

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN DI POLITEKNIK LP3I MAKASSAR

Salmah Harun¹, Nasir²

¹Administrasi Pemerintahan, Administrasi Pemerintahan, Politeknik LP3I Makassar, Indonesia

²Pendidikan Administrasi Perkantoran, Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar, Indonesia

*e-mail: nasir@unm.ac.id

Article Info

Article history:

Received 01 08, 2025

Revised 01 10, 2025

Accepted 01 27, 2025

Keywords:

Training Needs

Employee Competencies

Information Technology

Managerial

soft skills

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 08 01, 2025

Direvisi 10 01, 2025

Diterima 27 01, 2025

Kata kunci:

Kebutuhan Pelatihan

Kompetensi Karyawan

Teknologi Informasi

Manajerial

Soft Skills

Abstract

This research aims to analyze training needs to improve employee competency at the LP3I Makassar Polytechnic. As technology develops and demands for work quality increase, employees are required to have competencies appropriate to their work. With increasing demands for work quality, there is a competency gap in the fields of information technology, managerial and soft skills. Qualitative methods are used through interviews, observation and documentation of lecturers and administrative staff. The research results show the need for training in three main areas: information technology for the use of software and online platforms, managerial for resource management, and soft skills for communication and teamwork. Training programs that suit employee needs are considered to be able to improve performance and motivation, even when facing budget and time constraints. It is important for institutions to design training that is structured and relevant.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar. Seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan kualitas kerja yang semakin tinggi, karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Dengan tuntutan kualitas kerja yang meningkat, terdapat kesenjangan kompetensi di bidang teknologi informasi, manajerial, dan soft skills. Metode kualitatif digunakan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap dosen dan staf administrasi. Hasil penelitian menunjukkan kebutuhan pelatihan dalam tiga area utama: teknologi informasi untuk penggunaan perangkat lunak dan platform daring, manajerial untuk pengelolaan sumber daya, serta soft skills untuk komunikasi dan kerja sama tim. Program pelatihan yang sesuai kebutuhan karyawan dinilai dapat meningkatkan kinerja dan motivasi, meskipun menghadapi kendala anggaran dan waktu. Penting bagi institusi untuk merancang pelatihan yang terstruktur dan relevan.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi, termasuk dalam konteks institusi pendidikan tinggi seperti Politeknik LP3I Makassar. Kompetensi karyawan yang memadai tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kualitas layanan dan pencapaian tujuan institusi secara keseluruhan. Seiring dengan perkembangan teknologi yang pesat dan dinamika kebutuhan pendidikan tinggi, penting bagi institusi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan mampu menghadapi tantangan baru yang muncul [1].

Namun, berdasarkan pengamatan awal di Politeknik LP3I Makassar, terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Meskipun karyawan sudah memiliki keterampilan dasar dalam pekerjaan mereka, kompetensi dalam beberapa bidang, seperti teknologi informasi, manajerial, dan soft skills, masih perlu ditingkatkan untuk mendukung perkembangan institusi dan meningkatkan kualitas layanan kepada mahasiswa dan masyarakat. Kesenjangan kompetensi ini menjadi tantangan utama bagi institusi dalam mewujudkan tujuan jangka panjangnya.

Teori pengembangan SDM menyatakan bahwa pelatihan yang efektif adalah salah satu cara terbaik untuk mengatasi kesenjangan kompetensi ini. Pelatihan yang berbasis pada analisis kebutuhan (Training Needs Analysis - TNA) dapat membantu organisasi untuk merancang program pelatihan yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan [2]. Hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan motivasi kerja, serta berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi [3].

Di Politeknik LP3I Makassar, kebutuhan akan pelatihan yang lebih terstruktur dan berbasis analisis kebutuhan sangat jelas. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian terkait analisis kebutuhan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan. Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kebutuhan pelatihan yang ada, serta dampak dari pelatihan terhadap kinerja dan kompetensi karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan guna meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi bagi perancangan program pelatihan yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan kompetensi yang ada.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja kesenjangan kompetensi yang ada pada karyawan di Politeknik LP3I Makassar?
2. Jenis pelatihan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan berbasis kebutuhan terhadap peningkatan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan guna meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kesenjangan kompetensi yang ada pada karyawan di Politeknik LP3I Makassar
2. Mengidentifikasi jenis pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar

3. Menganalisis pengaruh pelatihan berbasis kebutuhan terhadap peningkatan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar

2. TELAAH PUSTAKA

Telaah pustaka ini membahas teori-teori terkait dengan pengembangan kompetensi karyawan, khususnya dalam konteks analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*/TNA) dan penerapannya di institusi pendidikan tinggi. Beberapa literatur yang relevan akan digunakan untuk mendukung dasar teoritis dan praktek yang ada dalam penelitian ini.

2.1. Pengembangan Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan baik dan efektif. Kompetensi mencakup tiga elemen utama: pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang memungkinkan individu mencapai kinerja yang optimal [4]. Kompetensi ini tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kompetensi perilaku dan interpersonal yang penting dalam interaksi sosial dan lingkungan kerja.

Pengembangan kompetensi pada karyawan dapat dibedakan dalam tiga dimensi, yaitu kompetensi inti, kompetensi fungsional, dan kompetensi perilaku [5]. Kompetensi inti bersifat universal dan penting untuk semua pekerjaan, sedangkan kompetensi fungsional dan perilaku lebih spesifik, tergantung pada tugas dan peran yang dijalankan dalam organisasi. Pendekatan ini memberikan gambaran tentang bagaimana pentingnya merancang program pelatihan yang tidak hanya memperhatikan keterampilan teknis, tetapi juga sikap dan perilaku yang diperlukan dalam lingkungan kerja.

2.2. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Pelatihan yang efektif dimulai dengan pemahaman yang jelas mengenai kebutuhan pelatihan yang ada. McGehee & Thayer mengembangkan model *Training Needs Analysis* (TNA), yang menyarankan agar analisis dilakukan pada tiga tingkat: tingkat organisasi, tingkat tugas, dan tingkat individu [6]. Pendekatan ini memberikan kerangka yang jelas bagi organisasi untuk mengidentifikasi kompetensi apa saja yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan, baik dari segi kebutuhan strategis organisasi, kebutuhan spesifik tugas, maupun kebutuhan individu karyawan. Model ini sering digunakan dalam desain pelatihan di berbagai jenis organisasi, termasuk institusi pendidikan.

Penelitian oleh Noe [7] menunjukkan bahwa pelatihan yang berbasis analisis kebutuhan dapat meningkatkan efektivitas program pelatihan. Ketika pelatihan dirancang dengan mempertimbangkan kesenjangan kompetensi yang ada, maka hasil pelatihan dapat lebih optimal dan relevan dengan kebutuhan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Baldwin et al. [8], yang menyatakan bahwa pelatihan yang relevan dengan pekerjaan akan lebih mudah diterima dan dipraktikkan oleh karyawan dalam tugas sehari-hari mereka.

2.3. Pelatihan dan Peningkatan Kompetensi Karyawan

Pelatihan yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan motivasi karyawan. Sebuah hasil penelitian mengungkapkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga berdampak pada kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan, hasilnya lebih terukur dan dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi [3].

Hasil studi oleh Rudzka [9] juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan di institusi pendidikan tinggi memiliki dampak langsung terhadap kualitas layanan akademik dan administratif. Dengan meningkatnya kompetensi, karyawan dapat memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan institusi pendidikan tinggi.

2.4. Pengembangan Pelatihan di Institusi Pendidikan

Institusi pendidikan tinggi di Indonesia, seperti yang disarankan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbudristek), juga menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan bagi karyawan untuk mendukung pelaksanaan program Merdeka Belajar - Kampus Merdeka (MBKM). Namun, laporan dari BPS menyatakan bahwa hanya sebagian kecil dari institusi pendidikan yang memiliki program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan [10]. Oleh karena itu, penting bagi Politeknik LP3I Makassar untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan agar dapat menyusun program pelatihan yang efektif dan relevan dengan kebutuhan kompetensi karyawan yang ada.

Berdasarkan telaah pustaka di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan berbasis kebutuhan merupakan langkah penting untuk meningkatkan kinerja dan kualitas layanan di institusi pendidikan tinggi. Model *Training Needs Analysis* (TNA) menjadi dasar yang kuat dalam merancang program pelatihan yang tepat sasaran. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar, guna mencapai tujuan strategis organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar. Pendekatan kualitatif dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang terjadi di lapangan, serta mendeskripsikan kondisi nyata mengenai kompetensi karyawan dan kebutuhan pelatihan yang ada.

Penelitian ini dilakukan di Politeknik LP3I Makassar, yang menjadi lokasi penelitian, dengan melibatkan beberapa subjek penelitian, yaitu dosen dan staf administrasi yang merupakan bagian dari karyawan di institusi tersebut. Waktu pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama tiga bulan, dimulai pada bulan Februari 2024 dan berakhir pada bulan April 2024. Jadwal ini mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan laporan akhir penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk memahami secara langsung kondisi kerja dan interaksi karyawan dalam lingkungan institusi. Wawancara dilakukan dengan para kepala bagian, dosen, dan staf administrasi untuk menggali informasi lebih dalam mengenai persepsi mereka terhadap kompetensi yang dibutuhkan dan pelatihan yang relevan. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data mengenai program pelatihan yang telah dilaksanakan sebelumnya, serta kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan SDM di Politeknik LP3I Makassar.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif yang meliputi tiga langkah utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring dan memilih data yang relevan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan. Penyajian data dilakukan untuk menggambarkan temuan penelitian secara sistematis dan mudah dipahami,

sementara verifikasi atau penarikan kesimpulan dilakukan untuk memastikan keabsahan temuan dan memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan dalam perancangan program pelatihan di Politeknik LP3I Makassar.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Kesenjangan Kompetensi Karyawan di Politeknik LP3I Makassar

Berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan, terdapat kesenjangan kompetensi yang signifikan di antara karyawan Politeknik LP3I Makassar, terutama dalam hal teknologi informasi, manajerial, dan soft skills. Staf administrasi, misalnya, mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi perangkat lunak terbaru yang mendukung pekerjaan administratif, seperti sistem manajemen akademik dan keuangan. Dosen juga mengungkapkan perlunya penguasaan teknologi pembelajaran daring (online learning platforms) untuk mendukung pembelajaran jarak jauh yang semakin umum di tengah perkembangan era digital.

Selain itu, banyak karyawan yang mengaku kesulitan dalam berkomunikasi efektif dengan rekan kerja dan mahasiswa, serta dalam bekerja sama dalam tim. Hal ini menciptakan hambatan dalam penyelesaian tugas secara efisien. Kesenjangan kompetensi ini mengarah pada penurunan produktivitas kerja dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh institusi kepada mahasiswa dan masyarakat.

Pembahasan lebih lanjut menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya program pelatihan yang berkelanjutan dan terfokus pada kebutuhan spesifik masing-masing karyawan. Dalam konteks ini, teori kompetensi yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi harus mencakup keterampilan teknis, manajerial, dan interpersonal sangat relevan [4]. Tanpa pengembangan dalam ketiga area ini, sulit bagi karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis.

4.2. Jenis Pelatihan yang Diperlukan untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa jenis pelatihan yang dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka antara lain:

1. **Pelatihan Teknologi Informasi:** Karyawan di Politeknik LP3I Makassar sangat membutuhkan pelatihan dalam hal penguasaan teknologi informasi. Pelatihan ini tidak hanya mencakup penggunaan perangkat lunak manajemen akademik dan administrasi, tetapi juga pelatihan dalam hal pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran daring. Seiring dengan semakin berkembangnya metode pembelajaran berbasis teknologi, baik di kelas maupun secara online, penguasaan teknologi menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas kinerja.
2. **Pelatihan Manajerial:** Pelatihan ini diharapkan dapat mengembangkan keterampilan manajerial karyawan, termasuk dalam perencanaan sumber daya manusia, pengelolaan proyek, serta pengambilan keputusan. Dosen dan staf administrasi di level manajerial mengungkapkan perlunya peningkatan keterampilan dalam hal kepemimpinan dan koordinasi dalam organisasi.
3. **Pelatihan Soft Skills:** Karyawan juga mengungkapkan bahwa keterampilan dalam hal komunikasi, kerja sama tim, dan manajemen stres sangat diperlukan dalam mendukung keberhasilan mereka dalam pekerjaan. Banyak karyawan yang merasa kurang percaya diri dalam berinteraksi dengan kolega maupun mahasiswa, sehingga pelatihan soft skills sangat relevan untuk meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dan kepemimpinan.

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan di Politeknik LP3I Makassar mencakup berbagai aspek kompetensi. Menurut Noe [7], pelatihan yang berbasis pada analisis kebutuhan karyawan akan lebih relevan dan efektif. Oleh karena itu, merancang pelatihan yang sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang ada dapat memberikan hasil yang lebih optimal. Pelatihan yang terstruktur dalam tiga area utama: teknologi informasi, manajerial, dan soft skill, diharapkan dapat membantu karyawan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang ada, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

4.3. Pengaruh Pelatihan Berbasis Kebutuhan terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan

Berdasarkan data yang diperoleh, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi karyawan terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja mereka. Karyawan yang mengikuti pelatihan dalam bidang teknologi informasi menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam hal efisiensi kerja administratif. Pelatihan manajerial juga memberikan dampak yang positif terhadap karyawan di level manajerial, yang kini lebih mampu mengelola tim dan sumber daya dengan lebih baik. Selain itu, pelatihan soft skills terbukti meningkatkan kemampuan komunikasi dan kerja sama tim di antara karyawan, yang berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Namun, perlu dicatat bahwa dampak pelatihan ini tidak langsung terlihat dalam waktu singkat. Beberapa karyawan melaporkan bahwa mereka membutuhkan waktu untuk menerapkan keterampilan yang baru mereka pelajari ke dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Hal ini menggarisbawahi pentingnya program pelatihan yang berkelanjutan dan dilengkapi dengan sesi tindak lanjut atau evaluasi pasca-pelatihan untuk memastikan penerapan keterampilan yang telah dipelajari.

Penyelidikan lebih lanjut mengenai dampak pelatihan berbasis kebutuhan menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan tepat akan berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan temuan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dan berbasis kebutuhan dapat meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan, serta memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi [3].

4.4. Kendala dalam Implementasi Pelatihan

Meskipun pelatihan yang berbasis pada kebutuhan kompetensi telah terbukti efektif, implementasi pelatihan di Politeknik LP3I Makassar dihadapkan pada beberapa kendala. Salah satunya adalah keterbatasan anggaran untuk menyelenggarakan pelatihan yang mencakup seluruh kebutuhan karyawan. Banyak pelatihan yang diinginkan oleh karyawan membutuhkan sumber daya yang tidak sedikit, baik dari segi biaya maupun waktu.

Selain itu, kendala lain yang dihadapi adalah waktu pelaksanaan pelatihan yang berbenturan dengan jadwal kerja karyawan, terutama bagi dosen yang memiliki kewajiban mengajar yang padat. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka tidak dapat mengikuti pelatihan secara maksimal karena harus membagi waktu antara pekerjaan rutin dan pelatihan. Oleh karena itu, perlu ada penjadwalan pelatihan yang fleksibel, seperti mengadakan pelatihan pada waktu tertentu di luar jam kerja atau mengimplementasikan pelatihan daring yang lebih mudah diakses.

Selain itu, beberapa karyawan juga merasa bahwa pelatihan yang ada belum sepenuhnya relevan dengan pekerjaan mereka, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi dan pengajaran. Hal ini menunjukkan pentingnya perancangan pelatihan yang lebih spesifik dan berdasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang lebih mendalam. Pelatihan yang terlalu umum tanpa fokus yang jelas akan mengurangi dampak positif yang diharapkan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan kompetensi yang signifikan di antara karyawan Politeknik LP3I Makassar, terutama dalam hal teknologi informasi, manajerial, dan soft skills. Pelatihan yang berbasis pada kebutuhan kompetensi karyawan terbukti dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kinerja mereka. Namun, pelaksanaan pelatihan masih menghadapi kendala, seperti keterbatasan anggaran dan waktu. Oleh karena itu, penting bagi Politeknik LP3I Makassar untuk merancang program pelatihan yang terstruktur, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan, serta mempertimbangkan kendala yang ada dalam proses implementasinya.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di Politeknik LP3I Makassar, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan kompetensi yang signifikan pada karyawan, terutama dalam aspek teknologi informasi, manajerial, dan soft

skills. Pelatihan yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan ini meliputi pelatihan teknologi informasi, manajerial, dan soft skills yang lebih terfokus dan relevan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan. Program pelatihan yang berbasis pada kebutuhan kompetensi karyawan terbukti dapat meningkatkan kinerja dan motivasi kerja, meskipun implementasinya masih dihadapkan pada kendala seperti keterbatasan anggaran dan waktu. Oleh karena itu, penting bagi Politeknik LP3I Makassar untuk merancang program pelatihan yang lebih terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan, dengan mempertimbangkan kendala yang ada dalam implementasinya, guna meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. Nawangwulan, "Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," *J. Manaj. Kesehat. Yayasan R.S. Dr. Soetomo*, vol. 4, no. 1, pp. 24–29, 2018.
- [2] G. Dessler, "Strategic human resource management and the HR scorecard," *Nj, New*, 2013.
- [3] E. Salas, S. I. Tannenbaum, K. Kraiger, and K. A. Smith-Jentsch, "The science of training and development in organizations: What matters in practice," *Psychol. Sci. public Interes.*, vol. 13, no. 2, pp. 74–101, 2012.
- [4] R. E. Boyatzis, *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons, 1991.
- [5] L. M. Spencer and P. S. M. Spencer, *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons, 2008.
- [6] W. McGehee, "Training in business and industry." Wiley, 1961.
- [7] R. A. Noe, *Employee training and development*. McGraw-Hill, 2020.
- [8] T. T. Baldwin and J. K. Ford, "Transfer of training: A review and directions for future research," *Pers. Psychol.*, vol. 41, no. 1, pp. 63–105, 1988.
- [9] K. Szelagowska-Rudzka, "Human resources management in higher education institutions in Poland," *Management*, vol. 22, no. 1, pp. 208–225, 2018.
- [10] A. Maulana, "Optimalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi Di Indonesia," *J. Pembang. dan Adm. Publik*, pp. 1–8, 2023.