperlukan agar analisis regresi linier berganda dapat memberikan hasil yang valid, tidak bias, dan dapat diinterpretasikan secara tepat. Pada penelitian ini, uji asumsi klasik yang dilakukan menggunakan bantuan Software SPSS 30.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengecek apakah residual dari model regresi memiliki distribusi normal. Distribusi normal pada residual penting agar hasil pengujian signifikansi dapat dianggap sah secara statistik.

Pengujian dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov atau Shapiro-Wilk menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Selain itu, grafik seperti Histogram dan Normal P-P Plot juga digunakan untuk melihat pola penyebaran residual secara visual.

Kriteria pengambilan keputusan:

1. Jika nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi (Sig.)  $\leq 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang tinggi (korelasi) antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter regresi.

Uji ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) pada output regresi.

Kriteria pengambilan keputusan:

1. Jika nilai Tolerance  $> 0,10$  dan VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas.
2. Jika nilai Tolerance  $\leq 0,10$  atau VIF  $\geq 10$ , maka terjadi multikolinearitas.

Dalam konteks penelitian ini, uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa variabel *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) tidak memiliki korelasi tinggi yang dapat memengaruhi validitas analisis terhadap Kinerja Karyawan (Y).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Model yang baik merupakan model yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji Glejser, yaitu meregresi nilai

absolut residual terhadap variabel independen. Tidak terjadi heteroskedasitas apabila nilai signifikansinya  $> 0,05$ . Sebaliknya, terjadi heteroskedasitas apabila nilai signifikansinya  $< 0,05$  (Gozali, 2018).

### 3.7.3 Analisis Autokolerasi

Menurut Ghozali (2016), kualitas suatu model regresi diukur salah satunya dari ada tidaknya autokorelasi; model yang bebas dari autokorelasi umumnya lebih reliabel untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Autokorelasi merupakan kondisi di mana terdapat hubungan antarobservasi yang berurutan sepanjang waktu, kesalahan yang tersisa dari suatu observasi cenderung berhubungan dengan kesalahan dari observasi lainnya. Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode sebelumnya ( $t-1$ ). Jika hubungan tersebut ada, maka model dikatakan mengalami masalah autokorelasi. Permasalahan ini umumnya terjadi pada data runtut waktu (time series), sedangkan pada data potong lintang (cross section) seperti kuesioner—yang pengukuran variabelnya dilakukan pada waktu yang sama—uji ini tidak diperlukan. Untuk data observasi yang jumlahnya lebih dari 100, pengujian dapat menggunakan metode Lagrange Multiplier. Salah satu metode yang sering digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah uji Durbin-Watson (DW), yang menentukan nilai DW untuk melihat tingkat korelasi residual. Model regresi

yang menggunakan data tahunan atau periodisasi lebih dari satu tahun, umumnya memerlukan pengujian autokorelasi.

### 3.7.4 Analisis Regresi linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur pengaruh simultan antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Model regresi dalam penelitian ini diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen

X, dan  $X_n$  = Variabel independen

A = Konstanta (nilai Y apabila  $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$ )

B = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Koefisien regresi akan menunjukkan arah dan besar pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjadi dasar dalam menarik kesimpulan apakah variabel *training* dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak.

### 3.7.5 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi variabel dependen (kinerja karyawan) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (*training* dan pengembangan karier) secara bersama-sama.

$$R^2 = \frac{\text{JK Regresi}}{\text{JK Total}}$$

Interpretasi nilai  $R^2$ :

1.  $R^2 = 0$ : tidak ada kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat
2.  $R^2 = 1$ : seluruh variasi Y dapat dijelaskan oleh  $X_1$  dan  $X_2$

Dalam penelitian ini, semakin tinggi nilai  $R^2$ , maka semakin besar kontribusi *training* dan pengembangan karier dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan di Hotel Mercure Bali Legian.

### 3.7.6 Uji Hipotesis

#### a. Uji Statistik t (T-Test)

Uji Statistik t, atau dikenal juga sebagai uji parsial, digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (terpisah). Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah variabel independen seperti *Training* ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karier ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusan dalam Uji t adalah sebagai berikut:

1) Berdasarkan Nilai Signifikansi:

a) Jika nilai signifikansi (p-value)  $< 0.05$  (tingkat signifikansi 5%), maka Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima dan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak. Ini berarti variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b) Jika nilai signifikansi (p-value)  $> 0.05$  (tingkat signifikansi 5%), maka Hipotesis Nol ( $H_0$ ) diterima dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Ini berarti variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Berdasarkan Perbandingan t-hitung dan t-tabel:

a) Jika nilai t-hitung  $> t$ -tabel, maka Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima dan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak. Ini berarti variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b) Jika nilai t-hitung  $< t$ -tabel, maka Hipotesis Nol ( $H_0$ ) diterima dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Ini berarti variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai t-tabel akan ditentukan berdasarkan tingkat

signifikansi ( $\alpha=0.05$ ) dan derajat kebebasan ( $df=n-k-1$ , di mana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel independen).

b. Uji Statistik F (Uji F)

Uji Statistik F, atau dikenal juga sebagai uji simultan (uji serentak), digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah variabel *Training* ( $X_1$ ) dan *Pengembangan Karier* ( $X_2$ ) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* ( $Y$ ).

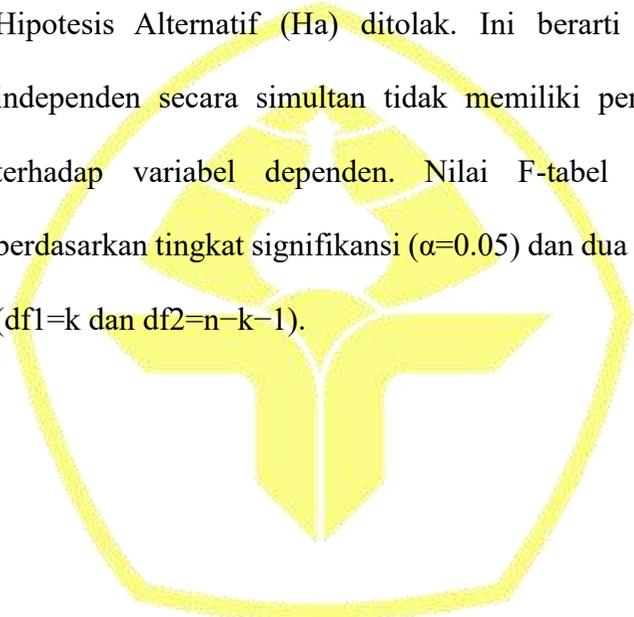
Kriteria pengambilan keputusan dalam Uji F adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan Nilai Signifikansi:
  - a) Jika nilai signifikansi (p-value)  $< 0.05$  (tingkat signifikansi 5%), maka Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima dan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak. Ini berarti seluruh variabel independen secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
  - b) Jika nilai signifikansi (p-value)  $> 0.05$  (tingkat signifikansi 5%), maka Hipotesis Nol ( $H_0$ ) diterima dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Ini berarti seluruh variabel independen secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Berdasarkan Perbandingan F-hitung dan F-tabel:

a) Jika nilai F-hitung  $>$  F-tabel, maka Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima dan Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak. Ini berarti seluruh variabel independen secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b) Jika nilai F-hitung  $<$  F-tabel, maka Hipotesis Nol ( $H_0$ ) diterima dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Ini berarti seluruh variabel independen secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai F-tabel akan ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi ( $\alpha=0.05$ ) dan dua derajat kebebasan ( $df_1=k$  dan  $df_2=n-k-1$ ).



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Profil Perusahaan



**Gambar 4. 1 Logo Mercure Bali Legian**

Sumber: Mercure Bali Legian

Mercure Bali Legian adalah hotel di bawah manajemen Accorhotels Brand. Mercure Bali Legian merupakan hotel bintang 4 di kawasan Legian Kelod, Bali dan mulai beroperasi pada tanggal 7 Desember 2014. Mercure Bali Legian diresmikan oleh Wakil Gubernur Bali yaitu Bapak Sudikerta. Accorhotels merupakan perusahaan berskala internasional yang berbasis di Perancis. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1967 oleh Paul Dubrule dan Gerard Pellison. Pada tahun tersebut hotel pertama yang dibangun oleh Accorhotels adalah Novotel di Lille (France).

Pada tahun 1974, Accorhotels mulai membuka brand hotel baru yang bernama Ibis Hotel di Bordeaux, Perancis. Selanjutnya tahun 1975, Accorhotels mengakuisisi hotel bintang 3 yakni Mercure. Pada tahun 1994 untuk pertama kalinya Accorhotels membuka cabangnya di Indonesia, yakni di kawasan Kemayoran Jakarta dan merambah Bali di tahun 1998. Barulah di tahun 2014 Accorhotels membuka hotel bintang 4 pertamanya di kawasan Legian Kelod dengan nama Mercure Bali Legian.

Mercure Bali Legian berlokasi tepat di Jalan Legian No. 328, Legian Kelod, KutaBali. Mercure Bali Legian berada dibawah naungan PT. Budimulia Prima Realty.

#### 4.1.2 Lokasi Perusahaan



**Gambar 4. 2 Lokasi Perusahaan**

Sumber: Mercure Bali Legian

Mercure Bali Legian terletak di area yang strategis di daerah Legian. Dekat dengan berbagai tempat menarik seperti pantai, pasar tradisional, restaurant, mall, clubs dan lainnya.

Nama tempat : Hotel Mercure Bali Legian

Alamat : Jalan Legian No.328, Legian Kelod, Kuta-Bali / Jl. Sriwijaya No. 1, Legian Kelod, Kuta-Bali

Telp : +62 361 9386 100

Fax : +62 361 9386 200

Website : [www.mercure.com](http://www.mercure.com)

### 4.1.3 Bidang Usaha

Sebagai badan usaha di bidang jasa, hotel menawarkan akomodasi atau penginapan, termasuk pelayanan kamar, penyediaan makanan dan minuman, serta fasilitas tambahan yang dapat dinikmati tamu sesuai kemampuan ekonominya.

Mercure Bali Legian menyediakan beberapa fasilitas akomodasi seperti 7 jenis kamar dengan luas yang berbeda dengan total sebanyak 321 kamar, 6 meeting room, 3 restaurant, 2 bar, 2 swimming pool, 1 fitness centre, 1 computer corner, 3 spa room dan 1 kids corner.

#### a. Tipe Kamar

Berikut merupakan jenis - jenis kamar yang dimiliki oleh Hotel Mercure Bali Legian.

**Tabel 4. 1 Jenis-jenis Kamar Hotel Mercure Bali Legian**

<b>Tipe</b>	<b>Penjelasan</b>	<b>Luas (Sqm)</b>	<b>Jumlah Kamar</b>
Superior	Superior King	28	52
	Superior Twin	28	73
	Superior King Hollywood	28	33
Deluxe	Deluxe King Bed with Balcony	28	72
	Deluxe Twin Bed with Balcony	28	29
Privillage Room	Privillage Room	40	13
Junior Suite	Junior Suite King Bed	43	2
Execitive Suite	Executive Suite with Balcony	50-54	8
Deluxe Plunge Pool	Deluxe King with Plunge Pool	40	14

	Deluxe King Hollywood with Plunge Pool	40	5
Family Room	Family Room King Bed & Twin Bed	40	20

b. Ancak Restaurant and Lounge

Nama Ancak diambil dari pohon ancak tua yang tumbuh tepat di tengah-tengah hotel Mercure Bali Legian. Pohon Ancak biasanya sebagai tempat perlindungan bagi ikan di sungai, daun muda beserta bijinya digunakan sebagai bahan obat-obatan herbal, untuk perawatan kulit dan kosmetik. Oleh karena itu pohon ancak menjadi ikon dari hotel dan sebagai nama pada restaurant. Makanan yang disajikan di Ancak Restaurant adalah citarasa asia & barat yang di gabungkan dengan masakan local.

Ancak restaurant buka pada pukul 06.30 pagi – 11.00 malam, untuk room service buka 24 jam. Sarapan pagi dimulai dari pukul 06.30-10.30 pagi. Makan siang mulai pada pukul 11.00-14.00 dan makan malam buka pukul 18.00-23.00.

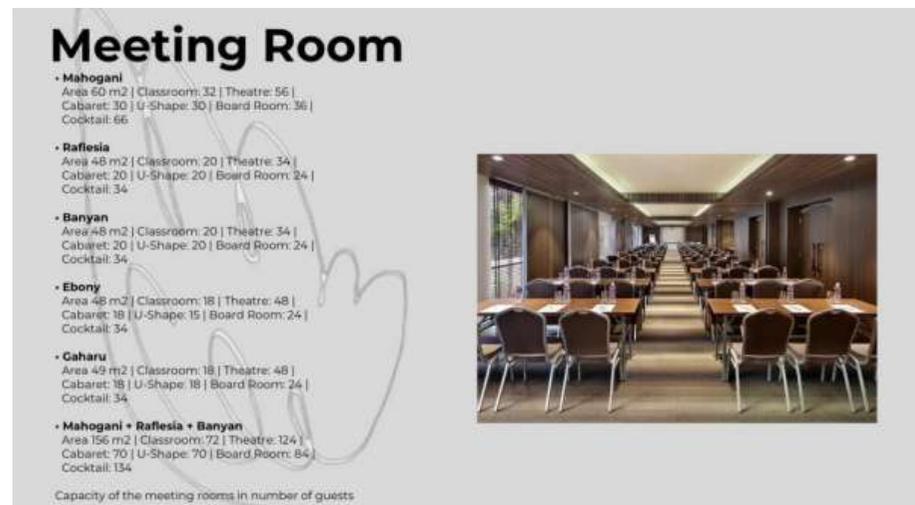
c. Poolé Bar and Lounge

Poolé merupakan transformasi dari nama Pule atau Pulai, sebuah pohon besar dan tinggi yang tingginya dapat mencapai 50m. Pule atau Pulai biasanya digunakan untuk menyembuhkan penyakit seperti demam, malaria, darah dan kurang nafsu makan. Pohon tua ini juga digunakan untuk membuat patung dan topeng. Dipercaya sebagai pohon pengusir hal hal buruk di halaman rumah, serta menyembuhkan kesurupan. Nama tersebut dipercaya akan mendatangkan hal-hal baik.

Berlokasi di lantai empat dan bersebelahan dengan kolam renang, Poolé Bar and Lounge menyediakan berbagai macam cocktail, beer, soft drink, juice dan kopi, serta menyuguhkan makanan ringan.

Poolé bar and Lounge buka dari pukul 10.00 sampai dengan pukul 23.00. Tamu dapat menikmati minuman yang di pesan sambil berenang pada kolam renang.

### Meeting Room



**Gambar 4. 3 Meeting Room Hotel Mercure Bali Legian**

### d. Fitness Centre

Ruang fitness center berlokasi di lantai 4 hotel Mercure Bali Legian dekat dengan Ruang SPA, Kids Club dan Poolé bar and Lounge. Fitness center dapat digunakan oleh tamu yang menginap di Mercure Bali Legian secara gratis.

### e. Lavare Spa

Lavare berasal dari Bahasa latin yaitu untuk membersihkan dan untuk menyegarkan, atau yang lebih kita kenal dengan Lavender. Beroperasi pada pukul 07.00 sampai pukul 22.00.

f. Kids Club

Kids club merupakan ruangan khusus anak-anak bermain. Kids club terletak pada lantai 4 hotel bersebelahan dengan Lavare Spa. Kids club dibuka pada pukul 07.00 sampai dengan 22.00.

g. Kolam Renang

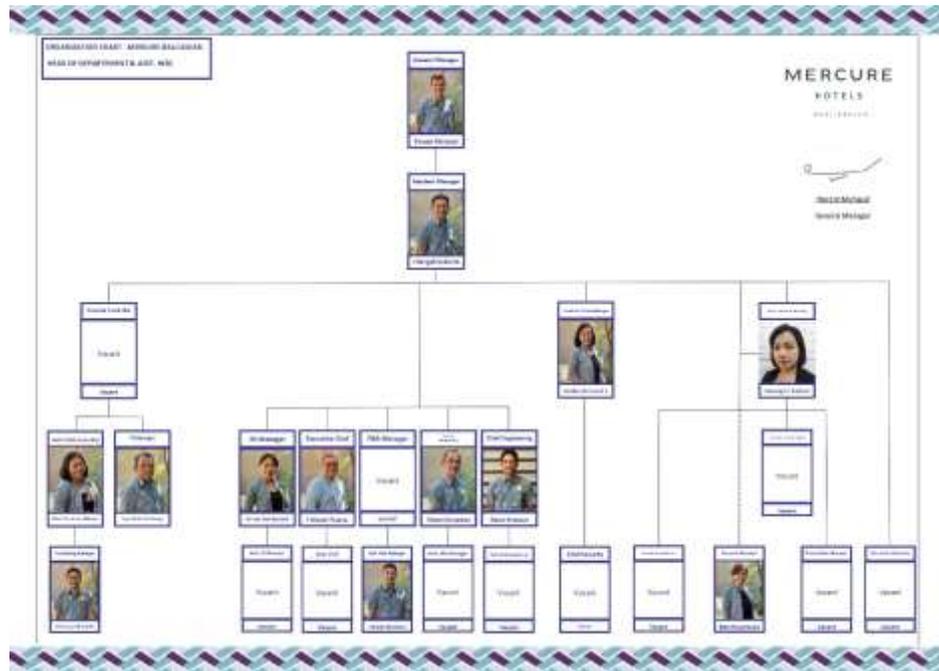
Mercure Bali Legian memiliki 2 kolam renang yaitu pada lantai 1 dan lantai 4. Pada lantai 1, kolam renang bersebelahan dengan Aneka Restaurant dan pada lantai 4, kolam renang bersebelahan dengan Poolé Bar and Lounge.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, yang wajib ada di dalam dunia usaha termasuk pariwisata (hotel). Karena dengan adanya struktur-struktur organisasi yang jelas, akan tercermin pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas pula sehingga dapat merupakan alat untuk mempermudah mencapai tujuan yang diinginkan. Ini memang perlu agar setiap anggota organisasi dapat mengetahui siapa yang harus mempertanggung jawabkan pekerjaannya, dan dari siapa menerima perintah (tugas) yang harus dikerjakan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

a. Struktur Organisasi Head Of Departement dan Assistant Mercure Bali Legian



**Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Mercure Bali Legian**

Berdasarkan hasil observasi dan dokumen internal, struktur organisasi di Hotel Mercure Bali Legian terbagi menjadi beberapa bagian utama, yaitu:

1) Manajemen Puncak

a) General Manager (GM): Bertanggung jawab penuh atas seluruh operasional hotel. GM di Hotel Mercure Bali Legian dijabat oleh *Florent Michaud*.

b) Resident Manager: Membantu GM dalam mengawasi operasional harian hotel, memastikan koordinasi antar-departemen berjalan lancar.

## 2) Departemen Pendukung Strategis

- a) Financial Controller: Bertanggung jawab dalam mengatur keuangan dan pengawasan akuntansi. Saat ini posisi ini masih kosong (*vacant*).
- b) Sales & Marketing Manager: Mengelola promosi, penjualan, dan strategi pemasaran hotel.
- c) HR & Training Manager: Mengelola rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, dan administrasi sumber daya manusia.

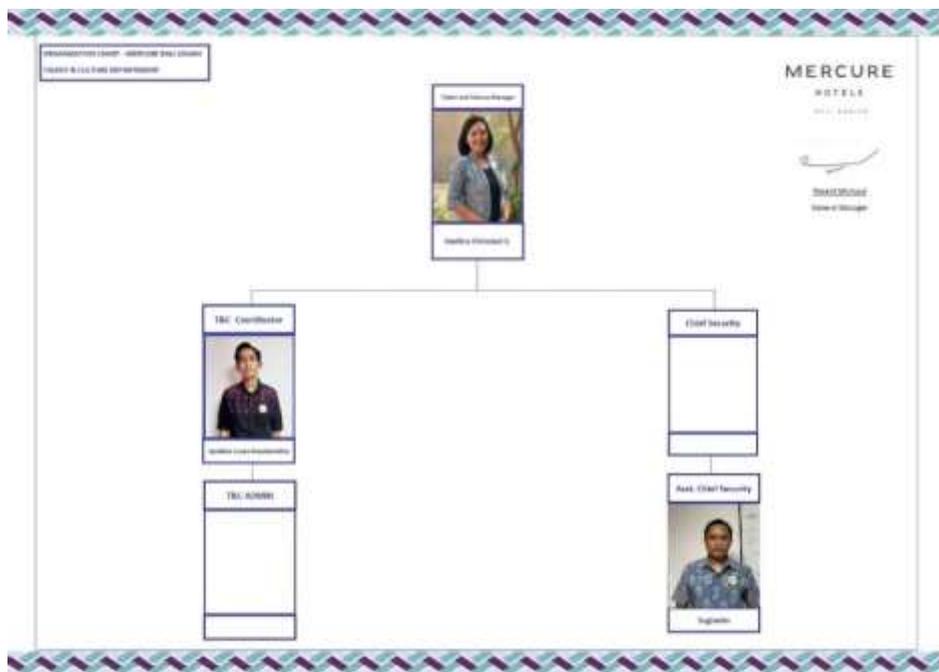
## 3) Departemen Operasional

- a) Front Office (FO) Manager: Bertanggung jawab atas pelayanan tamu di bagian depan, seperti reservasi, check-in, dan check-out.
- b) Executive Chef: Memimpin kegiatan dapur dan bertanggung jawab atas penyajian makanan.
- c) Food and Beverage (F&B) Manager: Memimpin seluruh aktivitas layanan makanan dan minuman; posisi ini masih kosong.
- d) Chief Engineering: Bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perbaikan fasilitas hotel.
- e) Housekeeping Manager: Mengelola kebersihan dan kenyamanan area hotel; posisi ini juga masih kosong.
- f) Chief Security: Bertanggung jawab terhadap keamanan hotel; posisi ini kosong.
- g) Recreation Manager: Mengatur berbagai fasilitas dan aktivitas rekreasi untuk tamu hotel.

#### 4) Departemen Pendukung Operasional

- a) IT Manager: Mengelola sistem informasi dan teknologi di lingkungan hotel.
- b) Purchasing & Store: Mengatur proses pembelian dan penyimpanan barang kebutuhan hotel.

#### b. Struktur Organisasi Talent & Culture Departement Mercure Bali Legian



**Gambar 4.5 Struktur Organisasi Talent & Culture Departement**

Struktur organisasi Talent & Culture Department di Hotel Mercure Bali Legian menunjukkan susunan hierarkis yang sederhana namun fungsional, dengan fokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan pengawasan keamanan. Departemen ini berperan penting dalam pengembangan karyawan, manajemen budaya organisasi, serta menjaga standar rekrutmen dan pelatihan.

### Susunan Struktur Organisasi:

- 1) Talent and Culture Manager: Posisi ini dijabat oleh Destina Christiani Simanjuntak yang memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola seluruh aspek SDM, termasuk pelatihan, pengembangan karyawan, budaya kerja, serta kebijakan HR yang berlaku di lingkungan hotel. Manager ini juga bertanggung jawab atas pengawasan langsung terhadap bagian administrasi SDM dan keamanan.
- 2) T&C Coordinator: Di bawah Talent and Culture Manager terdapat Ignatius Lucas Kusumbandrio sebagai T&C Coordinator, yang mendukung pengelolaan kegiatan operasional departemen, seperti perekrutan, pengarsipan data karyawan, pelatihan internal, serta komunikasi antarbagian dalam lingkup sumber daya manusia.
- 3) T&C Admin: Merupakan posisi pendukung administratif yang belum terisi (*vacant*), berfungsi untuk membantu dalam pelaksanaan tugas administratif sehari-hari, seperti dokumentasi, absensi, pengelolaan database karyawan, dan tugas-tugas HR lainnya.
- 4) Chief Security: Struktur organisasi Talent & Culture Department juga mencakup bagian keamanan yang dikoordinasi oleh Chief Security (posisi belum terisi), yang bertanggung jawab untuk menjaga keamanan lingkungan hotel, karyawan, dan tamu.

- 5) Assistant Chief Security: Posisi ini dijabat oleh Sugianto, yang membantu Chief Security dalam melaksanakan tugas operasional keamanan sehari-hari dan mengawasi petugas keamanan yang bertugas di lapangan.

## **4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan**

### **4.2.1 Hasil Analisis**

#### **a. Penyajian data responden**

Untuk memudahkan proses penelitian ini, kuesioner disebarakan kepada sejumlah responden yang telah ditentukan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan antara Training dan Pengembangan Karier dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Mercure Bali Legian. Responden dalam penelitian ini berjumlah 92 orang karyawan staff Hotel Mercure Bali Legian. Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Berdasarkan data yang terkumpul, diketahui bahwa jumlah pada semua indikator lengkap dan sesuai dengan jumlah responden.

#### **2) Jenis Kelamin**

Seperti yang disajikan pada Tabel 4.2 mengenai deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden laki-laki mendominasi dengan 64 orang (70%), sedangkan responden perempuan tercatat

sebanyak 28 orang (30%). Hal ini merefleksikan bahwa karyawan laki-laki merupakan mayoritas di Hotel Mercure Bali Legian.

**Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	N	%
1	Laki-laki	64	70%
2	Perempuan	28	30%
	<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### 3) Usia Responden

Tabel 4.3 menyajikan profil responden berdasarkan kelompok usia, di mana kategori usia 31 – 40 tahun mendominasi sampel penelitian dengan 41 orang (45%). Disusul oleh kelompok usia 20 – 30 tahun sebanyak 32 orang (35%), kelompok 41 – 50 tahun sebanyak 14 orang (15%), dan yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 5 orang (5%). Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan di Hotel Mercure Bali Legian berada dalam rentang usia produktif 31 – 40 tahun.

**Tabel 4. 3 Usia Responden**

No	Usia	N	%
1	20 - 30 Tahun	32	35%
2	31 - 40 Tahun	41	45%
3	41 - 50 Tahun	14	15%
4	> 50 Tahun	5	5%
	<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

## b. Teknik Analisis Data

Untuk memastikan keabsahan dan konsistensi data yang terkumpul, dilakukanlah pengujian validitas dan reliabilitas.

### 1) Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk membuktikan bahwa setiap pertanyaan atau indikator dalam instrumen memiliki kemampuan yang kuat untuk merepresentasikan variabel yang dimaksud. Proses uji validitas pada penelitian ini dilakukan melalui aplikasi SPSS 30.0, dengan acuan kriteria berikut:

- a) Item pertanyaan dikatakan valid jika r hitung bernilai positif dan lebih besar dari r tabel.
- b) Item pertanyaan dinyatakan tidak valid jika r hitung bernilai positif namun lebih kecil dari r tabel.
- c) Nilai r hitung dapat ditemukan pada kolom 'Corrected Item-Total Correlation'. Penyebaran kuesioner awal untuk uji validitas dan reliabilitas melibatkan 92 responden. Dengan demikian, nilai r tabel ditetapkan berdasarkan  $df = n - 2$  ( $92 - 2 = 90$ ) pada tingkat signifikansi 5%, menghasilkan angka 0,3610.

Selanjutnya, hasil uji validitas yang terperinci akan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 4 Estimasi Uji Validitas**

Uraian	Butir Pertanyaan	rhitung	rtabel	Keterangan
Variabel X1	Q1	0.636	0,3610	Valid
	Q2	0.814		Valid
	Q3	0.576		Valid
	Q4	0.630		Valid
	Q5	0,627		Valid
Variabel X2	Q1	0.616	0,3610	Valid
	Q2	0.620		Valid
	Q3	0.607		Valid
	Q4	0.705		Valid
	Q5	0.770		Valid
Variabel Y	Q1	0,658	0,3610	Valid
	Q2	0,787		Valid
	Q3	0,647		Valid
	Q4	0,840		Valid
	Q5	0,633		Valid

Sumber: SPSS 30

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa semua butir pertanyaan pada variabel penelitian dinyatakan valid, ditunjukkan melalui perbandingan nilai rhitung yang melampaui rtabel. Mengacu pada hasil tersebut, seluruh butir pertanyaan untuk Variabel X1, Variabel X2, dan Variabel Y dinyatakan

layak untuk digunakan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan setiap butir pertanyaan memiliki nilai r hitung yang secara konsisten melebihi 0,3610 sehingga instrumen penelitian ini terbukti valid dan dapat dilanjutkan untuk analisis data yang lebih mendalam.

## 2) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha.

Jika skala itu dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai alpha cronbach 0,00 s.d 0,20, berarti kurang reliabel
2. Nilai alpha cronbach 0,21 s.d 0,40, berarti agak reliabel
3. Nilai alpha cronbach 0,41 s.d 0,60, berarti cukup reliabel
4. Nilai alpha cronbach 0,61 s.d 0,80, berarti reliabel
5. Nilai alpha cronbach 0,81 s.d 1,00, berarti sangat reliabel.

**Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
<i>Training</i> (X1)	0,717	Reliabel
Pengembangan Karier (X2)	0,749	Reliabel
Kinerja Karyawan (X3)	0,761	Reliabel

Sumber: SPSS 30

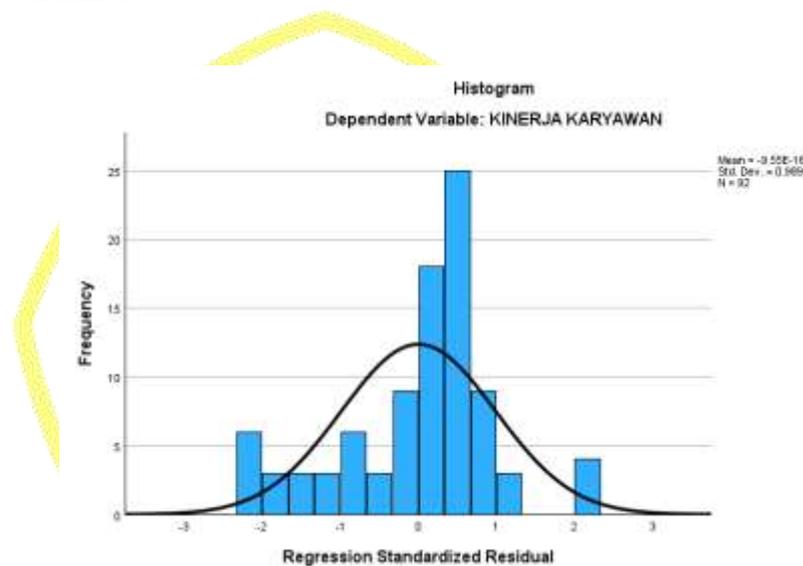
Uji reliabilitas yang tercantum pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian berada pada tingkat reliabilitas yang dapat diterima secara statistik. Variabel *Training* (X1) memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.717, variabel Pengembangan Karier (X2) sebesar 0.749, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.761. Dengan nilai yang melampaui ambang batas reliabilitas, dapat dipastikan bahwa semua indikator pengukuran pada ketiga variabel dalam instrumen penelitian ini reliabel.

### 3) Uji Asumsi Klasik

#### a) Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis grafik serta hasil statistik dari perhitungan regresi yang diolah menggunakan SPSS 30.

(1) Histogram merupakan salah satu metode visual untuk menguji normalitas data, di mana data yang terdistribusi normal akan menunjukkan bentuk kurva menyerupai lonceng (*bell-shaped*). Distribusi data yang ideal adalah yang memiliki pola normal. Apabila kurva histogram condong ke kanan atau ke kiri, hal tersebut mengindikasikan bahwa data tidak terdistribusi secara normal.



**Gambar 4. 6 Grafik Histogram**

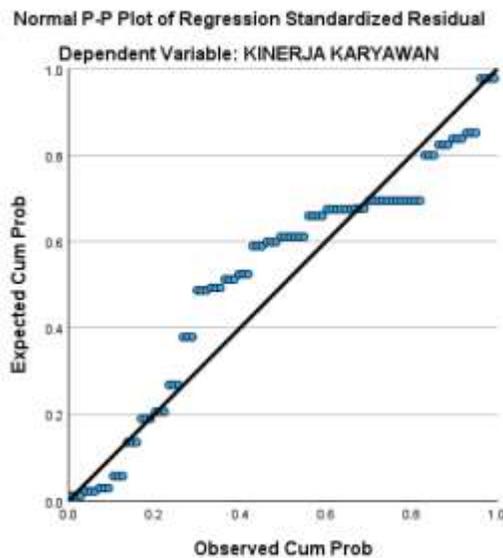
Gambar 4.6 menampilkan Histogram dari *Regression Standardized Residual*. Berdasarkan observasi visual pada histogram tersebut, dapat diamati bahwa distribusi data residual cenderung membentuk pola menyerupai kurva normal dengan kecenderungan simetris terhadap rata-rata nol. Sebagian besar frekuensi residual terkonsentrasi di bagian tengah dan menurun

secara bertahap menuju kedua ujung, mengikuti bentuk kurva normal teoritis yang tergambar. Hasil ini mengindikasikan bahwa data residual dalam model regresi terdistribusi secara normal.

(2) Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang digunakan adalah:

(a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

(b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4. 7 Grafik Normality Probability Plot

Selain menggunakan histogram, pengujian normalitas residual juga dikonfirmasi melalui *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Dalam Gambar 4.7, sumbu horizontal (X) merepresentasikan probabilitas kumulatif yang diperoleh dari data, sementara sumbu vertikal (Y) menggambarkan probabilitas kumulatif yang diharapkan menurut distribusi normal. Observasi pada grafik ini mengungkapkan bahwa titik-titik data residual menyebar secara erat di sekitar dan mengikuti garis diagonal lurus. Tidak ditemukan adanya pola penyimpangan yang signifikan atau pengelompokan yang menjauh dari garis tersebut. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pola sebaran residual pada model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga mendukung validitas inferensi statistik yang akan dilakukan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
b) Uji Multikolinearitas  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Pengujian multikolinearitas digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan korelasi yang cukup kuat antarvariabel bebas dalam model regresi. Kondisi ini dapat mengakibatkan koefisien regresi

menjadi tidak konsisten dan sulit dipahami. Uji ini dapat dideteksi dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Kriteria Deteksi Multikolinearitas:

- a) Jika nilai *Tolerance*  $\geq 0,10$  atau nilai VIF  $\leq 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model regresi.
- b) Jika nilai *Tolerance*  $< 0,10$  atau nilai VIF  $> 10$ , maka terjadi masalah multikolinearitas.

**Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Colinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Training (X1)	0,722	1,385
Pengembangan Karier (X2)	0,722	1,385

Sumber: SPSS 30

Berdasarkan Tabel 4.6 terkait Collinearity Statistics, nilai Tolerance untuk variabel Training maupun Pengembangan Karier tercatat sebesar 0,722, yang berarti lebih tinggi dari ambang batas 0,10. Adapun nilai VIF pada variabel Training sebesar 1,385 dan pada variabel Pengembangan Karier juga sebesar 1,385, di mana keduanya berada di bawah ambang batas 10.

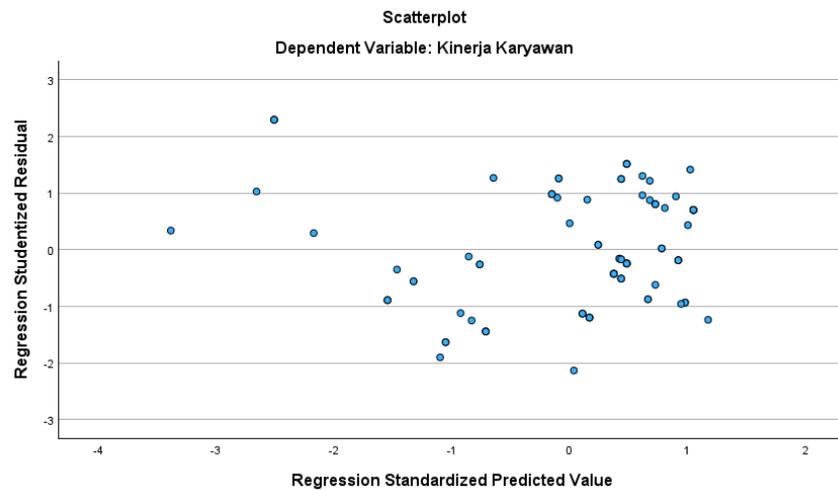
Dengan demikian, mengacu pada kriteria uji multikolinearitas, Sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel *Training* dan Pengembangan Karier dalam model regresi ini. Hal ini menegaskan bahwa asumsi bebas multikolinearitas telah memenuhi syarat, sehingga model regresi layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

c) Uji Heteroskedastistas

Uji heteroskedastisitas merupakan salah satu asumsi klasik regresi linear berganda yang penting untuk memastikan bahwa varians *residual* dalam model bersifat homogen atau konstan (homoskedastisitas). Jika residual memiliki varians yang tidak seragam, hal tersebut mengakibatkan standar error tidak lagi reliabel, yang pada akhirnya memengaruhi validitas pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan melalui metode uji statistik Glesjer.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Uji Glesjer dilakukan dengan meregresikan nilai absolut *residual* (*Abs\_RES*) terhadap variabel-variabel independen. Ketentuan uji menyatakan bahwa jika  $\text{Sig.} > 0,05$  pada seluruh variabel independen, maka model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.



**Gambar 4. 8 Grafik Scatterplot**

Gambar 4.8 menyajikan *scatterplot* antara *Regression Standardized Predicted Value* (ZPRED) dan *Regression Studentized Residual* (SRESID). Berdasarkan observasi visual pada *scatterplot* tersebut, dapat dilihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Sebaran titik-titik tersebut tidak menunjukkan indikasi adanya pola melebar, menyempit, atau membentuk corong seiring peningkatan nilai prediksi. Kondisi penyebaran acak memberikan bukti bahwa model regresi tidak dipengaruhi oleh heteroskedastisitas.

#### 4) Uji Autokolerasi

Autokorelasi diuji untuk menilai kemungkinan adanya korelasi antara kesalahan pengganggu suatu observasi dengan kesalahan pengganggu

pada observasi sebelumnya. Adanya autokorelasi, terutama yang sering terjadi pada data deret waktu, dapat menyebabkan estimasi standar *error* menjadi bias dan mengakibatkan uji signifikansi (uji t dan uji F) menjadi tidak valid. Pengujian autokorelasi pada penelitian ini dilakukan melalui penerapan uji Durbin-Watson (DW)..

Identifikasi autokorelasi didasarkan pada perbandingan nilai Durbin-Watson ( $dW$ ) dengan batas bawah ( $dL$ ) dan batas atas ( $dU$ ), yang dihitung menggunakan tabel Durbin-Watson sesuai dengan tingkat signifikansi, jumlah data ( $N$ ), dan jumlah variabel independen ( $K$ ).

Berikut adalah kriteria pengambilan keputusannya:

- a) Jika  $dW < dL$ : Terdapat autokorelasi positif.
- b) Jika  $dL \leq dW \leq dU$ : Tidak dapat disimpulkan (zona ragu-ragu).
- c) Jika  $dU < dW < (4 - dU)$ : Tidak terdapat autokorelasi (bebas dari autokorelasi).
- d) Jika  $(4 - dU) \leq dW \leq (4 - dL)$ : Tidak dapat disimpulkan (zona ragu-ragu).
- e) Jika  $dW > (4 - dL)$ : Terdapat autokorelasi negatif.

**Tabel 4. 7 Hasil Uji Autokolerasi Durbin-Watson**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>	<b>Durbin-Watson</b>
1	0.963	0.927	0.925	0.22896	2.016

Sumber: SPSS 30

Dari analisis yang ditampilkan dalam Tabel 4.7, diperoleh nilai Durbin-Watson (dW) sebesar 2,016. Untuk  $N = 92$  dan  $K = 2$  pada tingkat signifikansi 5%, diperoleh nilai dL sebesar 1.6166 dan nilai dU sebesar 1.7053 (dari tabel Durbin-Watson).

Dengan membandingkan nilai dW dengan kriteria Durbin-Watson:

$$\text{Nilai } (4 - dU) = 4 - 1.7053 = 2.2947$$

Posisi nilai dW sebesar 2,016 yang berada di antara batas bawah ( $dU = 1,7053$ ) dan batas atas ( $4 - dU = 2,2947$ ) mengindikasikan bahwa model regresi terbebas dari autokorelasi. Hal ini berarti asumsi klasik mengenai tidak adanya autokorelasi telah terpenuhi, sehingga model regresi dianggap layak untuk memprediksi variabel dependen.

##### **5) Uji Regresi Linier Berganda**

Uji regresi linier berganda bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen. Variabel yang dipengaruhi disebut variabel tergantung atau dependen,

sedangkan variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas atau variabel independen.

**Tabel 4. 8 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Unstandardized Coefficients Std. Error</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1 (Constant)	8,854	0,283		31,291	< .001
<i>Training (X1)</i>	0,195	0,018	0,363	10,693	< .001
Pengembangan Karier (X2)	0,260	0,012	0,720	21,206	< .001

Sumber: SPSS 30

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui persamaan regresi linier berganda yang terbentuk adalah:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 8.854(Y) + 0.195(X1) + 0.260(X2) + e$$

Dimana:

Y = Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

X1 = Variabel Independen (Training)

X2 = Variabel Independen (Pengembangan Karier)

e = Faktor *Error*

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Konstanta Nilai konstanta diperoleh sebesar 8.854. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) bernilai nol atau konstan, maka rata-rata Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 8.854.
- b) Koefisien Variabel *Training* (X1) Koefisien variabel *Training* (X1) diperoleh nilai positif sebesar 0.195. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Training* (X1) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.195 satuan, dengan asumsi variabel Pengembangan Karier (X2) dianggap tetap (konstan).
- c) Koefisien Variabel Pengembangan Karier (X2) Koefisien variabel Pengembangan Karier (X2) diperoleh nilai positif sebesar 0.260. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel Pengembangan Karier (X2) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.260 satuan, dengan asumsi variabel *Training* (X1) dianggap tetap (konstan).

#### 6) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) merupakan salah satu metode statistik yang digunakan dalam analisis regresi untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model. Nilai  $R^2$  berada pada rentang 0 hingga 1, di mana semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model regresi

memiliki kemampuan yang semakin baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Koefisien determinasi juga berguna untuk menilai sejauh mana prediksi model mendekati data sebenarnya.

**Tabel 4. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2)**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	0,946 <sup>a</sup>	0,927	0,925	0,22896

Sumber: SPSS 30

Dari *output* uji yang disajikan pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa, diperoleh nilai R Square sebesar 0,927, yang berarti bahwa 92,7% variasi dalam Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh dua variabel independen yaitu *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) secara simultan. Sementara itu, sisanya sebesar 7,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,925 menunjukkan bahwa model telah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas dan jumlah sampel, serta tetap mempertahankan kekuatan prediktif yang tinggi. Selain itu, nilai Standard Error of the Estimate sebesar 0,22896 mengindikasikan bahwa tingkat kesalahan dalam estimasi model relatif kecil, sehingga model regresi ini dapat dikatakan cukup baik dan layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan variabel *training* dan pengembangan karier.

## 7) Uji Hipotesis

### a) Uji Parsial (Uji T)

Pengujian parsial dengan uji t digunakan untuk menilai pengaruh individual dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari X1 (Training) dan X2 (Pengembangan Karier), sedangkan variabel dependennya adalah Y (Kinerja Karyawan). Uji dilakukan terhadap 92 responden, di mana t tabel ditetapkan sebesar 1,986 pada taraf signifikansi 5%.

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Parsial (Uji T)**

Model	Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	8,854	0,283		31,291	< .001
Training (X1)	0,195	0,018	0,363	10,693	< .001
Pengembangan Karier (X2)	0,260	0,012	0,720	21,206	< .001

Sumber: SPSS 30

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat persamaan regresi sekaligus koefisien variabel keterampilan dan Disiplin kerja. Model regresi parsial dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

(1) Pengaruh *Training* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y):

Nilai t hitung sebesar  $10,693 > t$  tabel 1,986 dan nilai signifikansi  $< 0,001$ , yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka, secara parsial, variabel *Training* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,195 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel *Training* akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,195 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

(2) Pengaruh Pengembangan Karier (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y):

Nilai  $t$  hitung sebesar  $21,206 > t$  tabel  $1,986$  dan nilai signifikansi  $< 0,001$ . Artinya, secara parsial, variabel Pengembangan Karier juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien regresi sebesar  $0,260$  menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Pengembangan Karier akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar  $0,260$  satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Secara parsial, baik *Training* maupun Pengembangan Karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Di antara keduanya, Pengembangan Karier memiliki pengaruh yang lebih besar (ditunjukkan oleh nilai Beta tertinggi sebesar  $0,720$ ) dibandingkan *Training* (Beta =  $0,363$ ).

b) Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Simultan (Uji F)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	58,335	2	29,167	556,384	< ,001
Residual	4,613	88	0,052		
Total	62,948	90			

Sumber: SPSS 30

Uji F pada tabel 4.11 menghasilkan F hitung sebesar 556,384, yang nilainya jauh di atas F tabel 3,10 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan derajat kebebasan  $df_1 = 2$  dan  $df_2 = 88$ . Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) sebesar  $< 0,001$ , yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti variabel *Training* dan Pengembangan Karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menegaskan bahwa model regresi penelitian ini memenuhi kelayakan dan mampu merepresentasikan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

#### 4.2.2 Pembahasan

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 92 responden, yakni karyawan tetap Hotel Mercure Bali Legian. Berdasarkan pengolahan data, analisis statistik, dan pengujian hipotesis yang dilakukan, diperoleh gambaran mengenai pengaruh *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) baik dalam analisis terpisah maupun dalam analisis simultan. Hasil pengujian menggunakan SPSS 30.0 menunjukkan bahwa kedua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

##### a. Pengaruh *Training* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *Training* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di lingkungan Hotel Mercure Bali Legian. implikasi ini dibuktikan dengan hasil uji parsial menunjukkan  $t$  hitung  $10,693 > t$  tabel  $1,986$ , dengan nilai signifikansi  $< 0,001$ , yang berarti berada di bawah tingkat signifikansi  $0,05$ . Artinya, hipotesis alternatif (H1) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak. Temuan ini sejalan dengan teori bahwa pelatihan merupakan bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja serta produktivitas individu. *Training* yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan difokuskan untuk meningkatkan

pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam menjalankan tugas-tugasnya secara profesional.

Dalam konteks Hotel Mercure Bali Legian, program pelatihan yang diterapkan telah mencakup berbagai aspek penting seperti peningkatan keterampilan teknis, penguasaan standar pelayanan, penguatan etika kerja, serta adaptasi terhadap sistem dan prosedur operasional yang diterapkan oleh manajemen. Berdasarkan data deskriptif, responden memberikan tanggapan yang sangat positif terhadap kualitas materi pelatihan yang mudah dipahami dan aplikatif di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan telah relevan dengan kebutuhan operasional karyawan sehari-hari. Lebih lanjut, pelatihan juga meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menghadapi tamu hotel dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan atasan secara lebih efisien dan akurat.

Pelatihan juga menjadi wadah yang efektif dalam memperkuat komunikasi antarkaryawan dan antarlevel organisasi, sehingga menciptakan sinergi yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan keterlibatan aktif dalam program pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan dinamika industri perhotelan yang kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan konsistensi dalam penyelenggaraan pelatihan dan secara berkala mengevaluasi materi serta metode pelatihan yang digunakan agar tetap sesuai dengan kebutuhan

pasar dan perkembangan zaman. Temuan ini juga selaras dengan studi sebelumnya oleh Ratnayake (2021), yang membuktikan bahwa *training* yang tepat sasaran berkontribusi besar terhadap peningkatan kompetensi karyawan dan pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.

b. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Pengembangan Karier (X2) terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Hotel Mercure Bali Legian. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji parsial dengan nilai t hitung sebesar 21,206, yang jauh melampaui t tabel 1,986, serta tingkat signifikansi  $< 0,001$ . Hal ini menegaskan bahwa program pengembangan karier yang diterapkan oleh manajemen hotel telah berhasil meningkatkan motivasi, komitmen, dan performa kerja karyawan. Pengembangan karier dalam penelitian ini mencakup berbagai aspek, seperti kesempatan promosi jabatan, rotasi kerja, program coaching dan mentoring, serta kejelasan jalur karier yang tersedia bagi seluruh karyawan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

Dari hasil tanggapan responden, indikator dengan skor tertinggi adalah kesempatan rotasi atau promosi jabatan, diikuti oleh indikator yang menyatakan bahwa atasan mendukung pengembangan karier karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki prospek masa depan yang menjanjikan di perusahaan, sehingga mereka terdorong untuk bekerja

dengan lebih giat, loyal, dan bertanggung jawab. Dalam industri perhotelan yang memiliki tingkat mobilitas tinggi, adanya kepastian mengenai jalur karier menjadi faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten.

Motivasi intrinsik karyawan juga meningkat seiring dengan adanya peluang pengembangan karier yang realistis. Mereka merasa dihargai, diakui, dan diberi ruang untuk berkembang dalam organisasi. Hal ini pada akhirnya mewujudkan interaksi kerja yang positif antara karyawan dan manajemen, yang berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan kepada tamu. Seperti dikemukakan oleh Mulyono (2024), pengembangan karier yang dirancang sesuai kebutuhan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan prestasi, serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Maka dari itu, Hotel Mercure Bali Legian perlu terus memperkuat sistem pengembangan karier, termasuk dengan menyediakan bimbingan karier, sistem evaluasi kinerja yang adil, serta transparansi dalam proses promosi. Pengembangan karier yang berkelanjutan dan inklusif akan menjadi pendorong utama terciptanya tenaga kerja yang kompetitif dan adaptif dalam menghadapi tantangan global di sektor pariwisata dan perhotelan.

c. Pengaruh *Training* dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 556,384, jauh melebihi nilai F tabel sebesar 3,10, dengan nilai signifikansi sebesar  $< 0,001$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *Training* (X1) dan Pengembangan Karier (X2) bersama-sama memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Analisis data menunjukkan bahwa kedua variabel independen berkontribusi besar dalam menjelaskan perbedaan kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,927. Artinya, 92,7% perubahan atau variasi dalam Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh *Training* dan Pengembangan Karier, sedangkan sisanya 7,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Hasil ini mempertegas bahwa pendekatan terintegrasi antara pelatihan dan pengembangan karier merupakan program yang sangat optimal dalam membangun tingkat keahlian tenaga kerja di Hotel Mercure Bali Legian. Pelatihan memungkinkan karyawan untuk menguasai aspek teknis pekerjaan, sementara pengembangan karier mengarahkan langkah organisasi menuju tujuan strategis dalam karier mereka. Ketika keduanya berjalan selaras, karyawan bukan sekedar dapat menjalankan tugas secara efisien, serta memiliki motivasi dan komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari efektivitas manajemen dalam mengelola potensi individu dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang dilatih dan dikembangkan dengan baik akan menunjukkan performa yang unggul dalam hal ketepatan waktu, pelayanan terhadap tamu, kerja sama tim, serta kepatuhan terhadap standar kerja yang ditetapkan. Mereka tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, di samping itu, membantu memperkuat citra perusahaan yang baik di kalangan pelanggan dan masyarakat luas.

Oleh karena itu, penting bagi manajemen Hotel Mercure Bali Legian untuk mempertahankan dan memperkuat kebijakan pelatihan dan pengembangan karier secara berkelanjutan. Penyesuaian program pelatihan terhadap tren industri, pemberian insentif berbasis kinerja, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung pengembangan potensi individu akan menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## 4.3 Implikasi Hasil Penelitian

### 4.3.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan di industri perhotelan. Beberapa kontribusi teoretis yang dihasilkan antara lain:

- a. Penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa *training* dan pengembangan karier merupakan dua faktor strategis yang secara signifikan memengaruhi kinerja individu di tempat kerja.
- b. Penelitian ini membandingkan dan mengkritisi temuan-temuan terdahulu dengan memberikan fokus empiris baru pada sektor perhotelan berbintang di Indonesia, khususnya Hotel Mercure Bali Legian.
- c. Penelitian ini menyoroti aspek simultan dari dua intervensi manajerial (*training* dan pengembangan karier) dalam satu model pengaruh terhadap kinerja, yang sebelumnya lebih banyak dikaji secara terpisah.
- d. Elemen keterbaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada kontekstualisasi hubungan antar variabel dalam budaya kerja layanan (*hospitality-based work environment*), yang membutuhkan interaksi langsung dengan pelanggan.

### 4.3.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan empiris penelitian ini dapat diterapkan secara langsung dalam praktik manajemen SDM di Hotel Mercure Bali Legian maupun hotel-hotel sejenis. Implikasi praktisnya antara lain:

- a. Manajemen hotel dapat merancang program pelatihan yang lebih terarah dan relevan, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan kebutuhan keterampilan aktual di lapangan.
- b. Bagian HRD sebaiknya menyusun sistem pengembangan karier yang terstruktur dan transparan, misalnya melalui jalur karier, coaching rutin, serta pengembangan kompetensi berjenjang.
- c. Kebijakan pelatihan dan pengembangan karier dapat diintegrasikan ke dalam sistem reward dan appraisal, guna mendorong keterlibatan dan retensi karyawan secara lebih berkelanjutan.
- d. Temuan penelitian ini dapat dijadikan landasan dalam menyusun modul pelatihan internal berbasis kompetensi layanan (service excellence) untuk memperkuat posisi hotel dalam persaingan industri.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 3.7 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 92 responden di Hotel Mercure Bali Legian, serta dari analisis data melalui uji regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ), maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar  $10,693 > t$  tabel  $1,986$  dan nilai signifikansi  $< 0,001$ . Artinya, pelatihan yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.
2. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar  $21,206 > t$  tabel  $1,986$  dengan signifikansi  $< 0,001$ . Ini menunjukkan bahwa program pengembangan karier seperti promosi jabatan, pelatihan lanjutan, mentoring, dan kejelasan jalur karier mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan.
3. *Training* dan Pengembangan Karier secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa F

hitung sebesar  $556,384 > F$  tabel 3,10 dengan signifikansi  $< 0,001$ . Hal ini diperkuat dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,927, yang berarti 92,7% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *training* dan pengembangan karier. Sisanya sebesar 7,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 3.8 Saran

Berdasarkan data yang diperoleh dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan konstruktif bagi pihak manajemen Hotel Mercure Bali Legian, maupun untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

- a. Meskipun pelatihan yang diberikan sudah berdampak positif terhadap kinerja karyawan, namun disarankan agar perusahaan terus melakukan evaluasi berkala terhadap materi, metode, dan efektivitas program pelatihan. Perlu ditambahkan variasi pelatihan yang mencakup pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi interpersonal, serta problem solving untuk menghadapi dinamika industri perhotelan.
- b. Pengembangan karier mengindikasikan bahwa pengembangan karier berperan secara signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen sebaiknya semakin memperjelas jalur karier yang dapat ditempuh oleh karyawan, serta menginformasikan secara terbuka mekanisme promosi, rotasi jabatan, dan syarat-syarat pengembangan karier

yang berlaku. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan.

- c. Disarankan agar manajer dan supervisor lebih aktif terlibat dalam coaching, mentoring, serta pemberian feedback konstruktif secara rutin. Pendekatan personal seperti ini akan memberikan dukungan psikologis dan profesional bagi karyawan, sekaligus mempererat hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
- d. Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan dapat mulai mengintegrasikan pelatihan berbasis digital seperti e-learning, simulasi interaktif, dan webinar, guna meningkatkan efisiensi dan jangkauan pelatihan tanpa mengganggu operasional harian hotel.
- e. Rekomendasi bagi peneliti di masa mendatang adalah menambahkan variabel-variabel lain yang relevan dan berpotensi memengaruhi kinerja, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Penelitian dapat juga dilakukan pada hotel atau industri jasa lainnya untuk memperoleh perbandingan yang lebih luas.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwinata, D. W., Hidayat, R., & Sinaga, U. M. (2024). *Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Prosiding Seminar Nasional Manajemen, 3(2), 1294–1301.
- Andayani, N. (2021). *Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Babullah, M. (2024). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi modern*. Jakarta: Kencana.
- Devita, 2024. Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Altra Raya. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*, Volume 4, p. 680.
- Elisia, 2020. Pelatihan Dan Pengembangan Karier Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort And Spa. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Volume 2, P. 226.
- Hamid, 2023. The Effect of Employee Training, Organizational Commitment and Self Efficacy on Employee Performance in the Hospitality Industry. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, Volume 9, p. 692.

Harahap, N. L., & Wijaya, S. P., 2023. Peran Organisasi dalam Memfasilitasi Pengembangan Karier Berkelanjutan di Era Transformasi Digital. *Jurnal Manajemen Talenta*, Volume 7, p. 25–38.

Haslinda, 2019. Evolving Terms Of Human Resource Management And Development. *The Journal of International Social Research*, Volume 2, p. 180.

Humaira, L., 2020. Pelatihan dan perubahan perilaku karyawan. *Jurnal Pengembangan SDM*, 8(1), pp. 33–41.

Irnie Victorynie, 2024. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Attractive : Innovative Education Journal*, Volume 6, p. 332.

Kanapathipillai, 2021. *The Impact Of Training And Innovation On Organizational Performance In The Hospitality Industry In Malaysia: Job Satisfaction As Mediator*. *European journal of human resource management studies*, Volume 5, p. 86.

Karunia, 2023. *The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee*. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, Volume 17, p. 202.

Koasali, 2023. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi

- Kasus Pada Karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli). *Tirtayasa Ekonomika*, Volume 18, p. 114.
- Mahesa, R., 2024. Indikator keberhasilan pelatihan karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 15(1), pp. 44–56.
- Maya, 2020. Pengaruh Pengembangan Karier, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Meroke Tetap Jaya. *Jurnal Warta*, Volume 14, p. 150.
- Nurjaya, P., & Santoso, R. B., 2022. Implementasi People Analytics dalam Pengambilan Keputusan Strategis Sumber Daya Manusia. *Jurnal Riset Manajemen*, Volume 10, p. 112–125.
- Putri, 2020. Pengaruh Insentif, Fasilitas Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Sahid Jaya Surakarta. Doctoral dissertation, Universitas Sahid Surakarta, Volume 2, p. 2.
- Putri, L. A., & Indrawati, A., 2023. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Organisasi pada Era Disrupsi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Volume 15, p. 45–58.
- Ramadhan, F., & Fitriani, A., 2021. Evaluasi Dampak Program Pelatihan terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan: Studi Kasus pada Sektor Manufaktur. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 20, p. 210–225.

Ramadhani, S., & Santoso, R. I., 2024. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Real-Time dan Feedback Berkelanjutan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Sumber Daya Manusia*, Volume 3, p. 40–55.

Ramesh Neupane, 2022. Evaluation Of The Impacts Of Training On Employee Performance In The Uk Hotel Industry: An Analysis Of Employees' Perspectives At Marriott International. *International Journal Of Research*, Volume 10, P. 57.

Ratnayake, 2021. Impact of Training and Development on Employee Performance on the Hotel Industry in Sri Lanka. *IEOM Society International*, Volume 2, p. 146.

Santoso, B. A., & Dewi, R. S., 2024. Peran Program Upskilling dan Reskilling dalam Menghadapi Perubahan Kebutuhan Tenaga Kerja di Industri 4.0. *Jurnal Ekonomi Industri*, Volume 7, p. 35–48.

Sari, D. P., & Putra, A. K., 2023. Strategi Pelatihan Berbasis Kompetensi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Volume 18, p. 115–130.

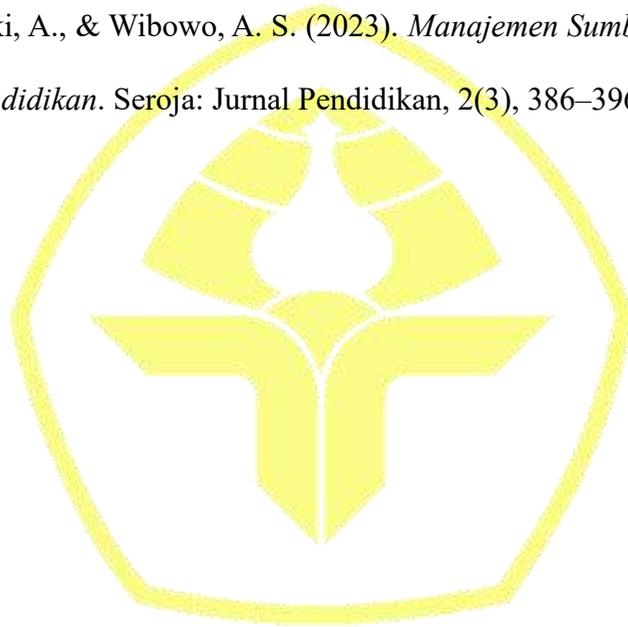
Setiawati, 2023. The Effects of Competency, Training, and Career Development on Employee Performance at i3L. *Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, Volume 9, p. 221.

- Susanti, E., & Widjaja, T., 2024. Adaptasi Kebijakan Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan di Era Kerja Hibrida. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 12, p. 30–42.
- Sutrisno, 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pratama Abadi Industri Di Tangerang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Volume 3, P. 464.
- Tahulending, 2022. Manfaat Pengembangan Karier Karyawan Pada Pt Traktor Nusantara Cabang Pontianak. *Berkala Ilmiah Mahasiswa Administrasi Bisnis*, Volume 1, p. 22.
- Utami, L. S., & Pradana, G. W., 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Volume 11, p. 90–105.
- Waheed, 2018. Employee Development and Its Effect on Employee Performance: A Case Study of Hotel Industry in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, Volume 2, p. 224.
- Wibowo, E., & Hidayat, R., 2022. Efektivitas E-Learning dalam Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan Karyawan pada Lingkungan Kerja Hibrida. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*, Volume 10, p. 50–65.

Wijaya, D. K., & Saputri, A. R., 2023. Dimensi Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0: Adaptabilitas, Inovasi, dan Kolaborasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Kontemporer*, Volume 8, p. 15–28.

Wijayanti, D., & Lestari, S., 2021. Pengaruh Keberagaman dan Inklusi terhadap Inovasi dan Kreativitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 23, p. 201–215.

Yusuf, A., Marzuki, A., & Wibowo, A. S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Seroja: *Jurnal Pendidikan*, 2(3), 386–396.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
POLITEKNIK NEGERI BALI