

The Company's Mentoring Program In Supporting Staff Development

Akh Jalal¹, Mochammad Isa Anshori²

^{1,2} Universitas Trunojoyo Madura, Jawa Timur, Indonesia

Corresponding author: jalaljklmn@gmail.com

Abstract: *This research aims to analyze the role of mentoring programs in supporting staff development within a company. Mentoring programs are an effective method of providing guidance and support to staff members, enabling them to reach their full potential and develop job-relevant skills. The research employs a library research approach, collecting data from relevant theoretical sources and empirical studies. Through the analysis, this research reveals that mentoring programs play a significant role in staff development in terms of improving the quality of human resources, enhancing staff productivity, increasing employee and organizational performance, and creating job satisfaction and a positive work environment. Thus, mentoring programs contribute to the overall development of the organization and foster a staff development culture that supports the company's goals.*

Keywords: *Mentoring Program, Staff Development, Company's Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran program mentoring dalam mendukung pengembangan staf dalam sebuah perusahaan. Program mentoring merupakan metode yang efektif untuk memberikan bimbingan dan dukungan kepada staf agar dapat mencapai potensi penuh mereka dan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan library research dengan mengumpulkan data dari sumber-sumber teoritis dan studi empiris yang relevan. Melalui analisis, penelitian ini mengungkapkan bahwa program mentoring memiliki peran yang signifikan dengan pengembangan staf dalam hal peningkatan kualitas SDM, peningkatan produktifitas staf, peningkatan kinerja karyawan dan organisasi, dan menciptakan kepuasan kerja dan lingkungan kerja positif. Sehingga, program mentoring berkontribusi pada pengembangan organisasi secara menyeluruh dan menciptakan budaya pengembangan staf yang mendukung tujuan perusahaan.

Kata Kunci: Program Mentoring, Pengembangan Staf, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Pada era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, pengembangan staf menjadi faktor krusial bagi kesuksesan suatu organisasi (Fahrozi et al., 2022; Hendra, 2020; Kosdianti & Sunardi, 2021; Lena Ellitan, 2002). Pengembangan staf melibatkan upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Melalui program pengembangan staf yang efektif, organisasi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dalam pengembangan karir mereka, mereka cenderung lebih berdedikasi terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Endarwita & Herlina, 2019; Olokundun et al., 2018; Raihanah Daulay & Susi Handayani, 2021). Hal ini menciptakan budaya kerja yang positif di mana staf merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Pengembangan staf juga membantu organisasi untuk menghadapi tantangan dan perubahan dalam industri mereka (Harding et al., 2018; Salim, 2019). Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan, organisasi dapat mempersiapkan karyawan untuk perubahan teknologi, tren pasar, dan kebutuhan pelanggan yang berubah. Staf yang terampil

dan terus-menerus belajar memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan memberikan kontribusi yang berharga dalam mencapai tujuan organisasi (Bariqi, 2020; Heri, 2019; Wiliandari, 2018a). Oleh karena itu, rangka mencapai pengembangan staf yang efektif, organisasi perlu memiliki strategi yang jelas dan terencana. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan staf, penyusunan program pelatihan yang relevan, serta pengukuran dan evaluasi efektivitas program tersebut. Dengan pendekatan yang holistik terhadap pengembangan staf, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan performa staf mereka, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif dalam pasar yang kompetitif (Banks, 2016).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah melalui program mentoring atau pelatihan (Apriliana & Nawangsari, 2021; Ismail, 2016; Yanti et al., 2018). Program mentoring adalah suatu strategi pengembangan yang melibatkan hubungan antara mentor yang berpengalaman dengan mentee yang ingin mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka (Anwar et al., 2018; Risqi & Perwira, 2021; Subarkah, 2018). Dalam penelitian ini, kami akan menjelajahi peran yang dimainkan oleh program mentoring dalam mendukung pengembangan staf di perusahaan.

Penelitian sebelumnya telah memberikan beberapa wawasan tentang program mentoring dalam mendukung pengembangan staf atau SDM, yang dikaji dalam beberapa aspek kajian, seperti; 1) penelitian yang mengkaji efektivitas program mentoring dalam meningkatkan kinerja staf (Hayati & Yulianto, 2021; Suryani & Zakiah, 2019; Walukow et al., 2016), 2) penelitian yang mengeksplorasi dampak program mentoring terhadap kepuasan kerja staf (Pareraway et al., 2018; Timbowo et al., 2016), dan 3) penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program mentoring (Ismail, 2016). Namun, masih terdapat kekurangan pada penelitian sebelumnya, yang belum mengkaji peran dari perogram mentoring tersebut secara menyeluruh dan terfokus hanya pada organisasi tertentu. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan pengetahuan tersebut dan menyelidiki secara komprehensif peran yang dimainkan oleh program mentoring dalam mendukung pengembangan staf pada perusahaan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengelola program mentoring yang efektif. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang peran mentoring dalam mendukung pengembangan staf, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengadopsi praktik terbaik yang sesuai dengan konteks mereka. Selain itu penelitian ini juga dapat berkontribusi pada pengetahuan akademis dan teori di bidang pengembangan sumber daya manusia. Temuan dan analisis yang

diperoleh dari penelitian ini dapat menjadi sumbangan berharga bagi literatur dan penelitian selanjutnya mengenai mentoring sebagai pendekatan pengembangan sumber daya manusia.

LANDASAN TEORI

Definisi Mentoring

Mentoring merupakan pendekatan yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia agar organisasi dapat bersaing dan berkembang dalam dunia bisnis yang kompetitif. Mentoring melibatkan hubungan interpersonal antara individu yang berpengalaman dan memiliki pengetahuan luas dengan individu yang kurang berpengalaman atau memiliki pengetahuan terbatas (Ikhsan, 2019; Martoredjo, 2015). Hubungan mentoring mencerminkan hubungan pribadi yang unik, di mana setiap hubungan memiliki interaksi khusus yang berbeda. Dalam hubungan unik tersebut, terbentuk kemitraan pembelajaran. Meskipun hampir semua hubungan mentoring melibatkan transfer pengetahuan, penting untuk dicatat bahwa mentoring ini merupakan hubungan timbal balik, meskipun tidak selalu seimbang. Mentor juga dapat mendapatkan manfaat dari kegiatan mentoring, tetapi fokus utamanya adalah pertumbuhan dan perkembangan mentee.

Kegiatan mentoring menekankan pentingnya hubungan antara pihak yang terlibat. Namun, hubungan yang ada dalam mentoring sangat spesifik, terutama berkaitan dengan prestasi/kinerja dan bantuan yang diberikan (Gunawan, 2015; Purwanto et al., 2020). Keinginan untuk mencapai prestasi atau kinerja optimal sangat penting di semua bidang. Khususnya di tempat kerja, penting bagi seseorang, terutama pada awal karir, untuk memahami detail pekerjaan dan struktur organisasi guna mengembangkan kompetensi dengan cepat agar berhasil dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, mentoring menjadi sumber informasi dan bantuan yang berharga untuk mencapai kinerja optimal dalam waktu yang relatif singkat.

Model-model Mentoring

Mentoring adalah alat efektif untuk membangun dan meningkatkan produktivitas sumber daya manusia karena mempercepat proses pembelajaran. Melalui mentoring, mentor dapat menjadi contoh teladan, memberikan umpan balik secara cepat, dan mengidentifikasi praktik-praktik yang baik (Castineira, 2022; Tipung, 2017). Di sisi lain, mentee dapat mengembangkan kompetensi substansial secara optimal melalui mentoring, yang membantu mereka menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hubungan interpersonal yang baik juga terbentuk melalui interaksi yang bernilai positif (Anwar et al., 2018; Martoredjo, 2015).

Dalam mengembangkan sumber daya manusia, program mentoring dapat dilakukan melalui beberapa model yang dijelaskan oleh Martoredjo (2015). *Pertama*, ada mentoring jarak jauh yang menggunakan teknologi sebagai media, seperti internet, email, dan sebagainya. Model ini menarik karena dapat mencapai tempat yang sulit dijangkau dan praktis dari segi waktu. Namun, model ini membutuhkan infrastruktur yang memadai dan keterampilan khusus dalam menggunakan media teknologi. Selain itu, model ini kurang spontan dan hubungan interpersonal yang terjalin menjadi kurang efektif.

Kedua, ada mentoring lintas budaya. Model ini melibatkan kemitraan antara individu dengan perbedaan gender, usia, ras/etnis, atau kebangsaan. Mengingat keragaman lingkungan kerja saat ini dalam hal gender, usia, etnis, atau kebangsaan, mentoring lintas budaya menjadi semakin penting. Menyiapkan pasangan mentoring yang berhasil dalam konteks lintas budaya merupakan tantangan tersendiri.

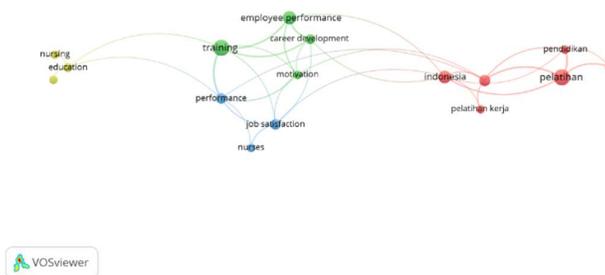
Ketiga, ada mentoring kelompok. Terdapat dua pendekatan mentoring kelompok untuk mencapai tujuan pembelajaran staf, yaitu *action-learning* dan komunitas praktik. Dalam *action-learning*, kelompok dibentuk untuk belajar bersama dalam mengatasi kesulitan dan mencari solusi masalah. Mereka bertemu secara reguler untuk membahas masalah, melakukan eksperimen, dan refleksi. Fasilitator yang kompeten juga membantu dalam memecahkan masalah. Sementara itu, komunitas praktik melibatkan sekelompok orang yang ingin mempelajari sesuatu dengan berkolaborasi baik secara langsung maupun virtual. Mereka memiliki tujuan atau minat yang sama dan saling belajar melalui berbagi pengalaman dan informasi.

Keempat, ada mentoring sesama (*peer mentoring*), di mana mentor dan mentee memiliki posisi atau kedudukan yang relatif sama. Mentoring sesama menjadi alternatif ketika sulit untuk mendapatkan mentor yang lebih berpengalaman, terbatasnya waktu, faktor demografi, atau tingginya pergantian karyawan. Meskipun efektif dalam jangka pendek, mentoring sesama kurang efektif dalam jangka panjang. Selain itu, mentoring sesama dapat berubah menjadi konflik jika organisasi berkembang.

Kelima, ada mentoring organisasi. Dalam mentoring organisasi, terdapat hubungan bisnis ke bisnis, misalnya dalam hal lingkungan. Mentoring lingkungan menjadi pendekatan untuk mentransfer pengetahuan manajemen lingkungan yang lebih baik melalui interaksi antara pelaku bisnis. Terdapat berbagai model mentoring yang berkembang sebagai respons terhadap beragam kebutuhan yang muncul dalam organisasi.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka untuk mensintesis temuan penelitian sebelumnya tentang program mentoring dan pengembangan staf perusahaan atau organisasi. Penelitian ini juga menggunakan analisa bibliometrik dalam memetakan topik program mentoring dan pengembangan staf perusahaan atau organisasi. Beberapa kriteria penelitian sebelumnya yang disintesis pada penelitian ini yakni artikel ilmiah bereputasi atau bersumber dari database seperti Google Scholar dan Scopus dan diterbitkan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (2013-2023). Adapun analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis deskriptif. Adapun hasil pemetaan topik menggunakan teknik bibliometrik pada gambar berikut;



Gambar 1. Hasil Pemetaan Topik dengan VosViewer

Selanjutnya, peneliti melakukan evaluasi terhadap relevansi literatur dengan topik penelitian, dengan memperhatikan abstraksi, isi dan hasil penelitian. Beberapa literatur yang telah diidentifikasi dapat digunakan dalam penelitian ini, diuraikan dalam tabel di bawah ini;

Table 1. Penelitian relevan

Database	Jumlah
Google Scholar	34
Scopus	3
Total	37

HASIL PENELITIAN

Peran Program Mentoring dalam Mendukung Pengembangan Staf

Beberapa penelitian telah mengungkapkan bahwa program mentoring suatu perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan staf perusahaan. Berikut beberapa penelitian sebelumnya yang diidentifikasi dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Peran Program Mentoring dalam Mendukung Pengembangan Staf

No.	Temuan	Sumber
1.	Meningkatkan kualitas SDM seperti pengetahuan, keterampilan dan prestasi kerja staf	(Agung et al., 2022; Arsi et al., 2019; Dwi Heri Sudaryanto, 2015; Febriana et al., 2022; Harding et al., 2018; Masyarakat et al., 2020; Nofiyanti et al., 2018; Pratama, 2020; Purwanto et al., 2020; Warjiyono et al., 2021; Wiliandari, 2018b; Yuliani & Nusa Putra, 2022)
2.	Meningkatkan produktivitas staf	(Hendra, 2020; Landa et al., 2021; Telaumbanua & Absah, 2021; Walukow et al., 2016)
3.	Meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi	(Febriana et al., 2022; Hartomo, 2020; Indarti, 2016; Ismail, 2016; Kosdianti & Sunardi, 2021; Purbosari, 2018; R.V.bolung, S.Moniharapon, 2018; Rizal et al., 2013; Tilon, 2013; Tuhuloula et al., 2022; Yanti et al., 2018)
4.	Menciptakan kepuasan kerja dan lingkungan kerja positif	(Nadiyah Ratnaduhita et al., 2021; Pareraway et al., 2018; Prayogi & Nursidin, 2018; Timbowo et al., 2016)

DISKUSI

Program mentoring memainkan peran yang penting dalam pengembangan individu dalam berbagai aspek, yaitu meningkatkan kualitas SDM, produktivitas, kinerja, serta menciptakan kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang positif.

Pertama, melalui mentoring, individu dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan, keterampilan, dan prestasi kerja mereka (Agung et al., 2022; Arsi et al., 2019; Dwi Heri Sudaryanto, 2015; Febriana et al., 2022; Harding et al., 2018; Masyarakat et al., 2020; Nofiyanti et al., 2018; Pratama, 2020; Purwanto et al., 2020; Warjiyono et al., 2021; Wiliandari, 2018b; Yuliani & Nusa Putra, 2022). Melalui interaksi dengan mentor yang berpengalaman, mereka dapat memperoleh wawasan baru, memperdalam pengetahuan, dan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Sehingga, program mentoring memberikan kesempatan bagi individu untuk mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan atau kekurangan yang mungkin mereka miliki dalam hal pengetahuan dan keterampilan. Melalui dukungan mentor, individu dapat mengakses sumber daya tambahan, seperti pelatihan dan materi pendukung, yang membantu mereka memperluas pemahaman dan

meningkatkan kompetensi mereka. Mentor juga dapat memberikan panduan praktis tentang bagaimana menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam konteks pekerjaan nyata, sehingga memungkinkan individu untuk mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi.

Hal ini memberikan manfaat dalam mengurangi kesenjangan antara pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan berubah-ubah. Dalam era perubahan yang cepat, individu sering kali dihadapkan pada tuntutan untuk mengikuti perkembangan dan memperbarui keterampilan mereka secara terus-menerus. Melalui mentoring, individu dapat mendapatkan bimbingan dan arahan yang tepat tentang tren dan inovasi terkini dalam bidang mereka, sehingga mereka dapat terus mengembangkan diri dan tetap relevan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Kedua, program mentoring juga berdampak positif pada produktivitas staf (Hendra, 2020; Landa et al., 2021; Telaumbanua & Absah, 2021; Walukow et al., 2016). Dengan bimbingan dan dukungan dari mentor, individu dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Mentor juga berperan dalam membantu individu mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin mereka hadapi dalam pekerjaan. Dalam situasi di mana individu merasa terjebak atau menghadapi kesulitan tertentu, mentor dapat memberikan panduan, saran, dan dukungan emosional untuk membantu individu mengatasi tantangan tersebut. Dengan demikian, individu dapat melewati hambatan dengan lebih cepat dan kembali fokus pada tugas-tugas yang mempengaruhi produktivitas mereka. Selain memberikan umpan balik konstruktif dan membantu individu dalam mengatasi hambatan, mentor juga dapat memberikan panduan praktis yang secara langsung meningkatkan produktivitas individu. Misalnya, mentor dapat membantu individu mengidentifikasi pendekatan yang lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas, memberikan tips dan trik, atau bahkan memperkenalkan alat dan teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi kerja (Yrieva et al., 2015). Dengan bimbingan ini, individu dapat meningkatkan produktivitas mereka dan menghasilkan hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat.

Ketiga, program mentoring memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan dan organisasi secara menyeluruh (Febriana et al., 2022; Hartomo, 2020; Indarti, 2016; Ismail, 2016; Kosdianti & Sunardi, 2021; Purbosari, 2018; R.V.bolung, S.Moniharapon, 2018; Rizal et al., 2013; Tilon, 2013; Tuhuloula et al., 2022; Yanti et al., 2018). Melalui hubungan mentoring, individu diberikan arahan dan pengarahan yang tepat, yang membantu mereka memahami tujuan organisasi dengan lebih baik dan menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Selain itu, mentoring juga

memberikan kesempatan bagi individu untuk memperluas jaringan profesional mereka, baik melalui mentor mereka sendiri maupun melalui saran dan dorongan yang diberikan oleh mentor. Dalam hal ini, karyawan yang mendapatkan dukungan mentoring cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Mereka memiliki akses ke pengetahuan dan wawasan yang berharga dari mentor yang berpengalaman, yang membantu mereka mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan mereka.

Selain itu, karyawan yang terlibat dalam program mentoring juga memiliki potensi yang lebih besar untuk berkontribusi secara signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui bimbingan dan pemberian umpan balik yang terus-menerus dari mentor, individu dapat mengembangkan kemampuan kepemimpinan, meningkatkan keterampilan kolaborasi, dan mengoptimalkan kemampuan mereka dalam memecahkan masalah. Dalam jangka panjang, ini berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan, karena individu yang berkembang dengan baik melalui mentoring dapat berperan dalam inovasi, efisiensi operasional, dan pencapaian hasil yang lebih baik.

Keempat, program mentoring juga berperan dalam menciptakan kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang positif (Nadiah Ratnaduhita et al., 2021; Pareraway et al., 2018; Prayogi & Nursidin, 2018; Timbowo et al., 2016). Melalui hubungan mentoring yang saling mendukung dan pemberian bantuan yang konstruktif, individu merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi. Program mentoring juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung. Dalam hubungan mentoring, terjadi pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan ide-ide antara mentor dan mentee. Hal ini menciptakan budaya kerja yang inklusif, di mana individu merasa didengar dan dihargai atas kontribusi mereka. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung ini dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, mengurangi tingkat stres, dan mendorong kerjasama tim yang efektif.

Hal ini juga dapat membantu individu untuk mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan mereka. Melalui mentoring, individu memiliki kesempatan untuk membangun jaringan profesional yang kuat dan memperluas lingkaran hubungan mereka di dalam organisasi. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana individu merasa didukung dan memiliki dukungan yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

SIMPULAN

Program mentoring memiliki peran yang signifikan dalam mendukung pengembangan staf dalam perusahaan. Program mentoring efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kepemimpinan staf, serta berkontribusi pada retensi staf. Selain itu, program mentoring juga menciptakan budaya pembelajaran yang positif dalam organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya perusahaan untuk melibatkan program mentoring sebagai bagian dari strategi pengembangan staf mereka. Program mentoring dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan staf yang berkualitas, meningkatkan kinerja organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Namun, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, seperti fokus pada analisis pustaka dan kurangnya data empiris langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat melibatkan studi empiris yang lebih mendalam dan melibatkan partisipasi aktif dari perusahaan dalam implementasi program mentoring.

REFERENSI

- Agung, P., Kuncoro, D., Fauzi, A., & Penulis, K. (2022). Pelatihan Aplikasi Komputer Dasar Untuk Meningkatkan Kualitas Sdm Pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian Dan Statistik Kabupaten Teluk Bintuni. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(5), 553–563. <https://www.dinastirev.org/JEMSI/article/view/991>
- Anwar, Z., Ikawati, H. D., & Syarifah, S. (2018). Mentoring Sebagai Suatu Inovasi dalam Peningkatan Kinerja. *Journal of Education and Instruction (JOEAI)*, 1(1), 21–28. <https://doi.org/10.31539/joeai.v1i1.209>
- Apriliansa, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Arsi, P., Waningsih, S., Pambudi, A. S., & Maisa, W. (2019). Peningkatan Kualitas Sdm Dengan Pemanfaatan Iptek Melalui Pelatihan Komputer Dasar Dan Internet Pada Anggota Polsek Kedungbanteng. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 191–196. <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v2i2.4244>
- Banks, J. (2016). Promoting Change: Professional Development to Support Pedagogic Change in Sessional Teaching Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 228, 112–117. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.017>
- Bariqi, M. D. (2020). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Castineira, E. V. T. (2022). *Children as experts, adults as learners: a case study on Haitian Creole*. [repositorioinstitucional.buap.mx. https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/16203](https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/16203)
- Dwi Heri Sudaryanto, S. K. (2015). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PELATIHAN. *FORUM DIKLAT*, 04(2), 18–26.

- <http://ejournal.ppsdmmigas.esdm.go.id/sp/index.php/swarapatra/article/view/48>
- Endarwita, E., & Herlina, R. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Apresiasi Ekonomi* (Vol. 4, Issue 2). IIB DARMAJAYA. <https://doi.org/10.31846/jae.v4i2.155>
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ilham, D., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.106>
- Febriana, W., Rahmawati, L., Rosanensi, M., Zahrah, Z., & Sakti, L. (2022). Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan Komputer Microsoft Office Excel untuk Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa Pungkang Lauk, Kecamatan Aikmel, Lombok Timur. *ADMA: Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 3(1), 177–184. <https://doi.org/10.30812/adma.v3i1.1941>
- Gunawan, F. (2015). Analisis Perencanaan Suksesi dan Proses Mentoring pada Perusahaan Distribusi Bahan Kimia. *Agora*, 3(1), 145–152. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2777>
- Harding, D., Kadiyono, A. L., Hidayat, Y., & Yanuarti, N. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Sebagai Salah Satu Upaya Menjawab Tantangan MEA. *Journal of Psychological Science and Profession*, 2(2), 185. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v2i2.21196>
- Hartomo, N. K. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero Bandung). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi (JIMEA)*, 4(1), 200–207. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/264>
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Journal Civics & Social Studies*, 5(1), 98–115. <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 90–105. <http://www.jurnalptik.id/index.php/JIK/article/view/159>
- Ikhsan, W. N. (2019). PENGEMBANGAN PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE (STUDI KASUS PADA PT. X PERUSAHAAN CONSUMER GOODS DI JAKARTA). *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(4), 444–452. <https://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/article/view/305>
- Indarti, N. (2016). Pemberdayaan Industri Mebel di Kota Pasuruan dalam Perspektif Capacity Building Melalui Unsur Penguatan Modal dan Pelatihan SDM. *Pasca.Um.Ac.Id*. <https://pasca.um.ac.id/conferences/index.php/ncee/article/view/783>
- Ismail, I. (2016). Faktor-Faktor Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai. *Neo-Bis*, 10(2), 211–222. <https://journal.trunojoyo.ac.id/neo-bis/article/view/2436>
- Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma*, 1(1). <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070>

- Landa, K. S., Kamil, M., & Sardin, S. (2021). Analisis Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi “Meta Sintesis Komponen Pelatihan.” *Jendela PLS*, 6(2), 67–76. <https://doi.org/10.37058/jpls.v6i2.3189>
- Lena Ellitan. (2002). Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), pp.65-76. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/15623>
- Martoredjo, N. T. (2015). Peran Dimensi Mentoring dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Humaniora*, 6(4), 444. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i4.3373>
- Masyarakat, J. A., Abdi, J., Humanis, M., Farida, S. I., Prasetiyani, D., Safiih, A. R., & Prasada, D. (2020). Pelatihan SDM: Usaha Konvensional menjadi Usaha Digital Human Resources Training: Conventional Enterprises become Digital Enterprises. *Jurnal Abdi Masyarakat Humanis*, 1(2). <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/JAMH>
- Nadiah Ratnaduhita, Rio Armando, Salsabila Qatrunnada, Tanang Satriyo Adi, Tanfirul Roibafi, Wan Azizah Sri Nuraini, & Ully Asfari. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Pada ABA Collection Terhadap Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda. *Journal of Advances in Information and Industrial Technology*, 3(1), 19–30. <https://doi.org/10.52435/jaiit.v3i1.87>
- Nofiyanti, F., Sulartiningrum, S., & Fitriana, R. (2018). Pelatihan Peningkatan Kualitas SDM Bidang Pariwisata di Desa Wisata Cikolelet Serang Banten. *Jurnal SOLMA*, 7(2), 176. <https://doi.org/10.29405/solma.v7i2.2228>
- Olokundun, M., Falola, H., Salau, O., Ibidunni, S., Peter, F., & Borishade, T. (2018). Data set on the effect of training and development on creativity of academic staff in a selected Nigerian university. *Data in Brief*, 18, 399–403. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.025>
- Pareraway, A. S., Kojo, C., & Roring, F. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Pemberdayaan Sdm Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Region Suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1828–1837. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20665>
- Pratama, M. R. P. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Prestasi Kerja pada PT Tanjung Enim Lestari Pulp and Paper Unit Chemical Plant. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(01), 45–53. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i01.7>
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 2(1), 103–109. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i1.726>
- Purbosari, N. (2018). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. ... *Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/1372>
- Purwanto, W., Barusman, T. M., & Habiburrahman, H. (2020). PENGARUH JOB ROTATION (ROTASI PEKERJAAN), JOB ASSIGNMENT (PENUGASAN PEKERJAAN) DAN MENTORING TERHADAP PROGRAM PENGEMBANGAN TALENTA KARYAWAN PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK.

VISIONIST, 9(2). <https://doi.org/10.36448/jmv.v9i2.1720>

- R.V.bolung, S.Moniharapon, G. G. L. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bpmpd Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1838–1847. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20666>
- Raihanah Daulay, & Susi Handayani. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/snk/article/view/8248>
- Risqi, M., & Perwira, L. T. (2021). Pengembangan Organisasi Menggunakan Open System Model. *Psyche 165 Journal*, 201–206. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v14i2.71>
- Rizal, M., Saerang, I., & Jopie, R. (2013). Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online Di Detikawanua.Com. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1133–1141. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16142>
- Salim, A. R. (2019). Tantangan Sdm Menghadapi Industri 4.0: Profesionalisme. *Jurnal Inovasi Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(1), 23–30. <https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/jimea/article/view/879>
- Subarkah, A. R. (2018). PEMBUATAN MODUL PENGEMBANGAN KARYAWAN DENGAN METODE COUNSELING, MENTORING DAN COACHING PADA PT.KBI. *Psikologi UII*, 151(2), 10–17. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/10057>
- Suryani, N. L., & Zakiah, K. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Di BSD Tangerang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(1), 74. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i1.3369>
- Telaumbanua, A. S., & Absah, Y. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Bidang: Studi Kuantitatif. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 2(2), 142–147. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v2i2.103>
- Tilon, D. A. (2013). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya. *Agora*, 1(3), 70. <https://media.neliti.com/media/publications/36034-ID-pelatihan-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia-pada-restoran-aw-di-city-of-tomor.pdf>
- Timbowo, Z. S., Sepang, J., & Lumanauw, B. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Dan Pemberdayaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank BCA Tbk. Manado. *Emba*, 5(1), 30–37. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/15421>
- Tipung. (2017). Pengaruh Coaching dan Mentoring Terhadap Kinerja Karyawan. *Carbohydrate Polymers*, 6(1), 5–10. <http://journal.admi.or.id/index.php/JAMAN/article/view/670>
- Tuhuloula, R., Derriawan, & Salim, F. (2022). Pengaruh Pelatihan SDM Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buru. *EKOBISMAN*. <https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/ekobisman/article/view/4835>

- Walukow, M. T., Roring, M., & Tampi, J. R. E. (2016). Pengaruh pelatihan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 4(4), 1–9. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/13826/13401>
- Warjiyono, W., Suryanti, E., Rousyati, R., Fatmawati, F., Tazali, I., Lisnawati, L., & Rosihyana, R. (2021). Pelatihan Aplikasi Perkantoran Untuk Meningkatkan Kualitas SDM Perangkat Desa Karangmangu. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 156–163. <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v4i1.9102>
- Wiliandari, Y. (2018a). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93–110. <https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>
- Wiliandari, Y. (2018b). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93–110. <https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>
- Yanti, N. V., Sinulingga, S., & Nasution, H. (2018). Evaluasi Dan Pengembangan Program Pelatihan Sdm Melalui Keterampilan Kerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Pt. Pupuk Iskandar Muda. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 18(2), 51–55. <https://doi.org/10.32734/jsti.v18i2.348>
- Yrieva, O. V., Butov, G. N., Yrieva, O. Y., & Fakhrutdinova, A. V. (2015). Formation and Development of an Administrative Staff Reserve in Tatarstan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1135–1138. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.458>
- Yuliani, A., & Nusa Putra, U. (2022). Peran Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Dimasa Covid 19: Literature Review. *Conference Series*, 1(1), 1–08. www.covid.go.id