

OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DI PERUSAHAAN X

Pindo Asti

Universitas Sains dan Teknologi Komputer (STEKOM University)

Jl. Majapahit no. 605, Semarang

e-mail : pindoasti@stekom.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Agustus 2023

Received in revised form 2 September 2023

Accepted 13 September 2023

Available online 30 Oktober 2023

ABSTRACT

This study aims to determine how company X's organizational performance is affected by employee training and development. The research method uses a quantitative approach by collecting data through questionnaires intended for 96 respondents. Simple linear regression tests are used to analyze the collected data. This is done using the SPSS program. The results of this study indicate that employee training and development have a positive and significant impact on organizational performance with a value of ($\beta = 0.752$, $p = 0.001$). The R^2 level of 0.561 indicates that 56.1% of the variation in organizational performance can be explained by training and development. However, employee participation in training programs is still very low, which is 40%. According to this study, organizations must increase the quantity and quality of training programs and create a supportive work environment. Further research can be identified by including other factors, such as leadership and organizational culture, and using mixed methods for a more comprehensive analysis.

Keywords: *Employee Training, Organizational Performance, Linear Regression, Human Resource Management (HRM)*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi di Perusahaan X dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara pengumpulan data melalui kuesioner yang diperuntukkan bagi 96 responden. Uji regresi linier sederhana digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berdampak positif dan signifikan pada kinerja organisasi dengan nilai ($\beta = 0.752$, $p = 0.001$). Melalui tingkat R^2 sebesar 0.561 mengindikasikan bahwa 56.1% variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh pelatihan dan pengembangan. Namun tingkat partisipasi pemberian karyawan ke dalam program pelatihan masih sangat rendah, yaitu 40%. Menurut penelitian ini, organisasi harus meningkatkan kuantitas dan kualitas program pelatihan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian selanjutnya, bisa diidentifikasi dengan mencakup faktor lain, seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, serta menggunakan metode campuran untuk analisis yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: *Pelatihan Karyawan, Kinerja Organisasi, Regresi Linier, MSDM.*

Received Agustus 19, 2023; Revised September 2, 2023; Accepted September 13, 2023

PENDAHULUAN

Salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia adalah Perusahaan X, yang berfokus pada pembuatan komponen otomotif. Sejak berdiri pada tahun 2005, perusahaan ini telah mencatat pertumbuhan yang cukup pesat, dengan peningkatan pangsa pasar sebesar 15% dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Namun, dalam dua tahun belakangan, Perusahaan X menghadapi sejumlah tantangan internal, terutama terkait produktivitas dan retensi karyawan. Data internal mengungkapkan bahwa tingkat turnover karyawan pada tahun 2022 mencapai 12%, inggi dari rata-rata industri hanya 8 persen. Selain itu, hasil survei kepuasan karyawan di akhir tahun 2022 menunjukkan bahwa hanya 65% karyawan yang merasa puas dengan program pelatihan dan pengembangan yang disediakan oleh perusahaan.

Salah satu komponen penting dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pelatihan dan pengembangan karyawan yang diyakini mampu membuat peningkatan pada kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan. Menurut Noe (2019), program pelatihan yang baik dapat meningkatkan keterampilan teknis karyawan dan membuat mereka lebih dekat dengan organisasi. Sayangnya, implementasi program pelatihan di Perusahaan X selama ini dinilai masih kurang terstruktur dan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan karyawan. Misalnya, hanya 40% karyawan yang mengikuti pelatihan formal dalam setahun, sementara sisanya lebih mengandalkan pembelajaran informal di tempat kerja.

Di sisi lain, kinerja organisasi Perusahaan X dalam dua tahun terakhir menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Laporan keuangan tahun 2022 mencatat bahwa pertumbuhan pendapatan hanya mencapai 5%, lebih rendah dari target perusahaan sebesar 10%. Salah satu penyebabnya diduga adalah kurangnya kemampuan karyawan untuk mengatasi tantangan industri yang semakin kompetitif. Studi awal yang dilakukan oleh departemen HR Perusahaan X mengindikasikan bahwa karyawan yang mengikuti program pelatihan memiliki tingkat produktivitas 20% lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak mengikuti pelatihan. Namun, hingga saat ini, belum ada penelitian mendalam yang mengukur sejauh mana pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut, Penelitian ini menyelidiki bagaimana kinerja organisasi di Perusahaan X dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil riset diharapkan bisa memberikan rekomendasi strategis untuk perusahaan dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Fakta Pendukung:

1. Tingkat Turnover Karyawan: Pada tahun 2022, angka turnover karyawan di Perusahaan X mencapai 12%, lebih tinggi dibandingkan angka rata-rata industri yang berada di kisaran 8%.
2. Kepuasan Karyawan terhadap Pelatihan: Survei internal menunjukkan bahwa hanya 65% karyawan yang merasa puas dengan program pelatihan yang disediakan oleh perusahaan.
3. Partisipasi Pelatihan Formal: Dari total karyawan, hanya 40% yang mengikuti pelatihan formal dalam setahun, sementara sisanya lebih mengandalkan pembelajaran informal di tempat kerja.
4. Pertumbuhan Pendapatan: Laporan keuangan tahun 2022 mencatat pertumbuhan pendapatan sebesar 5%, lebih rendah dari target perusahaan sebesar 10%.
5. Produktivitas Karyawan: Karyawan yang mengikuti program pelatihan memiliki tingkat produktivitas 20% tinggi dibandingkan dengan individu yang tidak mengikuti instruksi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah proses terstruktur yang bertujuan untuk membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien (Noe, 2019). Armstrong (2020) menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya berfokus pada meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills seperti kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, dan adaptasi terhadap perubahan.

Menurut teori *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker (1964), investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan nilai ekonomi baik bagi individu maupun organisasi. Investasi ini dianggap sebagai bagian dari modal manusia (human capital) yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan dan kinerja organisasi.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Sari dkk. (2021) mengungkapkan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan mengurangi keinginan mereka untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Menurut penelitian Priyono (2022), pelatihan dan

pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi.

2. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dari segi finansial maupun non-finansial (Kaplan & Norton, 2018). Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya manusia yang kompeten dan terlatih merupakan aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Menurut Huselid (2018), kinerja organisasi dapat dinilai melalui berbagai indikator, seperti tingkat produktivitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pertumbuhan bisnis. Selain itu, teori *Balanced Scorecard*, yang dibuat oleh Kaplan dan Norton (2018), melihat kinerja organisasi dari empat sudut pandang: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Kinerja Organisasi

Studi telah menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kinerja organisasi dan pelatihan dan pengembangan karyawan. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Hussein dkk. (2019) mengungkapkan bahwa program pelatihan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas karyawan hingga 25%, yang pada akhirnya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teori *Social Exchange Theory* yang diusulkan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan, karyawan cenderung merespons dengan meningkatkan kontribusi mereka kepada organisasi. Temuan ini didukung oleh riset Sari dkk. (2021), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai oleh program pelatihan cenderung lebih setia dan produktif.

Selain itu, studi terbaru oleh Priyono (2022) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan keterampilan kepemimpinan dan manajemen dapat meningkatkan *organizational agility*, yaitu kemampuan yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai oleh program pelatihan cenderung lebih setia dan produktif.

METODOLOGI PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian berupa *explanatory research* atau penelitian penjelasan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen, yaitu pelatihan dan pengembangan karyawan, dengan variabel dependen, yaitu kinerja organisasi. Desain penelitian ini dipilih karena cocok untuk menguji hipotesis serta menganalisis sejauh mana pengaruh yang terjadi antara kedua variabel tersebut.

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Penelitian ini mencakup semua 320 karyawan Perusahaan X, yang bekerja di berbagai departemen, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia

b. Sampel

Kriteria sampel adalah sebagai berikut: teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengumpulkan sampel dari populasi, kemudian syarat lainnya, yaitu:

- 1) Karyawan yang telah bekerja 1 tahun dalam Perusahaan X.
- 2) Karyawan sudah pernah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi (320)

e = tingkat kesalahan (ditetapkan 5% atau 0,05)

Perhitungan :

$$n = \frac{320}{1 + 320(0,05)^2} = \frac{320}{1 + 320(0,0025)} = \frac{320}{1,8} \approx 178$$

Namun, karena keterbatasan waktu dan sumber daya, penelitian ini tidak dapat dilakukan dengan total 96 responden sebagai sampel, yang masih dianggap representatif untuk analisis statistik.

3. Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari tiga bagian:

- Data Demografi: Bagian ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dasar tentang responden, seperti jenis kelamin, usia, dan lama masa kerja mereka.
- Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Bagian ini mengukur pandangan karyawan terhadap program pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan skala Likert dari satu hingga lima, di mana satu adalah "Sangat Tidak Setuju" dan lima adalah "Sangat Setuju".
- Variabel Kinerja Organisasi: Bagian ini menilai persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi menggunakan skala Likert 1-5, dengan rentang yang sama dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju".

Validitas & Reliabilitas:

ji Validitas: *Pearson Correlation* digunakan untuk menguji korelasi antara skor item dan skor total. Item dianggap valid jika nilai $r > 0,3$, $r > 0,3$.

Uji Reliabilitas: Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrumen dianggap reliabel jika nilai $\alpha > 0,7$, $\alpha > 0,7$.

4. Teknik Pengumpulan Data

- Survei: Kuesioner disebarakan secara *online* (*Google Forms*) dan *offline* (kertas) kepada responden.
- Observasi: Peneliti mengamati proses pelatihan dan pengembangan di Perusahaan X untuk melengkapi data kuantitatif.
- Studi Dokumentasi: Data sekunder seperti laporan keuangan, laporan kinerja, dan dokumen program pelatihan digunakan sebagai pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Statistik Deskriptif

Hasil analisis data statistik deskriptif karakteristik responden berikut ini.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	58	60%
	Perempuan	38	40%
Usia	20-30 tahun	35	36%
	31-40 tahun	45	47%
	41-50 tahun	16	17%
Lama Bekerja	<1 tahun	10	10%
	1-3 tahun	40	42%
	4-6 tahun	30	31%
	>6 tahun	16	17%

Sumber : data diolah (2023)

2. Uji Validitas

Uji validitas adalah proses untuk mengevaluasi kemampuan alat penelitian untuk mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Menurut Sugiyono (2020), validitas merujuk pada tingkat keakuratan dan ketepatan suatu alat ukur dalam menggambarkan konsep atau variabel yang sedang diteliti.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No	Item	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
Variabel Pelatihan dan Pengembangan Karyawan			
1	Program pelatihan yang diberikan perusahaan meningkatkan keterampilan saya.	0.712	Valid

2	Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas.	0.689	Valid
3	Materi pelatihan yang diberikan relevan dengan pekerjaan saya.	0.731	Valid
4	Saya merasa program pelatihan membantu saya bekerja lebih efektif.	0.705	Valid
5	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengembangan karir saya.	0.698	Valid
Variabel Kinerja Organisasi			
1	Saya merasa kinerja perusahaan meningkat dalam satu tahun terakhir.	0.721	Valid
2	Perusahaan mencapai target yang ditetapkan dengan baik.	0.698	Valid
3	Produktivitas tim saya meningkat berkat program pelatihan yang diberikan.	0.715	Valid
4	Perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.	0.704	Valid
5	Saya puas dengan pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.	0.710	Valid

Sumber: data diolah (2023)

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah proses untuk mengevaluasi tingkat konsistensi atau keandalan suatu instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Ghozali (2020), Reliabilitas mengacu pada seberapa konsisten atau stabil hasil pengukuran instrumen tersebut dari waktu ke waktu. Salah satu cara yang sering digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas adalah dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* mulai dari 0 hingga 1 dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang lebih tinggi

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan dan Pengembangan	0.892	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.876	Reliabel

Sumber : data diolah (2023)

4. Uji t

Sujarweni (2020) menyatakan bahwa uji t adalah teknik statistik yang digunakan untuk mengevaluasi hipotesis tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau perbedaan rata-rata. Tujuan uji t adalah untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel 4. Pengujian t Statistik Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.234	0.321	-	3.842	0.000
Pelatihan & Pengembangan	0.752	0.102	0.749	7.370	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Keterangan:

Nilai koefisien regresi sebesar 0.752 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu unit pada program pelatihan dan pengembangan karyawan akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0.752 unit. Nilai Beta sebesar 0.749 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap

kinerja organisasi. Selain itu, nilai t sebesar 7.370 dengan tingkat signifikansi (Sig.) 0.001 membuktikan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja organisasi bersifat signifikan secara statistik.

5. Uji F

Uji F adalah teknik statistik yang digunakan untuk menilai signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersamaan dalam analisis regresi linier berganda. Tujuan utama dari uji ini adalah untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan valid dan bahwa variabel-variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016).

Tabel 5. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.678	1	25.678	54.321	0.001
	Residual	20.123	94	0.214		
	Total	45.801	95			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan & Pengembangan

Keterangan:

Dengan nilai F sebesar 54.321 dan tingkat signifikansi (Sig.) 0.001, model regresi yang digunakan dianggap signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karyawan. Model regresi ini dapat menjelaskan total variasi sebesar 25.678.

6. Uji R²

Karena adanya variasi yang signifikan pada setiap observasi, koefisien determinasi untuk data *cross-sectional* sangat mudah dipahami (Ghozali, 2021).

Tabel 6. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.749	0.561	0.556	0.432

Keterangan:

Koefisien korelasi sebesar 0.749 mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara pelatihan dan pengembangan karyawan dengan kinerja organisasi. Hasil uji RSquare menunjukkan nilai sebesar 56,1%, yang berarti variabel independen, yaitu pelatihan dan pengembangan, secara bersama-sama berkontribusi sebesar 56,1% terhadap variasi dalam variabel dependen. Dengan kata lain, 56,1% perubahan dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh pelatihan dan pengembangan karyawan, sementara sisanya, yaitu 43,9%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model. Nilai Adjusted RSquare sebesar 0.556 menunjukkan bahwa model regresi ini cukup baik dalam memprediksi variabel dependen.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di Perusahaan X. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hussein dkk. (2019), mereka menemukan bahwa program pelatihan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas karyawan hingga 25%, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa tingkat partisipasi karyawan dalam program pelatihan masih tergolong rendah, di mana hanya 40% karyawan yang mengikuti pelatihan formal dalam setahun. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Sari dkk. (2020), yang menyatakan bahwa partisipasi tinggi dalam program pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan mengurangi keinginan mereka untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Oleh karena itu, Perusahaan X disarankan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas program pelatihan agar dampaknya terhadap kinerja organisasi dapat lebih maksimal.

Implikasi Praktis.

1. Bagi Perusahaan X:

- a. Meningkatkan kualitas dan jumlah program pelatihan serta pengembangan yang disediakan.
 - b. Memastikan bahwa program pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan sejalan dengan tujuan organisasi.
 - c. Membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam pelatihan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya:
- a. Meneliti faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan tingkat motivasi karyawan.
 - b. Menggunakan *Mix Method* yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif—untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perspektif karyawan tentang program pelatihan dan pengembangan.
 - c. Melakukan penelitian jangka panjang (*longitudinal*) untuk mengamati dampak program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi dalam periode waktu yang lebih panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini mencapai kesimpulan berikut berdasarkan data dan diskusi yang dilakukan:

- a. Perusahaan X menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini ditunjukkan oleh koefisien regresi 0.752 dan p-value 0.001 (< 0.05), yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit dalam pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0.752.
- b. Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan keterampilan, motivasi, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.
- c. tingkat partisipasi karyawan dalam program pelatihan masih tergolong rendah, di mana hanya 40% karyawan yang mengikuti pelatihan formal dalam setahun. Oleh karena itu, partisipasi ini perlu ditingkatkan agar dampak positifnya terhadap kinerja organisasi dapat lebih maksimal.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh Perusahaan X:

- a. Perusahaan perlu merancang program pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dan sejalan dengan tujuan organisasi.
- b. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi pelaksanaan program pelatihan.
- c. Melakukan penilaian secara berkala untuk mengevaluasi sejauh mana program pelatihan dan pengembangan memberikan hasil yang efektif.
- d. Mengumpulkan masukan dari karyawan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas program di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Cooper, C. L., et al. (2021). "Employee Development and Organizational Resilience: A Strategic Approach." *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-360.
- Garvin, D. A., et al. (2019). "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review*.
- Huselid, M. A. (2018). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hussein, A., et al. (2019). "The Impact of Training and Development on Organizational Performance: A Case Study of SMEs in Malaysia." *Journal of Management Studies*, 12(3), 45-60.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Priyono, B. (2022). "The Role of Training in Enhancing Organizational Performance." *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 78-92.
- Sari, D., et al. (2021). "Training and Development as a Strategy to Improve Employee Performance." *Journal of Business and Management*, 10(1), 23-35.
- Senge, P. M. (2018). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2020). "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda." *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 1-12.
- Sujarweni, V. W. (2020). *Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.