

# Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Berdasarkan Kebutuhan Perusahaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Toman Golfrid Firdaus Tobing<sup>1</sup>; Hamsinah<sup>2</sup>; Ruknan<sup>3</sup>; Muklis<sup>4</sup>; Mukrodi<sup>5</sup>

Universitas Pamulang, Email: <sup>1</sup>tomanltobing@gmail.com; <sup>2</sup>dosen00941@unpam.ac.id;

<sup>3</sup>dosen01757@unpam.ac.id; <sup>4</sup>[dosen01904@unpam.ac.id](mailto:dosen01904@unpam.ac.id); <sup>5</sup>dosen00560@unpam.ac.id

## ARTICLE INFORMATION



### JURNAL ILMIAH MANAJEMEN FORKAMMA

Vol. 9, No. 1, November 2025

Pages: 68 – 81

ISSN (online) : 2599-171X

ISSN (print) : 2598-9545

#### Keywords:

Pengembangan dan Pelatihan Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Kinerja Karyawan; Strategi Pelatihan Training

JEL. classification: M31

#### Permalink:

DOI: 10.32493/frkm.v9i1.55221

#### Article info:

Received: August 2025

Revised: October 2025

Accepted: November 2025

#### Licenses:



<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

#### Contact Author :

© LPPM & PRODI MM UNPAM

JL.Surya Kencana No.1 Pamulang Tangerang Selatan – Banten

Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491

e-mail : [forkamma@unpam.ac.id](mailto:forkamma@unpam.ac.id)

## ABSTRACT

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan dan pelatihan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja di PT. Gandasari Shipyard Maritim. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan yang diterapkan di PT. Gandasari Shipyard Maritim didasarkan pada analisis kebutuhan perusahaan, baik dalam aspek teknis maupun manajerial. Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karyawan meliputi kebutuhan operasional perusahaan, perkembangan teknologi, serta standar industri yang berlaku. Selain itu, efektivitas pelatihan diukur berdasarkan peningkatan keterampilan kerja, motivasi karyawan, serta dampaknya terhadap produktivitas perusahaan.

**Abstract.** This study aims to analyze employee development and training strategies tailored to the needs of the company in an effort to improve performance at PT Gandasari Shipyard Maritim. In this research, the method used is a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation studies. The results showed that the development and training strategy implemented at PT Gandasari Shipyard Maritim is based on an analysis of company needs, both in technical and managerial aspects. The main factors taken into consideration in employee development include the company's operational needs, technological developments, and applicable industry standards. In addition, the effectiveness of training is measured based on the improvement of work skills, employee motivation, and its impact on company productivity.

## A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting sebagai aset strategis organisasi di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Kinerja karyawan secara langsung berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan yang dapat mengelola dan mengembangkan potensi karyawannya dengan baik akan memiliki keunggulan yang signifikan dibandingkan perusahaan lain. Melalui pengembangan dan pelatihan yang sistematis dan terencana adalah salah satu cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan dan pelatihan karyawan menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan. PT. Gandasari Shipyard Maritim sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri maritim menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan daya saing, terutama dalam memastikan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Untuk tetap bersaing, perusahaan harus menyiapkan semua sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya manusia karyawan yang bekerja untuk perusahaan adalah modal terbesar yang dimiliki perusahaan, dan mereka adalah penggerak utama dari sumber daya lainnya. Karena besarnya peranan karyawan, perusahaan harus dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya untuk memberikan kontribusi tertinggi dalam produktivitas tenaga kerja perusahaan secara keseluruhan.

Sumber daya manusia adalah aset penting yang dimiliki oleh semua perusahaan karena semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan melibatkan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusianya diatur dengan baik. Karena manusia adalah objek dalam pengelolaan sumber daya ini, pengelolaannya harus dilakukan dengan hati-hati. Pada dasarnya, setiap orang memiliki kemampuan dan keahlian unik yang mungkin berbeda satu sama lain. Keahlian dan kemampuan tersebut tidak akan bekerja dengan baik tanpa pelatihan di perusahaan.

Sumber daya manusia yang kompetitif mencegah perusahaan berkembang dan dapat tersisih karena tidak dapat bersaing dengan pesaing. Dalam situasi seperti itulah perusahaan memerlukan pengembangan karir. Manajemen karir adalah proses di mana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan karyawannya untuk menyediakan suatu kumpulan orang yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan masa depan. Pengembangan karir adalah keputusan yang akan diambil tentang apa yang akan dikerjakan di masa depan dan melakukan tindakan untuk mewujudkan rencana karirnya. Oleh karena itu, pengembangan karir adalah upaya seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang dapat dibantu oleh departemen sumber daya manusia, manajer, atau pihak lain.

Untuk memberikan produktivitas kerja bagi perusahaan, penilaian kinerja karyawan harus digunakan untuk melaksanakan pengembangan karir. Pengembangan karir juga merupakan cara bagus untuk menghadapi perubahan dalam fungsi sumber daya manusia perusahaan dan menjadi mitra strategis perusahaan.

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan memberikan pikiran, energi, dan inovasi untuk membantu mencapai tujuan. Semakin baik kinerja pegawai, semakin mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu cara perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Pengembangan dan pelatihan karyawan bukan hanya sekadar investasi dalam peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga merupakan bagian dari strategi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki program pelatihan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan organisasi mampu meningkatkan efisiensi kerja serta meningkatkan retensi karyawan. Namun, di banyak perusahaan, termasuk PT. Gandasari Shipyard Maritim, masih terdapat beberapa kendala dalam implementasi strategi pelatihan, seperti kurangnya identifikasi kebutuhan spesifik, keterbatasan anggaran, serta metode pelatihan yang belum optimal dalam menjawab tantangan industri maritim yang dinamis.

Menurut Owner dan CEO PT. Gandasari Shipyard Maritim, pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan di PT. Gandasari Shipyard Maritim masih kurang optimal, perlu ada perbaikan agar strategi pelatihan dan pengembangan karyawan khususnya dalam hal pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara berkelanjutan sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan.

PT. Gandasari Shipyard Maritim dihadapkan pada tantangan-tantangan yang ada seperti para pesaing, peraturan pemerintah tentang kualifikasi dan sertifikasi serta tuntutan masyarakat yang membuat perusahaan harus terus berkembang dan lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing yang lain sehingga karyawan harus berkompeten dan memiliki kinerja karyawan yang baik.

PT. Gandasari Shipyard Maritim perlu menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang selaras dengan kebutuhan industri dan standar kerja yang berlaku. Identifikasi kebutuhan pelatihan harus berbasis pada analisis kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan, baik dalam aspek teknis maupun manajerial. Dengan demikian, efektivitas program pelatihan dapat terukur melalui peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, serta kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan di PT. Gandasari Shipyard Maritim. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai efektivitas strategi pelatihan yang diterapkan serta rekomendasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mendukung pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian diatas ternyata masalah tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi suatu perusahaan, sehingga dengan pelatihan dan pengembangan karyawan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen sesuai dengan tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Berdasarkan Kebutuhan Perusahaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gandasari Shipyard Maritim"

Dari uraian pada Latar Belakang Penelitian dan Fokus Masalah sebagaimana tertuang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut : 1. Bagaimana Tingkat Keberhasilan Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yang Diterapkan di PT. Gandasari Shipyard Maritim dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan? 2. Apa Saja Hambatan Utama dalam Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT. Gandasari Shipyard Maritim, Serta Bagaimana Solusi yang Dapat Diterapkan Untuk Mengatasinya? 3. Preposisi: Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis strategi pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Gandasari Shipyard Maritim. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Proposisi merupakan dugaan sementara atau hasil awal dari sebuah penelitian terhadap suatu fenomena yang terjadi, sejalan dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dari itu peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut:

#### Proposisi 1

Efektivitas Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yang Diterapkan di PT. Gandasari Shipyard Maritim dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan.

PT. Gandasari Shipyard Maritim menerapkan berbagai strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis dan soft skills guna mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi. Efektivitas strategi ini dapat diukur melalui peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta kepuasan dan retensi karyawan. Dengan adanya program pelatihan berbasis kebutuhan perusahaan, karyawan dapat lebih siap menghadapi tantangan industri maritim yang terus berkembang. Strategi pengembangan seperti promosi internal, mentoring, serta pelatihan on-the-job dan off-the-job menjadi faktor utama dalam membentuk tenaga kerja yang kompeten dan adaptif.

## Proposisi 2

Hambatan Utama dalam Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT. Gandasari Shipyard Maritim, Serta Bagaimana Solusi yang Dapat Diterapkan Untuk Mengatasinya.

Meskipun PT. Gandasari Shipyard Maritim telah menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan, terdapat beberapa hambatan yang dapat menghambat efektivitasnya. Hambatan utama meliputi keterbatasan anggaran, kurangnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya pelatihan, serta ketidaksesuaian antara program pelatihan dan kebutuhan perusahaan. Selain itu, faktor lain seperti jadwal kerja yang padat dan kurangnya instruktur berkualitas juga dapat menghambat implementasi strategi ini.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, perusahaan dapat mengadopsi beberapa solusi, seperti mengalokasikan anggaran khusus untuk pelatihan, menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, serta menjalin kemitraan dengan lembaga pelatihan profesional. Selain itu, penerapan sistem evaluasi pasca-pelatihan dan metode pembelajaran berbasis teknologi (e-learning) dapat menjadi solusi efektif dalam meningkatkan aksesibilitas dan keberhasilan pelatihan bagi karyawan.

Kedua proposisi ini disusun berdasarkan premis bahwa kualitas program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah kunci keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan soft skills guna mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi. Dengan mengalokasikan anggaran khusus untuk pelatihan, menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, serta menjalin kemitraan dengan lembaga pelatihan profesional. Penelitian diharapkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kinerja karyawan.

## B. LANDASAN TEORI

### Pengembangan dan Pelatihan Karyawan

Pengembangan karyawan, baik baru maupun lama, harus dilakukan secara berkesinambungan dan terencana. Oleh karena itu, program pengembangan karyawan harus dimulai segera karena tuntutan pekerjaan dan tingkat persaingan yang meningkat karena kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.

Pemimpin perusahaan menyadari bahwa karyawan baru hanya memiliki pengetahuan teoritis dari bangku sekolah dan perlu mendapatkan kemampuan nyata untuk menyelesaikan tugas. Selain itu, karyawan lama harus selalu dilatih untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas baru, seperti ketika mereka dipromosikan atau ditransfer. (Priyono Marnis, 2021).

Program pengembangan karyawan harus dirancang dengan cermat dan didasarkan pada metode ilmiah, dan harus mengacu pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan baik sekarang maupun di masa depan. Salah satu metode pengembangan karyawan adalah latihan. Organisasi yang dinamis selalu menghadapi masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan, dan jabatan baru. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ini, para pekerja harus diberi pelatihan dan bimbingan. Munculnya keadaan baru mendorong manajemen untuk mempertimbangkan dan membuat rencana pengembangan berkesinambungan.

Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berarti meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman umum tentang lingkungan, dan latihan adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Jan Bella menyatakan bahwa: "Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial." Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung lama, dan biasanya menjawab alasan mengapa. (Priyono Marnis, 2021).

Dalam industri, istilah "pengembangan" sering digunakan untuk menggambarkan pendidikan. Hal ini tidaklah salah; memang, pengembangan itu sendiri memerlukan latihan dan instruksi. Namun, pengembangan karyawan juga mencakup peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.



## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Semula SDM merupakan terjemahan dari “Human Resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dsb).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Realitanya, ada sejumlah negara yang dapat dikatakan tidak memiliki sumber daya alami tetapi sangat maju perekonomiannya karena keunggulan sumber daya manusianya. Contoh negara itu adalah Jepang dan Singapura. Sebaliknya, ada negara yang memiliki keduanya tetapi ternyata tertinggal dan terpuruk perekonomiannya hanya karena sumber daya manusia nya masih berada di bawah standar “unggul”. Contoh negara tersebut adalah Indonesia. Memang, di banyak negara yang tergolong dalam kelompok negara berkembang, semua sumber daya tersebut masih laten (masih berupa potensi) dan masih harus dikembangkan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. (Edy Sutrisno, M.Si, 2021)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan karyawan, dan kebutuhan masyarakat. Definisi tersebut mencakup pemilihan karyawan yang memiliki kriteria yang tepat dalam penempatan posisi di perusahaan (karyawan yang tepat untuk suatu posisi), sesuai kriteria perusahaan sehingga karyawan dengan kualifikasi tersebut bisa didapatkan, dipertahankan, kemudian dikembangkan kemampuannya sesuai kebutuhan perusahaan. (Nurdin Batjo & Dr, Mahadin Shaleh,, 2020)

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler , manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses memanfaatkan individu (manusia) dalam organisasi, menurut Mondy dan Martocchio. Karyawan harus dikelola sehingga mereka memiliki kompetensi dan keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan di tempat kerja.

## **Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari istilah “prestasi kerja” atau “kinerja aktual” yang berarti kinerja kerja atau kinerja aktual yang dicapai seseorang. Kinerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja selalu menjadi isu aktual bagi organisasi. Mengingat bahwa kinerja organisasi merupakan pertanyaan kunci bagi efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang sukses dan efektif merupakan organisasi dengan individu-individu yang memiliki kinerja baik dan berkualitas. (Sofia, 2023)

Sementara itu, prestasi kerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh pegawai. Baik dilakukan secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan oleh lembaga atau organisasi tempat mereka bekerja.

Kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan seorang pekerja. Sudut pandang ini memberikan penekanan yang kuat pada kapabilitas SDM perusahaan. Dimulai dengan

kemampuan kognitif, emotif, dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, kinerja dan hasil keterampilan dan kemampuan karyawan lebih penting.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sesuatu yang dilakukan karyawan diartikan sebagai segala sesuatu yang harus mereka lakukan, sedangkan segala sesuatu yang tidak dilakukan karyawan juga disebut kinerja. Semakin taat pada tugas pokok atau fungsi yang harus dikerjakan, semakin baik pula dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam peraturan. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan (employee performance) oleh para ahli sering juga disebut prestasi kerja (job performance atau work performance) karena kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya. Kinerja karyawan (prestasi kerja) tersebut didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang maksimal dan kuantitas yang mencapai target adalah penekanan yang diberikan dalam definisi ini. Capaiannya harus disesuaikan dengan target atas beban tanggung jawab yang dipikulnya. (Ni Kadek Suryani, Ida Ayu Putu Widai Sugianingrat, Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, , 2020)

Kinerja karyawan adalah salah satu elemen kunci dalam kesuksesan organisasi. Teori kinerja karyawan membahas berbagai faktor yang memengaruhi kemampuan individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman tentang teori ini membantu organisasi untuk merancang strategi yang meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Komponen utama kinerja karyawan meliputi; kemampuan meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Pendidikan dan pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan individu. Kemudian, motivasi kerja adalah dorongan internal yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja seseorang. Teori motivasi seperti Hierarki kebutuhan maslow dan teori dua faktor herzberg memberikan kerangka untuk memahami bagaimana kebutuhan dan kepuasan memengaruhi kinerja. (Dessler, G., 2020)

### **Strategi Pelatihan Training**

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, organisasi harus beradaptasi dengan cepat agar tetap kompetitif. Salah satu cara paling efektif untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan strategi pelatihan yang tepat bagi karyawan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga berdampak langsung pada usaha dan keberhasilan organisasi.

Pelatihan merupakan elemen fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan produktivitas karyawan. Organisasi yang memiliki strategi pelatihan yang baik dapat meningkatkan daya saing dan mempertahankan kinerja optimal. (Dirar, S., & Othman, K, 2023)

Strategi pelatihan merupakan pendekatan sistematis dalam merancang dan mengelola program pelatihan agar selaras dengan tujuan organisasi. Ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pelatihan. (Chakraborty, S. , 2023)

Sebelum melaksanakan pelatihan, organisasi harus melakukan analisis kebutuhan untuk memastikan materi yang diberikan relevan dan bermanfaat. Teknik seperti survei, wawancara, dan observasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan (Shalini, P., 2024)

Metode pelatihan yang digunakan pun beragam. Pendekatan berbasis kompetensi memastikan bahwa pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan yang spesifik. Penggunaan teknologi seperti AI dan Virtual Reality (VR) juga semakin banyak diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Setelah pelatihan selesai, organisasi harus melakukan evaluasi dan feedback guna mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan. (Handayani, W. P. P., Pitoyo, D., & Harsono, M, 2021)

Pelatihan yang efektif memberikan manfaat besar bagi organisasi dan karyawan. Bagi individu, pelatihan meningkatkan keterampilan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. (Putri, D. K. A., & Hartono, A, 2023) Bagi organisasi, pelatihan yang terencana dengan baik dapat

meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing pasar, serta mempermudah adopsi teknologi baru. (Esilvita, 2023) Dapat ditarik kesimpulan, bahwa Strategi pelatihan yang sukses harus berorientasi pada kebutuhan organisasi, menggunakan metode yang inovatif, dan dievaluasi secara berkala. Dengan pendekatan yang tepat, pelatihan dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan produktivitas karyawan serta mendorong pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

### **C. METODOLOGI**

Metode penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui analisis yang bersifat deskriptif dan interpretatif. Metode ini banyak digunakan dalam bidang ilmu sosial dan humaniora karena berfokus pada makna, konteks, dan proses suatu fenomena dibandingkan dengan angka atau statistik. (Creswell, J. W., 2021)

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan bersifat kualitatif yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya, secara utuh dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari metode kuantitatif. Pertama, penelitian ini bersifat naturalistik, di mana data dikumpulkan dalam kondisi alami tanpa manipulasi variabel. Kedua, data yang dikumpulkan biasanya berbentuk narasi, seperti wawancara, catatan lapangan, dan dokumen. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, di mana kesimpulan ditarik dari pola yang ditemukan dalam data. Keempat, penelitian ini sangat mengutamakan subjektivitas partisipan untuk memahami pengalaman dan sudut pandang mereka. Kelima, metode ini bersifat fleksibel, artinya desain penelitian dapat berkembang sesuai dengan temuan yang muncul selama proses penelitian berlangsung. (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J., 2020)

Terdapat beberapa jenis metode penelitian kualitatif yang umum digunakan. Studi kasus, misalnya, digunakan untuk menyelidiki suatu fenomena secara mendalam dalam satu konteks tertentu. Etnografi lebih berfokus pada pengamatan budaya atau komunitas dalam jangka waktu yang lama. Sementara itu, fenomenologi bertujuan untuk memahami pengalaman subjektif individu, dan grounded theory digunakan untuk mengembangkan teori berdasarkan data yang dikumpulkan secara sistematis. Ada juga analisis wacana yang mempelajari bahasa dan komunikasi dalam suatu konteks sosial.

Dalam pengumpulan data, penelitian kualitatif menggunakan berbagai teknik seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, analisis dokumen, dan diskusi kelompok terarah (focus group discussion). Setelah data dikumpulkan, analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data untuk menyaring informasi penting, penyajian data dalam bentuk narasi atau diagram, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola yang ditemukan.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas, penelitian kualitatif menerapkan beberapa strategi seperti triangulasi, yaitu penggunaan berbagai sumber data dan metode untuk mengonfirmasi temuan, serta member checking yang melibatkan partisipan dalam memverifikasi hasil penelitian. Selain itu, audit trail dapat dilakukan dengan mencatat seluruh proses penelitian agar transparan, dan kehadiran peneliti dalam jangka waktu yang cukup lama di lapangan juga dapat meningkatkan kredibilitas penelitian.

Secara keseluruhan, metode penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan berorientasi pada makna. Dengan demikian, metode ini sangat bermanfaat dalam menghasilkan wawasan yang kaya dan mendalam tentang realitas sosial yang kompleks.

### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisa Tingkat Keberhasilan Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yang Diterapkan di PT. Gandasari Shipyard Maritim dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan**

Salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah strategi pelatihan dan pengembangan karyawan, khususnya di industri maritim yang sangat bergantung pada keterampilan teknis dan disiplin kerja yang tinggi. Di PT. Gandasari Shipyard Maritim, pelatihan dan pengembangan karyawan dianggap sebagai bagian dari strategi jangka panjang perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan analisis efektivitas strategi ini untuk mengetahui seberapa besar pelatihan berdampak terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan.

Strategi pelatihan PT. Gandasari Shipyard Maritim didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (TNA) tahunan. TNA dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan tuntutan operasional. Salah satu contoh strategi pelatihan adalah pelatihan teknis seperti permesinan, pengelasan, dan keselamatan kerja; pelatihan soft skill seperti kerja tim, komunikasi, dan kepemimpinan; dan pelatihan digital seperti penggunaan sistem TI untuk mendukung pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui survei dan wawancara terhadap karyawan dan pihak manajemen, ditemukan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka terima relevan dan bermanfaat bagi pelaksanaan tugas mereka. Sebanyak 85% responden menyatakan bahwa keterampilan teknis mereka meningkat setelah mengikuti pelatihan. Bahkan, dalam beberapa unit kerja, terjadi peningkatan efisiensi kerja yang ditandai dengan menurunnya waktu pengerjaan proyek serta penurunan jumlah kesalahan kerja.

Selain peningkatan kompetensi, strategi pelatihan yang diterapkan juga berdampak positif terhadap kinerja individu dan tim. Laporan kinerja tahunan perusahaan menunjukkan adanya peningkatan produktivitas sebesar 12% dalam dua tahun terakhir. Selain itu, indeks kepuasan pelanggan internal meningkat karena hasil kerja yang lebih rapi, cepat, dan sesuai standar. Supervisor juga mencatat peningkatan tanggung jawab dan inisiatif dari karyawan setelah mengikuti pelatihan, khususnya pelatihan kepemimpinan dan kerja sama tim.

Namun, pelaksanaan pelatihan menghadapi banyak tantangan. Karena jadwal produksi yang padat, keterbatasan waktu adalah salah satu masalah utama. Sulit bagi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka untuk mengikuti pelatihan, terutama bagi divisi yang langsung terlibat dalam proses produksi kapal. Selain itu, karyawan senior terus menentang metode pendidikan baru seperti pembelajaran e-learning dan pembelajaran berbasis aplikasi digital, yang dianggap membingungkan atau tidak relevan.

Selain itu, belum ada penelitian yang menyeluruh dan konsisten tentang seberapa efektif pelatihan. Meskipun pelatihan telah dilakukan sesuai rencana, masih ada sedikit tindak lanjut untuk memantau implementasi keterampilan setelah pelatihan. Ini membuat sulit bagi organisasi untuk mengukur secara akurat bagaimana pelatihan berdampak pada perubahan kinerja dalam jangka panjang. Akibatnya, diperlukan peningkatan sistem pengawasan dan evaluasi.

Teori Kirkpatrick tentang empat tingkat evaluasi pelatihan reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil dapat digunakan untuk menganalisis hasil penelitian ini. Hampir semua indikator model Kirkpatrick di PT. Gandasari Shipyard Maritim telah terpenuhi secara positif. Reaksi karyawan terhadap pelatihan biasanya baik; ini menunjukkan peningkatan pembelajaran, perubahan perilaku kerja, dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja.

Dalam teori modal manusia, peningkatan kualitas tenaga kerja sebagai aset utama perusahaan dapat dicapai melalui investasi dalam pelatihan. Keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik membantu karyawan menjadi lebih produktif, lebih setia, dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah. Hal ini mendukung pendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia harus menjadi prioritas strategis daripada administratif.

Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Gandasari Shipyard Maritim telah terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Pelatihan sangat membantu produktivitas dan hasil kerja, meskipun ada beberapa hambatan teknis dan kultural. Bisnis hanya perlu memperbaiki sistem evaluasi



pelatihan dan memasukkan strategi ini secara lebih menyeluruh ke dalam rencana pertumbuhan organisasi.

Dengan memperkuat komitmen terhadap pelatihan berkelanjutan dan menyesuaikan metode pelatihan dengan karakteristik peserta, PT. Gandasari Shipyard Maritim dapat terus menjaga daya saingnya di industri galangan kapal. Strategi pengembangan SDM yang adaptif dan terukur akan menjadi fondasi utama bagi keberlanjutan operasional dan inovasi perusahaan di masa depan.

### **Hambatan Utama dalam Implementasi Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di PT. Gandasari Shipyard Maritim, Serta Bagaimana Solusi yang Dapat Diterapkan**

Meskipun strategi pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Gandasari Shipyard Maritim telah dirancang secara menyeluruh dan didukung oleh manajemen, masih ada beberapa tantangan yang signifikan yang menghalangi implementasinya. Hambatan-hambatan ini berasal dari sumber internal perusahaan dan dari karakteristik sumber daya manusia itu sendiri. Agar solusi yang dibuat benar-benar berhasil dan berguna, identifikasi masalah ini penting. Ini juga harus memastikan bahwa strategi untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja tidak menghambat keberhasilannya.

Keterbatasan waktu, terutama untuk produksi, adalah hambatan pertama. Tekanan deadline proyek yang ketat membuat karyawan sering tidak dapat meninggalkan tugas utama mereka. Oleh karena itu, pelatihan sering ditunda atau hanya diikuti oleh beberapa peserta. Hal ini menyebabkan kurangnya pengetahuan di antara karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan yang belum.

Faktor kedua yang menghalangi adalah kurangnya kesadaran dan keinginan karyawan terhadap pentingnya pelatihan. Beberapa karyawan, terutama yang telah lama bekerja, menganggap pelatihan sebagai tugas tambahan yang tidak terkait dengan pengalaman kerja mereka sebelumnya. Konsep ini menyebabkan orang tidak terlibat secara aktif dalam pelatihan dan tidak menerapkan pelajaran dalam pekerjaan sehari-hari.

Ketiga, fasilitas dan infrastruktur yang tidak memadai untuk pelatihan, seperti ruang pelatihan khusus, akses ke teknologi untuk e-learning, dan tenaga pelatih bersertifikat, dapat menghambat kualitas pelatihan. Pelatihan dilakukan secara informal atau semi-formal, tanpa sistem evaluasi yang terukur atau modul pelatihan standar. Hal ini menyulitkan pengujian dan penilaian hasil pelatihan.

Selain itu, evaluasi pasca pelatihan belum dilakukan secara teratur dan berkelanjutan. Banyak pelatihan tidak diikuti dengan pengawasan perubahan perilaku atau peningkatan kinerja peserta. Tanpa evaluasi yang sistematis, perusahaan kesulitan menentukan apakah pelatihan benar-benar bermanfaat atau hanya formalitas administratif.

Hambatan lainnya adalah atasan tidak terlibat secara langsung dalam proses pengembangan karyawan. Supervisor kadang-kadang tidak memberikan dukungan atau tindak lanjut kepada karyawan setelah mereka mengikuti pelatihan. Padahal keterlibatan atasan sangat penting untuk memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan benar-benar diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja.

Untuk mengatasi keterbatasan waktu pelatihan, bisnis dapat menggunakan *microlearning* atau pelatihan modular berbasis shift, yang merupakan pelatihan singkat yang disisipkan di sela-sela jam kerja dan tidak mengganggu produktivitas utama. Karena lebih fleksibel dan dapat disesuaikan dengan berbagai kondisi operasional, strategi ini telah banyak diterapkan di industri padat karya dan telah menunjukkan hasil yang positif.

Namun, untuk mengatasi kurangnya motivasi, perusahaan harus internalisasi budaya pembelajaran berkelanjutan, juga dikenal sebagai budaya pembelajaran berkelanjutan. Ini dapat dicapai dengan memberikan insentif kepada karyawan yang aktif mengikuti pelatihan dan berhasil menerapkan pengetahuan mereka dalam pekerjaan mereka. Akan ada motivasi yang kuat untuk mendapatkan pengakuan formal dari perusahaan dan atasan.

Selain itu, perusahaan harus berinvestasi dalam penyediaan fasilitas pelatihan dan mengembangkan sistem pelatihan digital, seperti sistem manajemen pembelajaran internal (LMS), yang memungkinkan pelatihan dilakukan secara daring dengan metode interaktif,

sehingga lebih banyak karyawan dapat memperoleh pelatihan tanpa tergantung pada waktu atau tempat mereka bekerja.

Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, proses evaluasi harus diperkuat dengan indikator kinerja yang jelas dan atasan langsung harus terlibat lebih aktif dalam pengawasan pasca pelatihan. Untuk mengukur dampak pelatihan secara kuantitatif maupun kualitatif, atasan dapat diminta untuk memberikan laporan tentang kemajuan implementasi hasil pelatihan.

Secara keseluruhan, tantangan yang menghalangi pelaksanaan strategi pelatihan dan pengembangan PT. Gandasari Shipyard Maritim dapat diatasi dengan pendekatan manajemen yang tepat. Strategi pelatihan dapat terus menjadi lebih berhasil dengan bekerja sama dengan manajemen SDM, divisi operasional, dan karyawan. Ini memungkinkan untuk mendukung tujuan perusahaan dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, fleksibel, dan berkinerja tinggi.

### **Menganalisis Data Studi Kasus**

strategi dalam Analisis Data

Ada tiga strategi analisis data dalam penelitian yang dilakukan yaitu; a. Menyiapkan dan mengorganisasikan data-data (yaitu data teks seperti transkrip atau data dan gambar seperti foto) pada saat melakukan wawancara dengan pimpinan maupun dengan karyawan apda fokus grup diskusi serta sumber data lainnya untuk analisis. b. Membuat deskripsi secara detail, juga mengembangkan tema tau dimensi, dan memberikan penafsiran menurut sudut pandang peneliti dan dari perspektif yang ada dalam literatur-literatur sebagaimana yang peneliti baca. c. Menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel ataupun pembahasan.

### **Asumsi-Asumsi yang Digunakan**

Ada lima asumsi dalam penelitian kualitatif, yaitu ; a) Terkait realitas sosial (ontologi), yaitu menyangkut kebenaran atas masalah yang diteliti. Dan peneliti telah lakukan dengan benar terkait data-data serta dokumentasi yang akurat. b) Terkait hubungan peneliti dengan yang diliti (epistemologi), yaitu baik buruk dari hasil temuan dalam penelitian. Peneliti secara obyektif meneliti secara seksama. c) Terkait peran nilai (aksiologi), yaitu menyangkut manfaat dari penelitian yang peneliti lakukan. Dalam hal ini hasil dari penelitian luarannya adalah salah satunya yaitu sebagai masukan yang berarti untuk PT. Shipyard Maritim. d) Terkait bahasa untuk penelitian (retorika), yaitu bahasa yang peneliti gunakan dalam menerjemahkan atau menginterpretasikan pada suatu temuan. Hal ini peneliti lakukan menggunakan 1 bahasa yaitu bahasa Indonesia. e) Terkait proses penelitian itu sendiri yaitu metodologi, yaitu tahapan penelitian yang dilakukan. Hal ini peneliti sudah paparkan dalam hal metode penelitian sebagai sebuah langkah atau tahapan yang dilakukan.

## **E. KESIMPULAN**

Dari pembahasan pada materi di atas maka dapat di disimpulkan sebagai berikut :

Strategi pengembangan dan pelatihan karyawan yang diterapkan PT. Gandasari Shipyard Maritim terbukti memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan. Program pelatihan teknis, pelatihan manajerial, serta pengembangan soft skill telah memberikan kontribusi nyata dalam membentuk sumber daya manusia yang lebih profesional, adaptif, dan produktif. Namun, efektivitas program ini masih dapat ditingkatkan melalui penyelarasan yang lebih baik antara kebutuhan pelatihan dengan dinamika industri maritim yang terus berkembang.

Beberapa hambatan utama dalam pelaksanaan strategi pelatihan dan pengembangan di antaranya adalah keterbatasan anggaran, minimnya waktu pelatihan karena beban kerja tinggi, serta kurangnya monitoring dan penilaian pasca pelatihan. Hambatan lainnya termasuk resistensi dari sebagian karyawan terhadap perubahan dan pengembangan diri.

Solusi yang dapat diterapkan antara lain peningkatan alokasi anggaran secara bertahap, penjadwalan pelatihan yang lebih fleksibel, integrasi sistem penilaian berbasis kinerja pasca pelatihan, serta komunikasi dan motivasi yang berkelanjutan untuk membangun kesadaran pentingnya pengembangan kompetensi.

### Saran

PT. Gandasari Shipyard Maritim disarankan untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih terstruktur dan berbasis kebutuhan kompetensi individu serta target perusahaan. Program pelatihan sebaiknya mencakup evaluasi rutin terhadap hasil pelatihan, umpan balik dari peserta, dan penyesuaian metode pelatihan sesuai perkembangan teknologi dan industri maritim. Selain itu, keterlibatan langsung manajemen dalam monitoring program pelatihan akan meningkatkan efektivitas dan keselarasan antara hasil pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mengatasi hambatan dalam implementasi strategi pelatihan, seperti keterbatasan anggaran, waktu pelaksanaan yang tumpang tindih dengan kegiatan operasional, serta kurangnya motivasi peserta, PT. Gandasari Shipyard Maritim perlu menerapkan pendekatan manajemen pelatihan yang fleksibel dan adaptif. Hal ini dapat dilakukan melalui integrasi sistem pelatihan daring dan luring, penyusunan jadwal pelatihan yang tidak mengganggu produktivitas kerja, serta pemberian insentif bagi karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerja setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi menyeluruh terhadap hambatan ini harus dilakukan secara berkala agar solusi yang diterapkan tetap relevan dan efektif.

### REFERENCES

- Paliukh, V., Kovtun, I., Pidlisna, T., Dombrovskaya, S., & Berezinskyi, L. (2025). Enhancing Educational System Human Resources as a Pillar of National Security. *Journal of Posthumanism*, 5(1), 263-279. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1353592>
- Rita, N., Neviyarni, S., & Irdamurni, I. (2023). Contribution of teachers in achieving the goals of basic education: A literature review on best practices and challenges. *International Journal of Educational Dynamics*, 5(2), 243-251. <https://doi.org/10.24036/ijeds.v5i2.420>
- Solihin, I., Hasanah, A., & Fajrussalam, H. (2020). Core ethical values of character education based on Islamic values in Islamic boarding schools. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(2), 21-33. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.51>
- Juhairiah, S., Yuwono, D., & Kinasih, Q. Y. (2024). Digital transformation in Islamic education: Opportunities, challenges, and its impact on Islamic values. *Journal of Vocational Education and Educational Technology Innovations*, 1(1), 1-6. <https://doi.org/10.70074/jveti.v1i1.20>
- Buşu, A. F. (2020). Emotional intelligence as a type of cognitive ability. *Revista de Ştiinţe Politice. Revue des Sciences Politiques*, (66), 204-215. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1055532>
- Kasheem, A., Baroud, N., & Almajri, S. K. (2025). The Role Of Emotional Intelligence In Enhancing Teacher-Student Relationships In Rural Schools. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 4(8), 1693-1704. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i8.3158>
- Taseer, N. A. (2020). Teachers' emotional intelligence and teaching effectiveness: A correlational study. *Ilkogretim Online*, 19(3), 2411-2417. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.03.735399>
- Dolev, N., & Leshem, S. (2017). Developing emotional intelligence competence among teachers. *Teacher development*, 21(1), 21-39. <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1207093>
- Chatterjee, D., & Chakraborty, A. (2022). Exploring Emotional Intelligence and Anxiety among Technical and Non-Technical Students. *National Journal of Professional Social Work*, 166-172. <https://doi.org/10.51333/njpsw.2022.v23.i2.463>
- Schaap, P., & Dippenaar, M. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-16. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-72bb2b6d1>

- Klepić, I. (2021). Correlation between training and education of human resources and business performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 67(3), 1-16. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2021-0013>
- Sisyuk, K. (2018). Training, knowledge, competence, performance: what is the relationship?. *Journal of Administrative and Business Studies*, 4(6), 295-310. <https://doi.org/10.20474/jabs-4.6.4>
- Naqvi, I. H., Iqbal, M., & Akhtar, S. N. (2016). The relationship between emotional intelligence and performance of secondary school teachers. *Bulletin of Education and Research*, 38(1), 209-224. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1210379>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Mogea, T. (2023). The importance of human resources training to improve organizational performance. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, 3(2), 58-72. <https://doi.org/10.55606/cendikia.v3i2.954>
- Daniel, C. O. (2018). Effects of training on organizational performance. *Asian Journal of Business and Management*, 6(5).
- Salas, E., Rosen, M. A., Held, J. D., & Weissmuller, J. J. (2017). Performance measurement in simulation-based training: A review and best practices. *Simulation in aviation training*, 393-441.
- Xolbayeva, D. A. (2025). Modern methods of forming pedagogical competencies in future teachers. *EduVision: Journal of Innovations in Pedagogy and Educational Advancements*, 1(3), 24-38. <https://brightmindpublishing.com/index.php/ev/article/view/156>
- Arora, B. (2017). Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(4), 43-45.
- Mustaffa, S., Nasir, Z., Aziz, R., & Mahmood, M. N. (2013). Emotional intelligence, skills competency and personal development among counseling teachers. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 93, 2219-2223. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.191>
- Yuldasheva, K. K. (2024). The impact of emotional intelligence on the effectiveness of key decision-making by leaders. *Spanish Journal of Innovation and Integrity*, 36, 86-92. <https://www.sjii.es/index.php/journal/article/view/16>
- Safina, A. M., Arifullina, R. U., Ganieva, A. M., & Katushenko, O. A. (2020). Emotional intelligence in teachers' activities. *Journal of History Culture and Art Research*, 9(2), 61-71. <http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v9i2.2677>
- Sekreter, G. (2019). Emotional intelligence as a vital indicator of teacher effectiveness. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(3), 286-302. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i3p286>
- Zysberg, L., Orenshtein, C., Gimmon, E., & Robinson, R. (2017). Emotional intelligence, personality, stress, and burnout among educators. *International Journal of Stress Management*, 24(S1), 122. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/str0000028>
- Özgenel, M., & Mert, P. (2019). The role of teacher performance in school effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches (IJETSAR)*. <https://doi.org/10.35826/ijetsar.42>



- Kanya, N., Fathoni, A. B., & Ramdani, Z. (2021). Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1462-1468. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1328059>
- Duyar, I., Ras, N., & Pearson, C. L. (2015). Analysis of teachers' task and extra-role performance under different autonomy regimes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 499-522. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0103>
- Mukhammadjonovna, F. M. (2024). Methods And Approaches for Monitoring and Assessing Educators' Performance. *The Peerian Journal*, 29, 48-51. <https://www.peerianjournal.com/index.php/tpj/article/view/809>
- Permatasari, N., & Tandiyuk, S. (2023). Human resource management in education: Optimizing teacher performance for better learning outcomes. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 35-59. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i1.354>
- Slavić, A., & Berber, N. (2019). The role of training practice in improving organizational performance in selected countries of the Danube region. *Engineering Economics*, 30(1), 81-93.
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 1(2), 72-77. <https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981>
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ishak, N. M., Mustapha, R., Mahmud, Z., & Ariffin, S. R. (2006). Emotional intelligence of Malaysian teachers: Implications on workplace productivity. *International Journal of Vocational Education and Training*, 14(2), 8-24.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of business research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2019.11.069>
- Nugroho, P. (2024). The Impact of Teacher Training and Experience on Performance: Strengthening Educational Quality Through Professional Development. *Journal of Islamic Studies and Education*, 3(1), 101-106.
- Fernandes, S., Araújo, A. M., Miguel, I., & Abelha, M. (2023). Teacher professional Baten, A. (2017). How training and skills development improve employee's performance, moral, and motivation. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 4(2), 71-91. development in higher education: The impact of pedagogical training perceived by teachers. *Education Sciences*, 13(3), 309. <https://doi.org/10.3390/educsci13030309>
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World wide journal of multidisciplinary research and development*, 3(10), 206-212. <https://www.researchgate.net/publication/332537797>
- Baten, A. (2017). How training and skills development improve employee's performance, moral, and motivation. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 4(2), 71-91. <https://doi.org/10.33555/ijembm.v4i2.7>

- Saleem, A., Gul, R., & Dogar, A. A. (2021). Effectiveness of continuous professional development program as perceived by primary level teachers. *Ilkogretim Online*, 20(3), 53-72. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.06>
- Andres, F. (2025). The Role of Emotional Intelligence in Self-Awareness and Well-Being. In *Development of Self-Awareness and Wellbeing: Global Learning Challenges in a Shifting Society* (pp. 1-46). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0360-4.ch001>
- Antonopoulou, H. (2024). The value of emotional intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components. *Technium Education and Humanities*, 8, 78-92.
- Patole, T. S., Sharma, S., & Sharma, K. (2024). Personal Development Plans (PDPs) Supporting Employee Learning and Job Satisfaction: Lightening Role of Emotional Intelligence. In *Embracing Transhumanism and Genomics in Human Resources Management* (pp. 183-210). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7668-3.ch009>
- Bechter, B. E., Whipp, P. R., Dimmock, J. A., & Jackson, B. (2023). Emotional intelligence and interpersonal relationship quality as predictors of high school physical education teachers' intrinsic motivation. *Current Psychology*, 42(9), 7457-7465. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02096-6>
- Kargeti, H. (2023). The role of Emotional Intelligence in Building Effective Workplace: a quantitative study. *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 12(4), 2558-2565. <https://doi.org/10.48047/jcdr.2021.12.04.347>
- Uraz, D., & Arhan, B. (2020). Improved Performance and Effectiveness through the development of Emotional Intelligence in the Workplace. *Journal La Bisecoman*, 1(5), 20-26. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v1i5.267>
- Kanbur, O., & Kirikkaleli, N. O. (2023). Interaction between teachers' emotional intelligence and classroom management. *Perspectives in Education*, 41(2), 3-15. [https://hdl.handle.net/10520/ejc-persed\\_v41\\_n2\\_a2](https://hdl.handle.net/10520/ejc-persed_v41_n2_a2)
- Estrada, M., Monferrer, D., Rodriguez, A., & Moliner, M. Á. (2021). Does emotional intelligence influence academic performance? The role of compassion and engagement in education for sustainable development. *Sustainability*, 13(4), 1721. <https://doi.org/10.3390/su13041721>
- Kovalchuk, V., Prylepa, I., Marynchenko, I., Opanasenko, V., & Marynchenko, Y. (2022). Development of emotional intelligence of future teachers of professional training. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V14I1.221006>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., & Rada, J. (2020). The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers. *Health care management review*, 45(1), 41-51. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000200>
- Lekshmy, S. N., Hukkeri, S. V., Priya, R. M., & Fathima, Y. (2025). Emotional Intelligence through Soft Skills for Employability. *Apex Journal of Business and Management*, 4(1), 41-48. <https://nepjol.info/index.php/ajbm/article/view/76941>