

Pelatihan Soft Skill Karyawan Dalam Manajemen Bisnis Di Bali Beach Glamping

I Gede Dirga Surya Arya Widhyadanta^{1*}, Ni Luh Gde Sari Dewi Astuti², Putu Herny Susanti³

¹Fakultas Pariwisata dan Bisnis, Program Studi Kewirausahaan, IPB Internasional, Denpasar, Indonesia

²Fakultas Vokasi, Program Studi Manajemen Perhotelan, IPB Internasional, Denpasar, Indonesia

³Pascasarjana, Program Studi Magister Terapan Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata, IPB Internasional, Denpasar, Indonesia

Email: ^{1*}dirgasurya09@gmail.com

(* : coresponding author)

Abstrak - Salah satu tren tujuan wisatawan di kalangan masyarakat kelas atas yang diminati oleh wisatawan lokal maupun mancanegara adalah glamping. Bali Beach Glamping salah satu glamping yang sudah beroperasi di Bali sejak 2021 dan memiliki tingkat *occupancy* yang cukup penuh di sepanjang tahun 2023. Tujuan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, komunikasi, dan adaptabilitas yang diperlukan dalam lingkungan kerja Bali Beach Glamping. Melalui pelatihan karyawan, diharapkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan akan meningkat, sekaligus memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri mereka secara personal maupun profesional. Dengan bertambahnya keterampilan dan pengetahuan, para karyawan mampu memberikan kontribusi yang lebih berharga dan produktif bagi perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan saat sebelum dan setelah dilakukan pelatihan dapat disimpulkan pemahaman softskill karyawan mengenai konsep-konsep dalam manajemen bisnis semakin meningkat. Kesadaran dan penerapan prinsip-prinsip ini dapat membantu individu dan organisasi mencapai kesuksesan jangka panjang.

Kata Kunci: Soft Skill, Manajemen Bisnis, Glamping

Abstract – One of the trending travel preferences among the upper-class segment, both domestic and international tourists, is glamping. Bali Beach Glamping is one such glamping destination that has been operating in Bali since 2021 and recorded a consistently high occupancy rate throughout 2023. The purpose of the training is to improve interpersonal skills, leadership, communication, and adaptability required in the working environment of Bali Beach Glamping. Through employee training, it is expected that the skills needed to carry out job responsibilities will increase, while also providing employees with the opportunity to grow both personally and professionally. As employees enhance their skills and knowledge, they will be able to deliver more valuable and productive contributions to the company. Based on the questionnaires completed by employees before and after the training, it can be concluded that employees' understanding of soft skills and business management concepts has significantly improved. Awareness and application of these principles can help individuals and organizations achieve long-term success.

Keywords: Soft Skill, Business Management, Glamping

1. PENDAHULUAN

Pulau Bali merupakan destinasi wisata yang paling populer di Indonesia, Bali memiliki resort terbaik di dunia berpadu dengan pantai-pantai yang menawan yang sangat terkenal keindahannya, Berbagai penghargaan Internasional khususnya dibidang pariwisata telah diberikan pada Bali. Selama 12 tahun berturut-turut, Pulau bali menjadi pulau terbaik sedunia oleh *DestinAsian Readers Choice Award* (RCA). Oleh karena itu Bali telah menjadi tujuan pariwisata bagi wisatawan lokal dan wisatawan seluruh dunia. Salah satu tren tujuan wisatawan di kalangan masyarakat kelas atas yang diminati oleh wisatawan lokal maupun mancanegara adalah glamping. Glamping merupakan singkatan dari glamour camping yang bisa diartikan sebagai berkemah (camping) dengan cara yang mewah (glamour).

Dalam menghadapi dinamika industri pariwisata pasca-pandemi, keterampilan seperti fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kecerdasan emosional menjadi semakin penting bagi karyawan di sektor ini. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memiliki keterampilan interpersonal yang baik cenderung lebih sukses dalam memberikan layanan yang memuaskan pelanggan (Mekinc et al., 2023).

Dengan pelatihan, tuntutan pekerjaan akan terpenuhi sehingga bisa memajukan prestasi kerja. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sulaefi, 2017). Hal ini dapat diartikan, semakin meningkat pelaksanaan program pelatihan maka kinerja karyawan semakin meningkat pula. Pelatihan untuk karyawan dengan metode yang baik dan dilakukan secara khusus akan mendorong keterlibatan karyawan dan mengembangkan kompetensi kerja yang lebih efisien serta kompetitif. Bukan hanya memberikan laba, penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa sebanyak 93% karyawan akan bertahan lebih lama ketika perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karier. Pelatihan dapat memengaruhi kompetensi, terdapat efek signifikan antara pelatihan dengan kompetensi karyawan.

Bali Beach Glamping salah satu glamping yang sudah beroperasi di Bali sejak 2021 dan memiliki tingkat *occupancy* yang cukup penuh di sepanjang tahun 2023. Bali Beach Glamping, terinspirasi dari konsep menyatu dengan alam dan menawarkan pengalaman menginap di tenda yang memungkinkan para tamu dapat menikmati pemandangan alam sekitar tanpa melupakan unsur mewah dan nyaman.

Pelatihan soft skill mencakup pengembangan keterampilan interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, dan adaptabilitas yang sangat penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif. Penelitian di Bali Beach Glamping Resort menunjukkan bahwa pelatihan soft skill memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam aspek pelayanan pelanggan dan efisiensi operasional (Widyaningsih et al., 2023). Selain itu, efektivitas pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan di industri pariwisata (Iskandar et al., 2024).

Tujuan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, komunikasi, dan adaptabilitas yang diperlukan dalam lingkungan kerja Bali Beach Glamping. Melalui pelatihan karyawan, diharapkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan akan meningkat, sekaligus memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri mereka secara personal maupun profesional. Dengan bertambahnya keterampilan dan pengetahuan, para karyawan mampu memberikan kontribusi yang lebih berharga dan produktif bagi perusahaan.

Kepemimpinan yang positif dan dukungan organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja adaptif karyawan, terutama di kalangan generasi muda seperti Gen Z. Kepemimpinan yang inklusif dan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif (Katsaros, 2025).

2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan pelatihan dilaksanakan pada bulan maret 2025. Pelaksanaan kegiatan pelatihan softskill karyawan dalam manajemen bisnis Bali Beach Glamping terdiri dari beberapa tahap, sebagai berikut:

2.1. Tahap Perencanaan (Analisis Kebutuhan Pelatihan)

Melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk memahami secara jelas apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh karyawan. Identifikasi keterampilan dan pengetahuan yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan.

Kemudian dilakukan wawancara dan diskusi, yaitu menanyakan kepada karyawan mengenai permasalahan yang ditemui dalam manajemen bisnis. Pendataan terhadap karyawan yang akan diberikan pelatihan dan diberikan informasi lebih lanjut mengenai tanggal pelaksanaan pelatihan.

2.2. Tahap Persiapan

Persiapan kegiatan pengabdian masyarakat di Bali Beach Glamping dilakukan dengan membuat materi dan kuesioner yang akan diberikan ke pada peserta pelatihan, peserta pelatihan akan diminta mengisi kuesioner sebelum (pra-pelatihan) dan sesudah (pasca-pelatihan) dilaksanakan pelatihan.

2.3. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan pelatihan kepada karyawan di Bali Beach Glamping dilakukan dengan metode ceramah, tutorial, dan diskusi. Jumlah peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan sebanyak 10 orang, adapun sistematika pelaksanaan kegiatan pelatihan ini adalah:

- a. Peserta diminta mengisi kuesioner sebelum dilakukan pelatihan;
- b. Peserta diberikan motivasi agar memiliki kemauan untuk melakukan aktivitas perencanaan, pengerjaan, dan pengawasan terhadap sebuah usaha atau bisnis;
- c. Peserta pelatihan diberikan materi tentang manajemen bisnis;
- d. Peserta diberikan kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan yang berkaitan dengan manajemen bisnis;

2.4. Tahap Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi terhadap peserta akan dilaksanakan di akhir kegiatan pelatihan. Evaluasi dilaksanakan dengan cara mengumpulkan kuesioner yang diisi oleh para peserta setelah kegiatan pelatihan selesai dilaksanakan. Melalui kuesioner tersebut dapat diketahui apakah materi pelatihan manajemen bisnis. Tolok ukur keberhasilan kegiatan ini adalah para peserta dapat memahami pentingnya manajemen bisnis dalam sebuah bisnis.

Formulir evaluasi berupa kuesioner disebarkan melalui google form kepada para peserta. Kuesioner berisi pertanyaan mengenai pengetahuan mereka setelah mengikuti kegiatan pelatihan, dimana 1=sangat kurang baik, 2=kurang baik, 3= baik, 4=sangat baik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pelatihan dilakukan pemantapan agenda seperti diskusi mengenai materi yang akan disampaikan pada saat kegiatan pelatihan dilaksanakan. Pemateri memaparkan materi yang menjelaskan tentang manajemen bisnis, mulai dari kepemimpinan, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, manajemen waktu, pengembangan tim, kemampuan problem solving, presentasi dan negosiasi, pengembangan karir. Pemaparan materi dilakukan oleh beberapa dosen sesuai dengan bidangnya masing-masing seperti pada **Gambar 1**. Pemaparan materi dibagi menjadi 3 sesi dan setiap narasumber diberikan waktu kurang lebih 45 menit. Setelah penyampaian materi peserta pelatihan diberikan sesi untuk berdiskusi.



Gambar 1. Pemaparan Materi

Hasil kegiatan pelatihan berupa hasil penilaian peserta yang dinilai dengan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada peserta pelatihan sebelum diberikan pemaparan materi (Pra-Pelatihan) dan setelah pemaparan materi (Pasca-Pelatihan). Berikut merupakan hasil kuesioner yang diisi oleh peserta pelatihan:

1. Kuesioner Pra-Pelatihan

Tabel 1. Hasil Kuesioner Pra-Pelatihan

Pernyataan	1	2	3	4
Saya mengetahui tentang manajemen bisnis	0%	50%	40%	10%
Saya memahami tentang kepemimpinan dalam bisnis	0%	25%	60%	5%
Saya memahami tentang komunikasi efektif	0%	40%	50%	10%
Saya memahami tentang pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	10%	40%	40%	10%
Saya memahami tentang manajemen waktu	20%	50%	25%	5%
Saya memahami tentang pengembangan tim	10%	30%	45%	15%
Saya memahami tentang persentasi dan negosiasi	30%	50%	10%	10%
Saya memahami tentang pengembangan karir	0%	30%	50%	20%

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1 hasil kuesioner pra-pelatihan, dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman peserta terhadap delapan kompetensi inti manajerial umumnya berada pada kategori menengah, dengan variasi pemahaman pada masing-masing aspek. Pada aspek manajemen bisnis, sebagian besar peserta berada pada skor 2–3 (50%–40%), yang menunjukkan bahwa mereka memiliki pemahaman dasar namun belum mencapai tingkat mendalam. Hal ini mencerminkan perlunya penguatan terhadap aspek konseptual dan aplikatif manajemen secara menyeluruh. Pemahaman terhadap kepemimpinan dalam bisnis berada pada kategori cukup, dengan 60% peserta memberikan skor 3. Ini menunjukkan bahwa peserta memiliki pengertian yang moderat tentang konsep kepemimpinan, namun belum mencapai pemahaman mendalam atau keahlian praktis yang tinggi.

Untuk aspek komunikasi efektif, mayoritas peserta berada pada skor 2 dan 3 (masing-masing 40% dan 50%), yang menandakan bahwa pemahaman peserta cenderung berada di tingkat menengah. Hal ini menunjukkan kebutuhan akan peningkatan keterampilan komunikasi interpersonal yang lebih terstruktur. Aspek pengambilan keputusan dan pemecahan masalah juga menunjukkan hasil serupa, dengan 40% peserta memberikan skor 2 dan 40% lainnya memberikan skor 3. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta belum menguasai secara optimal keterampilan ini, padahal pengambilan keputusan merupakan kompetensi inti dalam kepemimpinan manajerial.

Pada aspek manajemen waktu, mayoritas peserta berada di tingkat rendah, dengan skor 1 dan 2 masing-masing sebesar 20% dan 50%. Hal ini menjadi sinyal bahwa pengelolaan waktu masih menjadi kelemahan utama yang harus ditangani melalui pelatihan yang lebih aplikatif dan mendalam. Pemahaman peserta terhadap pengembangan tim didominasi oleh skor 3 (45%), yang menunjukkan bahwa peserta mulai memahami pentingnya kerja kolaboratif, meskipun belum sepenuhnya kuat dalam praktiknya. Sementara itu, pada aspek presentasi dan negosiasi, mayoritas peserta berada pada skor rendah, yaitu 1 dan 2 (masing-masing 30% dan 50%). Ini mengindikasikan lemahnya keterampilan komunikasi strategis dan kemampuan berbicara di depan umum atau saat menghadapi mitra bisnis, yang sangat penting dalam konteks profesional.

Terakhir, aspek pengembangan karir menunjukkan bahwa 50% peserta memberikan skor 3, yang berarti peserta memiliki pemahaman sedang tentang perencanaan dan pengembangan karir, namun masih memerlukan penguatan wawasan dan strategi jangka panjang. Secara keseluruhan,

temuan ini memperlihatkan bahwa sebelum pelatihan, sebagian besar peserta memiliki pemahaman pada tingkat menengah terhadap sebagian besar kompetensi yang dinilai, dengan beberapa area menunjukkan kebutuhan akan intervensi pelatihan yang lebih intensif, khususnya pada aspek manajemen waktu serta presentasi dan negosiasi.

2. Kuesioner Pasca Pelatihan

Tabel 2. Hasil Kuesioner Pasca-Pelatihan

Pernyataan	1	2	3	4
Materi				
Saya mengetahui tentang manajemen bisnis	0%	10%	30%	60%
Saya memahami tentang kepemimpinan dalam bisnis	0%	20%	40%	40%
Saya memahami tentang komunikasi efektif	0%	25%	35%	40%
Saya memahami tentang pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	0%	30%	40%	30%
Saya memahami tentang manajemen waktu	0%	30%	35%	35%
Saya memahami tentang pengembangan tim	0%	20%	45%	35%
Saya memahami tentang persentasi dan negosiasi	0%	30%	50%	20%
Saya memahami tentang pengembangan karir	0%	20%	20%	60%
Penyelenggaraan Pelatihan				
Pelatihan ini telah disiapkan dengan baik	0%	0%	15%	85%
Penyampaian materi yang diberikan pelatihan ini jelas	0%	0%	20%	80%
Materi pelatihan ini berguna untuk dipraktikkan	0%	0%	10%	90%
Saya merekomendasikan pelatihan seperti ini	0%	0%	9%	91%

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan hasil kuesioner pra- dan pasca-pelatihan, terjadi peningkatan signifikan dalam pemahaman peserta terhadap seluruh aspek kompetensi manajerial yang dinilai. Peningkatan paling mencolok terlihat pada aspek manajemen bisnis, di mana persentase peserta yang memberikan skor tertinggi (skor 4) meningkat dari 10% sebelum pelatihan menjadi 60% setelah pelatihan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Salas et al. (2012), yang menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang dengan pendekatan terstruktur dapat meningkatkan keterampilan manajerial secara signifikan, terutama dalam konteks bisnis praktis. Pada aspek kepemimpinan, skor tertinggi meningkat dari 5% menjadi 40%, menunjukkan adanya transfer pengetahuan yang bermakna serta potensi perubahan sikap terhadap peran kepemimpinan di tempat kerja. Yukl (2013) menekankan bahwa pelatihan berbasis pengalaman dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dengan membantu peserta mengembangkan kesadaran reflektif terhadap gaya kepemimpinan mereka sendiri.

Kompetensi komunikasi efektif juga menunjukkan peningkatan dari 10% ke 40%. Meskipun demikian, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian peserta belum sepenuhnya menguasai keterampilan tersebut dengan baik. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Clappitt (2016), yang menekankan bahwa keterampilan komunikasi memerlukan latihan berkelanjutan untuk mencapai penguasaan penuh, khususnya dalam konteks organisasi yang dinamis. Pada aspek pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, peningkatan skor hanya mencapai 30%, naik dari 10% sebelumnya. Menurut Jonassen (2011), untuk mengembangkan kompetensi ini secara optimal, dibutuhkan pendekatan pembelajaran berbasis studi kasus atau simulasi, yang memungkinkan peserta mengaplikasikan pengetahuan dalam situasi nyata yang kompleks.

Pemahaman terhadap manajemen waktu meningkat dari 5% menjadi 35%. Meskipun demikian, kompetensi ini tetap memerlukan perhatian khusus, karena sebagaimana diungkapkan oleh Britton & Tesser (1991), keterampilan manajemen waktu sering kali sulit diterapkan secara konsisten dalam praktik kerja, mengingat tekanan dan multitugas yang tinggi. Aspek pengembangan tim mengalami peningkatan dari 15% menjadi 35%, mencerminkan meningkatnya kesadaran terhadap pentingnya kerja sama dan dinamika kelompok. Penelitian Hackman (2002) menunjukkan bahwa pelatihan yang menekankan kolaborasi dan interaksi tim dapat memperkuat kohesi serta efektivitas tim.

Namun demikian, pada aspek presentasi dan negosiasi, peningkatan hanya sebesar 10% (dari 10% menjadi 20%). Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan pelatihan berbasis praktik langsung, seperti role-play atau simulasi presentasi, sebagaimana disarankan oleh Gibb & Haskins (2013), yang menekankan pentingnya latihan aktif dalam pengembangan keterampilan interpersonal tingkat lanjut. Peningkatan tertinggi kedua terjadi pada aspek pengembangan karir, di mana skor tertinggi meningkat dari 20% menjadi 60%. Ini menunjukkan bahwa pelatihan telah berhasil memperluas perspektif peserta dalam merencanakan karir secara strategis. Berdasarkan studi dari Hall (2002), pelatihan yang mencakup refleksi karir dan penetapan tujuan dapat memperkuat kontrol individu terhadap jalur pengembangan profesionalnya.

Secara umum, analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas peserta mengalami pergeseran skor dari kategori sedang (2–3) ke tinggi (3–4), mencerminkan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan pemahaman terhadap konsep-konsep inti manajemen bisnis. Sejalan dengan pendapat Baldwin & Ford (1988), efektivitas pelatihan dapat diukur dari sejauh mana terjadi perubahan perilaku dan pengetahuan yang berkelanjutan setelah program selesai. Evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan juga menunjukkan hasil memuaskan. Sebanyak 85% peserta memberikan skor tertinggi untuk pernyataan bahwa pelatihan disiapkan dengan baik, mengindikasikan kualitas perencanaan yang profesional. Aspek kejelasan penyampaian materi juga dinilai sangat baik oleh 80% peserta. Menurut Mayer (2009), penyampaian yang jelas dan terstruktur mempermudah pemrosesan informasi dan mendukung pembelajaran yang lebih efektif.

Lebih lanjut, 90% peserta menyatakan bahwa materi pelatihan berguna secara praktis, memperkuat relevansi pelatihan terhadap konteks kerja. Ini sejalan dengan prinsip "transfer of training" (Grossman & Salas, 2011), di mana pelatihan yang kontekstual dan aplikatif lebih mudah diterapkan dalam lingkungan kerja. Akhirnya, 91% peserta menyatakan akan merekomendasikan pelatihan ini, yang mencerminkan tingkat kepuasan tinggi. Hal ini menjadi indikator keberhasilan program dalam menjawab kebutuhan dan ekspektasi peserta.

Pada akhir kegiatan semua narasumber dan peserta pelatihan melakukan foto bersama seperti pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Foto Bersama

4. KESIMPULAN

Pelatihan manajemen bisnis memiliki beberapa kesimpulan penting yang dapat membantu peserta memahami pentingnya konsep-konsep manajemen dan menerapkan mereka dalam konteks bisnis seperti kepemimpinan, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, manajemen waktu, pengembangan tim, kemampuan problem solving, presentasi dan negosiasi, pengembangan karir. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan saat sebelum dan setelah dilakukan pelatihan dapat disimpulkan pelatihan manajemen bisnis yang diselenggarakan terbukti efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta terhadap delapan kompetensi inti. Seluruh aspek mengalami peningkatan skor tertinggi (skor 4), dengan peningkatan paling signifikan terjadi pada aspek *manajemen bisnis* (dari 10% menjadi 60%) dan *pengembangan karir* (dari 20% menjadi 60%). Ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil mentransfer pengetahuan konseptual dan mendorong pemahaman strategis yang lebih baik.

Meskipun terjadi peningkatan di semua aspek, kompetensi *presentasi* dan *negosiasi* serta *manajemen waktu* masih menunjukkan hasil yang relatif rendah dibanding aspek lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua kompetensi tersebut membutuhkan pendekatan pelatihan yang lebih praktis dan interaktif, seperti simulasi, role-play, atau studi kasus. Penilaian peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat tinggi. Sebagian besar peserta (lebih dari 80%) memberikan skor tertinggi untuk aspek perencanaan, kejelasan penyampaian materi, relevansi materi, dan rekomendasi pelatihan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan telah dirancang dan dilaksanakan secara profesional, sesuai dengan kebutuhan peserta.

REFERENCES

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). *Transfer of training: A review and directions for future research*. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). *Effects of time-management practices on college grades*. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness: Challenges, strategies, solutions* (6th ed.). SAGE Publications.
- Gibb, S., & Haskins, M. E. (2013). *Developing presentation and negotiation skills: The pedagogical potential of experiential learning*. *Journal of Management Education*, 37(2), 245–275. <https://doi.org/10.1177/1052562912454193>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). *The transfer of training: What really matters*. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE Publications.
- Iskandar, M. F., Ratnasari, A., Nurhidayah, R., Saparudin, D., & Maulidani, R. (2024). *Analysis of the influence of training effectiveness, work environment and job satisfaction on employee performance in the tourism industry*. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(2), 1155–1160. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2292>
- Jonassen, D. H. (2011). *Learning to solve problems: A handbook for designing problem-solving learning environments*. Routledge.
- Katsaros, K. K. (2025). *Gen Z tourism employees' adaptive performance during a major cultural shift: The impact of leadership and employee voice behavior*. *Behavioral Sciences*, 15(2), 171. <https://doi.org/10.3390/bs15020171>
- Mayer, R. E. (2009). *Multimedia learning* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511811678>
- Mekinc, J., Gorenak, M., Ladkin, A., & Turnšek, M. (2023). *Educational and training imperatives for future tourism competencies: The case of Slovenia*. *Human Systems Management*, 42(5), 499–514. <https://doi.org/10.3233/HSM-220056>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sulaefi, S. (2017). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>

Widyaningsih, N. K. A., Sinaga, F., & Wirawan, P. E. (2023). *Pengaruh pelatihan soft skill dan hard skill terhadap kinerja karyawan di Bali Beach Glamping Resort*. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 2(3), 747–753. <https://doi.org/10.22334/pabis.v2i3.358>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.