

ANALISIS PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAYALIMA RECRUITMENT

Gabriella Nissa Julianti¹

Pristiana Widyastuti²

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

gabriellanissa26@gmail.com¹

pristiana.widyastuti@atmajaya.ac.id²

ABSTRAK

Program pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dari sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan. Penelitian dilakukan untuk mencari tahu bagaimana perusahaan penyedia jasa konsultasi dan rekrutmen sumber daya manusia melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan yang dipilih untuk menjadi subyek penelitian adalah *DayaLima Recruitment* yang berlokasi di Cilandak, Jakarta Selatan. Penelitian akan membahas secara mendalam terkait pelaksanaan kegiatan pelatihan, *mentoring* dan juga *team building* pada perusahaan *DayaLima Recruitment* dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan informasi dilakukan dengan melakukan wawancara kepada *Head of Human Capital* dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan staf *human capital* serta *senior consultant* dari *DayaLima Recruitment*. Dari hasil analisis penelitian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan diadakan dengan didasari atas kebutuhan dari karyawan akan kemampuan tertentu dan juga kebutuhan untuk menunjang bisnis perusahaan sehingga pelaksanaan kegiatan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dilakukan. Berikutnya kegiatan *mentoring* dilaksanakan dengan secara informal, dimana pendampingan diberikan bagi karyawan baru dan juga karyawan yang akan didelegasikan untuk melakukan pekerjaan tertentu oleh sosok yang lebih berpengalaman. Sedangkan untuk kegiatan *team building* tidak dirancang khusus dengan memenuhi indikator-indikator pada *team building*, melainkan kegiatan *team building* hanya berupa hiburan dan *refreshing* bagi karyawan.

Kata Kunci: Sumber daya manusia, pelatihan, *mentoring* dan *team building*.

ABSTRACT

The human resource development program is a series of activities carried out to improve the ability of human resources to do their work and responsibilities. The research was conducted to find out how company who provides human resource consulting and recruitment services implement human resource development programs. The company chosen to be the research subject is DayaLima Recruitment, located in Cilandak, South Jakarta. The research will discuss in depth how the implementation of training, mentoring and team building at the DayaLima Recruitment company using a qualitative approach. Information was collected through in-depth interview with the Head of Human Capital and Focus Group Discussions (FGD) with human capital staff and senior consultants from DayaLima Recruitment. From the analysis results of the research, the implementation of training activities was carried out based on the needs of employees for certain abilities and the need to support the company's business goals, so that the implementation of training activities was in accordance with the field of work to be carried out. Next, mentoring activities are carried out informally, where mentoring is provided to new employees and employees who will be delegated to do certain work by someone who has more experiences in that field. Meanwhile, team

building activities are not specifically designed to meet team building indicators, but team building activities are only in the form of entertainment and refreshing for employees.

Keyword: *Human resources, training, mentoring and team building.*

PENDAHULUAN

Manusia adalah unsur penting dalam menjalankan suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia menjadi individu produktif yang menjadi motor penggerak dalam jalannya suatu organisasi (Susan, 2019). Dalam upaya untuk mengatur sumber daya manusia dalam organisasi dibutuhkan suatu proses pengelolaan yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Proses ini dilakukan dengan tujuan memberdayakan sumber daya manusia dengan seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian, proses pekerjaan di organisasi dapat berjalan dengan baik karena adanya pengelolaan dan pemberdaya-gunaan yang tepat melalui manajemen sumber daya manusia.

Saat ini, manusia masih menjadi elemen dan unsur utama dalam bergeraknya suatu organisasi perusahaan, meskipun demikian, sumber daya manusia menjadi elemen yang cukup kritis di era teknologi yang semakin maju. Kemajuan teknologi mempengaruhi perusahaan untuk melakukan pengembangan pada setiap aspeknya. Untuk melakukan penyesuaian, *human capital* atau modal manusia memiliki peranan penting. *Human Capital* berarti pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu untuk melakukan suatu pekerjaan profesional (Putri, Evy, & Wahyuni, 2023). Sumber daya manusia dituntut untuk meningkatkan kapabilitasnya agar mampu mengerjakan tugas yang dipertanggungkan serta dituntut untuk berdaya saing.

Pada masa yang akan datang, perusahaan akan menuntut lebih banyak lagi kompetensi dari sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sendiri. Perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia akan mengarahkan sumber daya manusianya untuk mencapai 5 (lima) sasaran (Maulyan, 2019). Adapun kelima sasaran tersebut meliputi:

- 1) Kesempatan bagi sumber daya manusia untuk mengembangkan diri menjadi pribadi yang berkualitas tinggi dan memiliki daya saing yang relatif tinggi.
- 2) Meningkatkan kualitas dan kekuatan dari produk unggulan pada setiap unit kerja untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan dengan produk perusahaan kompetitor. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun kesinambungan sistem produksi, distribusi dan juga sistem pelayanan pada perusahaan.
- 3) Meningkatkan penguasaan, pemanfaatan dan penciptaan ilmu pengetahuan.
- 4) Membangun peralatan yang menunjang kegiatan produksi yang semakin maju dan canggih.
- 5) Melakukan suatu reformasi manajemen dan administrasi yang lebih sistematis dan terintegrasi satu sama lain dalam kesatuan *big data*. Hal ini dilakukan agar capaian tujuan dapat lebih efektif dengan integrasi data serta informasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Sumber daya masih akan tetap dibutuhkan hingga saat ini, tetapi untuk dapat bekerja dan memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada, manusia juga perlu meningkatkan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki. Hal tersebut dilakukan agar manusia mampu memiliki daya saing baik dengan sesama sumber daya manusia lain, maupun dengan mesin, komputer dan teknologi yang ada saat ini. Untuk itu perlu untuk terus dilakukan pengembangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Adapun penelitian ini bertujuan untuk memahami pelaksanaan program pelatihan, mentoring dan juga *team building* pada perusahaan DayaLima Recruitment.

TINJAUAN PUSTAKA

Training (Pelatihan)

Pelatihan atau training adalah upaya peningkatan kemampuan melalui pembelajaran. Pelatihan sendiri mengacu pada upaya perencanaan, dimana perusahaan menyediakan wadah pembelajaran secara kompetensi, pengetahuan dan perilaku yang berkaitan dengan bidang serta tugas pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan memberikan penguasaan terkait hal-hal yang dilatihkan kepada karyawan dan ditekankan untuk melaksanakan penerapannya pada aktivitas sehari-hari dalam pekerjaan (Gustiana, Hidayat, & Fauzi, 2022). Pelatihan dikatakan sebagai suatu proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2018). Pelatihan sebagai kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendidikan yang dilakukan dalam jangka waktu relatif singkat menggunakan sistem yang terorganisir sehingga peserta dapat mendapatkan pengetahuan, teknik pengerjaan dan keahlian atau kompetensi tertentu. Dalam arti lain pelatihan dianggap sebagai kegiatan yang mengandung fungsi manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh (Tamsuri, 2022).

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan, perlu ada indikator yang menjadi tolak ukur bahwa kegiatan pelatihan efektif untuk dijalankan, indikator tersebut menurut Triton (2005:87) dalam (Jalil, Yuniara, Syahidin, & Mulyadi, 2021) adalah (1) Tujuan, dimana suatu pelatihan harus berjalan dengan adanya tujuan agar pelatihan terarah dan sasaran dicapai dengan tepat. Pada tujuan terdapat penyusunan aksi (*action play*), penetapan sasaran atau capaian, beserta hasil atau *output* yang diharapkan dari kegiatan pelatihan yang diadakan. (2) Sasaran pelatihan, pelatihan juga harus memiliki sasaran pelatihan yang memiliki kriteria spesifik serta memiliki tolak ukur (*measurable*). (3) Tenaga Pelatih, pelatihan yang diindikasikan baik terlihat dari kualitas dan kualifikasi pelatih, berupa pembicara ataupun instruktur. Pelatih memiliki kualifikasi sesuai bidang, profesional serta kompeten. (4) Materi, pelatihan harus memiliki materi yang sesuai dengan tujuan dan capaian pembelajaran dalam kegiatan pelatihan. (5) Metode, penerapan metode pelatihan yang efektif digunakan sesuai dengan materi dan kapabilitas (kemampuan) peserta pelatihan. Berdasarkan berbagai definisi dan penjelasan yang ada dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan bentuk kegiatan pembelajaran dan pendidikan yang disusun sedemikian rupa secara sistematis dan terorganisir untuk membekali karyawan dalam perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang dituntukan secara produktif.

Mentoring

Mentoring adalah kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh pihak yang lebih berpengalaman kepada pihak yang kurang berpengalaman. *Mentoring* atau pendampingan menjadi proses dimana seorang yang berpengalaman dan empatik membimbing individu lain dalam pengembangan diri, pemeriksaan ulang ide/gagasan, pembelajaran pribadi serta profesionalitas individu tersebut (McKimm, Jolie & Hatter, 2007) dalam (Darungan, 2021). *Mentoring* didefinisikan sebagai sebuah sistem bimbingan dengan pendekatan semi terstruktur, dimana satu atau sekelompok orang berbagi pengetahuan (*transfer knowledge*) dan berbagi pengalaman (*experience*) untuk membantu individu lain dalam pengembangan diri dan karir (Allen, 2007) dalam (Katherin & Bernarto, 2021).

Pelaksanaan program *mentoring* juga tidak lepas dari indikator yang menjadi tolak ukur seperti yang dijabarkan Kaswan (2017) dalam (Nashrullah & Saragih, 2020). Indikator program *mentoring* yaitu pertama, setelah kegiatan *mentoring*, terdapat perubahan menuju arah yang lebih baik. Artinya kegiatan *mentoring* memberikan pengaruh positif dari *mentor* yang memberikan arahan untuk menghasilkan perubahan ke arah yang baik. Kedua, adanya keprihatinan dan rasa empati yang muncul satu sama lain. Hubungan yang terjalin dalam *mentoring* akan mendorong karyawan untuk memiliki rasa prihatin dan empati baik kepada *mentor*, rekan *mentee* maupun individu lain dalam tim. Ketiga, terjalinnya hubungan atau relasi yang berkualitas. Oleh karena

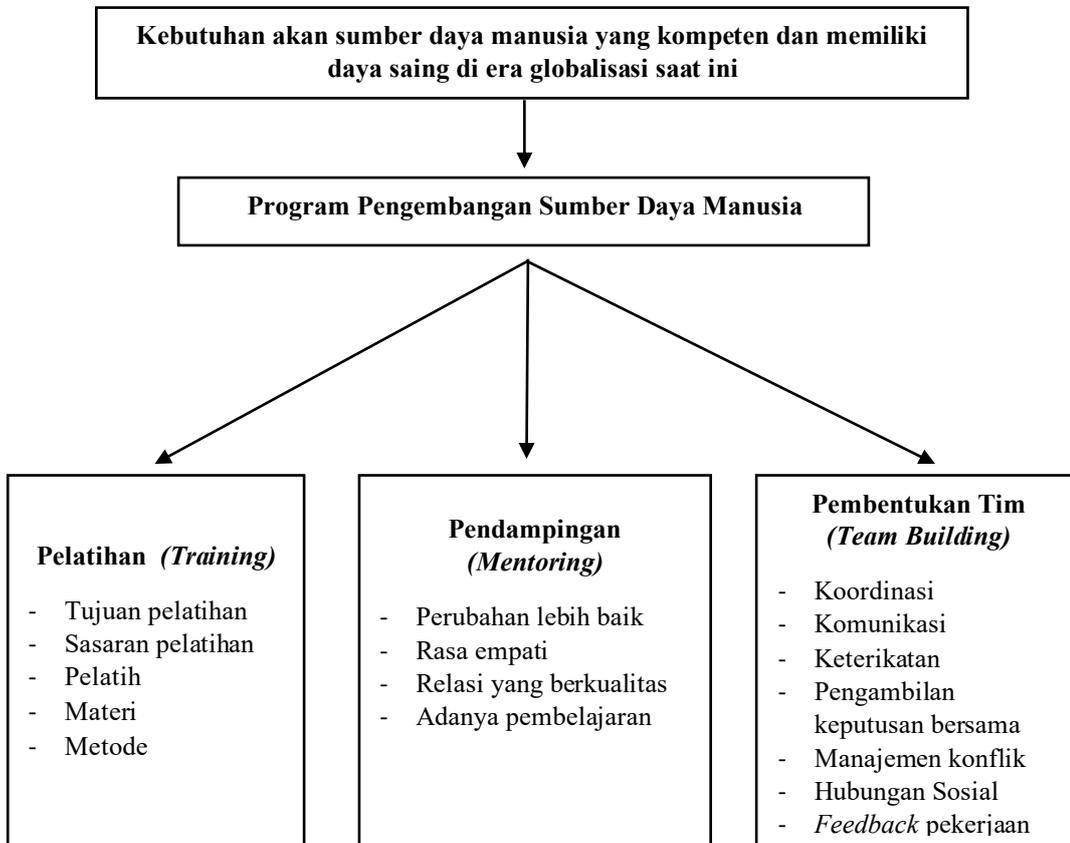
adanya komunikasi yang intens, maka hubungan yang terjalin akan berkualitas. Keempat, memperoleh pembelajaran yang membantu karyawan belajar dan meningkatkan kualitas lebih baik dengan memahami keterampilan dan pemecahan masalah. Dimana *mentoring* membantu karyawan dalam penyerapan pembelajaran secara individu dari *mentor* sebagai pihak yang berpengalaman dan *mentee* sebagai pihak yang kurang berpengalaman.

Team Building

Team building didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas kelompok dimana di dalamnya terdapat interaksi yang tinggi dalam rangka peningkatan produktivitas karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, khususnya antar karyawan yang bekerja dengan saling berhubungan (bergantung satu sama lain) (Johnson, 2000) dalam (Maulidia & Rahman, 2021). Kegiatan *team building* juga dapat meningkatkan kesadaran dan sikap individu karyawan dalam kelompok tertentu untuk memiliki keinginan dan kemampuan bekerja sama dan bersinergi dalam melakukan aktivitas kerja secara tim dalam suatu kelompok (Sidiq & Abdullah, 2022). Hal ini dilakukan sebagai upaya dalam memfasilitasi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga efektif dalam pembentukan kelompok kerja untuk melaksanakan pekerjaan. *Team building* menjadi sistem pendekatan yang memiliki tujuan untuk memperdalam tingkat efektivitas serta kepuasan dari masing-masing individu dalam kelompok yang membantu meningkatkan kerja sama khususnya dalam tim yang menangani proyek dan organisasi yang sifatnya matriks (Tampubolon, 2020). Pelaksanaan pembentukan tim tidak lepas dari tujuan untuk memberdayakan fungsi dari kerja tim melalui kegiatan pembentukan tim ini. Jika suatu tim yang terbentuk telah kompak dan bisa bekerja sama, maka kerja tim akan efektif untuk dilakukan.

Adapun indikator untuk kegiatan *team building* dapat dijabarkan sebagai berikut Mickan (2000) dalam (Maulidia & Rahman, 2021). (1) Adanya koordinasi, pada pembentukan tim terdapat tindakan antar karyawan yang teratur untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang kompleks. (2) Komunikasi, tidak hanya berbicara tetapi juga saling mendengar sehingga terjadi komunikasi 2 (dua) arah yang jelas. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama juga membantu meningkatkan kualitas komunikasi. (3) Keterikatan, antar anggota tim kerja memiliki ikatan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dapat dikatakan antar karyawan memiliki rasa memiliki dan memiliki keinginan untuk bersama melakukan pekerjaan. (4) Pengambilan Keputusan, dimana pengambilan keputusan tidak didasarkan pada keinginan atau kehendak pribadi yang didasarkan oleh kemampuan dan pemikiran sendiri melainkan untuk tujuan tim secara bersama. (5) Manajemen konflik, yaitu mampu menyelesaikan masalah untuk mengatasi berbagai masalah yang mungkin timbul dalam tim dan berpotensi menghambat tim untuk mencapai tujuan. (6) Hubungan sosial, adanya hubungan sosial yang terjalin secara luas dan erat, sehingga para karyawan dapat memiliki rasa empati dan saling mendukung, berbagi informasi tanpa terbebani serta cara mengambil keputusan yang baik. (7) *Feedback* pekerjaan, yang digunakan untuk memperoleh efektivitas kinerja dari tim. Dilakukan agar umpan balik yang diberikan positif dan karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Penelitian dengan judul “Analisis Kegiatan Pelatihan, *Mentoring*, dan *Team Building* Pada Program *Corporate People Development* Perusahaan Daya Lima Recruitment” merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif juga dikenal sebagai pendekatan interpretatif, dimana informasi diperoleh berdasarkan wawasan, pengalaman dan persepsi berdasarkan perilaku dan kejadian tertentu yang dialami dalam fenomena sosial. Pada penelitian dengan pendekatan kualitatif ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian fenomenologi, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mendalami suatu makna dan perilaku dari fenomena sosial atau kejadian yang dialami pihak yang bersangkutan (Hutagalung, Purwana, Suhud, & Hamidah, 2021). Dalam artian pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi adalah penelitian yang dilakukan dengan menginterpretasikan pengalaman berdasarkan kejadian atau fenomena sosial yang dialami pihak yang menjadi narasumber. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada *key informant* yaitu Bapak Deddy Sardjito, selaku *Head of Human Capital* di DayaLima Recruitment serta melakukan *Focus Group Discussion* dengan Bapak Mahardhika Cahyotih Aji Nugroho selaku staf divisi *Human Capital*, serta Ibu Rimma Lydia Cininta selaku *Senior Recruitment Consultant* di DayaLima Recruitment.

Berdasarkan informasi dan data yang diperoleh dari subjek penelitian yaitu perusahaan Daya Lima Recruitment serta informan berupa karyawan dan dikaitkan dengan data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur dan penelitian terdahulu maka akan dihasilkan teori berupa hasil analisis fenomenologi. Dengan demikian metode dan jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode penelitian dilakukan dengan mengacu

pada fokus penelitian yang disusun dalam bentuk pertanyaan berdasarkan indikator dari masing-masing obyek penelitian. Adapun indikator dari masing-masing fokus penelitian adalah sebagai berikut. Fokus penelitian pelatihan memiliki 5 (lima) indikator, yaitu tujuan pelatihan, sasaran pelatihan, tenaga pelatih (fasilitator), materi pelatihan serta metode pelatihan. Fokus penelitian *mentoring* memiliki 4 (empat) indikator, yaitu perubahan ke arah lebih baik, keprihatinan dan rasa empati, hubungan/relasi yang berkualitas, dan pembelajaran. Sedangkan fokus penelitian dari *team building* memiliki 7 (tujuh) indikator antara lain, adanya koordinasi, komunikasi, keterikatan, pengambilan keputusan bersama, manajemen konflik, hubungan sosial serta *feedback* pekerjaan.

Triangulasi

Data dan informasi yang didapat dari lapangan atau dari subjek penelitian dikategorikan dan diungkapkan sesuai konstruksi konsep. Cara yang dilakukan untuk melakukan langkah-langkah konstruksi realitas adalah sebagai berikut:

a. Transkrip data

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan informasi, hasil pengumpulan data dibuat secara tertulis dari proses pengumpulan yang sama dan isinya sesuai apa adanya (*Verbatim*). Apabila melakukan wawancara ataupun FGD, proses wawancara dan FGD dapat direkam dan kemudian ditulis kembali sesuai dengan persis isinya.

b. Kategorisasi Data

Berikutnya dari hasil transkrip data, data dikelompokkan sesuai kategori yang ada untuk memudahkan analisis dan tahap berikutnya.

c. Triangulasi Data

Untuk membuktikan hasil analisis dan menemukan kesimpulan dari penelitian, berikutnya dilakukan triangulasi data. Triangulasi data dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- 1) Triangulasi data: Melakukan perbandingan hasil data dan informasi yang diperoleh dengan data yang ada dari lapangan (subjek penelitian).
- 2) Triangulasi dokumentasi: Melakukan perbandingan hasil data dan informasi yang diperoleh dengan meninjau kembali hasil dokumentasi berupa foto, rekaman suara, video, dan sebagainya.
- 3) Triangulasi sumber: Melakukan perbandingan hasil data dan informasi yang diperoleh dengan bertanya kepada sumber berupa individu yang lain.

DISKUSI HASIL

Pelatihan

Berdasarkan wawancara dan juga *focus group discussion* yang dilakukan dengan narasumber, diperoleh beberapa informasi dan juga hasil analisis yaitu hal-hal berikut. Mulai dari pelatihan, pada *DayaLima Recruitment*, umumnya pelatihan diberikan untuk menunjang kegiatan bisnis mereka, oleh karena itu umumnya pelatihan yang diadakan adalah untuk para *recruitment consultant* untuk kebutuhan spesifik. Pelatihan diadakan dengan fokus atau tujuan yang ingin dicapai. Pada perusahaan, pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan serta produktivitas dari karyawan tersebut untuk menunjang bisnis yang dijalankan perusahaan. Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan pekerjaan yang dituntut atau dibebankan, disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan, hingga disesuaikan dengan kegiatan spesifik yang menjadi bagian dari pekerjaan. Dalam rangka memperlengkapi kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan, tentunya kegiatan pelatihan harus disesuaikan antara kebutuhan dengan pelaksanaan kegiatan pelatihan. Dalam dunia perusahaan khususnya yang menjalankan lini bisnis untuk mencapai keuntungan, tentunya pengadaan pelatihan harus sesuai antara pelatihan yang diberikan dengan

kebutuhan bisnis, dimana pelatihan dapat menunjang lini bisnis dan pekerjaan yang karyawan dalam perusahaan. Dalam hal ini pada DayaLima *Recruitment* yang menjalankan bisnis utama sebagai perusahaan *headhunter* tentunya kemampuan utama yang harus dimiliki oleh karyawan di dalamnya adalah kemampuan *interview*, untuk itulah perusahaan menyediakan wadah pelatihan bagi karyawan untuk menunjang dan meningkatkan kemampuan *interview* mereka dalam rangka menjalankan pekerjaan utama. Hal ini disampaikan oleh bapak Deddy sebagai demikian,

Berikutnya, sasaran dalam pelatihan berarti capaian yang ingin dicapai dari pelatihan yang memiliki kriteria spesifik serta memiliki tolak ukur (*measurement*). Tolak ukur berarti pada titik mana pelatihan dianggap berhasil mencapai sasaran. Dalam hal ini sasaran pelatihan pada DayaLima *Recruitment* merujuk pada tujuan dari pelatihan itu sendiri. Pada saat karyawan diberikan pelatihan, terdapat sasaran yang hendak dicapai melalui pelatihan tersebut yang akan menjadi tolak ukur keberhasilan atau tercapainya tujuan dari pelatihan diadakan. Terdapat sasaran ketercapaian pelatihan yang diterapkan di DayaLima *Recruitment*, setelah karyawan mengikuti pelatihan mereka akan diikutsertakan pada suatu ujian sertifikasi untuk mengukur keberhasilan pemahaman dan penerapan materi pelatihan terkait topik kebutuhan yang diberikan. Sasaran penting dari adanya pelatihan adalah terjawabnya kebutuhan akan keterampilan tertentu dari karyawan yang ditandai dengan peningkatan kualitas kerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan juga memberikan impresi yang positif terhadap setiap pelatihan yang diadakan.

Tenaga pelatih atau pelatih atau fasilitator dikenal dalam pelatihan sebagai sosok atau individu yang memberi materi berupa pengajaran beserta pengaplikasiannya kepada peserta pelatihan. Pada pelatihan yang diadakan di perusahaan DayaLima *Recruitment*, tenaga pelatih berasal dari internal yaitu dari *sister company* yang memang bergerak di bidang *training and development*. Selain itu tenaga pelatih atau fasilitator juga bisa berasal dari internal perusahaan yang berarti karyawan senior yang telah memiliki kemampuan dan pengalaman lebih di bidang yang dilatihkan. Adapun kriteria bagi tenaga pelatih atau fasilitator pelatihan dalam pelatihan di DayaLima *Recruitment* adalah orang yang sudah memiliki sertifikasi *master trainer* di bidang yang bersangkutan dan perlu memiliki sertifikasi untuk topik terkait. Untuk bisa menjadi *certified trainer* bagi kegiatan pelatihan di DayaLima *Recruitment* maka seorang fasilitator harus memiliki *Facilitator Certification Program (FCP)*, dimana di dalamnya terdapat modul-modul untuk program pelatihan perusahaan. Fasilitator yang akan bertugas akan diberi pelatihan terlebih dahulu untuk bisa memahami modul-modul pelatihan yang telah disiapkan, hal ini dilakukan agar cara penyampaian dan isi dari materi pelatihan sesuai dengan *guideline* yang telah dibentuk.

Materi pelatihan merupakan acuan dasar, bahan yang akan disampaikan pada pelatihan. Materi berisikan hal-hal apa saja yang ingin disampaikan pada pelatihan sesuai topik atau bidang pelatihan yang akan diadakan. Penyusunan materi untuk pelatihan dilakukan secara kombinasi, dimana materi dapat berasal dari pelatih sebagai *trainer profesional* yang sudah memiliki acuan materinya sendiri yang kemudian dikombinasikan dengan materi yang disusun oleh staf yang didelegasikan dari divisi *Human Capital*. Pengadaan pelatihan pada DayaLima *Recruitment* hingga saat ini masih diadakan sesuai kebutuhan akan tuntutan pekerjaan tertentu ataupun karena *request* atau permintaan dari karyawan yang secara khusus membutuhkan pelatihan untuk bidang tertentu. Oleh karena itu, tim *Human Capital* belum menyediakan kurikulum materi secara komprehensif untuk menjadi acuan dan bahan dasar dalam pengadaan pelatihan. Meski belum memiliki kurikulum komprehensif yang berkesinambungan, tetapi DayaLima *Recruitment* memiliki beberapa modul materi pelatihan yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan dari karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Metode adalah cara yang digunakan untuk melakukan suatu hal. Metode pelatihan merupakan rancangan program berisi rangkaian kegiatan untuk melaksanakan pelatihan. Metode pelatihan yang diterapkan di DayaLima *Recruitment* menyesuaikan akan kebutuhan pelatihan. Mulai

dari *on-the-job training* yang pasti ada hampir di seluruh perusahaan, dimana pembelajaran dilakukan dengan memberikan pekerjaan untuk dipraktikkan secara langsung. Terdapat juga metode pelatihan di DayaLima *Recruitment* yang menggabungkan metode pelatihan jarak jauh berbasis internet melalui pembelajaran *online* seperti *e-learning* dan juga pelatihan *offline* melalui pengajaran misalnya yang dilakukan secara *blended*. Dimana terdapat materi *online* yang dapat diakses terlebih dahulu sebelum mulainya kelas pelatihan, dengan demikian peserta dapat menggali lebih dahulu apa yang akan dipelajari pada kelas pelatihan yang akan datang. Materi tersebut juga dapat kembali diakses setelah pelatihan berakhir sehingga bisa dipergunakan untuk mempelajari lagi kapan saja dimana saja, sesuai kebutuhan. Metode pelatihan di dalam kelas juga digunakan dengan menggunakan metode *lecturing* yaitu pengajaran yang sesekali disertai dengan *coaching*. Dalam 1 (satu) kali pelatihan bisa diadakan kelas mulai dari 1 (satu) kali hingga 4 (empat) kali sesuai kebutuhan dan bobot materi pelatihan yang akan diberikan. Setiap individu memiliki cara pembelajaran yang beragam, mulai dari mendengarkan pemaparan materi, membaca, hingga dengan simulasi. Menimbang hal tersebut, tim pelatihan dan *human capital* menyiapkan beberapa alternatif metode pelatihan. Dalam hal ini setiap peserta memang diwajibkan untuk mengikuti prosedur pelatihan sesuai dengan yang telah ada yaitu melalui materi *e-learning* serta metode pembelajaran *in-class lecturing*. Di samping itu, untuk menunjang pembelajaran juga terdapat beberapa kelas pelatihan yang disertai dengan simulasi atau praktik langsung misalnya melalui *roleplay* atau permainan peran, kemudian melalui *study case*, hingga *exercise*. Metode-metode tersebut diterapkan dengan penyesuaian pada materi.

Mentoring

Mentoring adalah proses pendampingan, pembimbingan dari sosok senior kepada junior. Dalam hal ini berarti dari pihak yang lebih memiliki pengalaman dengan pihak yang masih kurang berpengalaman. *Mentoring* di DayaLima *Recruitment* dilaksanakan tidak dalam program khusus, melainkan biasanya kegiatan *mentoring* diadakan dalam suatu tim untuk suatu tugas pekerjaan tertentu. Karyawan baru akan dipasangkan dengan karyawan yang lebih senior untuk didampingi. *Mentoring* yang secara khusus diarahkan oleh tim dari *human capital* adalah *mentoring* untuk karyawan yang gagal dalam sertifikasi pelatihan. *Program mentoring* lainnya diadakan untuk tim *consulting* yang akan bertugas untuk suatu *project* tertentu, dimana dalam setiap *project* biasanya akan terdapat *project manager* yang akan membimbing dan mengarahkan para staf di bawahnya dan berperan sebagai *mentor*. Begitupun berlaku ke atasnya, dimana seorang *project manager* dalam mementori staf tim di bawahnya adalah berada di bawah pengawasan dari *mentor* yang berada di atasnya lagi. Alasan perlu adanya sosok *project manager* yang berperan sebagai *mentor* untuk staf-staf lain yang tergabung dalam *project*. *Mentor* disini akan berperan memberikan saran, arahan dan juga bimbingan dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu. Meskipun bersifat informal, tetapi peran dari *mentor* memang sangat dibutuhkan pada situasi ini karena *mentor* akan memberi arahan secara praktikal terkait apa yang harus dihadapi ketika dihadapkan pada *case-case* tertentu dalam *project* tersebut. Sebagai *mentor* juga mereka akan berperan untuk memberikan dukungan secara moral, baik melalui motivasi atau cara lain yang dapat mendorong semangat kerja dari para staf yang menjadi *mentee* mereka dalam *project* ini.

Mentoring diadakan untuk memberi dukungan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Sehubungan dengan itu, pengadaan kegiatan *mentoring* akan dianggap perlu diadakan jika terdapat perkembangan berupa perubahan yang lebih baik pada diri karyawan yang mengikuti *mentoring*. Dampak yang nyata terasa setelah adanya *mentoring* untuk setiap pelaksanaan *project* adalah karyawan yang dimentori menjadi lebih cepat dalam melakukan pekerjaan, lebih bisa beradaptasi dengan kondisi-kondisi tertentu. Hal ini dikarenakan pada saat karyawan menghadapi kondisi atau situasi tertentu peran mentor akan memberi masukan, saran dan juga *insight* terkait bagaimana harus menghadapi dan menyelesaikannya.

Keprihatinan dan empati muncul karena adanya kepedulian satu sama lain selama hubungan *mentoring* berjalan. Rasa prihatin atau empati yang timbul dari kepedulian selama melakukan pekerjaan yang diiringi dengan *mentoring*. Keprihatinan dan rasa empati muncul ketika terdapat kepedulian terhadap sesama anggota tim kompak untuk melakukan pekerjaan secara bersama meskipun pekerjaan tersebut tidak harus dilakukan oleh beberapa anggota. Oleh karena rasa peduli satu sama lain selama bekerja dalam satu tim akhirnya menimbulkan rasa prihatin bagi mereka untuk bersama-sama kompak bekerja sama melakukan pekerjaan. Berdasarkan pemaparan pengalaman yang ada menjawab pernyataan bahwa *mentoring* membawa dampak berupa rasa keprihatinan dan empati yang muncul karena adanya kepedulian satu sama lain.

Hubungan atau relasi dapat terjalin jika adanya komunikasi. Untuk itu hubungan atau relasi yang berkualitas biasanya dapat terjalin ketika terdapat komunikasi yang intens. Dalam program *mentoring* biasanya kedua pihak yaitu *mentor* dan *mentee* akan aktif berkomunikasi satu sama lain, dengan demikian hubungan atau relasi yang berkualitas terjalin. Pada kegiatan *mentoring*, hubungan atau relasi yang berkualitas menjadi tanda bahwa *mentoring* berhasil diterapkan sebagai salah satu kegiatan penunjang pengembangan sumber daya manusia. Melalui *mentoring* mereka diarahkan oleh *mentornya* untuk mengenal satu sama lain dan bekerja sama dengan karyawan lainnya. *Mentoring* menjadi salah satu cara karyawan baru untuk bisa mengenal dekat rekan kerja, senior dan atasannya dalam suatu *project* bersama.

Alasan perlu diadakannya kegiatan *mentoring* adalah agar adanya pendampingan untuk karyawan dapat meningkatkan kualitas dirinya. Oleh karena itu dalam *mentoring* harus adanya pembelajaran untuk dapat meningkatkan kualitas. Seluruh kegiatan pengembangan sumber daya manusia pada akhirnya akan bertujuan untuk peningkatan kualitas, untuk itulah dalam *mentoring* pun terdapat pembelajaran yang membawa peningkatan kualitas bagi karyawan. Lewat kegiatan *mentoring*, para karyawan dapat melihat dan belajar secara langsung bagaimana *senior/mentee* nya ketika menangani suatu situasi ataupun masalah secara langsung, dimana hal-hal seperti itu tidak bisa hanya dipelajari hanya melalui teori melainkan harus melihat bagaimana praktiknya ketika di situasi nyata. Untuk itu *mentoring* membantu pembelajaran khususnya untuk yang praktikal menjadi lebih efektif dipahami oleh karyawan.

Team Building

Team building atau pembentukan tim merupakan rangkaian aktivitas kelompok yang memiliki interaksi tinggi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan antar karyawan yang saling berhubungan (Johnson, 2000) dalam (Maulidia & Rahman, 2021). Untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif, hubungan atau relasi menjadi kunci penting dalam pekerjaan. Hal ini karena *team building* berperan untuk mengembangkan individu serta hubungan interpersonal dalam rangka meningkatkan minat kerja karena adanya ekosistem atau lingkungan pekerjaan yang nyaman serta kondusif melalui kegiatan-kegiatan yang menunjang. Pelaksanaan kegiatan *team building* di DayaLima Recruitment tidak terlalu *ter-highlight*, dimana kegiatan *team building* hanya dilaksanakan dalam beberapa *annual event* atau acara tahunan yang bertujuan untuk hiburan tanpa ada tujuan pengembangan individu lainnya. Adapun beberapa kegiatan *team building* yang ada di DayaLima Recruitment adalah *annual meeting*, *anniversary* perusahaan dan *gathering* karyawan yang semuanya dilaksanakan dalam jangka waktu 1 tahun 1 kali.

Berdasarkan definisi dari *team building* yaitu serangkaian aktivitas kelompok dimana di dalamnya terdapat interaksi tingkat tinggi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan, sesungguhnya definisi tersebut tidak terpenuhi pada kegiatan *team building* yang ada di DayaLima Recruitment. Dari ketujuh indikator kegiatan *team building* hanya 3 (tiga) diantaranya yang diterapkan dalam kegiatan *team building* di DayaLima Recruitment. Hal ini dikarenakan kegiatan *team building* hanya bersifat hiburan bagi karyawan tanpa adanya tujuan

jangka panjang untuk menjalin hubungan, membangun rasa memiliki yang dapat meningkatkan produktivitas.

Koordinasi, terdapat koordinasi pada kegiatan *team building* karena proses persiapan dan pelaksanaannya ditugaskan kepada tim kepanitiaan untuk merancang dan mengeksekusi setiap kegiatan-kegiatan yang ada. Para panitia pastinya saling bekerja sama, berkoordinasi dalam mempersiapkan dan pelaksanaan kegiatan *team building*. Koordinasi juga bisa ditemukan pada kegiatan *team building* di DayaLima *Recruitment* melalui aktivitas-aktivitas di dalam kegiatan *team building* seperti *games*. Koordinasi yang terjalin cenderung lebih banyak pada panitia yang sudah berkoordinasi sejak awal persiapan, setelah acara selesai bisa jadi mereka yang tadinya tidak biasa berkoordinasi satu sama lain karena perbedaan tim menjadi bisa berkoordinasi berkat kepanitiaan acara *team building*.

Komunikasi, tentunya komunikasi pasti ada dalam kegiatan *team building* karena komunikasi merupakan suatu hal dasar yang pasti ada dalam suatu lingkup yang berisi beberapa orang. Komunikasi 2 (dua) arah pasti terjadi menurut pak Deddy karena pasti ada obrolan di antara para peserta. Mulai dari panitia mengajak karyawan untuk ikut serta, itupun termasuk komunikasi. Para karyawan berkomunikasi selama melakukan aktivitas, sehingga semuanya dipastikan terdapat komunikasi meskipun tidak merata pada semua peserta. Setelah mereka berkomunikasi di acara, besar kemungkinan karyawan dapat berkomunikasi saat kembali bertemu di kantor ataupun dalam pekerjaan dan menjadi lebih akrab.

Hubungan Sosial, hubungan sosial dapat terjalin karena pertemuan, interaksi, dan komunikasi yang terjadi selama acara berlangsung. Meskipun demikian diungkapkan oleh narasumber bahwa hubungan hanya terjalin selama kegiatan berlangsung, setelah acara berakhir maka biasanya individu karyawan akan kembali ke tim nya masing-masing.

Untuk keempat indikator lainnya dianggap kurang memenuhi sebagai indikator *team building*. Hal ini dijelaskan sebagai berikut, pertama untuk indikator keterikatan tidak terpenuhi karena hubungan erat hanya terjalin sebatas acara dan cenderung tidak berlanjut setelah acara berakhir, tidak ada rasa memiliki yang terbangun karena hubungan sebatas hubungan sosial menurut narasumber. Kedua untuk pengambilan keputusan juga dianggap tidak terpenuhi karena menurut dua narasumber staf keputusan tetap di berada di tangan atasan sehingga kegiatan *team building* tidak mempengaruhi pengambilan keputusan apapun dalam pekerjaan. Selain itu tidak terdapat kegiatan yang mendukung adanya praktik pengambilan keputusan pada kegiatan *team building* disini. Ketiga, untuk manajemen konflik pun dirasa tidak ada karena acara *team building* hanya berupa hiburan dan tidak terdapat permasalahan atau konflik yang terjadi. Maka dampaknya pada pekerjaan pun tidak terasa terkait bagaimana karyawan mengatasi konflik. Keempat, *feedback pekerjaan* juga tidak ada karena kembali lagi kegiatan *team building* diadakan hanya sebagai hiburan dan tidak menunjang pekerjaan secara khusus.

Penerapan kegiatan *team building* pada DayaLima *Recruitment* dirasa kurang maksimal dijalankan pada DayaLima *Recruitment*, hal ini disebabkan oleh beberapa hal yang dijelaskan oleh narasumber, seperti tidak terdapat urgensi tingkat tinggi untuk karyawan mengikuti *team building*. Kemudian hubungan/relasi dan kerja tim di DayaLima *Recruitment* yang dianggap sudah cukup baik sehingga tidak dibutuhkan lagi kegiatan penunjang seperti ini. Dari hasil wawancara dan *focus group discussion* dengan ketiga narasumber, diperoleh fakta bahwa ketiganya sepakat *team building* tidaklah urgen untuk menjadi program pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan selain sebagai sarana hiburan dan *refreshing*. Hal ini berbanding terbalik dengan teori yang ada dari penelitian terdahulu terkait pelaksanaan kegiatan *team building*, dimana menurut (Sidiq & Abdullah, 2022) kegiatan *team building* bisa menjadi sarana bagi karyawan untuk meningkatkan sikap dan kesadaran bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dan bersinergi melakukan aktivitas tim.

Sinergi yang terbentuk melalui *team building* bisa dibawa sampai pekerjaan sehingga dalam melakukan pekerjaan berfokus pada satu tujuan dan visi yang sama.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan terkait hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia, khususnya pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia di perusahaan DayaLima *Recruitment*, yaitu:

1. Pelatihan diadakan bagi karyawan sejalan dan disesuaikan dengan kebutuhan, baik kebutuhan bisnis atau tuntutan pekerjaan maupun kebutuhan dari individu. Pelatihan bagi karyawan diadakan untuk bidang-bidang keahlian khusus dalam melakukan satuan pekerjaan tertentu. Pengadaan pelatihan di DayaLima *Recruitment* dapat merupakan saran/permintaan dari karyawan. Sistem penentuan pelatihan diadakan dengan melibatkan partisipasi dan aspirasi dari karyawan itu sendiri yang akan mengikuti pelatihan. Saat ini pelatihan diadakan dengan berdasar pada modul pelatihan yang sudah ada dari *holding company*, tetapi saat ini tim *human capital* sedang dalam tahap pengembangan kurikulum pelatihan sendiri yang mencakup materi dan metodenya sendiri.
2. Kegiatan *mentoring* bertujuan untuk mendukung pembelajaran dari karyawan melalui pendampingan dari sosok yang lebih berpengalaman untuk berbagi pengetahuan, pengalaman dan juga perasaan. Namun dalam pelaksanaannya, *mentoring* di perusahaan DayaLima *Recruitment* tidak dilakukan secara formal, tetapi setiap karyawan baru maupun karyawan junior akan mendapat pendampingan dan pembimbingan secara langsung dari atasannya, baik atasan secara struktural maupun maupun *by-project*. Pelaksanaan *mentoring* dengan sistem *project* dianggap lebih efektif dilaksanakan karena karyawan mendapat bimbingan dan arahan secara langsung dalam pelaksanaan pekerjaan secara riil di lapangan. Hasil dari penerapan kegiatan *mentoring* dalam melakukan pekerjaan dianggap efektif karena *ouput* pekerjaan yang baik. Selain itu, karyawan-karyawan *mentee* yang tadinya dibimbing sudah bisa menjadi mentor dan memiliki *mentee* lagi di bawahnya untuk dibimbing juga.
3. *Team building* merupakan sarana karyawan untuk saling mengenal lebih dalam, meningkatkan komunikasi dan pemecahan masalah secara bersama. Meskipun memiliki manfaat tersebut, penerapan kegiatan *team building* pada perusahaan DayaLima *Recruitment* hanya sebatas kegiatan kumpul-kumpul (*gathering*) untuk tujuan hiburan atau *entertainment* dan *refreshing saja*. Kegiatan *team building* dianggap hanya memberikan dampak terhadap relasi, kerja sama dan kekompakan karyawan dalam beberapa minggu hingga bulan pertama dan setelah itu karyawan akan kembali kepada kesibukan dan tim-nya masing-masing. Adapun beberapa kegiatan *team building* yang sudah ada di DayaLima *Recruitment* terdapat pada acara *anniversarry* perusahaan, *annual meeting*, dan *periodic gathering*. Pelaksanaan kegiatan *team building* di DayaLima *Recruitment* masih memiliki beberapa hal untuk bisa lebih dikembangkan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan pengembangan sumber daya manusia. Saran yang diberikan terbagi atas 2 (dua) yaitu saran praktis dan saran akademis. Saran akademis adalah saran yang diberikan sebagai masukan untuk penelitian berikutnya yang serupa dengan penelitian ini. Sedangkan saran praktis adalah saran yang diberikan bagi perusahaan untuk meningkatkan pelaksanaan program yang menjadi objek penelitian. Saran akademis yang dapat diberikan untuk penelitian berikutnya yang serupa adalah melakukan penelitian dengan eksplorasi untuk bidang industri lainnya selain perusahaan jasa seperti DayaLima *Recruitment*. Misalnya pada perusahaan perbankan, manufaktur,

logistik dan lain sebagainya. Saran berikutnya adalah memilih fokus penelitian yang *applicable* atau dapat diterapkan oleh seluruh perusahaan dari berbagai bidang. Pada penelitian ini fokus penelitian *team building* kurang bisa diterapkan dalam pelaksanaan di perusahaan DayaLima *Recruitment*, hal ini disampaikan oleh narasumber karena perusahaan bergerak di bidang jasa dan lebih banyak bekerja dengan klien masing-masing sehingga *team building* dianggap kurang memiliki urgensi untuk dilaksanakan pada perusahaan.

Adapun beberapa saran praktis yang dapat diberikan untuk DayaLima *Recruitment* adalah pembagian *timeline* dan penjadwalan pasti terkait pengadaan pelatihan. Disampaikan oleh narasumber staf dari divisi *human capital* bahwa ketika diadakan pelatihan karyawan diberikan pilihan ingin mengikuti atau tidak beserta pilihan tanggal pelaksanaan. Seringkali juga peserta yang sudah mendaftar batal mengikuti pelatihan karena satu dan lain hal, untuk itu saran yang dapat diberikan adalah di setiap tahunnya disusun *timeline* kegiatan perusahaan, dalam hal ini jadwal-jadwal pelatihan, sehingga memang terdapat waktu khusus dimana karyawan memang kosong dan bisa mengikuti pelatihan secara maksimal. Saran berikutnya adalah memaksimalkan pengembangan kurikulum yang saat ini sedang dirancang. Ide dan rencana penyusunan kurikulum pelatihan di DayaLima *Recruitment* merupakan hal yang sangat baik. Dalam proses pengembangannya harus dilakukan secara maksimal, salah satunya dengan *trial and error*. Tim pengembangan kurikulum harus rajin untuk melakukan uji coba dan meminta kritik, saran, masukan dan *feedback* dari karyawan-karyawan lain sehingga kurikulum yang sedang dikembangkan matang karena telah melalui proses uji coba dari partisipan. Selanjutnya pelaksanaan kegiatan *mentoring* dapat dibuat lebih terstruktur dan terarah tetapi tetap secara personal dan tidak kaku. Saat ini pelaksanaan *mentoring* hanya sebatas informal. Untuk saran, perusahaan dapat menyusun program *mentoring* secara terstruktur dalam artian lebih formal karena menjadi bagian dari tanggung jawab pekerjaan, selain itu ada *progress report* terkait *mentee* yang dibimbing sehingga proses pembelajaran dan pengembangan karyawan menjadi lebih maksimal. Berkaitan dengan *team building* yang kurang menjadi fokus perusahaan, saran yang dapat diberikan adalah penerapan kegiatan *team building* yang lebih maksimal dengan mengutamakan kegiatan yang menunjang kerja tim, komunikasi dan koordinasi. Kegiatan *team building* masih dianggap sebatas kegiatan hiburan dengan tujuan *refreshing*, padahal *team building* jika diadakan dengan *outline* yang tepat dan sesuai dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan secara bersama. Meskipun dianggap kurang krusial karena karyawan akan bekerja pada timnya masing-masing, tetapi tidak menutup kemungkinan banyak terdapat kesempatan dimana para karyawan harus bekerja sama dan berkoordinasi satu sama lain. Untuk itu saran yang dapat diberikan adalah meningkatkan pelaksanaan kegiatan *team building* yang lebih padat dan bukan sekedar acara hiburan. Kegiatan dapat diisi dengan permainan games kerja sama, *study case* secara berkelompok, sesi *sharing* dan sebagainya yang dapat mengakrabkan satu sama lain dan tentunya dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama dengan efektif dan efisien karena adanya kerja tim yang baik. Dengan demikian ketika karyawan dituntut untuk bekerja bersama, berkoordinasi, saling memberi *feedback* dan keputusan, hal-hal tersebut dapat dilakukan karena terbentuk pada kegiatan-kegiatan *team building* yang ada.

KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, penulis menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini sehingga diperlukan perbaikan dan penyempurnaan dalam penelitian. Keterbatasan penelitian ini adalah kurangnya triangulasi dalam bentuk dokumen yang dapat dijadikan data sekunder untuk melengkapi penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Darungan, T. S. (2021, Juli). Mentoring: Apa dan Bagaimana Agar Menjadi Efektif. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan-Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara*, 20(2), 150-158. Retrieved from <https://jurnal.fk.uisu.ac.id/index.php/ibnusina/article/view/179/100>
- Dessler, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). (P. Rahayu, Trans.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022, Juli). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEMSI - Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657-662. Retrieved from <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Hutagalung, H., Purwana, D., Suhud, U., & Hamidah. (2021). Analisis Kualitatif Fenomenologi Interpretatif Pada Kemandirian Masyarakat Desa Wisata di Yogyakarta, Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS*, 4, 781-800. Retrieved from <https://prosiding.unimus.ac.id/index.php/semnas/article/viewFile/851/860>
- Jalil, A., Yuniara, R., Syahidin, & Mulyadi, T. (2021, Oktober). Pengaruh Pelatihan Masyarakat Kampung Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Kampung Atu Lintang. *Gajah Putih Journal of Economics Review (GPJER)*, 3(2), 89-102. Retrieved from <http://www.jurnal.ugp.ac.id/index.php/gpjer/article/view/188/162>
- Katherin, & Bernarto, I. (2021, November). Coaching, Mentoring dan konseling karier sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja PNS Badan Kepegawaian Negara. *Civil Service*, 15(2), 81-93.
- Maulidia, A., & Rahman, T. (2021). Pengaruh Team Building Terhadap Productivity Melalui Safetu Pada PT X Di Kabupaten Balangan Kalimantan Selatan. *JAPB - Jurnal Administrasi Publik & Administrasi Bisnis*, 4(1), 15-28. Retrieved from <http://stiatabalong.ac.id/ojs3/index.php/JAPB/article/view/382/314>
- Maulyan, F. F. (2019, Agustus). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sain Manajemen*, 1(1), 40-50. Retrieved from <http://ejournal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/view/83/60>
- Nashrullah, Z. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Coaching dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. *JIMEA - Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi dan Akuntansi)*, 4(3), 138-153.
- Nofiaturrehman, F. (2022). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Duta Dinamedika Kudus. Retrieved from <http://repository.iainkudus.ac.id/10965/1/MSDM%20DAN%20PERILAKU%20ORGANISASI%20PENDIDIKAN%20Dr.%20Fifi%20Nofiaturrehman%2C%20M.Pd.I..pdf>
- Putri, N. S., Evy, N. P., & Wahyuni, H. (2023, April). Implementasi Human Capital Strategic Dalam Developing People Di PT. United Tractors TBK. *Jumek : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 1, 257-263.
- Sidiq, W., & Abdullah, S. M. (2022, Maret). Effectiveness of Team Building Training Improving The Cohesiveness of The Working Group. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 11(1), 89-99. Retrieved from <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO/article/view/7168/pdf>
- Sinaga, R., Simamora, R. S., Tobing, C. E., & Hutabarat, L. (2022, Desember). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Global Manajemen*, 11(2), 121-128. Retrieved from <http://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/view/2501/2269>
- Susan, E. (2019, Agustus). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9, 952-962.

- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management (Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi)*. Bogor: Mitra Wacana Media. Retrieved from <http://repository.uki.ac.id/2339/2/CHANGEMANAGEMENT.pdf>
- Tamsuri, A. (2022, Januari). Literatur Review Penggunaan Metode Kirkpatrick Untuk Evaluasi Pelatihan di Indonesia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2723-2733. Retrieved from <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/download/1154/879>
- Warisdiono, E., Sarma, M., Gani, D. S., & Susanto, D. (2013). Kompetensi Fasilitator Pelatihan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pertanian (P4TK Pertanian), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Jurnal Penyuluhan*, 9(2), 109-119. Retrieved from <https://www.bing.com/search?q=definisi+fasilitator+pelatihan+jurnal&qs=n&form=QBR E&sp=-1&lq=0&pq=definisi+fasilitator+pelatihan+jurnal&sc=6-37&sk=&cvid=69D41102783340369AD553E366D6A975&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=>