

PERANCANGAN KOMPETENSI DAN ANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI DIVISI PERFORMANCE AND COMPETENCY MANAGEMENT DI PT. XYZ

Mohammad Ilhamsyah Akbar^{1*}, Nurul Hidayati Firdaus.²

^{1,2}Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pancasila, Jakarta

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk merancang kebutuhan kompetensi dan menganalisis kesenjangan kompetensi pada Divisi Performance and Competency Management di PT XYZ sebagai bagian dari upaya transformasi organisasi menuju penguatan kapabilitas sumber daya manusia. Identifikasi kompetensi dilakukan melalui pendataan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu (KI) pada tiga posisi strategis, yang kemudian dianalisis menggunakan metode gap analysis. Hasil analisis menunjukkan masih ditemukannya kesenjangan pada kompetensi inti seperti people analytic, business knowledge, learning management, dan career management. Temuan ini dipadukan dengan hasil wawancara, observasi, dan data sekunder untuk menyusun matriks SWOT dalam menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait pengembangan kompetensi. Hasil evaluasi SWOT menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran WO, sehingga strategi utama difokuskan pada pemanfaatan peluang untuk mengatasi kelemahan. Enam alternatif strategi WO disusun dan diprioritaskan lebih lanjut menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) berdasarkan tiga kriteria: kesiapan manajemen, kemudahan akses, dan ketersediaan anggaran. Hasil AHP menempatkan strategi WO1—penambahan kompetensi yang menggambarkan kebutuhan digitalisasi—sebagai prioritas tertinggi dengan bobot 0,291. Berdasarkan strategi tersebut, dirancang usulan kamus kompetensi digital dengan empat level profisiensi yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap jabatan. Penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategis berupa penguatan kompetensi digital sebagai fondasi penting dalam mendukung sistem manajemen SDM modern, sekaligus menjadi dasar perbaikan berkelanjutan bagi Divisi Performance and Competency Management dalam menghadapi dinamika transformasi perusahaan.

Kata kunci—kompetensi, matriks, SDM, SWOT, kesenjangan

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi menuntut organisasi untuk terus beradaptasi, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu aspek penting adalah pengembangan kompetensi yang relevan agar karyawan dapat menjalankan perannya secara efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi [1] Perumusan standar kompetensi kerja di lingkungan dunia usaha dan industri berfungsi untuk mendukung proses rekrutmen, penyusunan uraian jabatan, penilaian kinerja karyawan, serta penyusunan program pelatihan yang selaras dengan kebutuhan dunia usaha maupun industri. Selain itu, pengembangan standar kompetensi dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi karyawan [2]. Masalah kompetensi dapat berujung pada pengurangan kinerja karyawan [3] Beberapa penelitian menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara kompetensi dengan kinerja karyawan di perusahaan [4] [5]

* Koresponden : ilhamsyahakbar.g@gmail.com

PT. XYZ sebagai perusahaan di bidang energi yang sedang melakukan transformasi mencapai target yang menantang dan memerlukan dukungan SDM yang unggul dan kompeten. Divisi *performance and competency management* memiliki tanggung jawab strategis dalam menyusun kerangka kerja kompetensi, namun hingga saat ini belum terdapat sistem yang terstruktur untuk memetakan kompetensi, mengidentifikasi kesenjangan, serta menentukan skala prioritas pelatihan berdasarkan kebutuhan aktual. Tantangan lainnya adalah kesiapan manajemen, akses terhadap sistem digitalisasi kompetensi dan keterbatasan anggaran pengembangan. Maka dari itu diperlukannya pendekatan yang sistematis untuk merancang kebutuhan kompetensi dan menganalisis kesenjangan kompetensi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan strategis dalam manajemen kompetensi, agar pelatihan dan pengembangan tidak sekedar menjadi rutinitas tahunan, melainkan benar-benar menjawab kebutuhan [6]

Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan menggunakan metode kuantitatif untuk mendukung pengambilan keputusan dalam pemetaan dan pengembangan kompetensi. Analytical hierarchy process (AHP) dapat membantu menentukan prioritas kompetensi yang paling mendesak dikembangkan [7], sedangkan analisis SWOT digunakan untuk memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi pengembangan [8] [9]. Dengan menggabungkan metode ini, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang lebih terfokus dan berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Hal ini penting bagi PT. XYZ untuk memastikan setiap program pengembangan SDM yang dilakukan memiliki nilai strategis dalam mendukung transformasi perusahaan menuju masa dengan energi berkelanjutan [10]

Penelitian ini bertujuan untuk: mengidentifikasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu pada Divisi Performance and Competency Management di PT XYZ sebagai dasar pemetaan kompetensi sumber daya manusia, menganalisis kesenjangan (gap) kompetensi antara kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu pada jabatan yang diteliti, guna mengetahui area kompetensi yang belum terpenuhi secara optimal, menyusun analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan kompetensi melalui pendekatan SWOT, meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, merumuskan alternatif strategi pengembangan kompetensi berdasarkan hasil analisis SWOT yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.. menentukan prioritas strategi pengembangan kompetensi menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) berdasarkan kriteria kesiapan manajemen, kemudahan akses, dan ketersediaan anggaran.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dimulai dengan melakukan pendataan terhadap Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu. Penelitian ini berfokus pada tiga jabatan yang sudah dipilih. KKJ didapatkan dari kamus kompetensi sedangkan kompetensi individu diukur berdasarkan wawancara dan observasi dengan atasan langsung dari posisi yang dijadikan objek penelitian. Selanjutnya dilakukan perhitungan gap (kesenjangan) antara KKJ dan KI dari setiap jabatan dengan persamaan:

$$\text{Gap} = \text{Kompetensi Individu} - \text{Kebutuhan Kompetensi Jabatan} \quad (1)$$

Hasil gap analisis tersebut menjadi faktor yang akan diperhitungkan menjadi kekuatan dan kelemahan dari pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia di PT XYZ. Hasil tersebut akan dilengkapi dengan wawancara, observasi dan data sekunder untuk mendapatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang akan digambarkan dalam bentuk matriks SWOT. Perhitungan kuantitatif juga akan dilakukan untuk menentukan di kuadran mana berdasarkan matriks SWOT kondisi kompetensi perusahaan saat ini.

Luaran dari matriks SWOT adalah alternatif strategi yang akan diberikan bobot dan dipilih berdasarkan kriteria yang didapatkan dari hasil wawancara dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) sebagai salah satu tools pengambilan keputusan multi kriteria.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Gap

Analisis Gap dilakukan untuk 3 posisi: Manager Performance and Competency Management, SR Analyst II Performance and Competency Management, dan SR Analyst II Performance and Competency Management.

Hasil kesimpulan dari gap kompetensi digambarkan di dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Gap

Posisi	Manager Performance and Competency Management	SR Analyst II Performance and Competency Management	SR Analyst I Performance and Competency Management
Jumlah Kompetensi	10	12	10
Sudah Memenuhi	7	8	8
Memiliki Gap Kompetensi	3	4	2
Kompetensi dengan Gap Negatif	People Analytic	Business Knowledge	Coaching & Conseling Technique
	Norm & Conditions to Work	Careet Management	Career Management
	Learning Management	Manpower Planning	
		Talent Development	

Sumber: Pengolahan Data

Hasil perhitungan tersebut digabungkan dengan hasil wawancara serta data sekunder untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan pengembangan kompetensi perusahaan.

Tabel 2: Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan		
S1	Tersedia sistem manajemen kompetensi digital yang terintegrasi	Sumber: Observasi Sistem manajemen kompetensi terkomputerisasi dan dapat diakses.
S2	Pemimpin yang memiliki kepemimpinan dan kompetensi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia	Sumber: Wawancara
S3	Rekrutasi berjalan rutin	Sumber: Laporan
S4	Memiliki <i>job description</i>	Sumber: Dokumen Job Description
Kelemahan		
W1	Belum meratanya program pelatihan teknis disemua level jabatan	Sumber: Wawancara
W2	Pelatihan masih didominasi metode formal dan belum mengoptimalkan blended learning	Sumber: Observasi dan Laporan Pelatihan
W3	Belum ada kompetensi yang mengakomodir kebutuhan digitalisasi	Sumber: Kamus Kompetensi Tidak ada kompetensi yang menggambarkan perusahaan dan kebutuhan akan digitalisasi di posisi terkait padahal digitalisasi merupakan hal yang erat kaitanya dengan sistem manajemen sumber daya manusia
W4	Adanya kebutuhan karyawan baru karena beban kerja berlebihan	Sumber: Wawancara
W5	Belum terpenuhi kompetensi <i>people analytic</i>	Sumber : Analisis Gap
W6	Belum terpenuhinya kompetensi <i>business knowledge</i>	Sumber : Analisis Gap

W7	Belum terpenuhinya kompetensi di bidang fungsi inti SDM	Sumber: Analisis Gap Kompetensi inti yang dimaksud termasuk learning management, career management, manpower planning, talent development, coaching and conseling technique
W8	Ketidakcocokan latar belakang pendidikan dengan jabatan	Sumber: Job Description, Wawancara

Sumber: Pengumpulan Data

Hasil wawancara juga menggali informasi tentang peluang dan ancaman yang dirasakan oleh perusahaan. Hasil dari wawancara dan observasi tersebut digambarkan pada Tabel 3

Tabel 3: Peluang dan Ancaman

Peluang	
O1	Potensi kerjasama dengan vendor pelatihan eksternal
O2	Dukungan kebijakan SDM dari pemerintah
O3	Tren penggunaan pembelajaran digital dan blended learning
O4	Adanya anak usaha yang fokus di bidang pelatihan
O5	Perkembangan teknologi untuk pelatihan internasional secara daring
O6	Komitmen pimpinan pusat tentang perkembangan SDM
O7	Ketersediaan anggaran di RKA 2026
Ancaman	
T1	Perubahan teknologi dan proses kerja yang cepat
T2	Turnover di level analis yang tinggi
T3	Persaingan bisnis yang ketat dan membutuhkan SDM yang berkualitas
T4	Minimnya calon pegawai dengan skill pada data analytics

Sumber: Pengumpulan Data

Dari hasil kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman maka dirancang strategi yang dapat dilakukan. Strategi tersebut dibagi menjadi 4 kelompok Strategi SO (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), Strategi WO (memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman), Strategi ST (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman) dan strategi WT (Strategi defensif bila ada ancaman dan kelemahan). Hasilnya ditunjukkan pada tabel 4.

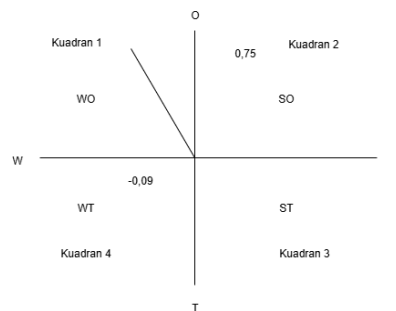
Tabel 4: Analisis SWOT

Kode Strategi	Strategi
Strategi SO	
SO1	Rekrutmen calon pegawai baru (S2, O2, O6)
SO2	Pengembangan sistem manajemen kompetensi digital (S1, O3)
SO3	Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk memperkuat sistem pelatihan internal (S5, O4)
SO4	Pemanfaatan teknologi Online untuk memperbarui dan menyebarkan kamus kompetensi jabatan secara cepat (S3, O5)
SO5	Memanfaatkan RKA 2026 untuk memperluas pelatihan dan rekrutmen strategis (S2, S4, O6)
Strategi WO	
WO 1	Penambahan kompetensi yang menggambarkan digitalisasi (W3, O6)

WO 2	Perancangan sistem pelatihan yang bersifat non-eventual (W2, O3, O6)
WO 3	Pelatihan kompetensi pengelolaan SDM di Anak Perusahaan yang berfokus di bidang pelatihan (W6, O1, O4)
WO 4	Pelatihan kompetensi pengelolaan SDM di vendor eksternal (W5, O1, O5)
WO 5	Pelatihan kompetensi <i>people analytic</i>
WO 6	Pelatihan kompetensi business knowledge dan process di vendor eksternal (W6, O1, O4, O5, O7)
Strategi ST	
ST 1	Mentoring dari pimpinan untuk menjaga kepuasan kerja (S2, T2)
ST 2	Memasukkan literasi data dan teknologi ke komponen penilaian rekrutasi (S1, S4, S5, T4)
ST 3	Aktif mencari lulusan berkualitas dari perguruan tinggi (S1, S4, S5, T4)
Strategi WT	
WT 1	Adanya rekognisi dan insentif untuk yang sudah mengikuti pelatihan (W1, T3, T4)
WT 2	Analisis beban kerja untuk menghitung kebutuhan pegawai (W3, W4, T1, T2)

Sumber: Pengolahan Data

Setiap komponen pada SWOT juga diberikan rating dan bobot untuk mendapatkan nilai akhir. Diketahui setelah dilakukan perhitungan IFAS dan EFAS total bobot untuk kekuatan adalah 1,98, kelemahan 2,07, peluang 2,67 dan ancaman 1,89. Angka tersebut digambarkan dalam kuadran SWOT pada gambar 1 dan menyatakan bahwa strategi yang dapat dipilih adalah strategi WO



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

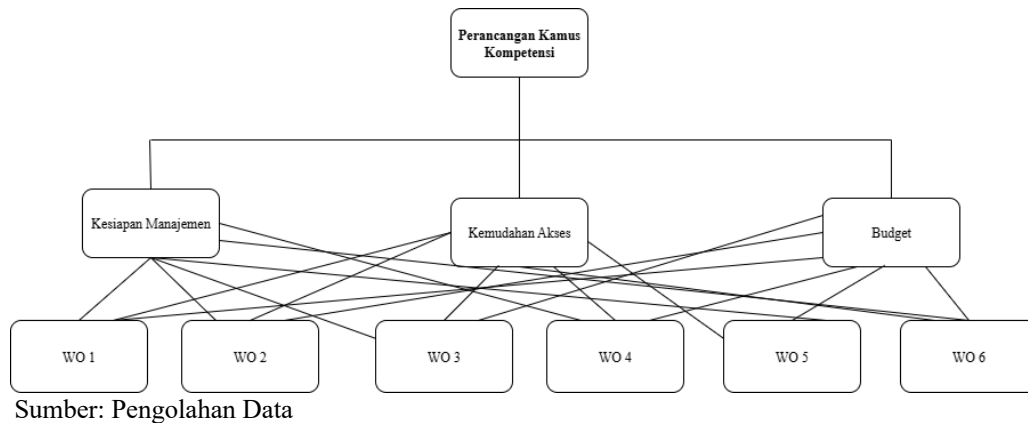
Sumber: Pengolahan Data

Fokus dari analisis dilakukan pada strategi WO. Strategi WO 1 (Penambahan kompetensi yang menggambarkan digitalisasi) sangat relevan karena di era digitalisasi, kemampuan tersebut tidak hanya harus dimiliki oleh bagian yang bersentuhan langsung dengan teknologi tetapi seluruh bagian perusahaan karena data dan sistem informasi sekarang tidak lagi menjadi eksklusif bagian dari bagian IT tetapi menjadi komponen penting dari seluruh proses bisnis termasuk bidang manajemen sumber daya manusia. Strategi WO 2 menggambarkan sistem pelatihan yang bersifat event sekarang dapat dikembangkan lagi dengan knowledge management dan pembelajaran mandiri yang bersifat berkelanjutan, dibutuhkan suatu sistem untuk melakukan asesmen kebutuhan dan permintaan pelatihan mandiri untuk para pekerja. Pelatihan kompetensi pengelolaan SDM dapat dilakukan di anak perusahaan yang berfokus di bidang pelatihan ataupun menggunakan vendor eksternal (WO 3 dan WO 4).

Hasil analisis gap menunjukkan masih adanya gap kompetensi di bidang *people analytic* dan hasil survey menyatakan bahwa *people analytic* ada di luar paket pelatihan sistem SDM sehingga dibutuhkan pelatihan khusus mengenai hal tersebut, begitu juga dengan kompetensi business knowledge dan process.

Analitycal Hierarchy Process (AHP)

Analytical hierarchy process di penelitian ini berfungsi sebagai pembobotan prioritas, yang telah diolah pada langkah sebelumnya yaitu menggunakan metode SWOT. Pada penelitian ini akan dihitung bobot dan normalisasi data agar dapat terbukti bahwa bobot dan normalisasi data yang telah dilakukan pada penelitian ini valid atau konsisten, jika di data menunjukkan kurang dari 10% menandakan bahwa data-data yang telah diolah merupakan data yang valid atau konsisten, sehingga dapat ditentukannya usulan terbaik yang digunakan dalam penelitian ini, berikut ini merupakan pengolahan data pada penelitian ini yang menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) yang hiarkinya digambarkan di gambar 2



Gambar 2. Struktur Hierarchy *Analytical Hierarchy Process*

Gambar 2 diatas merupakan struktur *hierarchy* dari ahp perancangan kompetensi yang dimana pada terdapat WO 1 – WO 6.

Hasil dari 3 responden menyatakna bahwa ada tiga kriteria yang diperhitungkan saat melakukan pemilihan prioritas strategi WO. Kriteria tersebut adalah : kesiaaan manajemen, kemudahan akses dan budget.

Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Perhitungan *Analytical Hierarchy Process*

Kriteria	Bobot	WO1	WO2	WO3	WO4	WO5	WO6
Kesiapan Manajemen	0.681	0.311	0.204	0.146	0.183	0.095	0.092
Kemudahan Akses	0.201	0.259	0.175	0.175	0.15	0.13	0.111
Budget	0.118	0.226	0.202	0.142	0.142	0.161	0.127
Total = (bobot * nilai evaluasi)		0.291	0.198	0.151	0.172	0.110	0.100

Sumber: Pengolahan Data

Hasil perhitungan akhir dari metode *analytical hierarchy process* digambarkanp ada tabel 5 dan memiliki hasil akhir yaitu WO 1 bernilai 0,291, WO 2 bernilai 0,198, WO 3 memiliki nilai 0,151, WO 4 memiliki nilai 0,172, WO 5 memiliki nilai 0,0110 dan WO 6 memiliki nilai 0,100. Berdasarkan masing-masing hasil akhir yang di dapatkan dari WO 1 sampai dengan WO 6, maka dapat dipilih sebagai usulan kompetensi yang strategis terdapat pada WO 1 karna memiliki hasil yang besar dibandingkan dengan 5 opsi lainnya, oleh karena itu dinyatakan WO 1 dan hasil dari perbaikan WO 1 ditunjukan pada Tabel 6

Kamus kompetensi tersebut merupakan usulan dari divisi *performance and competency management mastery* ditempatkan pada manager *performance and competency management* karena diperukan *champion digital*, merancang transformasi dan pelatihan digital, SR analyst II *performance and competency management* ditempatkan pada level 3 atau advance diperlukannya menganalisis data dan menyusun strategi berbasis *platform* digital dan pada SR analyst I *performance and competency management* di tempatkan pada

level 2 yaitu *Intermediate* diperlukannya mengoprasikan sistem, perlu pelatihan lanjutan untuk kenaikan level.

Tabel 6. Usulan Kamus Kompetensi

Definisi	Level 1 (Basic)	Level 2 (Intermediate)	Level 3 (Advanced)	Level 4 (Mastery)
Kemampuan untuk secara efektif menggunakan teknologi digital dalam mendukung pekerjaan, termasuk pemahaman atas sistem informasi SDM, alat kolaborasi digital, data visualisasi dan keamanan data.	Memahami dasar penggunaan perangkat lunak kantor (email, dokumen digital, <i>spreadsheet</i>) dan mengikuti instruksi penggunaan sistem HRIS internal.	Mampu menggunakan sistem HRIS, LMS atau aplikasi digital lainnya untuk pengelolaan data karyawan, pelatihan dan kolaborasi daring.	Mampu mengintegrasikan berbagai platform digital dalam proses kerja serta melakukan visualisasi data SDM secara interaktif untuk pelaporan.	Menjadi agen transformasi digital di unit kerja, memberikan pelatihan digital dan merancang inovasi proses kerja berbasis teknologi untuk efisiensi dan efektivitas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Divisi Performance and Competency Management di PT XYZ* masih menghadapi kesenjangan kompetensi pada beberapa kompetensi inti yang bersifat strategis. Hasil gap analysis menunjukkan bahwa pada tiga jabatan yang diteliti masih terdapat kompetensi yang belum terpenuhi secara optimal, khususnya pada kompetensi *people analytic*, *business knowledge*, serta kompetensi inti fungsi manajemen sumber daya manusia seperti *learning management*, *career management*, *manpower planning*, *talent development*, dan *coaching and counseling technique*.

Hasil pemetaan faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT menunjukkan bahwa kondisi pengembangan kompetensi perusahaan berada pada kuadran WO, yang mengindikasikan perlunya pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal. Strategi yang dirumuskan berfokus pada penguatan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan transformasi digital dan pengembangan sistem pelatihan yang berkelanjutan.

Penentuan prioritas strategi menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dengan kriteria kesiapan manajemen, kemudahan akses, dan ketersediaan anggaran menunjukkan bahwa strategi penambahan kompetensi yang menggambarkan kebutuhan digitalisasi (WO1) merupakan strategi paling prioritas. Strategi ini dinilai paling efektif dan realistis untuk diterapkan dalam kondisi perusahaan saat ini.

Sebagai luaran penelitian, disusun usulan kamus kompetensi digital dengan empat tingkat profisiensi yang disesuaikan dengan jenjang jabatan, sehingga dapat menjadi acuan dalam perencanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Penerapan rekomendasi ini diharapkan mampu mendukung penguatan kapabilitas SDM secara berkelanjutan serta menunjang keberhasilan transformasi PT XYZ dalam menghadapi dinamika bisnis dan perkembangan teknologi.

Daftar Pustaka

- [1] Pangarso, M. Munizu, and N. Simarmata, “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya,” 2023.
- [2] A. Fritasya and M. D. Supriatna, “Pengembangan standar kompetensi jabatan sales marketing pada perusahaan dagang kain PT X,” *Edunomika*, vol. 8, no. 2, pp. 1–8, 2024.
- [3] A. Wahdati, F. Octaviani, and S. Komalasari, “Pentingnya analisis jabatan dalam meningkatkan kompetensi organisasi,” *Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, vol. 7, no. 2, pp. 162–173, 2022.
- [4] Nofiar, M. Maswarni, and N. Susanti, “Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Wisasan Jaya Makmur Kota Tangerang,” *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, vol. 4, no. 4, pp. 842–849, 2021.
- [5] S. Tjahyanti and N. Chairunnisa, “Kompetensi, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan human resources and facility management directorate,” *Media Bisnis*, vol. 12, no. 2, pp. 127–132, 2020.
- [6] A. Arulsamy, I. Singh, S. Kumar, J. Panchal, and K. Bajaj, “Employee training and development enhancing employee performance – a study,” vol. 16, pp. 406–416, 2023.
- [7] A. Denni, I. Jamaran, A. Hermawan, and Y. Arkeman, “Pemodelan kompetensi jabatan pada perusahaan agro industri menggunakan multi rater AHP,” *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, vol. 20, no. 2, pp. 80–88, 2010.
- [8] N. D. Retnowati, “Analisis CSF, SWOT dan TOWS: Studi kasus PT Intan Pariwara Klaten,” *Jurnal Buana Informatika*, vol. 2, no. 1, pp. 31–37, 2011.
- [9] M. H. Hasibuan, F. A. Lubis, and W. Syarvina, “Analisis SWOT kompetensi agen asuransi dalam meningkatkan pemasaran dan mempertahankan loyalitas nasabah pada PT Chubb Life Insurance Cabang Medan,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, vol. 4, no. 5, pp. 5266–5280, 2023.
- [10] H. Mintawati, A. S. Rahayu, D. Puspita, F. Fauzan, and F. Safhira, “Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayanan jasa,” *Jurnal Ilmiah IPS dan Humaniora (JIIH)*, vol. 1, no. 1, pp. 28–33, 2023.