

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

Ni Wayan Yuni Antari¹, I Made Widiantera², Kadek Jemmy Waciko³

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali

Correspondence		
Email: yuni17antr@gmail.com	No. Telp:	
Submitted: 29 July 2024	Accepted: 5 August 2024	Published: 6 August 2024

ABSTRAK

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

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

ABSTRACT

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

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

PENDAHULUAN

Perusahaan industri merupakan sektor yang dinamis, persaingan yang semakin kompetitif menjadi tantangan utama bagi kelangsungan operasional perusahaan. Dalam menghadapi kompleksitas ini, tentunya tidak cukup hanya dengan mengandalkan teknologi yang canggih. Penggunaan teknologi canggih harus didukung dengan kompetensi sumber daya manusia yang mumpuni pada perusahaan, karena tanpa dukungan dari tenaga kerja yang handal, teknologi secanggih apapun tidak menjamin kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar (Mustopa, et al., 2021). Menurut Mangkunegara (2017) sumber daya manusia adalah modal utama yang menggerakkan suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih serta dikembangkan kemampuannya karena memiliki

sifat yang kompleks. Berdasarkan hal tersebut, setiap perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing dan untuk membekali karyawan sebuah *skill* agar mampu menghadapi persaingan di industri yang semakin berkembang setiap tahunnya. Pencapaian pengembangan sumber daya manusia ini bisa diraih dengan melakukan kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang dilakukan secara teratur oleh perusahaan dengan memberikan pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Hal ini didukung oleh pandangan Bariqi (2018) yang menyebutkan bahwa pelatihan memiliki sifat khusus dan manfaatnya dapat segera diterapkan di lingkungan kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam aspek afektif (sikap), kognitif (pengetahuan), dan psikomotorik (tindakan), serta mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan sehingga mereka dapat mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam pekerjaan.

Pelatihan (*training*) merupakan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Wahyuningsih, 2019). Pemberian pelatihan kepada karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama, menjadi suatu kebutuhan agar mereka memiliki keterampilan dan kesiapan untuk menempati posisi tertentu di dalam perusahaan. Hal ini mencakup kemampuan untuk bekerja efektif dan kemauan untuk patuh terhadap semua aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Syahputra, 2020). Dengan dilaksanakannya pelatihan, karyawan memiliki potensi untuk menyelaraskan diri dengan strategi-strategi perusahaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan begitu, pelatihan sangat perlu untuk diberikan kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali.

Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan kinerja baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Penelitian Wahyuningsih (2019) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan, yang memberikan keuntungan memuaskan bagi perusahaan atas investasinya dalam sumber daya manusia. Untuk membuat pelatihan karyawan menjadi efektif, beberapa hal yang harus dilakukan termasuk penentuan materi pelatihan, metode pelatihan, sikap dan keterampilan pelatih atau instruktur, durasi pelatihan, dan fasilitas pelatihan. (Wahyuningsih, 2019).

Salah satu perusahaan pariwisata di Bali yang memerlukan kinerja karyawan yang baik dalam mencapai visi dan misi nya adalah Anantara Uluwatu Bali Resort. Hotel ini merupakan salah satu hotel *resort* mewah bintang lima berdiri pada tanggal 15 Juni 2012 yang berlokasi di Pecatu. Anantara Uluwatu Bali Resort sangat antusias dalam memberikan *service* terbaik untuk tamu yang mencari liburan romantis atau petualangan, relaksasi yang tenang, atau waktu bersama keluarga yang berkualitas, agar tamu dapat lebih menikmati hiburan liburan favoritnya. Sebagai perusahaan penyedia layanan jasa akomodasi perhotelan, peran bagian operasional seperti *Front Office*, *Food and Beverage Service*, *Housekeeping*, *Kitchen* dan *Engineering* sangat penting dalam keberlangsungan Anantara Uluwatu Bali Resort. Seluruh bagian operasional tersebut harus melayani tamu hotel sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang sudah ditetapkan.

Untuk menjaga citra perusahaan, Anantara Uluwatu Bali Resort melakukan program pelatihan yang dilaksanakan setiap bulan dimana setiap kegiatannya tertera pada *Learning Calendar* yang dibuat oleh pihak *People & Culture Department*. Program pelatihan (*training*) di Anantara Uluwatu Bali Resort terdiri dari dua (2) tipe yaitu *mandatory* dan *non-mandatory* dimana dibagi kembali menjadi tiga (3) jenis yaitu *skill training*, *knowledge training* dan

retraining yang diikuti oleh seluruh karyawan. *Skill training* bertujuan untuk mengasah keterampilan seperti contoh, “*how to make home made syrup*”. Sedangkan *knowledge training* merupakan *training* yang berkaitan dengan *knowledge* atau pengetahuan, contohnya, *Security Awareness*. Jenis pelatihan ini merupakan *mandatory training* yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan secara bergantian pada tiap departemen setiap bulannya. Sedangkan *retraining* merupakan pengulangan materi yang dilakukan secara berkala. Setiap kegiatan *training* yang dilakukan per-bulan tersebut dibuatkan laporan berapa jam total *training* atau disebut dengan *training hours*.

Terjadi fluktuasi dimana pada tahun 2019 berada pada 2.4% kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan sekaligus menjadi *average training hours* terendah yaitu 2.0%, dilanjutkan pada tahun 2021 mengalami sedikit peningkatan yaitu sebesar 2.5%, pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali yaitu sebesar 2.1% dan pada tahun 2023 mengalami peningkatan yaitu sebesar 3.7% sekaligus menjadi *average training hours* tertinggi yang terjadi pada lima (5) tahun terakhir. Penurunan yang telah terjadi tersebut perlu diperhatikan oleh pihak manajemen karena berkaitan dengan kelangsungan kinerja perusahaan.

Dari observasi yang peneliti lakukan terhadap beberapa karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak bisa mengikuti pelatihan dikarenakan bertepatan dengan hari liburnya sehingga harus diganti dengan karyawan lain pada departemen yang sama. Terlebih, dalam pelaksanaan pelatihan, beberapa karyawan terlihat tidak fokus karena harus menerima telepon untuk meng-*handle* tamu, sehingga materi yang diberikan tidak sepenuhnya diperhatikan. Situasi ini sangat disayangkan karena telah mengabaikan kesempatan yang ada sehingga berdampak pada kurangnya kemampuan karyawan dalam menghadapi suatu masalah yang mengakibatkan penurunan kinerja dan kualitas karyawan sehingga tujuan organisasi dapat terhambat. Seperti contoh, pada pelatihan GHA *Discovery*, yang membahas mengenai program loyalti dari jaringan hotel *Global Hotel Alliance* (GHA) yang merupakan aliansi hotel independen terbesar di dunia. GHA *Discovery training* termasuk pada jenis pelatihan *mandatory* dimana seluruh karyawan wajib mendapatkan pelatihan ini. Terlihat perbedaan antara karyawan yang belum pernah mengikuti pelatihan dengan yang sudah mengikuti. Karyawan yang belum mengikuti pelatihan mengalami kesulitan dalam menjelaskan mengenai manfaat, jenis dan fasilitas apa saja yang tamu akan dapatkan jika memesan kamar melalui program GHA. Sedangkan karyawan yang sudah mengikuti dan menyimak materi pelatihan bisa memahami dan menjelaskan kembali mengenai program GHA tersebut sehingga tidak terjadi miskomunikasi antara tamu dengan karyawan. Contoh lainnya, pelatihan *The Fire Drill* yang bertujuan untuk membiasakan individu dengan langkah-langkah yang perlu diambil ketika keadaan darurat kebakaran terjadi di dalam lokasi. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong evakuasi individu yang cepat, tertib, dan aman sambil menghindari risiko cedera atau korban jiwa. Dengan dilaksanakannya pelatihan ini, tentunya perusahaan mengharapkan karyawannya mampu mengimplementasikan materi yang telah dipaparkan pada saat kejadian berlangsung, namun masih ada karyawan yang tidak menyimak materi dengan baik sehingga dalam prakteknya karyawan kurang mampu menerapkan materi tersebut. Hal ini dapat menghambat keberlangsungan hotel dan menyebabkan tidak terpenuhinya peningkatan kinerja karyawan yang berakibat pada ketidakmampuan perusahaan bersaing antar kompetitornya.

Berdasarkan berbagai uraian dan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih lanjut dengan mengambil judul penelitian: **“Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Anantara Uluwatu Bali Resort.”**

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Sumber data merupakan subjek dari data yang digunakan tersebut diperoleh. Penelitian ini menggunakan dua sumber data yang meliputi :

a. Data Primer

Menurut Elvera dan Astarina (2021) data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tanpa melalui media perantara yang bertujuan untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian. Data primer dikumpulkan dengan metode survei atau observasi dan wawancara.

b. Data Sekunder

Menurut Elvera dan Astarina (2021) data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung dari sumber penelitiannya dan didapatkan dari situs internet atau dari sebuah referensi yang sama dengan yang sedang diteliti oleh peneliti.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap krusial dan sangat menentukan dalam penelitian. Keberhasilan suatu penelitian bergantung pada kemampuan untuk mengumpulkan data yang relevan dan berkualitas. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan observasi secara langsung pada perusahaan yang sedang diteliti, seperti:

a. Observasi

Dalam praktiknya, Ibrahim (2015) menyatakan bahwa observasi merupakan teknik utama dalam pengumpulan data suatu penelitian. Observasi adalah metode pengumpulan data yang memanfaatkan keseluruhan panca indra untuk mengamati dan memahami sebuah realitas, termasuk melalui penglihatan, pendengaran, perasaan, penciuman, dan lainnya.

b. Wawancara (*interview*)

Wawancara menurut Sugiyono (2017) adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam studi pendahuluan untuk mengidentifikasi permasalahan yang perlu diteliti serta untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dari responden.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi-terstruktur yang masih termasuk kategori *in-depth interview* dimana peneliti menyiapkan sederet pertanyaan kunci yang memiliki kemungkinan untuk dikembangkan untuk memandu jalannya proses tanya jawab wawancara.

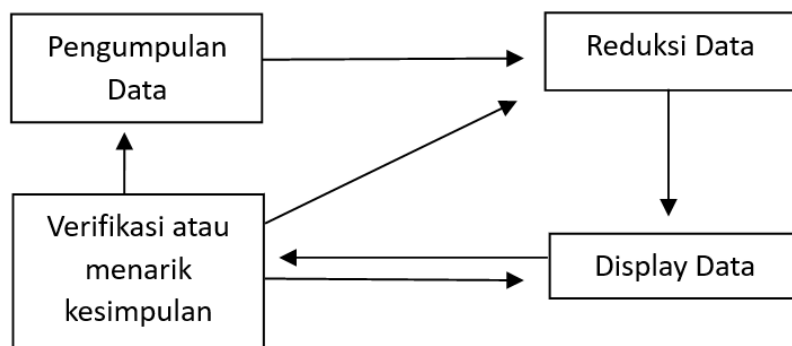
c. Dokumentasi

Dokumen atau dokumentasi dalam penelitian memiliki dua makna. Pertama sebagai alat bukti tentang sesuatu, seperti foto, catatan, rekaman video atau apapun yang dihasilkan oleh seorang peneliti atau disebut dokumentasi kegiatan. Kedua, sebagai dokumen yang berkenaan dengan peristiwa, momen atau kegiatan yang telah lalu yang berisi sumber informasi, fakta dan data yang diinginkan dalam penelitian seperti yang dikemukakan oleh (Ibrahim, 2015).

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif menurut Elvera dan Astarina (2021) adalah proses analisis data yang diperoleh melalui prosedur sistematis, yakni dengan mencari dan mengolah berbagai data yang berasal dari hasil pengamatan lapangan, kajian dokumen, catatan lapangan, wawancara, dokumentasi, dan sumber lainnya. Tujuan dari proses ini adalah untuk

mengumpulkan data atau informasi yang kemudian disusun, dijelaskan, dan dianalisis. Jika digambarkan dalam bentuk bagan, maka langkah-langkah analisis data dalam penelitian kualitatif dapat ditampilkan sebagai berikut :



Gambar 1 Bagan analisis data kualitatif

Sumber: Miles dan Hubberman (2018)

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data adalah teknik atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Data dapat diperoleh melalui berbagai cara termasuk wawancara, observasi, kuisioner dan dokumentasi.

b. Reduksi data

Reduksi data adalah proses dimana seorang peneliti melakukan telaahan awal terhadap data yang telah dikumpulkan, dengan menguji data tersebut dalam kaitannya dengan aspek atau fokus penelitian (Ibrahim, 2015).

c. Display data

Display data adalah aktivitas dimana sekumpulan data disusun secara sistematis agar mudah dipahami dan dapat menghasilkan kesimpulan. Data kualitatif dapat disajikan dalam bentuk matriks, grafik, jaringan, bagan, teks naratif, atau catatan lapangan.

d. Verifikasi atau menarik kesimpulan

Verifikasi dan menarik kesimpulan adalah tahap akhir yang dilakukan untuk mencari makna data yang telah dikumpulkan dengan mencari persamaan, hubungan atau perbedaan untuk ditarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis dan Pembahasan

Prosedur Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

a. Persiapan Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

1) Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan informan, Anantara Uluwatu Bali Resort memilih dan menunjuk karyawan sebagai peserta pelatihan dan pengembangan dan telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Syahputra dan Tanjung (2020) yakni pelatihan kepada karyawan, baik yang baru maupun yang sudah lama, menjadi suatu kebutuhan agar mereka memiliki keterampilan dan kesiapan untuk menempati posisi tertentu di dalam perusahaan. Hal ini disampaikan oleh *Assistant Director of People & Culture* (ADOPC) bahwa peserta pelatihan dan pengembangan tidak melihat pada karyawan baru atau lama, melainkan seluruh karyawan yang ada di Anantara Uluwatu Bali Resort.

2) *Learning Analysis*

Berdasarkan wawancara peneliti dengan *Assistant Director of People & Culture* (ADOPC) dan *Head of Department* (HOD) langkah pertama untuk menentukan pelatihan yang dibutuhkan di perusahaan adalah melalui *Learning Analysis*. Hal ini sejalan dengan pendapat (Dessler, 2017) dimana analisis kebutuhan pelatihan menjadi langkah awal dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. *Learning Analysis* ini diperoleh dari beberapa pertimbangan yaitu yang pertama dari Pemerintah Indonesia dimana ada pelatihan-pelatihan tertentu yang ditujukan kepada seluruh karyawan. Kedua, ada LQA (*Leading Quality Assurance*) yang biasanya dilakukan oleh *corporate* dengan mengirimkan *mystery guest* untuk menilai kinerja karyawan secara langsung. Ketiga, ada dari *online review* seperti Trip Advisor dimana *Learning Leader* (dalam hal ini *Assistant Director of People & Culture*) akan mengecek *online review* tamu yang pernah menginap. Keempat, ada *appraisal* atau penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap enam bulan sekali yang dilakukan oleh masing-masing *department head*. Tujuan dari *Learning Analysis* ini adalah agar *Learning Leader* dapat mengetahui pelatihan dan pengembangan apa yang dibutuhkan serta dari departemen mana pelatihan dan pengembangan tersebut diperlukan.

3) *Pelatih (Trainer) Pelatihan dan Pengembangan*

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, dalam pelaksanaannya Anantara Uluwatu Bali Resort menunjuk *Head of Department* (HOD) dan *supervisor level* ke atas sebagai pelatih (*trainer*) dengan syarat harus tersertifikasi *job coach* oleh *Assistant Director of People & Culture* (ADOPC).

4) *Tipe Pelatihan dan Pengembangan*

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *Assistant Director of People & Culture* (ADOPC), terdapat dua tipe pelatihan yang diterapkan di Anantara Uluwatu Bali Resort: *Mandatory Training* dan *Non-Mandatory Training*. *Mandatory Training* adalah pelatihan yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali. Pelatihan ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan efektif dan sesuai dengan standar perusahaan. Contoh *Mandatory Training* adalah *GHA Discovery Training*, LQA, *Food Safety*, *Basic Fire*, *First Aid* dan *Workplace Behavior*.

Di sisi lain, *Non-Mandatory Training* adalah pelatihan yang diadakan berdasarkan kebutuhan spesifik di masing-masing departemen. Meskipun tidak wajib untuk semua karyawan, pelatihan ini tetap penting karena ditujukan untuk mengembangkan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam departemen tertentu. *Non-mandatory training* memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keahlian mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan di bidang mereka. Seperti contoh pada departemen *Housekeeping* terdapat materi *Product Room*, pada departemen *Food & Beverage Service* terdapat materi *how to offer second drink*, pada departemen *Front Office* terdapat materi *front of the house – check out* dan pada departemen *Sales & Marketing* terdapat materi *room inventory update*.

5) *Metode Pelatihan dan Pengembangan*

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa metode yang digunakan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan di Anantara Uluwatu Bali Resort, yaitu :

a) *Job rotation* (pertukaran atau rotasi pekerjaan)

Job rotation merupakan salah satu metode pelatihan dan pengembangan yang diterapkan di Anantara Uluwatu Bali Resort. Dalam metode ini, karyawan berpindah ke berbagai jenis pekerjaan dan area kerja selama jangka waktu tertentu. Sebagai contoh, seorang karyawan dapat dipindahkan dari satu *outlet* restoran ke *outlet* lainnya atau dari satu area kerja ke area kerja yang berbeda. Tujuan dari *job rotation* adalah agar

karyawan dapat mengembangkan kemampuan mereka untuk menggantikan rekan kerja yang sakit atau absen. Metode ini juga membantu karyawan memahami berbagai aspek operasional resort, meningkatkan fleksibilitas dan adaptasi mereka. Dengan demikian, karyawan tidak hanya mendapatkan pengalaman beragam, tetapi juga meningkatkan keterampilan dan pengetahuan di berbagai bidang yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja, karena mereka merasa lebih kompeten dan siap menghadapi berbagai situasi dan tugas.

b) *Coaching* (bimbingan)

Dalam metode *coaching* yang diterapkan di Anantara Uluwatu Bali Resort, karyawan menerima materi dari *trainer* kompeten yang dalam hal ini minimal memiliki jabatan *supervisor* level ke atas dan telah tersertifikasi *job coach* oleh *Assisstant Director of People & Culture* (ADOPC). Salah satu penerapan *coaching* ini yaitu pada departemen *Font Office*, *trainer* secara berkala bertemu dengan karyawan untuk membahas kinerja mereka dan membantu karyawan mengelola waktu serta menyusun prioritas tugas dan mnegurangi waktu tidak produktif. Selain itu, di departemen *housekeeping*, *trainer* memberikan pelatihan tentang teknik pembersihan yang lebih efisien, bertujuan untuk meningkatkan kualitas maupun kecepatan kinerja karyawan.

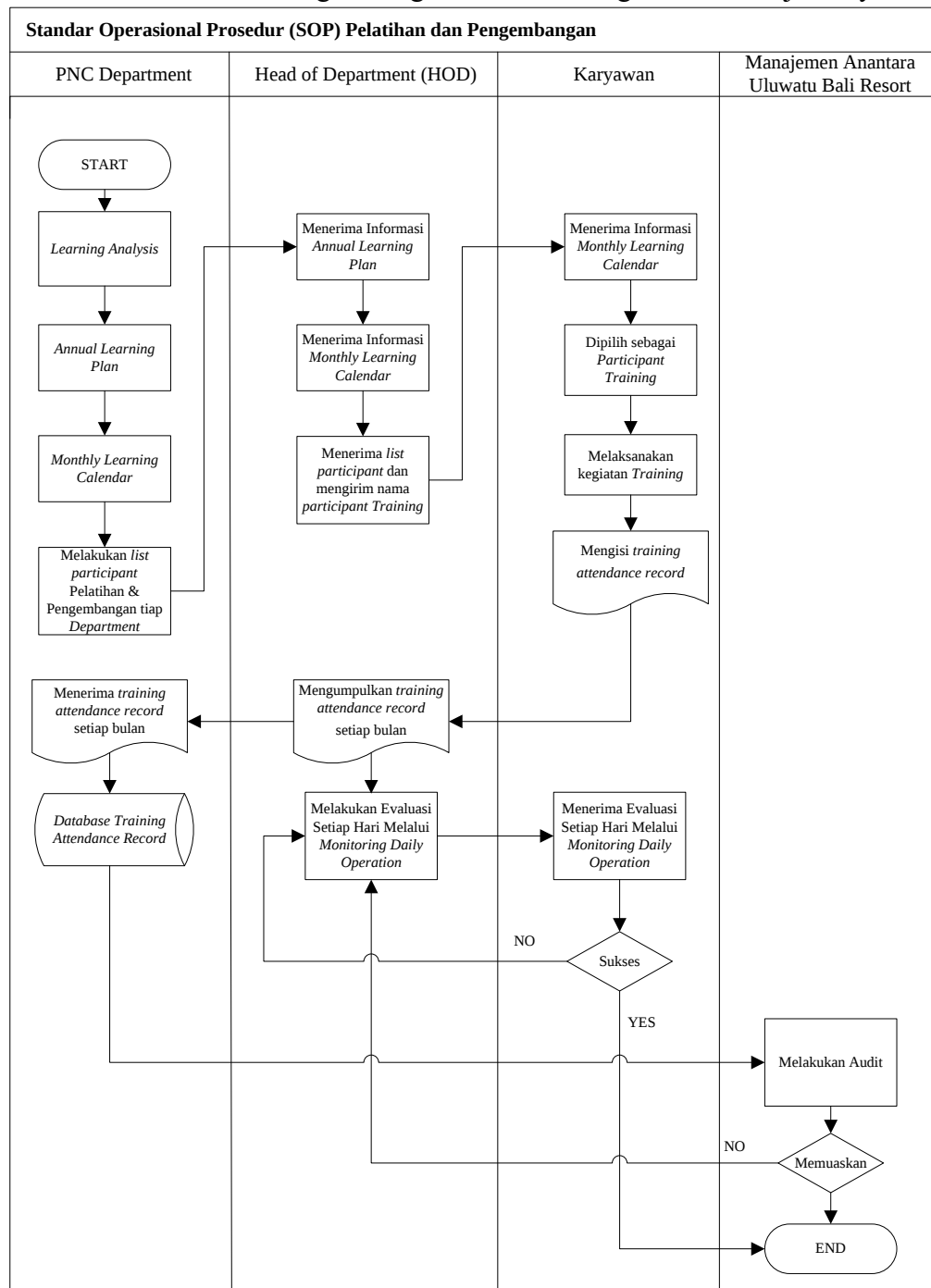
c) *Simulation* (simulasi)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, metode simulasi diberikan kepada karyawan bertujuan untuk menentukan karakteristik atau perilaku dari dunia nyata, sehingga peserta pelatihan dan pengembangan dapat mengalami situasi yang mirip dengan keadaan sebenarnya. Contoh penerapan metode simulasi di Anantara Uluwatu Bali Resort adalah pelatihan *Basic Fire Training*. Dalam pelatihan ini, materi awal disampaikan di ruang pelatihan dan pengembangan atau *meeting room*, kemudian seluruh peserta berkesempatan untuk mempraktikkan keterampilan yang mereka pelajari secara bergiliran. Dengan metode ini, karyawan tidak hanya memahami teori tetapi juga mampu mengaplikasikan pengetahuan mereka dalam situasi simulasi, sehingga lebih siap menghadapi kondisi darurat yang sebenarnya.

d) *Presentation Information* (Presentasi Informasi)

Metode presentasi informasi melibatkan pelatih yang memberikan materi atau pengetahuan kepada karyawan di ruang kelas yang telah terjadwal. Salah satu contoh penerapan metode presentasi informasi ini adalah *GHA Discovery Training* yang diadakan setiap bulan. Pelatihan ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh karyawan mendapatkan kesempatan untuk berpartisipasi secara bergiliran, dengan target partisipasi mencapai 100%. Dalam sesi ini, pelatih menyampaikan materi yang relevan dengan program program *GHA Discovery*, memastikan bahwa karyawan memahami konsep-konsep utama dan dapat mengimplementasikannya dalam tugas sehari-hari mereka.

b. Proses Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan



Gambar 2 Flowchart SOP Pelatihan dan Pengembangan

Sumber : Data Diolah

a. *Learning Analysis*

Langkah pertama untuk menentukan pelatihan yang dibutuhkan di Anantara Uluwatu Bali Resort adalah melalui *Learning Analysis*. *Learning Analysis* ini diperoleh dari beberapa pertimbangan yaitu yang pertama dari Pemerintah Indonesia dimana ada pelatihan-pelatihan tertentu yang ditujukan kepada seluruh karyawan. Kedua, ada LQA (*Leading Quality Assurance*) yang biasanya dilakukan oleh *corporate* dengan mengirimkan *mystery guest* untuk menilai kinerja karyawan secara langsung. Ketiga, ada dari *online review* seperti Trip Advisor dimana *Learning Leader* (dalam hal ini *Assisstant Director of People & Culture*) akan mengecek *online review* tamu yang pernah menginap. Keempat, ada *appraisal* atau penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap enam bulan sekali yang dilakukan oleh masing-masing *department head*.

b. *Annual Learning Plan*

Langkah kedua setelah *Learning Analysis* dibuat adalah perusahaan menentukan pelatihan dan pengembangan tahunan atau *annual learning plan*. *Annual learning plan* disusun oleh *Assisstant Director of People & Culture* (ADOPC) dan disampaikan ke *General Manager* dan seluruh *department head* sebelum tahun baru dimulai yaitu bulan Desember. Tujuan dari penyusunan rencana pelatihan tahunan adalah agar setiap *department head* mengetahui jadwal pelatihan dan pengembangan yang akan diadakan sepanjang tahun, sehingga mereka dapat mempersiapkan siapa saja yang perlu mengikuti pelatihan tersebut.

a. *Monthly Learning Calendar*

Setelah *Annual Learning Plan* ditetapkan, *Assisstant Director of People & Culture* (ADOPC) akan mengirimkan *monthly learning calendar* kepada masing-masing *department head*. *Monthly learning calendar* ini dikirimkan melalui email pada awal setiap bulan yang berisi topik pelatihan dan pengembangan, kuota peserta dari masing-masing departemen, tempat dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan dan *participant matrix*. Setelah *Head of Department* (HOD) menerima email tersebut, mereka akan mengirim *participant* berdasarkan *participant matrix* dan kuota peserta yang diberikan pada masing-masing departemen ke ADOPC paling lambat pada hari Minggu dikarenakan *schedule* dari masing-masing *department* biasanya dibuat pada hari tersebut.

Setelah karyawan dipilih sebagai *participant* untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan, selanjutnya adalah karyawan melaksanakan kegiatan pelatihan (*training*) tersebut sampai selesai.

b. *Training Attendance Record*

Setelah melaksanakan pelatihan dan pengembangan, *trainer* dan peserta diwajibkan untuk mengisi *training attendance record* sebagai bukti partisipasi dalam program tersebut dengan harapan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat diimplementasikan di kemudian hari. *Training attendance* tersebut dikumpulkan oleh *trainer* dan diserahkan kepada *People & Culture Department* paling lambat setiap akhir bulan untuk diolah. Data yang tercatat mencakup informasi tentang *trainer*, *participant*, topik bahasan dan tipe pelatihan yang telah dilaksanakan. Pendataan ini berfungsi untuk memudahkan *Assisstant Director of People & Culture* (ADOPC) dalam mengidentifikasi peserta pelatihan yang akan datang, memastikan kelengkapan data, dan membantu dalam perencanaan serta evaluasi program pelatihan di masa mendatang.

c. Evaluasi

Tahap selanjutnya setelah mengisi *training attendance record* adalah melakukan evaluasi. Pada saat pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, *trainer* akan mengetes kemampuan peserta untuk memastikan mereka memahami materi yang diajarkan. Seperti contoh, pelatihan yang dilakukan di ruang kelas, diadakan kuis di akhir pertemuan melalui *platform* web kahoot.it. Tujuan dari kuis ini adalah agar karyawan dapat menjawab setiap soal dengan cepat dan benar, mengukur sejauh mana pemahaman mereka terhadap materi pelatihan. Kemudian *Head of Department* dan *supervisor* level ke atas akan melakukan evaluasi setiap harinya melalui *monitoring daily operation*. Tujuan dari *monitoring* ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh aspek operasional berjalan dengan lancar, sesuai dengan rencana, standar, dan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, dari evaluasi ini akan ditentukan *training need analysis* untuk karyawan dan karyawan akan melaksanakan evaluasi tersebut apabila gagal memenuhi evaluasi maka akan dilakukan evaluasi ulang oleh *Head of Department* dan *supervisor* level ke atas dan apabila karyawan berhasil memenuhi evaluasi maka proses pelatihan dan pengembangan pada karyawan selesai. Selanjutnya manajemen dari Anantara Uluwatu Bali Resort akan melakukan audit sebagai evaluasi secara menyeluruh terhadap operasional hotel, apabila hasilnya belum memuaskan maka *Head of Department* dan *supervisor* level ke atas akan melakukan evaluasi kembali kepada karyawan melalui *monitoring daily operation* dan apabila hasil yang diperoleh telah memuaskan maka proses pelatihan dan pengembangan selesai.

Terdapat lima langkah dalam proses pelatihan dan menurut (Dessler, 2017) yaitu ADDIE (*Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate*) atau menganalisis kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, menyusun dan membuat materi pelatihan, mengembangkan, menerapkan program pelatihan dan menilai atau mengevaluasi efektivitas materi. Pelatihan dan pengembangan adalah program yang wajib dijalankan oleh seluruh karyawan Anantara Uluwatu Bali Resort, maka program pelatihan dan pengembangan seluruhnya disiapkan oleh MINOR Corporate yang dalam pelaksanaannya disampaikan oleh pihak *People & Culture Department*.

Berdasarkan wawancara dari ADOPC dan beberapa HOD menyatakan bahwa perusahaan juga menerapkan pelatihan dan pengembangan yang dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

1) *Skill Training*

Skill atau keahlian *training* adalah jenis *training* yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan baru. Pelatihan ini biasanya diberikan kepada karyawan yang dianggap belum menguasai atau masih memiliki nilai rendah dalam keterampilan tertentu. Selain itu, di sela-sela pelatihan formal, juga diselipkan pelatihan non-formal berupa permainan atau studi kasus untuk mendorong karyawan mengembangkan kemampuan berfikir kreatif. *Skill training* biasanya dilakukan di area kerja seperti contoh "*how to clean toilet bowl*" pada departemen *housekeeping*, yang harus dilakukan langsung di lokasi kerja, seperti di dalam toilet hotel. Ini berbeda dengan *knowledge training*, yang biasanya dilaksanakan di ruang pelatihan. Dalam *skill training*, karyawan mempraktikkan ketrampilan secara langsung di lingkungan yang relevan untuk memastikan mereka memahami dan dapat menerapkan teknik yang diajarkan.

2) *Knowledge Training*

Knowlegde atau pengetahuan *training* adalah jenis *training* yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan baru. Pada pelatihan ini, karyawan menerima informasi teoritis dan pengetahuan umum yang dapat membantu mereka memahami konsep dan prosedur yang diperlukan dalam pekerjaan mereka yang biasanya dilakukan melalui diskusi di *meeting room*. Contoh dari *knowlegde training* yang dilakukan di Anantara Uluwatu Bali Resort yaitu GHA (*Global Hotel Alliance*) *Discovery training* yang membahas mengenai mengenai program loyalti dari jaringan hotel GHA yang merupakan aliansi hotel independen terbesar di dunia.

3) *Retraining* (Pelatihan Ulang)

Retraining atau pelatihan ulang merupakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan Anantara Uluwatu Bali Resort dengan tujuan agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang terus berubah-ubah. Karyawan diharapkan dapat beradaptasi dengan kemajuan zaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki potensi yang lebih baik. Melalui pelatihan ulang ini, karyawan dapat menjadi lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mengurangi kesalahan dalam bekerja. *Retraining* ini dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan di masing-masing departemen, karyawan yang belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sebelumnya akan mengikuti pelatihan berikutnya secara bergilir, dan proses ini terus berlanjut.

Permasalahan yang dihadapi dan solusi untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi pada prosedur pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Dalam pelaksanaannya, pelatihan dan pengembangan di Anantara Uluwatu Bali Resort memiliki permasalahan dan solusi untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi sebagai berikut :

a. Waktu

Waktu menjadi permasalahan yang pertama dari pelatihan dan pengembangan, dimana pada saat pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh *People & Culture Department* maupun *Head of Department* (HOD) dan *supervisor level* ke atas tidak semua karyawan dapat menghadiri pelatihan tersebut dikarenakan terbentur dengan hari libur karyawan yang sudah *request* dari jauh-jauh hari dan *occupancy* yang tinggi sehingga mengharuskan peserta pelatihan untuk bekerja daripada mengikuti pelatihan yang sudah dijadwalkan sebelumnya. Namun kondisi ini diantisipasi dengan memberikan informasi kepada karyawan yang tidak dapat hadir tersebut secara mulut ke mulut (*word of mouth*) oleh peserta yang hadir dan kemudian karyawan yang tidak hadir tersebut harus mendapatkan materi pelatihan ini pada kesempatan berikutnya. Selain itu, *People & Culture Department*, *department head* dan *supervisor level* ke atas juga memaksimalkan waktu saat *occupancy* sedang rendah untuk memberikan materi pelatihan dan pengembangan agar kualitas kinerja karyawan tetap terjaga.

b. Keterlambatan dalam mengirim *participant*

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *Assisstant Director of People & Culture*, setelah mengirim *monthly learning calendar* yang berisi topik pelatihan dan pengembangan, kuota peserta dari masing-masing departemen, tempat dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan dan *participant matrix* kepada masing-masing *department head*, *People & Culture Department* akan menunggu

balasan dari masing-masing departemen mengenai peserta yang mereka kirimkan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, namun terdapat beberapa *Head of Department* yang kurang membaca instruksi dengan baik sehingga mengakibatkan keterlambatan untuk mengirimkan *list* peserta. Keterlambatan tersebut mengharuskan pihak dari *People & Culture Department* menghubungi departemen bersangkutan melalui telepon kantor dan meminta untuk segera mengirim peserta.

c. Responsif

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, setelah kegiatan pelatihan dan pengembangan diadakan selalu diadakan sesi tanya jawab dan kuis. Pada saat tersebut respon dari peserta pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan karena tidak hanya berfungsi untuk mengukur sejauh mana kemampuan mereka dalam memahami materi yang telah diberikan. Melalui sesi tanya jawab tersebut, *trainer* (pelatih) juga memiliki kesempatan untuk memahami situasi kerja yang sedang dialami oleh peserta dan bersama-sama mencari solusi atas permasalahan yang muncul. Namun pada kenyataannya terdapat beberapa peserta yang pasif dalam sesi ini, sehingga *trainer* (pelatih) tidak tahu apakah peserta tersebut paham atau tidak. Untuk mengatasi hal tersebut, *trainer* (pelatih) mengambil pendekatan dengan memberikan pertanyaan yang berkaitan dengan kasus nyata yang terjadi di tempat kerja. Dengan cara ini, *trainer* dapat mengamati bagaimana peserta menyelesaikan masalah tersebut, sekaligus menilai pemahaman mereka terhadap materi yang telah diajarkan. Melalui pendekatan ini, *trainer* tidak hanya mengevaluasi pemahaman peserta, tetapi juga mendapatkan sudut pandang baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Hal ini menciptakan situasi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, dimana *trainer* dan peserta dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dapat menjadi forum diskusi yang memperkaya wawasan semua pihak yang terlibat.

d. Fasiliator

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan, permasalahan yang terjadi berasal dari fasiliator, salah satu *team* yang telah tersertifikasi pelatihan *hair blow* dengan pelatihan yang diberikan oleh pelatih dari luar perusahaan, mampu mengimplementasikan materi dan keterampilan yang didapatkan dengan baik. Namun anggota tim ini mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi dan praktek kepada tim lain yang belum tersertifikasi. Kendala ini menimbulkan tantangan bagi tim lainnya dalam menguasai teknik dan keterampilan yang diperlukan. Akibatnya, transfer pengetahuan menjadi tidak efektif sehingga diperlukan pendekatan yang lebih terstruktur dan efektif dalam proses pelatihan internal agar semua karyawan dapat mencapai tingkat kompetensi yang diharapkan. Untuk mengatasi hal ini, berdasarkan wawancara peneliti dengan *Spa Manager*, mengatakan bahwa diadakan sesi tanya jawab lebih banyak dan melakukan sesi cek pemahaman. Sesi cek pemahaman secara berkala membantu dalam mengidentifikasi area-area yang masih memerlukan penjelasan tambahan atau pelatihan ulang, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efektif.

Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat beberapa tahapan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan melakukan analisis terhadap tugas yang telah dikerjakan kemudian mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangi keberhasilan, kemudian dari faktor-faktor kegagalan dan keberhasilan tersebut

pilih yang mampu memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya, Anantara Uluwatu Bali Resort memiliki beberapa program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk memaksimalkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

a. Pelatihan *onboarding*



Gambar 3 Pelatihan *onboarding*

Sumber : Dokumentasi Perusahaan

Upaya pelatihan pertama yang dilakukan kepada karyawan baru saat mulai bergabung adalah pelatihan *onboarding* yang diberikan oleh *People & Culture Department* dengan menjelaskan tentang budaya dan pengetahuan mengenai perusahaan induk yaitu MINOR *International* yang kemudian dilanjutkan dengan sejarah Anantara Uluwatu Bali Resort. Dengan orientasi yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan baru merasa diterima dan siap untuk memberikan kontribusi yang maksimal. Selain itu, orientasi oleh departemen terkait juga sangat diperlukan untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan baru.

b. *Workplace behavior*

Selanjutnya pelatihan yang dilaksanakan adalah *workplace behavior* dimana diharapkan dengan memperoleh materi ini, seluruh karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang juga untuk menghindari tindakan pelecehan seksual selama di area kerja. Pelatihan tersebut ditujukan untuk seluruh karyawan baik karyawan lama maupun karyawan baru, upaya lainnya yang dapat dilakukan adalah dengan menempel poster “*workplace behavior*” pada seluruh area kerja.

c. *Grooming*

Bergerak pada bidang *hospitality*, penampilan menjadi aspek pertama diperhatikan oleh sebagian besar orang. Oleh karena itu, menjaga penampilan yang rapi dan baik tidak hanya memberikan kesan profesional tetapi juga menunjukkan kesiapan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu. Dengan demikian, standar layanan dapat tetap terjaga bahkan ditingkatkan.

d. *Team building*

Gambar 4 Kegiatan Yoga Class
Sumber : Dokumentasi Perusahaan

Selain itu, Anantara Uluwatu Bali Resort juga melakukan metode *team building* yang menjadi salah satu kegiatan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. *Team building* bertujuan agar karyawan tidak merasa jenuh dalam melaksanakan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi produktifitas kerja karyawan. Contoh kegiatan *team building* yang telah diterapkan yaitu *Yoga Class* dan *Balinese Dance Lessons*.

e. Pengembangan karir

Pada prinsipnya, pengembangan merupakan peningkatan kualitas, kuantitas, atau kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya pada masa mendatang. Setiap perusahaan yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Di Anantara Uluwatu Bali Resort, sebelum melakukan perekrutan untuk orang luar, *department head* akan merekomendasikan orang yang telah bekerja disana terlebih dahulu (seperti *daily worker*, *trainee* maupun karyawan) untuk menempati posisi yang sedang dibutuhkan. Keputusan tersebut tentunya berdasarkan evaluasi kinerja mereka selama berada di *resort*. Evaluasi kinerja ini mencakup penilaian terhadap kontribusi mereka dalam program pelatihan, dimana terjadi transfer pengetahuan dan keterampilan antara sesama rekan kerja. Sehingga program pelatihan berperan penting dalam pengembangan karyawan, memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk posisi yang berbeda maupun lebih tinggi.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan melakukan observasi area oleh salah satu tim *People & Culture Department* melakukan pengawasan langsung ke departemen lainnya dengan tujuan mengetahui kinerja karyawannya.

Berikut merupakan beberapa program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Anantara Uluwatu Bali Resort yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Program Pelatihan dan Pengembangan Pada Anantara Uluwatu Bali Resort

<i>Section</i>	<i>Training & Development</i>	
	<i>Mandatory</i>	<i>Non-Mandatory</i>
<i>Front Office</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- Porter/doorman arrival - Escorting guest to the lobby - Room inventory
<i>Housekeeping</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- LQA Arrival - Product room - LQA Cleanliness
<i>Food & Beverage</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire - Food safety	- Taking order drinks within 3 minute - Explain new menu BBG - Happy hours cocktail during dinner
<i>Engineering</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- Maintenance saflock - Cool storage maintenance
<i>Finance</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- Reservation with deposit inside the booking - GHA report monthly
<i>People & Culture</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- Telephone transfer
<i>Spa</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- LQA Treatment - Refresh Detox Massage - LQA Arrival
<i>Sales & Marketing</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- Room inventory update - Marketing general task
<i>Security</i>	- GHA Discovery - Workplace Behavior - Basic Fire	- Security Awareness

Sumber : Data Diolah

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi dari penelitian ini terdapat dua hal, yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi teoritis berkaitan dengan kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan teori-teori dalam bidang pelatihan dan pengembangan. Sedangkan implikasi praktis berkaitan dengan bagaimana hasil penelitian ini dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Anantara Uluwatu Bali Resort.

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini menunjukkan dukungan mengenai teori yang dikemukakan oleh Priansa (2017) yaitu proses pelatihan diawali dengan analisis terhadap kebutuhan pelatihan agar karyawan memiliki kemampuan untuk menangani kebutuhan

pelatihan jangka panjang yang strategis untuk karyawan yang mencakup analisis individu, manajemen bakat dan analisis kinerja. Kemudian dilanjutkan dengan membuat desain pelatihan dan pengembangan yang melibatkan perencanaan menyeluruh meliputi materi, metode, tujuan sampai evaluasi program. Setelah itu, baik *department head* maupun *People & Culture Department* akan menyusun materi dan jadwal pelatihan dan pengembangan selama satu tahun kedepan kemudian diimplementasikan oleh seluruh karyawan yang bersangkutan di area kerja. Jika pelaksanaan pelatihan dan pengembangan telah dilaksanakan, maka tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kinerja karyawan terhadap materi pelatihan dan pengembangan. Salah satu teori evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan *The Four Levels Technique for Evaluating Training Program*. Model evaluasi ini merupakan salah satu model evaluasi yang paling banyak digunakan untuk menilai suatu program pelatihan. Kirkpatrick menyatakan bahwa karyawan mengalami perbaikan pada empat tahapan model yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), tingkah laku (*behavior*) dan hasil (*result*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Reaksi (*Reaction*)

Pada tahap ini perusahaan akan melihat reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan karyawan, ditemukan bahwa karyawan merasa antusias dengan materi yang disampaikan. Materi pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga para karyawan mampu menerima dan memahami informasi yang disampaikan dengan sangat baik. Selain itu, perusahaan juga telah menyediakan fasilitas yang memadai, termasuk ruang pelatihan yang nyaman dan peralatan yang lengkap. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat terlaksana dengan efektif, memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kompetensi karyawan.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Tahap ini akan mengukur seberapa baik peserta pelatihan dan pengembangan telah menerima, memahami dan mengimplementasikan materi yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *Head of Department* (HOD) menyatakan bahwa setelah diadakannya pelatihan, karyawan mengalami perubahan sikap yang signifikan. Sebelumnya, banyak dari mereka yang kurang percaya diri dalam menghadapi tamu, namun sekarang mereka menjadi lebih percaya diri dan mampu menjelaskan dan mengimplementasikan materi dengan tepat. Seperti contoh pada pelatihan *GHA Discovery*, yang membahas mengenai fasilitas dan manfaat yang diperoleh tamu seperti *early check-in*, karyawan yang belum pernah mendapatkan materi ini sebelumnya merasa sangat terbantu. Departemen *housekeeping* salah satunya yang merasakan manfaat dari pelatihan ini, yang bertanggung jawab atas kebersihan kamar, sehingga mereka harus memahami materi pelatihan dengan baik agar dapat menyiapkan kamar tamu lebih awal sesuai dengan manfaat yang dijanjikan.

3. Tingkah laku (*Behavior*)

Pada tahap ini perusahaan akan mengamati tingkah laku karyawan setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan pada aspek motivasi dan kinerja. Menurut hasil wawancara peneliti dengan informan, motivasi karyawan untuk bekerja meningkat setelah mendapatkan pelatihan dan pengembangan. Karyawan merasa lebih siap untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu karena telah dibekali pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Selain itu, dengan mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan merasa kemampuannya dalam bekerja meningkat, dapat dilihat dari bagaimana penampilan karyawan setelah mengikuti pelatihan *grooming* dimana untuk wanita yang sebelumnya rambutnya masih keluar-keluar dari *hair net* menjadi lebih rapi, kemudian untuk laki-laki yang sebelumnya terdapat rambut di area wajah menjadi lebih rapi menyesuaikan dengan

standar yang ada pada hotel. Dengan memahami standar yang harus dipenuhi, dapat tercipta lingkungan kerja yang nyaman baik bagi seluruh karyawan maupun tamu.

4. Hasil (*Result*)

Tahap ini akan melihat bagaimana hasil akhir dari keikutsertaan karyawan pada pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *Asst. Director of People & Culture*, karyawan mampu menunjukkan peningkatan kinerja, hal ini dibuktikan dengan NPS (*Net Promotor Score*) Anantara Uluwatu Bali Resort sebesar 100% yang merupakan tingkat kepuasan tamu yang bermalam disana. Hal tersebut tidak mungkin bisa dicapai kalau tidak ada pelatihan dan pengembangan, tidak di kontrol maupun di cek.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yaitu :

1. SOP Pelatihan dan Pengembangan dapat diterapkan pada hotel sebagai panduan untuk proses pelaksanaannya serta dapat dipajang pada tempat yang strategis agar dapat dilihat oleh seluruh karyawan sehingga karyawan mengetahui proses pelatihan dan pengembangan.
2. Dukungan dari manajemen dan karyawan menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan dan pengembangan dimana dukungan yang diberikan berupa motivasi-motivasi untuk terus berkembang menjadi lebih baik sehingga karyawan menjadi lebih antusias dan semangat dalam mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan.
3. Memberikan panduan bagi karyawan mengenai bagaimana upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan dengan konsisten sehingga karyawan dapat terus berkembang agar terbuka peluang-peluang besar lainnya.

KESIMPULAN

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

1. Prosedur Pelatihan dan Pengembangan pada Anantara Uluwatu Bali Resort
Persiapan pelatihan dan pengembangan Anantara Uluwatu Bali Resort yaitu sebagai berikut; peserta pelatihan dan pengembangan, *learning analysis*, pelatih, tipe pelatihan dan pengembangan dan metode pelatihan dan pengembangan. Proses pelatihan dan pengembangan menggunakan 3 jenis yaitu *skill training*, *knowledge training* dan *retraining*.
2. Permasalahan dan Solusi Prosedur Pelatihan dan Pengembangan
Permasalahan yang sering terjadi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yaitu sebagai berikut :
 - a. Waktu, sehingga *Head of Department* (HOD) dan *supervisor* level ke atas harus mampu memaksimalkan waktu yang ada untuk memberikan pelatihan dan pengembangan.
 - b. Keterlambatan dalam mengirim *participant*, permasalahan ini terjadi ketika *department head* tidak teliti dalam membaca instruksi sehingga mengharuskan pihak dari *People & Culture Department* untuk menghubungi kembali.

- c. Responsif, permasalahan ini terjadi ketika pelatihan dan pengembangan sedang berlangsung dimana pelatih mengadakan sesi tanya jawab namun terdapat beberapa peserta yang pasif sehingga pelatih mengambil pendekatan dengan memberikan pertanyaan yang berkaitan dengan kasus nyata yang terjadi di tempat kerja.
 - d. Fasiliator, hal ini terjadi ketika salah satu tim yang sudah tersertifikasi pelatihan tertentu mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi dan praktek kepada tim lain yang belum tersertifikasi sehingga transfer pengetahuan menjadi tidak efektif.
3. Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan
- Terdapat beberapa upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yaitu; melakukan pelatihan *onboarding* untuk karyawan baru, memberikan materi *workplace behavior*, *grooming*, mengadakan *team building*, pengembangan karir dimana memberikan kesempatan kepada seluruh tim (*daily woker*, *trainee* dan karyawan) untuk menempati posisi yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armaida, C., Darmawan, A., & Hanantijo, G. (2022). Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT XYZ. *Pebarnas Institute*, 48-53.
- Asniwati. (2020). Pengaruh Training Need Analysis, Efikasi Diri dan Training Content Terhadap Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan. *Jurnal Mirai Management*, 127.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 67.
- Bratton, J., & Gold, J. (2022). *Human Resource Management*. Great Britain: Bloomsbury Academic.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Elizar, H. T. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 54.
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: ANDI.
- Ibrahim. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Iskandar, A. (2019). Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan Effective Negotiation Skill Balai Diklat Keuangan Makassar). *Jurnal Pendidikan, Volume 20*, 19-20.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Miles, H., & Huberman, A. M. (2018). Saldana.(2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, 3.
- Mustopa, R., Barjah, M. K., Ahsania, A. N., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi COVID-19. *SOSTECH*, 170.
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: CV PUSTAKA SETIA.
- Rian Hidayat, S. A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. *J-STAF*, 389.
- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*, 311.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: ALFABETA.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 287.
- Taufik, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Kota Makassar. 39.
- Vizzya, R., & Afriyanty, T. W. (2017). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Female Daily Network. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 129-137.
- Wahjono, S. I. (2022). *Struktur Organisasi*. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan . *Jurnal Warta*.