



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

Oleh

Nyoman Omy Trisna Dewi¹, I Ketut Pasek², Kasiani³, I Made Sarjana⁴,
Cokorda Gede Putra Yudistira⁵, AA Ayu Mirah Kencanawati⁶, Lily Marheni⁷
Politeknik Negeri Bali
Email: 1omytrisna@gmail.com

Abstract

This research aims to explore the implementation of training policies in the *HRD* The Apurva Kempinski Bali. This research uses descriptive qualitative method. The Apurva Kempinski Bali focuses on the training policy program as one of the right policies to instill a work spirit that is in line with company values. Training provided to all employees as an orientation step, as well as to reduce the gap between employee capabilities and organizational needs. The process of implementation training policies starts from analyzing training needs and, this becomes the basis for determining the material and duration of time to be provided. Then determine the training objectives, followed by determining the training methods, namely Role Playing, Case Study Method, and Job Rotation. After determine the methods, the implementation of the training policy is in accordance with the predetermined schedule, and the final process is the evaluating of the training policy program. The results of the research show that the training policy has not been implemented properly, such as the absence of a Training and Development Manager who focuses on supervising, coaching and reporting on any developments that occur during the implementation of the training policy program, and limited funds provided to conduct training.

Keywords: Implementation, Training Policies, Employee Capabilities

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan memiliki peranan penting bagi tatanan perusahaan yang baik khususnya dalam dunia pariwisata. Dengan situasi seperti ini membuat perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian (skill) dan pengetahuan (knowledge) yang terlatih dimana nanti akan menjadi bekal mereka untuk bisa bertanggung jawab pada perusahaan. Peran sumber daya manusia tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerjanya saja, tetapi dilihat juga dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh sumber daya manusianya. Semakin kuat pengetahuan dari sumber daya manusia suatu perusahaan maka akan semakin kuat juga daya saing perusahaan tersebut. Agar mampu

bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam setiap kegiatan operasionalnya. Pemaksimalan kinerja sumber daya manusia didalam mencapai kesesuaian visi dan misi perusahaan, maka berbagai pelatihan sangatlah diperlukan.

Pelatihan merupakan investasi yang paling penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga mereka akan segera dapat menerapkannya di lapangan kerja. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru atau untuk mengantisipasi tuntutan kebutuhan. Agar

program pelatihan sumber daya manusia dapat mencapai sasarannya, perlu dilakukannya penilaian terhadap pelatihan sumber daya manusia untuk mengetahui seberapa jauh bertambahnya pengetahuan dan keterampilan dari karyawan yang sudah mengikuti program pelatihan tersebut. Program pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu focus pengembangan usaha yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari intensitas waktu pelatihan yang diberikan pada karyawan di The Apurva Kempinski Bali.

Untuk melihat kecenderungan keikutsertaan karyawan di The Apurva Kempinski Bali dalam program pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan apabila dilihat dari intensitas waktu pelatihan yang diberikan dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1. Data Training Hours Summary 2021

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

10	OCTOBER	147,50	7,76
11	NOVEMBER	121,50	6,39
12	DECEMBER	88,00	4,63

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (data diolah 2022)

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa program pelatihan yang dilakukan di The Apurva Kempinski Bali diikuti oleh seluruh karyawan Human Resources Department. Dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi waktu pelatihan, terjadinya fluktuasi waktu tersebut tentunya dapat mempengaruhi program yang akan dijalankan. Factor yang mempengaruhi program pelatihan di The Apurva Kempinski Bali yaitu karyawan belum bisa melihat betapa pentingnya program pelatihan yang diberikan dan lebih memilih untuk focus menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan mengikuti pelatihan.

Selain itu untuk mengetahui absensi karyawan yang akan mempengaruhi terhambatnya program yang akan dijalankan dapat dilihat dari Tabel 2:

Tabel 2. Employee Attendance Record

The Apurva Kempinski Bali Employee attendance record Period: 01/11/2021 – 31/01/2022									
Wednesd day	19/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	08:33 :21	19:24 :00	10:50 :39	00:26 :39	01:24 :00
Thursd ay	20/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	09:30 :05	19:30 :06	10:00 :01	00:30 :05	01:24 :00
Friday	21/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	08:40 :24	19:06 :00	10:25 :36	00:19 :36	01:06 :00
Saturda y	22/01/ 2022	D O							
Sunday	23/01/ 2022	D O							
Monda y	24/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	10:08 :20	19:16 :47	09:08 :27	01:08 :20	01:16 :47
Tuesda y	25/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	08:34 :18	18:53 :37	10:19 :19	00:25 :42	00:53 :37



Wedne sday	26/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	08:35 :07	19:26 :23	10:51 :16	00:24 :53	01:26 :23
Thursd ay	27/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	09:28 :17	18:41 :00	09:12 :43	00:28 :17	00:41 :00
Friday	28/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	08:39 :35	18:49 :56	10:10 :21	00:20 :25	00:49 :56
Saturda y	29/01/ 2022	M 6	09:00 :00	18:00 :00	08:42 :23	19:10 :21	10:27 :58	00:17 :37	01:10 :21
Sunday	30/01/ 2022	D 0							
Monda y	31/01/ 2022	D 0							

Total Day : 92
Total Work Days: 45 (48 (48,9%)
Total Work Hours: 498h, 30m
Average Work Hours: 11h, 5m
Late in : 5
Early out: 4

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (data diolah 2022)

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

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini adalah bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali serta mengetahui kendala dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali. Manfaat dari adanya penelitian ini secara teoritis adalah bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu yang sudah didapat dan dipelajari di perkuliahan sebagai perbandingan antara teori yang didapat dengan situasi sebenarnya yang ada di dunia kerja. Dan sebagai bahan untuk melakukan kajian dan diskusi mengenai implementasi kebijakan pelatihan dan pengembangan sumber daya

manusia dalam kaitannya dengan persepsi lingkungan kerja. Kemudian dalam manfaat praktis adalah diperuntukkan bagi Politeknik Negeri Bali hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan kepustakaan dan bahan referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut tentang kebijakan pelatihan sumber daya manusia. Serta diharapkan dapat menjadi informasi tambahan untuk pemimpin perusahaan serta masukan yang objektif dan dapat menjadi masukan juga dalam implementasi kebijakan pelatihan sumber daya manusia. Adapun dasar teori yang dipergunakan untuk analisa dalam penelitian ini adalah: Pertama, peneliti menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Malayu,SP Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia dianggap sebagai penentu daya saing suatu perusahaan dan meningkatkan kunerja karyawan dalam setiap kegiatan operasionalnya. Hal tersebut dicapai melalui tahap pelatihan. Menurut Widodo (2015) Pelatihan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan dan pembelajaran. Selanjutnya dasar teori yang digunakan adalah kinerja, Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali dan Apa saja kendala dalam implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan



kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali.

METODE

Penelitian ini dilakukan di The Apurva Kempinski Bali, yang beralamat di Jalan Raya Nusa Dua Selatan, Sawangan, Bali. Alasan pemilihan lokasi ini dikarenakan The Apurva Kempinski Bali merupakan salah satu perusahaan jasa yang banyak sekali melibatkan tenaga kerja dan karyawan. Oleh karena itu, The Apurva Kempinski Bali tentu membutuhkan kebijakan pelatihan karyawan untuk memecahkan permasalahan organisasi yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan terbaiknya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara, dan dokumentasi (Tohirin, 2013). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Suatu metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung di perusahaan dan mencatat data-data yang berhubungan dengan penelitian ini, guna mendapatkan informasi yang relevan. Observasi ini dilakukan selama penulis melakukan praktik kerja lapangan di The Apurva Kempinski Bali.

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2014), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Penelitian ini dimana penulis melakukan percakapan dengan mengajukan pertanyaan secara garis besar secara langsung kepada narasumber dan kemudian narasumber memberikan data yang lengkap. Wawancara ini dilakukan dengan pihak Human Resources Department yang bertanggung jawab untuk memberikan

penjelasan yang berhubungan dengan kebijakan pelatihan dan pengembangan di The Apurva Kempinski Bali.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2016:240). Kegiatan dokumentasi di dalam penelitian ini adalah mendokumentasikan bagaimana kondisi real yang ada di The Apurva Kempinski Bali. Contohnya dokumentasi berbentuk absensi pelatihan, dokumen atau arsip yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan pelatihan di The Apurva Kempinski Bali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Perusahaan

Kempinski Hotel merupakan sebuah group hotel mewah pertama di Eropa. Kantor pusat dari Kempinski Hotel berada di Geneva, Switzerland. Awal mula dari perusahaan ini adalah sebuah perusahaan wine yang didirikan oleh Berthold Kempinski dengan nama M. Kempinski & Co, yang lalu di ambil alih dan berubah menjadi 'Hotelbetriebs-Aktiengesellschaft' pada 1953. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1897. Mulai dari tahun 1957 hingga 2021 Kempinski Hotel telah memiliki kurang lebih dari 70 hotel di 31 negara. Pada tahun 2019 The Apurva Kempinski Bali memulai operasinya sebagai salah satu luxury hotel di Bali. The Apurva Kempinski Bali dibangun dengan sedemikian rupa yang terinspirasi dari kekayaan budaya Indonesia lalu di balut dengan kemewahan khas Eropa.



The Apurva Kempinski memegang teguh Kempinski DNA yang harus diaplikasikan secara nyata oleh para karyawannya, yaitu; People Oriented, Straightforward, Passionate of European Luxury, Creating Tradition, Entrepreneurial Performance. Hal ini harus diaplikasikan agar setiap Kempinski Hotel memiliki DNA yang sama dalam melayani tamunya.

The Apurva Kempinski Bali terletak di lot 4, Jl. Raya Nusa Dua Selatan, Benoa, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali dengan jarak dari bandara I Gusti Ngurah Rai sekitar 20 kilo meter atau sekitar 30 menit ke arah Selatan. Hotel ini memiliki luas 14 hektar dengan jumlah 475 kamar yang terdiri atas 256 grand deluxe, 176 suite, 43 villa dan 1 presidential villa, 8 restaurant termasuk restoran bawah air yang terkenal, luxury spa, dan 3 wedding chapel. Sebagai perusahaan dibidang jasa properti The Apurva Kempinski Bali memiliki 475 kamar dan villa dengan berbagai jenis dan fasilitas. Jenis kamar dan villa tersebut adalah Grand Deluxe yang terdiri dari 256 kamar dengan luas sekitar 65 – 80 meter persegi. Kemudian tipe kamar suite dengan private pool, dengan luas 97 – 200 meter persegi dengan jumlah kamar 176 kamar dan Exclusive Villas Villa dengan luas 200 – 1379 meter persegi dengan jumlah kamar 43. Beberapa tamu yang menggunakan jasa akomodasi di The Apurva Kempinski Bali dapat menikmati berbagai fasilitas diantaranya adalah Cliff Lounge yaitu Executive Lounge yang khusus untuk tamu Suite, kemudian Villa lounge khusus untuk tamu Villa. Disini, tamu villa dapat menikmati breakfast, afternoon tea, dan all day refreshment, Apurva Spa yang dapat dinikmati oleh in-house dan outside guests serta Swimming Pool & Beach dan juga Jalak Family Club yang merupakan kids club yang berada di The Apurva Kempinski. Fasilitas ini dapat dinikmati oleh tamu hotel khususnya anak – anak mulai dari umur 3 – 14 tahun. Tidak hanya itu fasilitas lain yang disajikan untuk memanjakan pelanggannya adalah Fitness

Center / Gym, Asha Boutique & Gallery serta Business Center. Selain difokuskan kedalam fungsi akomodasi dan fasilitas, The Apurva Kempinski juga menyediakan beberapa function room yang sering digunakan sebagai tempat meeting dan juga mengadakan event yang terbagi menjadi indoor dan outdoor venue.

2. Hasil Analisis dan Pembahasan

1). Hasil Analisis

a. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan adalah kebijakan yang menjabarkan hukum-hukum, peraturan-peraturan, kebijakan-kebijakan yang digunakan sebagai dasar atau acuan oleh pihak manajemen dan pihak karyawan dalam pembahasan untuk pengambilan suatu keputusan. Kebijakan perusahaan harus jelas dan mudah diinterpretasikan dan dimengerti oleh semua pihak perusahaan.

The Apurva Kempinski Bali memiliki komitmen untuk selalu memperhatikan para karyawannya, sehingga menjadikan The Apurva Kempinski Bali salah satu hotel bintang 5 terbaik di Bali yang memberikan jasa pelayanan yang sangat berkualitas. Komitmen tersebut dituangkan melalui K! DNA yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam melaksanakan suatu pekerjaan di The Apurva Kempinski Bali. Agar seluruh karyawan dapat memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas pekerjaannya, The Apurva Kempinski Bali memfokuskan program kebijakan pelatihan sebagai salah satu kebijakan yang tepat untuk menanamkan jiwa kerja yang sejalan dengan nilai perusahaan. Para karyawan di The Apurva Kempinski Bali wajib mengikuti semua program kebijakan pelatihan sesuai dengan posisi mereka masing-masing, dengan mengikuti standar pelatihan yang dibuat dan ditentukan oleh The Apurva Kempinski Bali, maka seluruh karyawan dalam semua ini diharapkan dapat menunjang pengetahuan, kinerja, serta keterampilan di The Apurva Kempinski Bali dalam mencapai tujuan organisasi. Kebijakan pelatihan tidak hanya diberikan kepada karyawan baru sebagai



langkah orientasi, tetapi juga diberikan pada karyawan yang sudah lama bekerja sepanjang ada kesenjangan antara kemampuan atau keahlian karyawan yang bersangkutan oleh kebutuhan organisasi.

b. Implementasi Kebijakan Pelatihan di The Apurva Kempinski Bali

Adanya kesadaran oleh pihak The Apurva Kempinski Bali bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan demi pencapaian terhadap tujuan perusahaan. Salah satu upaya yang hendak dilaksanakan adalah dengan melaksanakan program kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dalam dasar penyusunan terhadap program kebijakan pelatihan yang telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan adalah dengan melakukan tahapan sebagai berikut:

1) Menganalisis Kebutuhan Kebijakan Pelatihan

The Apurva Kempinski Bali dalam pelaksanaan kebijakan pelatihan terlebih dahulu melakukan analisa terhadap kebutuhan karyawan per department. Analisis tersebut terdapat dalam Tabel 3 tentang Training Need Analysis yang difokuskan pada Human Resources Department.

Tabel 3. Training Need Analysis

Department	Training Need Identified
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> - KEA System Training - Standard Grooming - Performance Management

Sumber: HRD The Apurva Kempinski Bali (2022)

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa kebijakan pelatihan yang akan diberikan kepada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali, dimana Training Need Analysis merupakan dasar dalam menentukan materi dan waktu

pelatihan yang akan diberikan. Lalu Director of People Training & Quality Management akan merangkum dan membuat Training Calender Plan untuk setiap bulan sesuai yang dikirim oleh masing-masing department

2) Menetapkan Tujuan Kebijakan Pelatihan

Sebagai implementasi dari gambaran hasil yang hendak dicapai perusahaan hendaklah menjelaskan dengan rinci perihal tujuan dalam melaksanakan suatu kebijakan pelatihan secara jelas dan tepat. Tujuan dari pelaksanaan kebijakan pelatihan di The Apurva Kempinski Bali adalah meningkatnya kinerja karyawan The Apurva Kempinski Bali, memperbaharui kemampuan dan keterampilan para karyawan The Apurva Kempinski Bali, kemudian membuka peluang atau kesempatan bagi karyawan The Apurva Kempinski Bali dan menunjang kualitas karyawan The Apurva Kempinski Bali dalam mencapai tujuan organisasi. Secara khusus tujuan dari kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali yaitu tercapainya standar waktu kebijakan pelatihan untuk setiap karyawan adalah 3 jam per bulan atau 36 jam per tahun baik secara online maupun offline. Hal ini menunjukkan apabila The Apurva Kempinski Bali memberikan kebijakan pelatihan yang tidak hanya dilaksanakan untuk periode atau event tertentu, melainkan dilakukan untuk mengingatkan setiap karyawan terhadap tugas serta tanggung jawabnya.

3) Menetapkan Metode Kebijakan Pelatihan

Pelaksanaan program kebijakan pelatihan dilaksanakan dengan memilih metode yang benar sehingga mempermudah peserta ataupun pelatih dalam mencapai tujuan dari pelaksanaan program kebijakan pelatihan. Terdapat dua jenis program kebijakan pelatihan yang diterapkan yaitu Online Training dan Offline Training. Online Training merupakan pelatihan yang dilaksanakan melalui situs yang dimiliki



oleh The Apurva Kempinski Bali dimana karyawan harus log-in ke system Kempinski Lobster-Ink dengan akun yang sudah dimiliki oleh masing-masing karyawan, dalam online training ini lebih ditekankan teori-teori yang harus dimengerti dan dipahami oleh karyawan. Metode yang digunakan dalam kebijakan pelatihan adalah Role Playing, metode ini adalah metode pelatihan dimana peserta melakukan simulasi atau memainkan peran dalam suatu kondisi tertentu, dengan adanya metode ini maka akan diketahui bagaimana karyawan akan menghadapi situasi yang sesungguhnya. Kemudian metode studi kasus, dalam metode ini peserta pelatihan akan diberikan kasus tertentu lalu peserta akan mengidentifikasi, menganalisis situasi serta merumuskan penyelesaiannya, dan peserta akan diberikan waktu untuk menyelesaikannya.

4) Implementasi Kebijakan Pelatihan

Setelah menentukan kebijakan pelatihan yang tepat dan baik setelah melakukan tahapan-tahapan diatas adalah proses dilaksanakannya kebijakan pelatihan tersebut Dalam tahap ini perlu juga diperhatikan kesiapan dari berbagai komponen yang ada di The Apurva Kempinski Bali, seperti persiapan materi, penetapan peserta serta penetapan pelatih.

5) Evaluasi Kebijakan Pelatihan

Tahapan ini merupakan tahapan yang penting dalam mempertimbangkan program kebijakan pelatihan telah efektif dalam penerapannya. Untuk mengevaluasi penerapan program kebijakan pelatihan ada beberapa cara yang bisa digunakan, pihak The Apurva Kempinski Bali menggunakan cara mengevaluasi dengan melihat apakah tujuan dari pelaksanaan program kebijakan pelatihan sudah berjalan dengan baik. Setelah penerapan program kebijakan pelatihan berakhir, maka diadakan perbandingan antara hasil sebelum melaksanakan kebijakan pelatihan dan sesudah melaksanakan kebijakan pelatihan, dan akan ada penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan form penilaian yang biasa

disebut dengan performance review. Penilaian kinerja karyawan merupakan proses penilaian selama masa kepegawaian dan proses formal yang biasa dilakukan setiap setahun sekali guna mengevaluasi hasil kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh Head of Department dari masing-masing department, penilaian dapat berupa pengamatan langsung, melalui proses wawancara ataupun dari tugas-tugas tertulis yang telah diberikan. Dengan adanya performance review perusahaan dapat melihat hasil dari kebijakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan hasil kinerjanya serta perilaku yang telah dicapai oleh karyawan, dari adanya hal tersebut diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

2). Pembahasan

Evaluasi implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali menunjukkan ada karyawan yang belum mencapai standar waktu pelatihan per bulan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dapat dilihat dari Training Hours Summary dari bulan Januari sampai Maret tahun 2022 di The Apurva Kempinski Bali. Berikut merupakan perbandingan hasil waktu program kebijakan pelatihan yang telah dicapai karyawan pada Human Resources Department.

Tabel 4. Department Training Hours Summary January 2022

No	Department	Total Staff	Total Hours	Average	Target (Jam)
1.	Human Resources	2	6,5	3,25	3

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa waktu pelatihan pada bulan January 2022 yang telah dicapai oleh karyawan

pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali, dapat dilihat bahwa semua karyawan telah mencapai waktu standar kebijakan pelatihan yang telah ditetapkan dimana total waktu pelatihan yaitu sebanyak 6,5 jam.

Tabel 5. Department Training Hours Summary February 2022

No	Department	Total Staff	Total Hours	Average	Target (Jam)
1.	Human Resources	2	7,25	3,62	3

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (2022)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa waktu pelatihan pada bulan February 2022 yang telah dicapai oleh karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali, dapat dilihat bahwa semua karyawan telah mencapai waktu standar kebijakan pelatihan yang telah ditetapkan dimana total waktu pelatihan yaitu sebanyak 7,25 jam.

Tabel 6. Department Training Hours Summary March 2022

No	Department	Total Staff	Total Hours	Average	Target (Jam)
1.	Human Resources	2	4,5	2,25	3

Sumber : HRD The Apurva Kempinski Bali (data setelah diolah)

Dari Tabel 6. Memperlihatkan bahwa waktu pelatihan pada bulan March 2022 yang telah dicapai oleh karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali, dapat dilihat bahwa waktu pelatihan mengalami penurunan dari bulan sebelumnya yaitu 7,25 jam menjadi 4,5 jam. Karyawan belum mencapai standar waktu pelatihan yang ditetapkan yaitu karyawan

hanya mencapai target waktu pelatihan sebanyak 2,25 jam.

Pada implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Human Resources Department di The Apurva Kempinski Bali dapat di lihat bahwa belum tercapai secara maksimal dikarenakan terjadi fluktuasi waktu rata-rata kebijakan pelatihan. Sesuai dengan kebijakan perusahaan yang dimana seluruh karyawan wajib melaksanakan kebijakan pelatihan 3 jam per bulan tiap karyawan, maka Human Resources Department belum mencapai standar tersebut di tuntut untuk melaksanakan training and development yang melebihi standar waktu pelatihan per bulannya agar terpenuhi standar waktu pelatihan per tahunnya yaitu 36 jam tiap karyawan. Menurut Murwansyah (2014) ada sejumlah factor yang mempengaruhi kebijakan pelatihan, yaitu 1) dukungan manajemen puncak, 2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, 3) perkembangan teknologi, 4) kompleksitas organisasi, 5) gaya belajar dan 6) kinerja fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya. Kebijakan pelatihan di The Apurva Kempinski Bali pada saat ini belum sepenuhnya memenuhi factor pelatihan secara baik seperti halnya dalam komitmen para spesialis dan generalis, yang seharusnya dibutuhkan komitmen yang kuat serta keterlibatan para manager generalis terutama para manager spesialis kebijakan pelatihan. Dimana peran utama manager kebijakan pelatihan adalah untuk membantu karyawan dalam mendapat pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, baik yang dilakukan di masa kini maupun di masa mendatang.

The Apurva Kempinski Bali belum melakukan proses evaluasi secara optimal, dimana belum melakukan keterlibatan peserta untuk sama-sama mengevaluasi program yang ada, hal ini menunjukkan bahwa analisis terhadap kebutuhan karyawan belum dilakukan seperti pemberian materi, pelatih, dan sarana



yang tepat. Dengan adanya proses evaluasi kebijakan pelatihan tersebut, diharapkan perusahaan bisa melakukan perbaikan dalam setiap pelaksanaan program untuk kedepannya sehingga program kebijakan pelatihan dapat berjalan lebih baik sesuai dengan rencananya. Hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan karena memiliki tenaga kerja yang terampil dan professional sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil evaluasi kebijakan pelatihan, tentunya ada beberapa kendala yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan. Kendala dalam penerapan program kebijakan pelatihan selama penulis melaksanakan penelitian di The Apurva Kempinski Bali adalah, tidak adanya Training and Development Manager yang focus untuk melakukan pengawasan, pembinaan serta melaporkan setiap perkembangan yang terjadi selama pelaksanaan program kebijakan pelatihan. Jadi untuk saat ini yang bertanggung jawab dan mengambil peran dalam program training and development adalah Human Resources Manager langsung turun tangan dalam penyampaian materi dan dibantu oleh Human Resources Officer dalam pelaporannya. Sehingga dalam pelaksanaannya terkadang menjadi sedikit terhambat, terutama dalam urusan pelaporannya. Dan dana yang dipergunakan untuk melakukan program kebijakan pelatihan juga terbatas, dikarenakan The Apurva Kempinski Bali merupakan hotel luxury yang memfokuskan servicenya bukan seperti property hotel lain yang focus dengan full service.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan analisis dan identifikasi terhadap kebijakan pelatihan di The Apurva Kempinski Bali disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di The Apurva Kempinski Bali dimulai dengan menganalisis kebutuhan pelatihan, hal ini yang menjadi dasar dalam

menentukan tujuan pelatihan, dimana hal tersebut merupakan suatu gambaran dari hasil yang ingin dicapai sebuah perusahaan. Setelah itu menentukan metode pelatihan, metode yang digunakan yaitu Role Playing, Metode Studi Kasus, dan Job Rotation. Lalu setelah metode pelatihan ditentukan, dilanjutkan dengan implementasi program kebijakan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Dan tahap yang terakhir adalah evaluasi pelatihan.

2. Hasil dari evaluasi implementasi kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di The Apurva Kempinski Bali belum berjalan dengan baik, dikarenakan masih terjadi fluktuasi waktu rata-rata pelatihan serta belum melakukan keterlibatan peserta untuk bersama-sama mengevaluasi program yang ada, dan belum sepenuhnya memenuhi faktor pelatihan secara baik seperti halnya dalam komitmen para spesialis dan generalis.

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

Saran yang diberikan kepada pihak The Apurva Kempinski Bali yaitu agar perusahaan dapat mempertimbangkan untuk merekrut Training and Development Manager yang bertanggung jawab, melibatkan peserta untuk mengevaluasi program yang ada, sehingga pelaksanaannya menjadi lebih efektif dan efisien, waktu pelatihan seluruh karyawan dapat tercapai sesuai standar yang telah di



tetapkan, sehingga program kebijakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dapat berjalan lebih baik dan maksimal di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bohlander, George and Snell, Scott. 2010. Principles of Human Resource Management, 15th ed. Mason, OH: South Western - Cengage Learning.
- [2] Danang, Sunyoto. 2013. Pengantar Ilmu Ekonomi dan Soal. Yogyakarta: Caps.
- [3] Dessler. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources. Jilid 2. Jakarta: Prenhalindo.
- [4] Eko, Widodo. Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- [5] Hasibuan, Malayu S.P. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [6] Khurotin, Nurul & Tri Wulida Afrianty. "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang", Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 64 No. 1 November 2018. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- [7] Kum., et al. (2014). The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Cosulting.
- [8] Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- [9] M. Yani. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [10] Raja Abdul Ghafar Khan, Furqon Ahmad Khan, Dr. Muhammad Alan Khan. 2011 The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya" Internasional Journal of Applied Engineering Research Vol.22, No.1, 2011.
- [11] Viara Manoppo, Lotje Kawet, Rita Taroreh. 2017. "Hubungan Pelatihan dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado" Jurnal EMBA Vol.5 No.3 2014. Manado: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado.
- [12] Yuyun Yuniar Darmawan, Wayan Gede Supartha, Agoes Ganesha Wahyuda 2017. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach Bali.
- [13] Ni Wayan Eka Sri Anggereni 2018. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng" E-Jurnal Vol. 10, No. 2.
- [14] Adianto dan Sugiyanto 2019. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk"
- [15] Ziad Sami Alkahla, Zu'bi M.F. Al-Zu'bi, 2012 "Investigating the Effects of Human Resources Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan" © EuroJournals, Inc.
- [16] Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.