



Training Needs Analysis In Competency Improvements To Support Employee Performance (Case Study Of A Logistics Company In The Field Of Ship Agency)

Analisis Kebutuhan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Untuk Mendukung Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Logistik Di Bidang Keagenan Kapal)

Ma'shumah Az Zahra¹⁾; Mochamad Chairul Ihsan²⁾

^{1,2)} Program Studi *Bisnis Internasional, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran*

Email: ¹⁾ mashumahazzahra20@gmail.com; ²⁾ ihsan@unpad.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [10 Januari 2026]

Revised [04 April 2026]

Accepted [07 April 2026]

KEYWORDS

Training Needs Analysis, Employee Competency, Employee Performance, Ship Agency.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Perkembangan industri logistik yang semakin dinamis menuntut perusahaan keagenan kapal untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif, yang mampu menangani kompleksitas operasional. Namun, pelatihan karyawan seringkali tidak sepenuhnya didasarkan pada kebutuhan aktual di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan di Departemen Operasional dan merumuskan rekomendasi pelatihan yang sesuai untuk mengatasi kesenjangan kompetensi. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dengan informan kunci di Departemen Operasional dan Departemen Sumber Daya Manusia. Konsep analisis yang digunakan adalah *Training Needs Analysis* (TNA) menurut McGehee dan Thayer, yang mencakup analisis organisasi, operasional, dan individu. Data dianalisis menggunakan analisis tematik melalui enam tahap dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi dalam *soft skill* dan *hard skill*, yang dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi, sumber daya manusia yang terbatas, serta dinamika sistem pelabuhan dan regulasi. Berdasarkan temuan ini, penelitian ini merumuskan rekomendasi pelatihan prioritas menggunakan matriks Eisenhower untuk menentukan urgensi dan pentingnya pelatihan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk perencanaan pelatihan yang lebih sistematis, kontekstual, dan berkelanjutan bagi agen pelayaran.

ABSTRACT

The increasingly dynamic development of the logistics industry requires shipping agencies to have competent, adaptive human resources who are able to respond to operational complexities. However, employee training is often not fully based on actual needs in the field. This study aims to identify the training needs of employees in the Operations Department and formulate appropriate training recommendations to address competency gaps. This study uses a qualitative approach with in-depth interviews with key informants in the Operations and Human Capital Departments. The analysis concept used is Training Needs Analysis (TNA) according to McGehee and Thayer, which includes organization, operation, and individual analysis. The data was analyzed using thematic analysis through six stages with the help of NVivo software. The results of the study indicate a competency gap in soft skills and hard skills, which is influenced by high workloads, limited human resources, and the dynamics of port systems and regulations. Based on these findings, this study formulated priority training recommendations using the Eisenhower Decision Matrix to determine the urgency and importance of training. This study is expected to serve as the basis for more systematic, contextual, and sustainable training planning for shipping agencies.

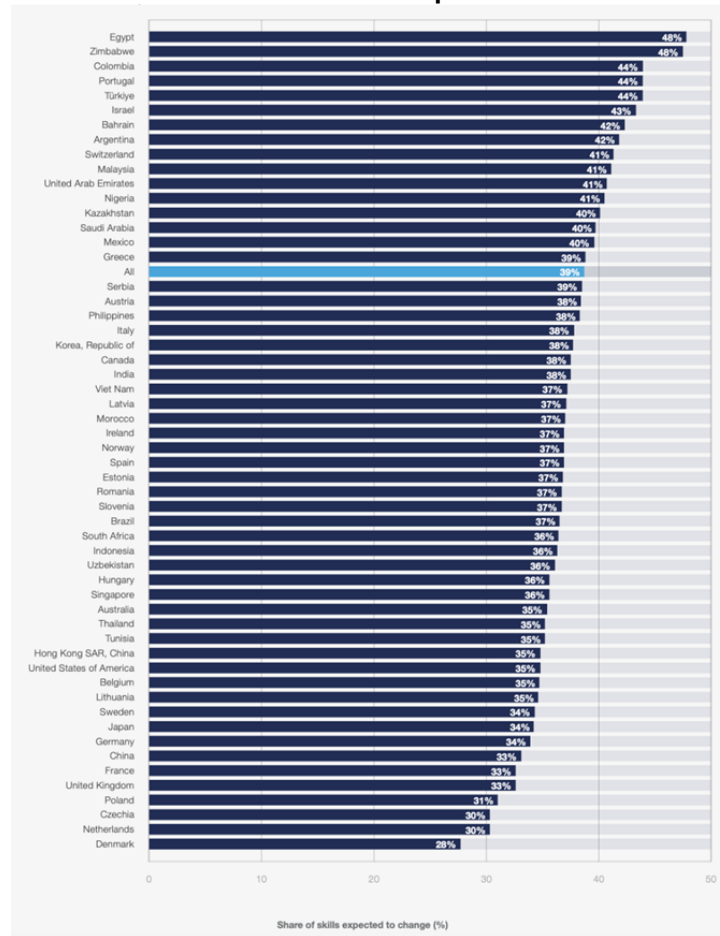
PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat pada era globalisasi mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan aspek-aspek yang mendukung keberlanjutan kegiatan usaha dan daya saing (Yuniarsih dkk., 2022; Mitra Candana dkk., 2023). Dalam konteks ini, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Fazalurrahman, 2021). Oleh karena itu, perusahaan berupaya mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia melalui berbagai program, termasuk pelatihan internal dan eksternal. Namun, pelaksanaan pelatihan karyawan sering kali belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan aktual di lapangan, sehingga hasilnya tidak selalu optimal (Faujiah dan Fadli, 2023).

Perusahaan memandang karyawan sebagai mitra dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga pengembangan kompetensi menjadi aspek yang krusial (Hasibuan, 2016 dalam Afrimaiyenni, 2019). Salah satu tantangan utama dalam pengembangan kompetensi adalah perubahan kebutuhan keterampilan tenaga kerja. *The Future of Jobs Report 2025* dari *World Economic Forum* mencatat bahwa sekitar 36% keterampilan tenaga kerja di Indonesia diperkirakan akan mengalami perubahan signifikan dalam beberapa tahun ke depan, yang berpotensi menyebabkan keterampilan menjadi usang tanpa

adanya *reskilling* dan *upskilling*. Kondisi ini menunjukkan adanya risiko *skill disruption* yang cukup besar di Indonesia.

Gambar 1. Skill Disruption 2025



Sumber: (World Economic Forum (The Future of Jobs Report), 2025)

Laporan yang sama juga menunjukkan bahwa Indonesia mengalami kesenjangan keterampilan sebesar 54%, serta 48% perusahaan menghadapi kesulitan dalam merekrut tenaga kerja dengan kompetensi yang sesuai. Hal ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan, yang menjadi tantangan nyata dalam transformasi bisnis.

Gambar 2. Key Barriers for Business Transformation



Sumber: (World Economic Forum (The Future of Jobs Report), 2025)

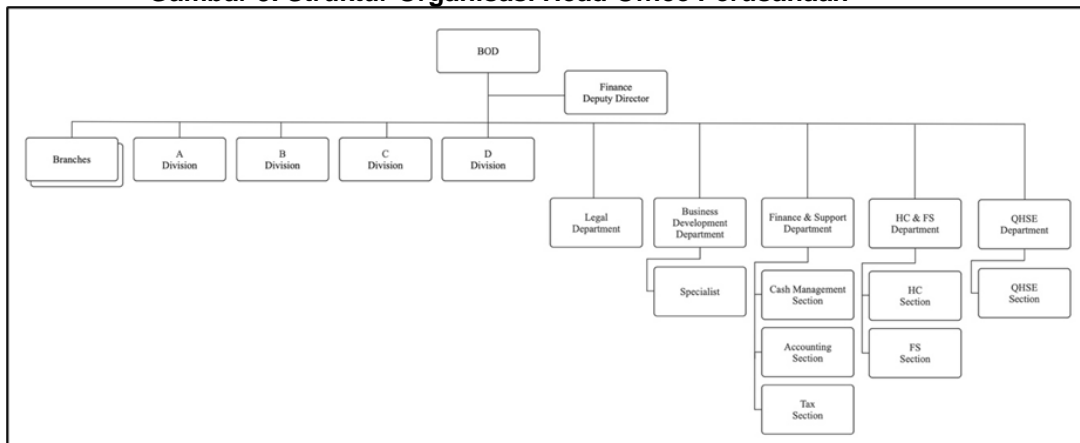
Salah satu langkah strategis untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah melalui penguatan kompetensi karyawan dengan program pelatihan yang tepat (Malika dkk., 2025). Pelatihan bertujuan untuk membekali karyawan dengan keterampilan, perilaku, dan pengetahuan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan (Hasanah dkk., 2024). Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa program pelatihan perusahaan sering kali tidak sesuai dengan kebutuhan bisnis, tugas, dan karakteristik karyawan, sehingga tidak memberikan dampak optimal terhadap kinerja dan pengembangan karier (Haryati, 2019).



Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan keagenan kapal yang telah beroperasi puluhan tahun dan memiliki reputasi yang baik di industri logistik Indonesia. Karena pertumbuhan industri keagenan kapal yang baik, perusahaan tersebut mendirikan entitas anak yang berfokus pada layanan keagenan kapal dan saat ini memiliki 31 cabang di berbagai wilayah strategis di Indonesia. Jaringan operasional yang luas ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberikan layanan yang optimal kepada *principal* dan pelanggan.

Perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan keagenan kapal yang unggul dan terdepan di Indonesia, dengan misi utama mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten sebagai aset organisasi. Hal ini sejalan dengan fokus penelitian yang menitikberatkan pada analisis kebutuhan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Untuk memahami tata kelola operasional dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan, penting untuk melihat struktur organisasi di kantor pusat sebagai pengelola dan pengawas seluruh cabang.

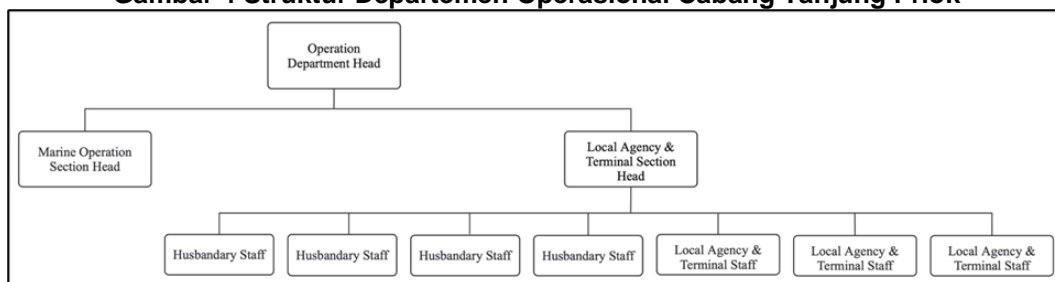
Gambar 3. Struktur Organisasi Head Office Perusahaan



Sumber: (Departemen Human Capital Perusahaan Keagenan Kapal, 2023)

Struktur organisasi di kantor pusat menunjukkan bahwa seluruh cabang berada langsung di bawah pengawasan *Board of Directors* (BOD), yang menandakan bahwa cabang memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi operasional perusahaan di berbagai wilayah.

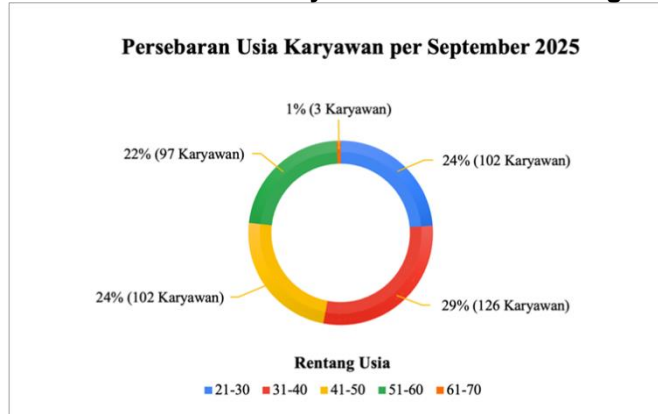
Gambar 4 Struktur Departemen Operasional Cabang Tanjung Priok



Sumber: (Departemen Human Capital Perusahaan Keagenan Kapal)

Departemen Operasional di Cabang Tanjung Priok dipimpin oleh seorang *Operation Department Head* dan terdiri atas dua section utama, yaitu *Marine Operation* serta *Local Agency & Terminal*. *Local Agency & Terminal* membawahi *Husbandary Staff* dan *Local Agency & Terminal Staff* yang bertanggung jawab terhadap pelayanan kapal, pengurusan dokumen, koordinasi sandar, serta pengelolaan aktivitas bongkar muat. Kedua fungsi ini saling mendukung untuk memastikan kelancaran operasional keagenan kapal.

Prosedur keagenan kapal, baik internasional maupun domestik, mencakup tahapan mulai dari penunjukan keagenan oleh *principal*, koordinasi awal, pengurusan dokumen, hingga proses sandar dan keberangkatan kapal. Seluruh tahapan tersebut menempatkan Departemen Operasional sebagai unit yang bertanggung jawab atas kelancaran proses, sehingga menuntut kompetensi teknis dan koordinatif yang tinggi.

Gambar 5 Persebaran Usia Karyawan Perusahaan Keagenan Kapal

Sumber: (Human Capital Perusahaan Keagenan Kapal, 2025)

Profil karyawan perusahaan menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja berada dalam usia produktif, dengan rata-rata usia sekitar 40 tahun. Kondisi ini menegaskan pentingnya strategi pelatihan yang adaptif untuk memastikan kompetensi karyawan tetap relevan dengan tuntutan operasional dan visi perusahaan. Hasil wawancara pra-penelitian dengan Manajer *Human Capital* menunjukkan bahwa sekitar 80% karyawan telah memenuhi standar kompetensi dasar perusahaan. Namun, pada Departemen Operasional masih terdapat pemetaan kompetensi yang belum terstruktur dengan baik, serta penilaian yang cenderung subjektif antar atasan, khususnya bagi karyawan dengan masa kerja yang panjang dan belum menjalani evaluasi atau promosi.

Selain itu, perusahaan belum melakukan penilaian kebutuhan pelatihan secara komprehensif berdasarkan kesenjangan kompetensi individu. Program pelatihan yang tersedia masih bersifat umum dan lebih berfokus pada sertifikasi tertentu, sehingga belum sepenuhnya menjawab kebutuhan spesifik industri. Tantangan lain yang dihadapi adalah keterbatasan keterampilan lintas fungsi di Departemen Operasional, yang dapat menghambat kelancaran kerja saat terjadi rotasi, cuti, atau kondisi darurat. Pandemi Covid-19 sempat menegakkan pentingnya keterampilan lintas fungsi, namun praktik tersebut kembali berkurang seiring membaiknya situasi.

Permasalahan tersebut berpotensi terus berlanjut apabila perusahaan tidak melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara sistematis. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada penerapan *Training Needs Analysis* (TNA) (Raj, 2024). TNA merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, yang mencakup analisis organisasi, operasional, dan individu (McGehee & Thayer, 1961 dalam Harahap & Aisyah, 2024).

LANDASAN TEORI

Pengembangan

Pengembangan karyawan bersifat konseptual, berorientasi jangka panjang, dan berfokus pada individu serta karyawan itu sendiri. Masadeh (2012) menjelaskan bahwa pengembangan diarahkan pada kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan masa depan organisasi. Jayathilake dkk. (2021) menegaskan bahwa pengembangan karyawan merupakan komponen penting dalam pertumbuhan organisasi karena memungkinkan karyawan memperoleh serta mengasah keterampilan baru yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas.

Alsafadi dan Altahat (2021) menyatakan bahwa pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui berbagai metode, baik formal seperti program pelatihan dan seminar, maupun informal melalui pembelajaran dari sumber eksternal dan interaksi antarkaryawan. Pengembangan karyawan juga berkontribusi pada peningkatan reputasi perusahaan, menarik individu berbakat, serta meningkatkan retensi karyawan dengan memberikan ruang untuk pencapaian tujuan profesional (Kaše & Svetlik, 2021).

Vereb dkk. (2025) mengungkapkan bahwa organisasi dapat mengidentifikasi area pengembangan yang diperlukan dengan menyesuaikan pelatihan berdasarkan analisis kinerja dan umpan balik kebutuhan pelatihan. Keterlibatan pemberi kerja dan karyawan dalam proses pengembangan dinilai penting karena mampu meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, serta membentuk tenaga kerja yang kompeten dan berpengetahuan (Zweni, 2023).



Pelatihan

Pelatihan merupakan proses penyampaian pengetahuan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan atau tugas tertentu (Griffin dan Pustay, 2015). Ansory dan Indrasari (2018) menjelaskan bahwa pelatihan adalah upaya sadar dan terencana untuk memfasilitasi pembelajaran terkait pekerjaan, mencakup pengetahuan, kemampuan, dan perilaku karyawan. Pelatihan bersifat terstruktur, resmi, serta dirancang berdasarkan kebutuhan yang telah diidentifikasi.

Pelatihan umumnya diberikan ketika karyawan perlu meningkatkan keterampilan atau saat organisasi menerapkan perubahan sistem yang menuntut penguasaan keterampilan baru. Dalam konteks ilmu perilaku, William G. Scott dalam Fachrurazi dkk. (2021) mendefinisikan pelatihan sebagai kegiatan pengembangan tujuan untuk meningkatkan produktivitas individu, memperkuat hubungan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Manfaat Pelatihan

Pelatihan yang terstruktur dan terencana memberikan manfaat tidak hanya pada aspek keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan konseptual karyawan. Wibowo (2020) menyebutkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, mengembangkan potensi individu, meningkatkan moral kerja, serta mendorong efisiensi penggunaan sumber daya. Selain itu, pelatihan memungkinkan pengurangan kebutuhan pengawasan, menyiapkan tenaga kerja kompeten untuk tanggung jawab yang lebih besar, serta mendukung stabilitas dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Metode Pelatihan

Cherrington (1995) dalam Ansory & Indrasari (2018) membagi metode pelatihan ke dalam dua kategori utama, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* berfokus pada peningkatan produktivitas secara langsung melalui pelatihan di tempat kerja, seperti *job instruction training*, *apprenticeship*, *internship*, *job rotation*, *coaching*, dan *counselling*. Sementara itu, *off the job training* lebih menekankan pada pembelajaran dan pengembangan jangka panjang melalui berbagai metode seperti *vestibule training*, *lecture*, *self-study*, *visual presentations*, *case studies*, *role playing*, *simulation*, hingga *computer-based training*.

Komponen Keberhasilan Pelatihan

Keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh beberapa komponen utama, yaitu sasaran pelatihan, pelatih, bahan pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan (As'ad, 1987 dalam Ansory & Indrasari, 2018). Kelima komponen tersebut saling berkaitan dan berperan penting dalam memastikan efektivitas pelaksanaan pelatihan.

Training Needs Analysis

Training Needs Analysis (TNA) merupakan proses untuk mengidentifikasi permasalahan kinerja saat ini serta tantangan di masa depan dengan tujuan menemukan kesenjangan kompetensi karyawan (Sebayang dkk., 2023). TNA berperan sebagai tahap awal dalam setiap model pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang tepat (Lawson, 2006; McArdle, 2010; Rothwell & Kazanas, 2008 dalam Cotes dan Ugarte, 2021). Tanpa TNA, pemenuhan kebutuhan pelatihan karyawan tidak dapat dicapai secara optimal (Robert & Mori, 2025). Maniah dkk. (2023) menegaskan bahwa pelatihan berpotensi tidak efektif apabila tidak mengikuti tahapan yang terencana. Oleh karena itu, pendekatan sistematis diperlukan agar pelatihan berdampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi (Al-Sakafi dkk., 2019).

Aspek Training Needs

Analysis Training Needs Analysis terdiri atas tiga aspek utama, yaitu analisis organisasi, analisis operasional, dan analisis individu. McGehee dan Thayer (1961) dalam (Moore & Dutton, 1978) menjelaskan bahwa ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan tidak dilakukan secara terpisah. Analisis organisasi bertujuan untuk memastikan kesesuaian kebutuhan pelatihan dengan tujuan dan arah strategis organisasi. Analisis operasional berfokus pada identifikasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja pekerjaan. Sementara itu, analisis individu bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi pada tingkat karyawan berdasarkan kinerja aktual dan kesiapan sumber daya manusia.

Training Needs Analysis Process Inputs

Cotes dan Ugarte (2021) mengemukakan bahwa proses TNA dipengaruhi oleh beberapa masukan utama, antara lain penilaian manajemen sumber daya manusia, indikator dan fokus strategis organisasi,

kegiatan pelatihan sebelumnya, data sekunder organisasi, serta hasil perbandingan analisis kebutuhan pelatihan.

Training Needs Analysis Process Outputs

Output dari proses TNA meliputi rekomendasi pelatihan dan penyusunan rencana pelatihan yang disesuaikan dengan anggaran, prioritas strategis, serta indikator kinerja organisasi (Cotes dan Ugarte, 2021)

Kompetensi

Definisi Kompetensi Kompetensi merupakan keterampilan yang dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman praktis yang memengaruhi kinerja individu (Maniah dkk., 2023). Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berkontribusi terhadap efektivitas kerja, sebagaimana diatur dalam Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Perpres No. 8 Tahun 2012).

Karakteristik dan Indikator Kompetensi

Ligia dkk. (2024) mengemukakan lima karakteristik kompetensi, yaitu motif, ciri-ciri, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Wahjusaputri dan Nastiti (2022) menyatakan bahwa indikator kompetensi mencakup pengetahuan, keahlian, dan sikap kerja.

Kerangka Kompetensi

Kerangka kompetensi berfungsi sebagai pendekatan sistematis untuk menyelaraskan kebutuhan pelatihan dengan tujuan organisasi (Silzer & Church, 2009). Kerangka ini mendukung pengembangan organisasi strategis, evaluasi kinerja, perencanaan suksesi, serta keberlanjutan daya saing perusahaan (Nguyen dkk., 2024).

Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2009). Evaluasi kinerja mencakup kualitas kerja, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif (Mangkunegara, 2009).

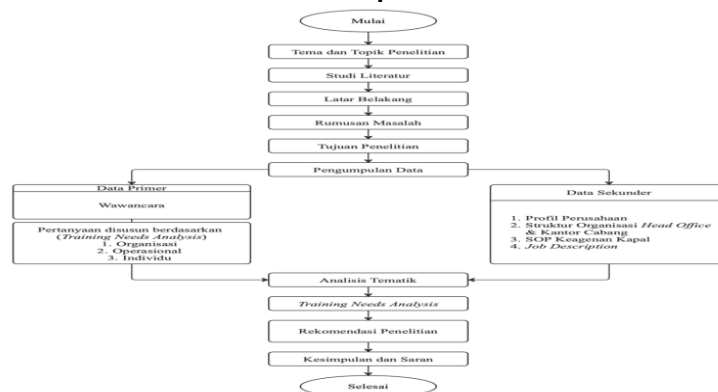
Eisenhower Matrix

Eisenhower Matrix merupakan alat pengambilan keputusan untuk mengklasifikasikan tugas berdasarkan tingkat urgensi dan kepentingan ke dalam empat kuadran utama (Saaty, 1980).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan *Training Needs Analysis* (TNA) pada Departemen Operasional cabang Tanjung Priok di sebuah perusahaan keagenan kapal. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi narasumber secara komprehensif terhadap fenomena yang diteliti (Ebekozién & Aigbavboa, 2021). Pendekatan ini dipahami sebagai metodologi yang menelaah fenomena sosial dan permasalahan manusia melalui analisis kata-kata, pengembangan gambaran yang kompleks, serta penyusunan laporan berdasarkan perspektif responden dalam konteks dunia nyata (Creswell, 2011 dalam Wada dkk., 2024).

Gambar 6 Tahapan Penelitian





Dalam penelitian ini, *Training Needs Analysis* (TNA) diterapkan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan guna mencapai kinerja optimal. Analisis dilakukan pada tiga level, yaitu tingkat organisasi, operasional, dan individu, sehingga memungkinkan peneliti memahami kebutuhan pelatihan secara menyeluruh mulai dari aspek kebijakan organisasi, proses operasional, hingga kapasitas individu karyawan. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan temuan yang sistematis dan relevan sebagai dasar penyusunan rekomendasi pelatihan.

Penelitian dilaksanakan di Departemen Operasional salah satu cabang perusahaan keagenan kapal yang berlokasi di Tanjung Priok. Lokasi ini dipilih karena merupakan salah satu cabang terbesar dengan peran strategis dalam pengelolaan dokumen pengiriman serta pemantauan kedatangan dan keberangkatan kapal. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2025 hingga Januari 2026. Berdasarkan wawancara pra-penelitian dengan Manajer *Human Capital*, meskipun sebagian besar karyawan telah memenuhi standar kompetensi dasar organisasi, masih ditemukan adanya kesenjangan kompetensi di Departemen Operasional, khususnya pada karyawan dengan masa kerja yang panjang namun belum mendapatkan evaluasi atau pengembangan kompetensi secara optimal. Kondisi tersebut memperkuat urgensi pelaksanaan TNA dalam penelitian ini.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara mendalam dengan informan yang berasal dari Departemen Operasional dan Departemen *Human Capital*, mulai dari level staf, *section head*, hingga *department head*. Data primer bersifat spesifik dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian (Balaka, 2022) serta diperoleh dari individu atau kelompok sebagai sumber utama melalui wawancara mendalam (Husein Umar, 2013 dalam Balaka, 2022).

Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan yang relevan, seperti laporan pelatihan sebelumnya, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan standar operasional prosedur. Data ini digunakan untuk mendukung serta memverifikasi temuan dari data primer dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai konteks organisasi dan dinamika kompetensi yang ada (Suhardi, 2021). Keberadaan data sekunder memungkinkan peneliti melakukan analisis TNA pada tingkat organisasi, operasional, dan individu dengan membandingkan kondisi aktual perusahaan terhadap standar yang berlaku.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman dan perspektif narasumber terhadap kebutuhan pelatihan (Berg, 2020). Pendekatan ini bersifat fleksibel dan memberikan ruang bagi narasumber untuk menyampaikan pandangan secara lebih terbuka (Esterberg, 2002 dalam Sugiyono, 2013). Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait pelaksanaan kegiatan operasional serta proses pelatihan di perusahaan (Sugiyono, 2013). Wawancara dilaksanakan secara luring di kantor *head office* dan kantor cabang Tanjung Priok, serta secara daring melalui *Google Form* untuk narasumber yang tidak memungkinkan diwawancarai secara langsung.

Analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai arsip dan dokumen resmi perusahaan, seperti struktur organisasi, profil perusahaan, deskripsi pekerjaan, dan SOP. Teknik ini digunakan untuk memahami konteks kebijakan, proses kerja, serta kesenjangan kompetensi yang terjadi di Departemen Operasional (Creswell, 2014 dalam Daruhadi & Sopiati, 2024).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik sebagai metode utama dalam mengolah data kualitatif. Analisis tematik merupakan pendekatan yang sistematis dan fleksibel untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema dalam data (Braun & Clarke, 2006; Braun & Clarke, 2012; Clarke & Braun, 2017). Proses analisis meliputi tahap familiarisasi data, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, hingga penyusunan laporan hasil analisis (Bogdan dalam Sugiyono, 2013). Dalam proses pengolahan data wawancara, peneliti menggunakan perangkat lunak NVivo 15 untuk membantu proses pengkodean dan pengelompokan data secara sistematis.

Hasil analisis tematik dan *Training Needs Analysis* (TNA) selanjutnya disintesis menggunakan *Eisenhower Matrix* untuk memprioritaskan rekomendasi pelatihan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensinya. Metode ini digunakan sebagai alat pengambilan keputusan strategis agar rekomendasi pelatihan yang dihasilkan tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga praktis dan mudah diimplementasikan oleh perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Narasumber

Penelitian ini melibatkan tujuh narasumber yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kegiatan operasional. Pemilihan narasumber dari berbagai level jabatan dan fungsi organisasi bertujuan untuk memperoleh

gambaran yang komprehensif mengenai kebutuhan pelatihan pada tingkat organisasi, operasional, dan individu.

Tabel 1. Profil Narasumber

Kode Narasumber	Jabatan	Unit Kerja	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Masa Kerja (tahun)
HC-DH-HO	Human Capital Department Head	Head Office	Perempuan	35	12
HC-SH-HO	Human Capital Section Head	Head Office	Perempuan	32	10
HC-SH-TPK	Human Capital Section Head	Cabang Tj. Priok	Laki-laki	30	3
OPS-DH-TPK	Operation Department Head	Cabang Tj. Priok	Laki-laki	52	28
OPS-SH-TPK	Local Agency & Terminal Section Head	Cabang Tj. Priok	Laki-laki	32	8
OPS-S(LA)-TPK	Local Agency & Terminal Staff	Cabang Tj. Priok	Laki-laki	56	33
OPS-S(H)-TPK	Husbandary Staff	Cabang Tj. Priok	Laki-laki	24	1

Source: Data Processed, 2025

Tidak ada resep yang baku untuk menyajikan temuan-temuan sebuah penelitian. Oleh karena itu, pertama-tama kita akan mempertimbangkan panduan umum dan kemudian mengalihkan perhatian kita pada pilihan-pilihan untuk melaporkan statistik deskriptif dan hasil-hasil uji hipotesis.

Analisis Tematik

Analisis tematik terhadap data wawancara dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 15 untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang relevan dengan tujuan Training Needs Analysis (TNA) pada Departemen Operasional. Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui tahapan familiarisasi data, pengkodean, pengelompokan kode, hingga pembentukan tema. Hasil analisis menunjukkan adanya sejumlah tema utama yang saling berkaitan dan mencerminkan kondisi aktual pengembangan sumber daya manusia operasional.

Tema-tema yang dihasilkan menggambarkan kebutuhan pelatihan, peran organisasi, kondisi kerja operasional, kompetensi SDM, kesenjangan kompetensi, hambatan pengembangan, serta dampak dan arah pengembangan SDM. Seluruh tema disusun secara hierarkis berdasarkan intensitas dan frekuensi kemunculannya dalam data wawancara, sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai kebutuhan dan tantangan pengembangan kompetensi di Departemen Operasional.

Gambar 7. Hierarchy Chart (Treemap) Penelitian



tertentu karena pemahaman teknisnya belum merata” (OPS-DH-TPK). Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi yang berpotensi menghambat kontinuitas operasional.

Peran organisasi, khususnya melalui fungsi Human Capital dan pimpinan unit kerja, menjadi faktor penting dalam pengembangan kompetensi karyawan. Human Capital diposisikan sebagai fasilitator pelatihan, sementara pimpinan berperan dalam mengarahkan kebutuhan pelatihan agar selaras dengan kondisi operasional. Namun demikian, efektivitas pelatihan masih dipengaruhi oleh kondisi kerja operasional yang ditandai dengan beban kerja tinggi dan keterbatasan waktu. Seorang narasumber menyampaikan bahwa “jadwal kerja operasional sering kali membuat karyawan sulit mengikuti pelatihan secara optimal” (OPS-S(LA)-TPK). Hal ini menunjukkan bahwa tantangan pengembangan kompetensi tidak hanya bersumber dari aspek SDM, tetapi juga dari konteks kerja itu sendiri.

Temuan juga mengungkap bahwa keberhasilan operasional tidak semata-mata ditentukan oleh keahlian teknis, melainkan oleh kombinasi kompetensi teknis dan non-teknis. Perbedaan latar belakang pendidikan, usia, dan pengalaman kerja memperkuat adanya kesenjangan kompetensi antar individu. Kesenjangan ini berdampak pada keterbatasan kemampuan back up dan memperbesar risiko ketergantungan pada karyawan tertentu dalam proses operasional.

Hambatan pengembangan kompetensi terutama berasal dari faktor operasional dan faktor individu. Beban kerja yang tinggi membatasi ruang untuk belajar, sementara rendahnya inisiatif sebagian karyawan turut memperlambat proses pengembangan. Dalam konteks ini, salah satu narasumber menyatakan bahwa “pelatihan sudah ada, tetapi belum semua karyawan memiliki dorongan untuk mengembangkan diri secara mandiri” (HC-SH-TPK). Pernyataan ini menegaskan bahwa efektivitas pelatihan memerlukan dukungan budaya belajar yang lebih kuat.

Adapun dampak pelatihan yang telah dilaksanakan menunjukkan adanya perbaikan pada aspek komunikasi dan pemahaman kerja. Ke depan, arah pengembangan SDM operasional diarahkan pada strategi regenerasi dan cross-learning untuk meningkatkan kemampuan saling back up dan menjaga keberlanjutan kompetensi. Strategi ini dipandang penting untuk mengurangi ketergantungan pada individu tertentu dan meningkatkan ketahanan operasional organisasi.

Training Needs Analysis (TNA)

Hasil Training Needs Analysis (TNA) menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan di Departemen Operasional berkaitan erat dengan arah strategis organisasi, karakteristik pekerjaan operasional, serta kondisi kompetensi individu karyawan. Pada tingkat organisasi, perusahaan memiliki visi untuk menjadi penyedia layanan keagenan kapal yang unggul dan kompetitif, yang diiringi dengan komitmen pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama. Komitmen tersebut tercermin dari kebijakan pelatihan tahunan, penyediaan pelatihan internal dan eksternal, serta kewajiban pemenuhan jam pelatihan bagi karyawan. Meskipun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan masih bersifat umum dan belum sepenuhnya didasarkan pada pemetaan kesenjangan kompetensi spesifik, khususnya di Departemen Operasional. Pelaksanaan pelatihan secara massal dan daring dengan jumlah peserta yang besar juga membatasi proses pendalaman materi serta evaluasi efektivitas pelatihan, sehingga muncul ketidaksesuaian antara kebijakan pelatihan dan kebutuhan aktual di lapangan.

Pada konteks operasional, kebutuhan pelatihan semakin dipertegas oleh karakteristik pekerjaan yang dinamis, kompleks, dan sangat bergantung pada aktivitas kapal. Pola kerja yang menuntut kesiapsiagaan tinggi serta ketidakpastian jam kerja mengharuskan karyawan memiliki kemampuan teknis yang kuat sekaligus keterampilan non-teknis seperti pengelolaan waktu, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan cepat. Beban kerja yang tinggi, terutama saat menangani beberapa kapal secara bersamaan, menuntut kemampuan multitasking dan koordinasi lintas pihak. Meskipun sebagian karyawan telah menunjukkan kompetensi teknis yang memadai dalam pengelolaan dokumen dan penanganan kapal, masih ditemukan keterbatasan pada keterampilan pendukung seperti analisis data, koordinasi lintas departemen, dan pengambilan keputusan mandiri. Distribusi kerja yang belum merata juga menimbulkan ketergantungan pada individu tertentu, yang berpotensi menghambat efektivitas operasional apabila terjadi kekosongan personel.

Pada tingkat individu, hasil TNA menunjukkan bahwa kompetensi karyawan cenderung bersifat spesifik pada tugas masing-masing dan belum berkembang secara lintas fungsi. Sebagian besar karyawan mampu menjalankan tanggung jawab teknis utama mereka dengan baik, namun memiliki keterbatasan dalam melakukan back-up terhadap pekerjaan rekan kerja. Kesenjangan kompetensi juga terlihat pada kemampuan analisis dan pemanfaatan data, yang masih terpusat pada level manajerial dan belum merata di tingkat staf. Selain itu, aspek non-teknis seperti komunikasi profesional, kepercayaan diri dalam mengambil keputusan, dan kesadaran terhadap perencanaan kerja masih



memerlukan penguatan. Perbedaan usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja turut memengaruhi kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem dan tuntutan kerja.

Secara keseluruhan, hasil TNA menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan di Departemen Operasional tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan soft skill dan kompetensi lintas fungsi. Pendekatan pelatihan yang lebih terarah, kontekstual, dan berbasis kesenjangan kompetensi menjadi penting agar pengembangan sumber daya manusia dapat mendukung efektivitas operasional dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Rekomendasi Pelatihan

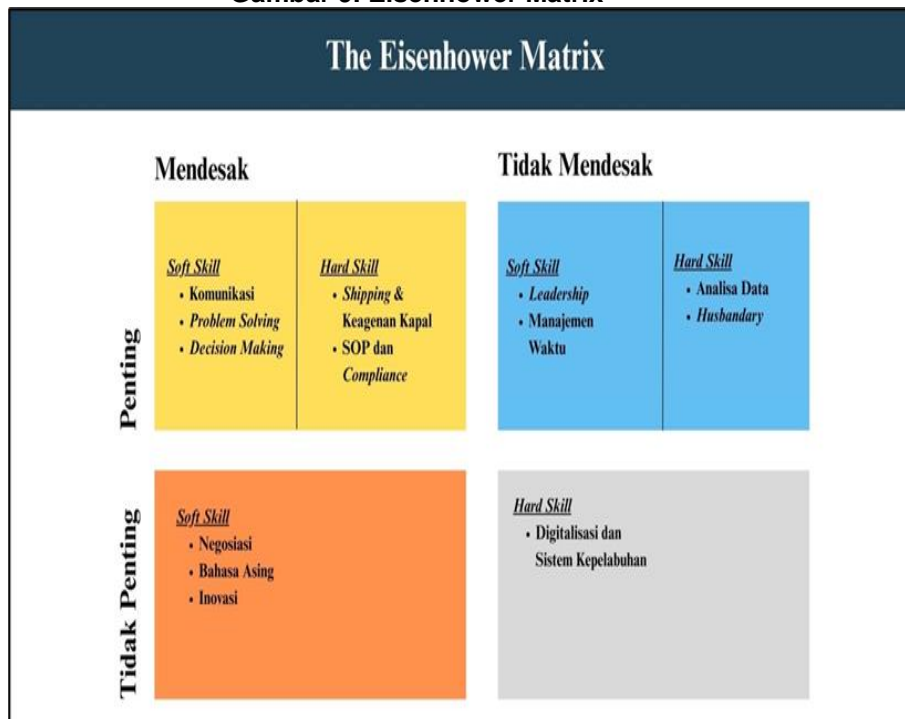
Berdasarkan hasil analisis tematik dan Training Needs Analysis (TNA), Departemen Operasional membutuhkan penguatan kompetensi yang mencakup soft skill dan hard skill untuk menjawab tuntutan operasional yang dinamis, beban kerja tinggi, serta kesenjangan kompetensi individu dan struktural. Rekomendasi pelatihan difokuskan pada kompetensi yang berdampak langsung terhadap efektivitas operasional sekaligus mendukung pengembangan SDM secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa soft skill menjadi kebutuhan dominan karena karakteristik pekerjaan operasional yang menuntut koordinasi intensif, pengambilan keputusan cepat, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan kondisi lapangan. Pelatihan yang direkomendasikan meliputi komunikasi, problem solving, decision making, leadership, manajemen waktu, negosiasi, bahasa asing, dan inovasi.

Di sisi lain, hard skill tetap menjadi fondasi utama operasional keagenan kapal. Pelatihan hard skill yang direkomendasikan mencakup shipping dan keagenan kapal, SOP dan compliance, analisis data operasional, digitalisasi dan sistem kepelabuhan, serta husbandary. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan regulasi, efisiensi kerja, dan kualitas layanan operasional.

Untuk menentukan prioritas pelatihan secara lebih sistematis, penelitian ini menggunakan Eisenhower Matrix dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan urgensi pelatihan terhadap kelancaran operasional.

Gambar 9. Eisenhower Matrix



Pelatihan yang masuk dalam kategori penting dan mendesak merupakan kompetensi inti yang berpengaruh langsung terhadap kinerja harian dan risiko operasional, sehingga perlu diprioritaskan dalam jangka pendek. Pelatihan yang penting tetapi tidak mendesak bersifat strategis untuk pengembangan jangka menengah. Sementara itu, pelatihan dengan tingkat urgensi dan kepentingan yang lebih rendah diarahkan sebagai pengembangan jangka panjang.

Tabel 3. Rekomendasi Timeline

Kuadran	Kategori	Jenis Pelatihan	Timeline Implementasi
I (Penting-Mendesak)	Soft Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Problem Solving • Decision Making 	0 – 6 bulan
	Hard Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Shipping & Keagenan Kapal • SOP dan Compliance 	
II (Penting-Tidak Mendesak)	Soft Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Manajemen Waktu 	6 – 18 bulan
	Hard Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa Data • Husbandary 	
III (Tidak Penting-Mendesak)	Soft Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Negosiasi • Bahasa Asing • Inovasi 	12 – 24 bulan
IV (Tidak Penting -Tidak Mendesak)	Hard Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisasi dan Sistem Kepelabuhan 	24 – 36 bulan

Source: Data Processed, 2025

Pemetaan ini menunjukkan bahwa implementasi pelatihan perlu dilakukan secara bertahap agar selaras dengan kapasitas organisasi dan kondisi operasional. Dengan pendekatan ini, perusahaan diharapkan dapat memaksimalkan dampak pelatihan tanpa mengganggu kelancaran aktivitas operasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan Departemen Operasional pada perusahaan keagenan kapal Cabang Tanjung Priok melalui pendekatan *Training Needs Analysis* (TNA) dengan metodologi kualitatif dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi aktual karyawan dan tuntutan pekerjaan operasional yang bersifat kompleks, dinamis, serta menuntut koordinasi lintas pihak yang intensif. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi karyawan perlu dilakukan secara lebih terarah dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan.

Kebutuhan pelatihan yang teridentifikasi terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu *soft skills* dan *hard skills*. Kebutuhan *soft skills* mencakup peningkatan kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan koordinasi kerja, yang diperlukan untuk mendukung efektivitas operasional. Sementara itu, *hard skills* berkaitan dengan penguasaan teknis keagenan kapal, kepatuhan terhadap SOP dan regulasi, serta pemanfaatan sistem dan digitalisasi kepelabuhanan. Hasil ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang bersifat umum belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan kompetensi spesifik Departemen Operasional.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penggunaan *Eisenhower Matrix* efektif dalam memprioritaskan kebutuhan pelatihan berdasarkan tingkat urgensi dan kepentingannya. Pendekatan ini memperkuat peran TNA sebagai alat strategis dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Meskipun penelitian ini terbatas pada satu cabang dan satu departemen dengan pendekatan kualitatif, keterbatasan tersebut tidak mengurangi validitas temuan, melainkan mencerminkan fokus penelitian pada pendalaman konteks operasional yang spesifik.



Saran

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan lebih dari satu departemen atau perusahaan serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan generalisasi temuan dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan Training Needs Analysis dalam industri logistik dan keagenan kapal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrimaiyenni, D. (2019). ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN PADA RUMKITAL dr. MIDYATO, S TANJUNGPINANG.
- Al-Sakafi, L. Z., Al-Hamami, Z. M. S., & Ali, N. S. (2019). Critical Evaluation on the Importance of Aspects regarding Human Resource Development for Organization Strip. *TEM Journal*, 8(4), 1492–1498. <https://doi.org/10.18421/TEM84-55>
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. www.indomediapustaka.com
- Balaka, Muh. Y. (2022). Metodologi Penelitian Teori dan Aplikasi .
- Berg, B. L. (2020). Qualitative research methods for the social sciences. Pearson.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Candana, D. M., Ali, H., & Zefriyenni. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan dan Produktivitas Kerja: Analisis Profesionalisme dan Pelatihan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i2>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. *Journal of Business Research*, 127, 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>
- Daruhadi, G., & Sopiati, P. (2024). Pengumpulan Data Penelitian. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5).
- Ebekozien, A., & Aigbavboa, C. (2021). COVID-19 recovery for the Nigerian construction sites: The role of the fourth industrial revolution technologies. *Sustainable Cities and Society*, 69, 102803. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102803>
- Fachrurazi, Rinaldi, K., Jenita, Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). Teori dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN KARYAWAN PADA PT PUPUK KUJANG CIKAMPEK. *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 318–321. <https://doi.org/10.55681/primer.v1i3.150>
- Fazalurrahman, M. (2021). UPAYA PERBAIKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN PELAYANAN KAPAL PADA PT. ANSARI SHIPPING BATAM. 3(2), 301–307. <https://ejournalpoltek-.amimedan.ac.id/index.php/jme>
- Griffin, R. W. ., & Pustay, M. W. . (2015). *International Business* (8th ed.). Pearson.
- Harahap, S. W., & Aisyah, S. (2024). PENTINGNYA TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) UNTUK PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF (STUDI KASUS PADA PT KAWASAN INDUSTRI NUSANTARA SEI MANGKEI). *Jurnal Bisnis Net*, Desember, 2621–3982.
- Haryati, R. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>

- Hasanah, H., Gebina, F., Chafshah, A., Hammami, A., & Anshori, M. I. (2024). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan.
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
- Kaše, R., & Svetlik, I. (2021). Izobraževanje in razvoj sodelavcev. *Menedžment človeških virov*. . Fakulteta Za Družbene Vede.
- Malika, G. W., Fasha, S. A., Latifa, A. H., Gladisya, A. L., Parlin, K., & Ramadhan, Y. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja Dalam PT Astra Agro Lestari.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluation Performance Evaluation of Human Resources/ Performance Evaluation of Human Resource*. . Publisher Refika Aditam.
- Maniah, Bin Bon, A. T., Hariadi, A. K., Gunarto, Mashdurohatun, A., & Wahyuningsih, E. (2023). Mapping the Competencies and Training Needs of Human Resources to Improve Employee Performance in Indonesia After the Covid-19 Pandemic. *Quality - Access to Success*, 24(195), 219–225. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.26>
- Masadeh, M. A. (2012). Focus Group: Reviews and Practices. In *International Journal of Applied Science and Technology* (Vol. 2, Issue 10). www.ijastnet.com
- Moore, M. L., & Dutton, P. (1978). *Training Needs Analysis: Review and Critique*.
- Nguyen, T. T., Nguyen, H. T. T., Le, T. A., Nguyen, T. N., Nguyen, A. T. H., Vo, L. Q., Truong, H. T. T., & Nguyen, A. T. V. (2024). Training programme to develop title positions based on competency framework in the digital transformation of EVN. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2651>
- Raj, A. (2024). The Impact of Training Need Analysis (TNA) on Employee's Performance: An Analysis Made on Five-Point Likert Scale. <https://orcid.org/0000-0002-2437-3931>
- Robert, N., & Mori, N. (2025). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 82–98. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0046>
- Sebayang, T. E., Jati, P., Atmojo, K., Hayati, N., Elshifa, A., Safari, B., Syarifuddin, Siswanto, A., Afyah, S., & Budiraharjo, J. (2023). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia* .
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D*.
- Suhardi, M. (2021). *Buku Ajar Dasar Metodologi Penelitian*.
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51–69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>
- Wada, F. H., Pertiwi, A., Hasiolan, M. I. S., Lestari, S., Sudipa, I. G. I., Patalatu, J. S., Boari, Y., Ferdinan, Puspitaningrum, J., Ifadah, E., & Rahman, Abd. (2024). *Buku Ajar Metodologi Penelitian* .
- Wahjusaputri, S., & Nastiti, T. I. (2022). Digital literacy competency indicator for Indonesian high vocational education needs. *Journal of Education and Learning*.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Yuniarsih, N., Rohmalia, Y., Saleh, A. R., Nijomi, S. R., Septianti, A., & Farida, A. N. (2022). Penerapan Human Capital Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas SDM Terhadap Kinerja Perusahaan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 2(2). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v2i2.5880>
- Zweni, N. (2023). Employee participation in training and development interventions at a selected municipality. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>