



## **Peran Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan: Studi Kasus di UMKM Bintang Snack Demak**

**Sri Noor Mustqimatul Hidayah**

**Institut Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia**

[hidayahbastomi@iainkudus.ac.id](mailto:hidayahbastomi@iainkudus.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelatihan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di UMKM Bintang Snack Demak, mengidentifikasi tantangan dalam implementasi program pelatihan, dan merumuskan strategi pengembangan kompetensi untuk keberlanjutan bisnis. Dengan menggunakan metode kualitatif lapangan, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha, karyawan, dan pelatih eksternal, serta observasi langsung terhadap proses pelatihan dan operasional usaha. Analisis data dilakukan secara tematik untuk menggali hubungan antara pelatihan, produktivitas karyawan, dan keberlanjutan usaha dalam konteks UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur dan relevan berhasil meningkatkan efisiensi kerja karyawan, kualitas produk, dan daya saing bisnis. Namun, tantangan seperti keterbatasan anggaran, minimnya akses pelatih profesional, dan keterbatasan waktu karyawan menjadi hambatan signifikan. Penelitian ini merekomendasikan strategi pengembangan kompetensi berbasis e-learning, kolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal, serta penguatan budaya belajar di organisasi untuk mendukung keberlanjutan bisnis. Saran untuk UMKM Bintang Snack adalah memastikan pelatihan dilakukan secara berkelanjutan, disesuaikan dengan kebutuhan pasar, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai hasil yang optimal.

**Kata kunci:** Peran, Pelatihan, Pengembangan, Kompetensi, Produktivitas Karyawan

### **Abstract**

***The Role of Training and Competency Development in Improving Employee Productivity: A Case Study at UMKM Bintang Snack Demak.*** This study aims to analyze the effectiveness of training in improving employee productivity at Bintang Snack Demak MSME, identify challenges in implementing training programs, and formulate competency development strategies for business sustainability. Using qualitative field methods, data were collected through in-depth interviews with business owners, employees, and external trainers, as well as direct observation of the training process and business operations. Data analysis was conducted thematically to explore the relationship between training, employee productivity, and business sustainability in the context of MSMEs. The results of the study indicate that structured and relevant training has succeeded in improving employee work efficiency, product quality, and business competitiveness. However, challenges such as budget constraints, limited access to professional trainers, and employee time constraints are significant obstacles. This study recommends e-learning-based competency development strategies, collaboration with external training institutions, and strengthening the learning culture in the organization to support business sustainability. Suggestions for Bintang Snack MSMEs are to ensure that training is carried out sustainably, adjusted to market needs, and involves all stakeholders to achieve optimal results.

**Keywords:** Role, Training, Development, Competence, Employee Productivity

#### **A. Pendahuluan**

Dalam dunia kerja yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi elemen kunci dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang menghadapi tantangan unik, seperti keterbatasan sumber daya dan persaingan pasar yang ketat. Pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Noe, 2020; Dessler, 2021).

UMKM Bintang Snack, yang berlokasi di Demak, adalah salah satu contoh usaha yang memanfaatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk menghadapi tantangan pasar. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri makanan ringan, UMKM ini berfokus pada pengembangan produk berkualitas dan peningkatan layanan pelanggan. Dalam konteks ini, pelatihan karyawan menjadi strategi penting untuk menjaga daya saing di pasar lokal dan nasional (Fahmi, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 20% dalam jangka pendek dan memberikan manfaat jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Selain itu, pengembangan kompetensi memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren pasar yang terus berkembang, terutama di era digitalisasi dan globalisasi (Armstrong, 2020).

Namun, UMKM sering menghadapi kendala dalam implementasi pelatihan, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya sumber daya manusia yang terampil, dan minimnya akses terhadap program pelatihan berkualitas. Di sisi lain, kurangnya pelatihan yang sesuai dapat mengakibatkan stagnasi produktivitas dan menurunnya daya saing perusahaan di pasar yang dinamis (Fauzi, 2018; Marsono, 2020). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi strategi yang efektif dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi UMKM, termasuk studi kasus di Bintang Snack Demak.

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan produktivitas karyawan di UMKM Bintang Snack Demak. Fokus utama penelitian ini adalah mengevaluasi efektivitas program pelatihan yang diterapkan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, serta memberikan rekomendasi strategis untuk pengembangan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus

untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai praktik pelatihan di UMKM tersebut (Yin, 2018).

Dengan pendekatan ini, artikel ini tidak hanya berkontribusi pada literatur akademik tentang pelatihan dan pengembangan kompetensi, tetapi juga memberikan wawasan praktis bagi UMKM lain yang menghadapi tantangan serupa. Studi ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi UMKM dalam merancang program pelatihan yang relevan dan efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan daya saing bisnis mereka (Fahmi, 2020; Dessler, 2021).

Oleh karena itu, penting bagi UMKM untuk tidak hanya mengadopsi pelatihan sebagai bagian dari strategi bisnis, tetapi juga memastikan bahwa program pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mampu memberikan dampak nyata pada produktivitas karyawan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan kompetensi dapat menjadi katalisator bagi keberhasilan jangka panjang UMKM di tengah persaingan pasar yang semakin kompetitif (Noe, 2020; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

## **B. Metode**

Penelitian tentang Peran Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di UMKM Bintang Snack Demak ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan teknik pengumpulan data menggunakan Teknik Wawancara (*Interview*), Observasi (Pengamatan) dan Dokumentasi. Adapun subyek penelitian atau informan dalam peneliti ini adalah pemilik usaha, karyawan, dan pelatih eksternal di UMKM Bintang Snack Demak. Kemudian data yang terkumpul dianalisis dengan Teknik Analisis deskriptif Kualitatif yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: pertama, tahap Reduksi Data (*Data Reduction*) yaitu proses untuk mengklasifikasikan dan mengkategorikan data yang ditemukan dalam penelitian tentang Peran Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di UMKM Bintang Snack Demak. Kedua, tahap penyajian Data (*Display Data*) yaitu teknik pengecekan pada proses

penelitian yang digunakan agar meringankan peneliti untuk membuat data menjadi sebuah gambaran sosial dalam bentuk kata kata, selain itu juga untuk mengoreksi mengenai kesatuan data yang ada dari hasil penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2016: 343) tentang Peran Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di UMKM Bintang Snack Demak. Ketiga, tahap penarikan Kesimpulan dan Verifikasi merupakan langkah untuk menarik pokok inti dan kebenaran tentang Peran Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di UMKM Bintang Snack Demak.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Efektivitas Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di UMKM Bintang Snack Demak**

Pelatihan karyawan merupakan salah satu cara efektif untuk meningkatkan produktivitas di sektor UMKM, termasuk di Bintang Snack Demak. Dalam konteks UMKM, pelatihan memberikan nilai tambah yang signifikan karena dapat meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis karyawan. Menurut Rao (2017), pelatihan memungkinkan karyawan untuk menguasai keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan pasar, sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas output.

Program pelatihan yang diterapkan di Bintang Snack meliputi pelatihan teknis terkait produksi makanan ringan dan pelatihan layanan pelanggan. Karyawan yang mengikuti pelatihan teknis menunjukkan peningkatan signifikan dalam kemampuan mereka untuk menghasilkan produk dengan standar kualitas yang konsisten. Sebagaimana dinyatakan oleh Boxall dan Purcell (2016), pelatihan berbasis keterampilan teknis dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan memastikan bahwa mereka memahami proses kerja secara efisien.

Peningkatan produktivitas di Bintang Snack terlihat dari efisiensi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas harian mereka. Pelatihan yang diberikan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun rasa

percaya diri karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Menurut Werner dan DeSimone (2012), pelatihan yang dirancang dengan baik dapat memperkuat motivasi kerja dan rasa tanggung jawab karyawan, yang berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas.

Efektivitas pelatihan juga terlihat dalam peningkatan kualitas produk di Bintang Snack. Melalui pelatihan, karyawan mampu memahami standar kualitas yang harus dicapai, termasuk pengelolaan bahan baku dan teknik produksi. Berdasarkan temuan Goldstein dan Ford (2016), pelatihan berbasis kualitas dapat mengurangi kesalahan produksi dan meningkatkan daya saing produk di pasar.

Selain manfaat jangka pendek, pelatihan juga memberikan dampak jangka panjang bagi keberlanjutan usaha Bintang Snack. Dengan pelatihan berkelanjutan, karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar yang dinamis. Hal ini sejalan dengan pandangan Garavan, Carbery, dan Rock (2019), yang menekankan bahwa pelatihan berkelanjutan adalah investasi strategis dalam membangun kompetensi organisasi secara holistik.

Meskipun efektif, implementasi pelatihan di Bintang Snack menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia. Kurangnya pelatih profesional di daerah juga menjadi tantangan dalam meningkatkan kualitas pelatihan. Sebagaimana dicatat oleh Blanchard dan Thacker (2019), keberhasilan pelatihan bergantung pada perencanaan yang matang dan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam organisasi.

Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan di Bintang Snack, diperlukan strategi yang lebih terencana, termasuk kolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal dan pemanfaatan teknologi digital untuk e-learning. Strategi ini dapat mengatasi keterbatasan sumber daya dan memberikan akses pelatihan yang lebih fleksibel. Menurut Phillips dan Phillips (2016), penggunaan teknologi dalam pelatihan dapat meningkatkan efektivitas program sekaligus menekan biaya pelaksanaan.

## **2. Tantangan dalam Implementasi Program Pelatihan di UMKM**

Salah satu tantangan utama dalam implementasi program pelatihan di UMKM adalah keterbatasan anggaran. Banyak UMKM yang memiliki sumber daya finansial terbatas, sehingga sulit untuk mengalokasikan dana yang memadai untuk pelatihan karyawan. Hal ini mengurangi peluang bagi karyawan untuk mendapatkan pelatihan berkualitas, terutama yang melibatkan pelatih eksternal atau teknologi modern (Simons et al., 2018). Kurangnya anggaran ini sering kali memengaruhi frekuensi, durasi, dan cakupan pelatihan.

UMKM, terutama yang berlokasi di daerah pedesaan atau kota kecil, sering menghadapi tantangan dalam mengakses pelatih profesional. Ketiadaan pelatih yang kompeten di daerah menjadi hambatan besar bagi pelaksanaan pelatihan yang efektif. Menurut Brown dan Sitzmann (2020), pelatih yang berkualitas memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan pelatihan, baik dari segi metode maupun konten.

Pemilik atau manajer UMKM sering kali kurang menyadari pentingnya pelatihan sebagai investasi jangka panjang. Banyak yang menganggap pelatihan sebagai biaya tambahan yang tidak memberikan hasil langsung. Hal ini diperburuk oleh kurangnya data yang menunjukkan hubungan langsung antara pelatihan dan peningkatan produktivitas dalam jangka pendek (Huselid, 1995). Pandangan ini menyebabkan prioritas terhadap pelatihan sering kali diabaikan.

Karyawan UMKM sering kali menghadapi tekanan kerja yang tinggi karena jumlah tenaga kerja yang terbatas. Akibatnya, sulit bagi mereka untuk meluangkan waktu mengikuti pelatihan tanpa mengganggu operasional sehari-hari. Blanchard dan Thacker (2019) menyebutkan bahwa pelatihan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup untuk proses belajar, namun hal ini sering kali sulit dicapai dalam lingkungan UMKM.

Dengan perkembangan teknologi, pelatihan digital menjadi solusi yang potensial untuk mengatasi keterbatasan geografis dan biaya. Namun, banyak UMKM yang belum memiliki infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung pelatihan berbasis e-learning. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan

perangkat keras, koneksi internet, dan keterampilan teknologi di kalangan karyawan (Stone, 2020).

Materi pelatihan yang relevan dengan kebutuhan spesifik UMKM sering kali sulit ditemukan. Banyak program pelatihan yang dirancang untuk organisasi besar dan tidak memperhatikan kebutuhan unik UMKM. Menurut Torraco (2016), pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi akan kurang efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Banyak UMKM yang tidak memiliki sistem evaluasi untuk menilai efektivitas program pelatihan yang mereka jalankan. Tanpa evaluasi, sulit untuk mengetahui apakah pelatihan tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016) menekankan bahwa evaluasi pelatihan yang sistematis sangat penting untuk memastikan hasil yang diharapkan tercapai.

### **3. Strategi Pengembangan Kompetensi untuk Keberlanjutan Bisnis**

Pengembangan kompetensi karyawan adalah salah satu strategi kunci untuk memastikan keberlanjutan bisnis di UMKM seperti Bintang Snack Demak. Kompetensi yang mencakup keterampilan teknis, kemampuan manajerial, dan soft skills memberikan fondasi yang kuat untuk menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Menurut Garavan et al. (2019), pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan tetapi juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Langkah pertama dalam pengembangan kompetensi adalah identifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik untuk karyawan di UMKM Bintang Snack. Analisis kebutuhan pelatihan ini melibatkan evaluasi keterampilan yang ada, identifikasi kesenjangan kompetensi, dan penentuan prioritas pelatihan. Berdasarkan pandangan Werner dan DeSimone (2020), analisis kebutuhan yang komprehensif memastikan bahwa pelatihan yang dirancang relevan dan memberikan dampak maksimal terhadap kinerja.

Strategi berikutnya adalah penerapan pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan individu karyawan. Pelatihan ini mencakup program jangka pendek untuk keterampilan teknis dan program jangka panjang untuk pengembangan manajerial. Menurut Salas et al. (2017), pelatihan berkelanjutan meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap inovasi teknologi dan perubahan pasar.

Untuk meningkatkan aksesibilitas pelatihan, UMKM Bintang Snack dapat memanfaatkan teknologi digital dalam bentuk e-learning. E-learning memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan kapan saja dan di mana saja, mengurangi kendala waktu dan biaya. Stone et al. (2020) menyebutkan bahwa pelatihan berbasis teknologi memberikan fleksibilitas dan efektivitas yang lebih besar dibandingkan metode tradisional.

Kolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal dan akademisi dapat memperkaya program pengembangan kompetensi di Bintang Snack. Lembaga eksternal dapat menyediakan pelatih profesional dan modul pelatihan yang dirancang khusus untuk kebutuhan UMKM. Menurut Brown dan Sitzmann (2020), kolaborasi ini memberikan akses kepada UMKM terhadap sumber daya yang sebelumnya tidak terjangkau.

Monitoring dan evaluasi adalah bagian penting dari strategi pengembangan kompetensi. Dengan mengevaluasi efektivitas program pelatihan, UMKM dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan memberikan hasil yang diinginkan. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016) menekankan bahwa evaluasi pelatihan yang sistematis memungkinkan organisasi untuk mengukur dampaknya terhadap produktivitas karyawan dan keberlanjutan bisnis.

Untuk mendukung strategi pengembangan kompetensi, penting bagi UMKM Bintang Snack untuk membangun budaya belajar dalam organisasi. Budaya ini mendorong karyawan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan baru, dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Menurut Senge (2006), budaya

belajar menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

#### **D. Simpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di UMKM Bintang Snack Demak. Pelatihan yang terfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan soft skills terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi kerja, konsistensi kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Namun, efektivitas pelatihan ini bergantung pada relevansi program dengan kebutuhan karyawan dan strategi implementasi yang terencana. Oleh karena itu, pelatihan harus diintegrasikan sebagai bagian dari strategi bisnis untuk memastikan dampak jangka panjang terhadap produktivitas dan keberlanjutan usaha.

Tantangan dalam implementasi program pelatihan, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya akses ke pelatih profesional, dan keterbatasan waktu karyawan, menjadi hambatan utama bagi UMKM Bintang Snack. Selain itu, rendahnya kesadaran akan pentingnya pelatihan dan keterbatasan infrastruktur teknologi menghambat penerapan pelatihan berbasis digital. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pendekatan inovatif, termasuk kolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal dan penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan aksesibilitas pelatihan.

Strategi pengembangan kompetensi karyawan yang direkomendasikan melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan, integrasi pelatihan berkelanjutan, dan monitoring serta evaluasi program secara sistematis. Budaya belajar dalam organisasi perlu diperkuat untuk mendorong karyawan berpartisipasi aktif dalam pengembangan keterampilan mereka. UMKM Bintang Snack juga disarankan untuk memanfaatkan teknologi digital dan e-learning untuk mengatasi keterbatasan waktu dan biaya. Implementasi strategi ini tidak hanya

meningkatkan produktivitas karyawan tetapi juga memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan pasar yang semakin kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (6th ed.). Pearson.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brown, K. G., & Sitzmann, T. (2020). Training and employee development for improved performance. *Annual Review of Psychology*, 71, 627–650. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-051027>
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Fahmi, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Mitra Wacana Media.
- Fauzi, M. A. (2018). "Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan pada UMKM." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 45–58.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2016). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (5th ed.). Waveland Press.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). *Strategic Human Resource Development: A Journey in SHRD* (3rd ed.). Routledge.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (4th ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Marsono, A. (2020). "Hambatan UMKM dalam Implementasi Program Pelatihan." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 78–90.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods* (4th ed.). Routledge.
- Rao, T. V. (2017). *HRD Audit: Evaluating the Human Resource Function for Business Improvement* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). The science of training and development in organizations. *Annual Review of Psychology*, 68, 399–425. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044027>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Simons, R., Davila, A., & Kaplan, R. S. (2018). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* (3rd ed.). Pearson.
- Stone, D. L. (2020). The challenges and opportunities of workplace technology. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100–112. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100645>
- Sukamto, R. (2021). "Peningkatan Produktivitas Karyawan Melalui Pelatihan." *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 10(3), 12–25.
- Tambunan, T. T. H. (2019). *UMKM di Indonesia: Strategi dan Kebijakan*. Salemba Empat.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.