

Analisis Implementasi Program Mentoring dan Training dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Perusahaan PT Daeshin Flange Fitting Industri

Andhinna Yunniekasari^{1*}, Umi Rusilowati², Mukhlis Catio³

Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Pamulang

dhina_idzho@yahoo.com, dosen00061@unpam.ac.id, mukhlis.imam56@gmail.com

Menerima: 01 September 2026 | Diterima: 06 September 2026 | Diterbitkan: 10 September 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik pengembangan SDM, mengevaluasi kompetensi dan kinerja karyawan, mengidentifikasi kendala operasional, serta merumuskan strategi pemberdayaan adaptif. Studi kasus kualitatif deskriptif ini mengevaluasi kinerja 190 karyawan divisi operasional dan pendukung. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, serta FGD bersama 7 informan kunci, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal, laporan kinerja, dan SOP. Analisis data menggunakan reduksi data, triangulasi, dan matriks IFAS-EFAS berbasis SMART. Kinerja karyawan berada pada kategori cukup memadai dengan hambatan utama perangkapan jabatan, keterbatasan personel, dan jadwal diklat episodik. Matriks IFAS-EFAS menempatkan kapasitas SDM pada Kuadran II (Strategi S-T) yang merekomendasikan Diversifikasi Variasi Program. Strategi diimplementasikan melalui enam tahap: Desire lewat kejelasan tugas dan instruksi kerja, Trust melalui pelatihan modular akhir pekan, Confident melalui penguatan kolaborasi lintas-shift, Credibility lewat pelibatan aktif karyawan, Accountability melalui pengendalian mutu sirkular PDCA serta Communication melalui kebijakan open door communication. Program terintegrasi ini diasosiasikan dengan indikasi peningkatan kepemimpinan, disiplin, tanggung jawab, dan kepuasan kerja karyawan berdasarkan temuan kualitatif penelitian ini, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi efisiensi pengembangan SDM manufaktur tanpa mengganggu produksi harian.

Kata Kunci: Pengembangan SDM; Training dan Mentoring; Metode SMART; Siklus PDCA.

Abstract

This study aims to analyze HR development practices, evaluate employee competency and performance, identify operational constraints, and formulate adaptive empowerment strategies. This descriptive qualitative case study evaluates the performance of 190 employees across operational and support divisions. Primary data were gathered through observation, in-depth interviews, and FGDs with 7 key informants, while secondary data came from internal documents, performance reports, and SOPs. Data analysis utilized data reduction, triangulation, and a SMART-based IFAS-EFAS matrix. Employee performance is in a fairly adequate category with main obstacles being job duplication, staff shortages, and episodic training schedules. The IFAS-EFAS matrix places HR capacity in Quadrant II (S-T Strategy), recommending Program Variation Diversification. The strategy is implemented through six stages: Desire through task clarity and

work instructions, Trust through weekend modular training, Confident through strengthening cross-shift collaboration, Credibility through active employee participation, Accountability through PDCA circular quality control, and Communication through an open door communication policy. This integrated program is associated with indications of improved employee leadership, discipline, responsibility, and job satisfaction based on the qualitative findings, while providing practical contributions to manufacturing HR development efficiency without disrupting daily production.

Keywords: Human Resource Development; Training and Mentoring; SMART Method; PDCA Cycle.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu unsur strategis dalam keberlangsungan organisasi karena kompetensi, keterampilan, motivasi, dan kemampuan adaptasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dalam lingkungan manufaktur, tuntutan mutu, keselamatan, teknologi, ketepatan waktu, dan produktivitas membuat pengembangan kompetensi tidak dapat hanya dilakukan melalui pengalaman kerja, tetapi perlu dirancang sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja menjadi investasi organisasi untuk menjaga kesesuaian antara kompetensi tenaga kerja dan perubahan tuntutan pekerjaan (Gustiana et al., 2022; Siagian et al., 2020).

Fenomena permasalahan tersebut semakin nyata pada era industri 4.0, ketika tuntutan efisiensi, mutu, dan kecepatan produksi mendorong perusahaan manufaktur untuk memastikan bahwa investasi pelatihan benar-benar berdampak pada kinerja, bukan sekadar rutinitas administratif. Studi terbaru pada perusahaan manufaktur multinasional menemukan bahwa efektivitas *training* tidak ditentukan oleh frekuensi pelaksanaannya, melainkan oleh relevansi materi, dukungan organisasi, motivasi karyawan, dan tindak lanjut pascapelatihan (Herjuna et al., 2024). Temuan tersebut memperkuat fenomena bahwa banyak perusahaan manufaktur menghadapi persoalan klasik, yaitu program pelatihan dilaksanakan secara rutin, tetapi transfer pengetahuan ke praktik kerja nyata masih rendah karena minimnya pendampingan yang terstruktur, rotasi kerja yang terencana, dan lingkungan kerja yang mendukung (Al-Zoubi et al., 2022). Persoalan tersebut diperparah oleh keterbatasan jumlah personel dan perangkapan jabatan (*job duplication*) yang lazim ditemukan pada perusahaan manufaktur skala menengah, sebagaimana dibuktikan dalam kajian beban kerja terhadap karyawan yang merangkap posisi, yang menunjukkan bahwa rangkap jabatan tanpa analisis beban kerja yang memadai berkontribusi pada penurunan efektivitas kerja dan konsistensi program pengembangan (Umamah & Hidayati, 2024). Ketika beban kerja ganda tidak dikelola secara proporsional, program pengembangan SDM berisiko berjalan episodik, tidak berkelanjutan, dan sulit diukur dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Training merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Namun, keberhasilan *training* tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi di ruang kelas. Transfer pembelajaran ke tempat kerja memerlukan dukungan atasan, kesempatan praktik, umpan balik, dan pendampingan. Karena itu, *mentoring* dapat berfungsi sebagai jembatan antara pembelajaran formal dan penerapan kompetensi di lapangan. Studi Dewi dan Kuswinarno (2024) menunjukkan bahwa *mentoring* dapat meningkatkan pemahaman proses kerja, efisiensi teknik, keterampilan interpersonal, kepercayaan diri, dan motivasi karyawan. Temuan lain juga menunjukkan pentingnya program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan spesifik industri agar berdampak pada produktivitas (Hasibuan et al., 2025; Purnomo & Kuswinarno, 2025).

Konteks PT Daeshin Flange Fitting Industri memperlihatkan persoalan yang lebih spesifik. Sebagai perusahaan manufaktur komponen flange dan fitting, perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan kompetensi teknis, disiplin kerja, kemampuan adaptasi teknologi, dan pemahaman prosedur mutu. Data awal menunjukkan empat persoalan utama yang saling terkait: (1) ketergantungan sebagian karyawan terhadap pimpinan atau senior akibat training yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan mentoring dan

rendahnya pelibatan dalam pengambilan keputusan; (2) belum tersedianya acuan baku mengenai coaching, mentoring, dan training; (3) keterbatasan jumlah personel dan perangkapan jabatan (*job duplication*) yang membebani alokasi waktu operasional dan target produksi harian; serta (4) tindak lanjut pascapelatihan yang belum optimal. Kondisi ini berpotensi memperlambat adaptasi, membuat transfer pengetahuan tidak merata, dan menyebabkan pengembangan kompetensi kurang terarah, sekalipun perusahaan telah memiliki modal internal berupa disiplin, prosedur, koordinasi, dan komitmen belajar di tengah ancaman persaingan tenaga kerja, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan tuntutan mutu pelanggan.

Pentingnya penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak bagi industri manufaktur komponen *flange* dan *fitting* sektor migas, energi, dan maritim untuk memiliki strategi pengembangan SDM yang teruji secara empiris dalam menjembatani *training* formal dengan penerapan kompetensi di lapangan. Kajian terbaru menegaskan bahwa strategi pengembangan karyawan yang dikelola secara terstruktur berkontribusi signifikan terhadap retensi dan kepuasan kerja karyawan (Wahyudi et al., 2023), sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja terbukti memengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan kerja (Riyanto et al., 2021). Tanpa strategi pengembangan yang adaptif dan terintegrasi, perusahaan berisiko kehilangan daya saing akibat rendahnya kesiapan SDM dalam menghadapi tuntutan mutu, keselamatan kerja, dan efisiensi produksi pada industri padat teknologi. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menghasilkan model strategi pengembangan SDM yang aplikatif, berbasis bukti empiris, dan relevan dengan konteks keterbatasan waktu produksi pada perusahaan manufaktur skala menengah seperti PT Daeshin Flange Fitting Industri.

Research gap penelitian ini terletak pada perlakuan *training*, *mentoring*, *PDCA*, dan *SMART* yang selama ini masih dikaji secara terpisah dalam literatur manufaktur: penelitian terdahulu menunjukkan manfaat *training* terhadap kinerja dan produktivitas (Kuruppu et al., 2021; Pancasasti, 2022; Lestari & Giawa, 2025), manfaat *mentoring* terhadap transfer pengetahuan tacit dan pengembangan karyawan (Al-Zoubi et al., 2022; Dewi & Kuswinarno, 2024; Adiman et al., 2025), serta efektivitas *PDCA* sebagai mekanisme pengendalian mutu dan perbaikan berkelanjutan pada industri 4.0 (Amaral et al., 2022; Nguyen, 2023; Peças et al., 2021), namun ketiganya belum banyak dihubungkan dengan *SMART* sebagai kerangka penetapan sasaran yang terukur. Kesenjangan ini diperkuat oleh kajian sistematis terbaru yang menegaskan bahwa pengujian *goal-setting* berbasis *SMART* pada sektor manufaktur dengan tekanan waktu produksi masih terbatas (Schkolski, 2025). Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana *training* dan *mentoring* diintegrasikan melalui pendekatan *SMART* untuk perumusan sasaran serta siklus *PDCA* untuk pengendalian keberlanjutannya, pada konteks perusahaan manufaktur skala menengah yang memiliki keterbatasan waktu produksi. Kebaruan (*novelty*) penelitian terletak pada penggunaan *SMART* dan *PDCA* secara simultan sebagai satu kerangka analitis—bukan sebagai konsep yang berdiri sendiri—sehingga kontribusinya adalah kerangka strategi pengembangan SDM yang dapat ditelusuri dan direplikasi oleh perusahaan manufaktur dengan karakteristik operasional serupa.

Berdasarkan latar belakang dan gap tersebut, tujuan penelitian adalah: (1) menganalisis praktik pengembangan karyawan di PT Daeshin Flange Fitting Industri; (2) menganalisis efektivitas pengembangan SDM melalui *mentoring* dan *training*; (3) menganalisis implementasi *mentoring* dalam mendukung produktivitas dan pengembangan karyawan; dan (4) merumuskan strategi pengembangan SDM yang adaptif terhadap kebutuhan operasional perusahaan.

Kajian Teori

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kapasitas karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi. Dalam praktiknya, pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan, *training*, *coaching*, *mentoring*, *job enrichment*, dan pengembangan karier. Pada perusahaan manufaktur, pengembangan SDM perlu dikaitkan dengan kebutuhan teknis dan perubahan teknologi agar kompetensi tidak bersifat statis (Siagian et al., 2020; Mokobombang & Natsir, 2024).

Mentoring

Mentoring merupakan hubungan pengembangan antara individu yang lebih berpengalaman dan individu yang membutuhkan dukungan pengembangan. Dalam tesis, indikator *mentoring* mencakup pengembangan keterampilan, kemajuan karier, peningkatan kinerja, peningkatan kepercayaan diri, pertumbuhan jaringan profesional, kepuasan dan keterlibatan, serta retensi karyawan. Mentoring menjadi penting ketika hasil *training* perlu diterjemahkan menjadi perilaku kerja. Pendampingan memungkinkan karyawan memperoleh umpan balik langsung, melakukan praktik, dan memperbaiki kesalahan dalam konteks pekerjaan nyata.

Penelitian terbaru mengenai transfer pengetahuan *tacit* menegaskan bahwa keberhasilan *mentoring* sangat dipengaruhi oleh kombinasi *structured on-the-job training*, rotasi kerja, dan faktor lingkungan kerja yang mendukung; ketiganya secara bersama-sama meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan dari mentor senior kepada karyawan baru (Al-Zoubi et al., 2022). Temuan ini memperkuat argumen bahwa *mentoring* tidak dapat berdiri sendiri, melainkan perlu didukung oleh desain kerja dan kebijakan organisasi yang kondusif.

Training

Training dipahami sebagai proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu agar tugas dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Penelitian pada sektor manufaktur menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara baik dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas tenaga kerja, sedangkan kesesuaian program dengan kebutuhan industri menjadi faktor penting dalam keberhasilannya (Hasibuan et al., 2025; Kuruppu et al., 2021).

Penelitian pada perusahaan manufaktur multinasional turut mengonfirmasi bahwa efektivitas *training* bergantung pada relevansi materi, keterlibatan instruktur, dan kontekstualisasi program dengan kebutuhan karyawan, sedangkan keterlibatan kerja terbukti memediasi hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Herjuna et al., 2024; Riyanto et al., 2021).

SMART dan PDCA

SMART digunakan untuk memastikan sasaran program memiliki karakter *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*. Dalam konteks penelitian ini, *SMART* digunakan untuk menguji apakah tujuan *training* dan *mentoring* jelas, dapat diukur, realistis, relevan dengan pekerjaan manufaktur, serta memiliki batas waktu. Sementara itu, *PDCA* digunakan sebagai mekanisme *continuous improvement*. Tahap *Plan* mengidentifikasi kebutuhan dan kendala; *Do* menjalankan program; *Check* memeriksa pencapaian dan penerapan; sedangkan *Action* memperbaiki program untuk siklus berikutnya. Tesis menunjukkan bahwa masalah utama terdapat pada kurang optimalnya tindak lanjut dan evaluasi pascapelatihan, sehingga *PDCA* relevan sebagai kerangka pengendalian.

Studi terbaru mengenai penerapan *PDCA* pada proses manufaktur menunjukkan bahwa siklus ini efektif digunakan untuk mengurangi cacat produksi, memperbaiki proses logistik *internal*, dan mendukung transformasi menuju industri 4.0 (Amaral et al., 2022; Nguyen, 2023; Peças et al., 2021). Sementara itu, kajian sistematis terbaru mengenai goal-setting berbasis *SMART* menegaskan bahwa kejelasan sasaran berkontribusi terhadap produktivitas kerja, meskipun penerapannya pada sektor manufaktur dengan keterbatasan waktu produksi masih memerlukan pengujian kontekstual lebih lanjut (Schkolski, 2025).

Kerangka Konseptual Integrasi Training-Mentoring-SMART-PDCA

Secara konseptual, training, mentoring, SMART, dan PDCA saling berkaitan dalam satu siklus pengembangan kompetensi dan tidak dapat dipahami sebagai konsep yang berdiri sendiri. Training menyediakan pengetahuan dan keterampilan dasar, sedangkan mentoring menjembatani transfer pengetahuan tersebut ke praktik kerja nyata melalui pendampingan, umpan balik, dan koreksi langsung (Al-Zoubi et al., 2022). Agar sasaran training-mentoring terukur dan realistis terhadap keterbatasan waktu produksi, digunakan kerangka SMART sebagai kaidah perumusan tujuan pada tahap perencanaan (Plan). Sementara itu, PDCA berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan pencapaian sasaran SMART benar-benar dievaluasi (Check) dan ditindaklanjuti (Action) secara berkelanjutan, alih-alih

berhenti pada pelaksanaan pelatihan semata. Dengan kata lain, SMART berperan pada level perumusan sasaran, sedangkan PDCA berperan pada level pengendalian siklus pelaksanaannya; keduanya saling melengkapi dan menjadi dasar konseptual bagi integrasi training-mentoring yang dianalisis dalam penelitian ini.

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik pengembangan SDM, pengalaman karyawan, mekanisme *mentoring*, pelaksanaan *training*, kendala operasional, serta strategi pengembangan yang diterapkan dalam konteks PT Daeshin Flange Fitting Industri. Sumber data primer berasal dari wawancara mendalam, observasi, dan focus group discussion, sedangkan data sekunder meliputi dokumen *internal*, laporan kinerja, job description, dan SOP.

Penelitian dilaksanakan di PT Daeshin Flange Fitting Industri, perusahaan manufaktur komponen flange dan fitting untuk sektor migas, energi, dan maritim, dengan pengumpulan data primer (wawancara, observasi, dan FGD) berlangsung pada periode penyusunan tesis sumber. Lokasi ini dipilih secara purposive karena merepresentasikan karakteristik perusahaan manufaktur skala menengah dengan keterbatasan waktu produksi dan perangkapan jabatan yang menjadi fokus penelitian.

Penetapan tujuh informan kunci menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (a) memiliki wewenang atau keterlibatan langsung dalam perencanaan maupun pelaksanaan program pengembangan SDM; (b) memahami kondisi operasional dan kendala lapangan di unit kerjanya masing-masing; dan (c) bersedia memberikan keterangan secara mendalam melalui wawancara maupun FGD. Ketujuh informan mewakili unsur direktur, management representative, plant/workshop manager, supervisor warehouse/PPIC, supervisor produksi, supervisor finance & accounting, serta HRGA, sehingga mencakup perspektif manajerial dan operasional secara berimbang. Wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, dilengkapi satu sesi focus group discussion bersama seluruh informan untuk mengonfirmasi dan memperdalam temuan wawancara individual. Adapun data mengenai 190 karyawan divisi operasional dan pendukung berfungsi sebagai data sekunder pendukung yang bersumber dari dokumen kinerja, presensi pelatihan, dan laporan internal perusahaan—bukan sebagai sumber wawancara langsung—sehingga posisinya melengkapi dan memperkuat data primer dari tujuh informan kunci, bukan sebagai unit analisis utama.

Analisis data mengikuti tahapan reduksi data, pengelompokan tema (*coding*), penyajian data, interpretasi, dan verifikasi/penarikan simpulan. *Coding* tematik dilakukan secara manual dengan mengidentifikasi kata kunci dan pola jawaban informan pada setiap pertanyaan penelitian, kemudian mengelompokkannya ke dalam tema besar, yaitu praktik pengembangan, kendala operasional, efektivitas mentoring, dan strategi pengembangan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan keterangan antarinforman serta antara hasil wawancara, observasi lapangan, dan dokumen internal (job description, SOP, laporan kinerja), dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi langsung terhadap pelaksanaan training dan mentoring di lantai produksi. Untuk perumusan strategi, hasil *coding* tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar analisis faktor internal dan eksternal berbasis SMART, dengan posisi strategis dipetakan ke dalam kuadran Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT/IFAS-EFAS), sebelum diterjemahkan ke dalam rekomendasi program yang dikaitkan dengan siklus PDCA agar dapat diimplementasikan secara berkelanjutan.

Dasar perhitungan skor IFAS-EFAS adalah sebagai berikut: setiap faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang teridentifikasi dari hasil wawancara, FGD, dan dokumen diberi bobot (skala 0,0–1,0) berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap keberhasilan pengembangan SDM, dengan total bobot pada masing-masing kelompok faktor (internal maupun eksternal) berjumlah 1,0. Selanjutnya, setiap faktor diberi rating (skala 1–4) yang mencerminkan kondisi aktual perusahaan, sebelum skor tertimbang dihitung dengan mengalikan bobot dan rating pada setiap faktor. Skor tertimbang tersebut dijumlahkan menjadi total skor Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat sebagaimana disajikan pada Tabel 2, sehingga posisi strategi pada matriks IFAS-EFAS dapat ditelusuri kembali ke faktor-faktor pembentuknya.

HASIL dan PEMBAHASAN

Praktik Pengembangan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengembangan karyawan telah berjalan, tetapi masih didominasi pendekatan konvensional dan pelaksanaan diklat yang bersifat episodik. Perusahaan menghadapi keterbatasan jumlah personel, perangkapan jabatan, serta tuntutan target produksi harian. Temuan tersebut menyebabkan program pengembangan harus disesuaikan dengan jadwal operasional agar tidak mengganggu proses produksi. Ketiga kendala tersebut merupakan hambatan penting dalam praktik pengembangan karyawan berdasarkan hasil wawancara dan observasi terhadap tujuh informan kunci.

Fenomena perangkapan jabatan yang dijumpai di PT Daeshin Flange Fitting Industri sejalan dengan temuan penelitian terbaru mengenai analisis beban kerja pada karyawan yang merangkap posisi, yang membuktikan bahwa rangkap jabatan tanpa perhitungan beban kerja yang proporsional berdampak pada penurunan efektivitas kerja dan konsistensi pelaksanaan program pengembangan (Umamah & Hidayati, 2024). Dengan demikian, *workload analysis* menjadi prasyarat penting sebelum program *training* dan *mentoring* dirancang agar realistis terhadap kapasitas operasional perusahaan.

Masalah pengembangan juga terlihat dari ketergantungan sebagian karyawan pada pimpinan atau senior. Ketergantungan tersebut menunjukkan bahwa transfer pengetahuan masih banyak berlangsung secara informal dan belum seluruhnya dilembagakan dalam sistem *mentoring*. Ketika *training* tidak diikuti pendampingan, materi yang telah diterima karyawan berisiko tidak langsung diterapkan pada pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan SDM perlu menggabungkan pembelajaran formal dan pembelajaran berbasis pengalaman.

Temuan ini konsisten dengan Hasibuan et al. (2025) yang menekankan pentingnya investasi pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik industri. Temuan juga sejalan dengan Purnomo dan Kuswinarno (2025) yang menunjukkan keterkaitan pelatihan dan pengembangan SDM dengan produktivitas. Pada sisi *mentoring*, Dewi dan Kuswinarno (2024) menemukan bahwa *mentoring* dapat membantu peningkatan pemahaman proses kerja, teknik kerja, keterampilan interpersonal, kepercayaan diri, dan motivasi. Dengan demikian, kondisi PT Daeshin memperkuat argumen bahwa pelatihan perlu diteruskan dengan pendampingan yang dekat dengan pekerjaan.

Efektivitas Integrasi Training dan Mentoring

Integrasi *training* dan *mentoring* dalam penelitian ini dipahami sebagai mekanisme transfer kompetensi dari pembelajaran terstruktur menuju penerapan di tempat kerja. *Training* memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar, sedangkan *mentoring* memastikan karyawan memperoleh arahan, umpan balik, dan kesempatan untuk menerapkan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi tersebut membantu meminimalkan kesenjangan kompetensi teknis maupun nonteknis, dan efektivitasnya diperkuat oleh perancangan berbasis *SMART* serta pengendalian melalui *PDCA* sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Secara substantif, keberhasilan program tidak cukup diukur dari jumlah kegiatan atau jumlah peserta *training*. Ukuran yang lebih relevan adalah apakah pengetahuan dan keterampilan benar-benar diterapkan pada pekerjaan. Karena itu, indikator evaluasi sebaiknya mencakup peningkatan keterampilan, perubahan perilaku kerja, kemampuan menyelesaikan masalah, pencapaian target, dan konsistensi penerapan SOP. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Kuruppu et al. (2021) dan Pancasasti (2022) yang menghubungkan pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan.

Tabel 1. Pemetaan Dimensi SMART dalam Strategi Pengembangan SDM

Dimensi SMART	Temuan Utama	Implikasi Program
Specific	Disiplin dan SOP pendelegasian menjadi kekuatan internal.	Tujuan training harus dikaitkan dengan tugas spesifik.
Measurable	Koordinasi dan komitmen belajar relatif kuat.	Tetapkan indikator kompetensi dan target kinerja.

Achievable	Materi tersedia, tetapi kualifikasi belum merata.	Gunakan modul bertingkat sesuai kemampuan.
Relevant	Sebagian karyawan bekerja tidak sepenuhnya sesuai keahlian dan sebagian lini masih minim pengalaman.	Prioritaskan kompetensi yang langsung digunakan di area kerja.
Time-bound	Manpower cadangan terbatas dan waktu produksi ketat.	Gunakan jadwal modular dan evaluasi berkala.

Sumber: hasil reduksi data dan coding tematik atas wawancara mendalam serta FGD dengan tujuh informan kunci, dikonfirmasi melalui observasi dan dokumen internal (2024), diolah oleh peneliti.

Peran Mentoring terhadap Produktivitas dan Kemandirian Kerja

Mentoring berfungsi sebagai jembatan knowledge transfer praktis dari mentor senior kepada mentee. Pendampingan lapangan membantu karyawan memahami bukan hanya apa yang harus dilakukan, tetapi bagaimana keputusan teknis dibuat sesuai konteks pekerjaan. Penerapan tahapan pemberdayaan juga diarahkan untuk meningkatkan kepercayaan diri, kejelasan tugas, dan komunikasi terbuka.

Temuan ini penting karena ketergantungan terhadap instruksi pimpinan dapat memperlambat adaptasi dan produktivitas. Program *mentoring* yang lebih terstruktur dapat menggeser pola belajar dari ketergantungan menuju kemandirian bertahap. Supervisor dan karyawan senior dapat berperan sebagai mentor yang memberi demonstrasi, observasi, umpan balik, dan evaluasi. Namun, peran mentor perlu distandarkan melalui *Train-the-Trainer* agar kualitas pendampingan tidak bergantung pada kemampuan personal masing-masing senior.

Hasil penelitian juga menunjukkan perlunya budaya *open door communication*. Komunikasi terbuka memungkinkan karyawan menyampaikan kendala pekerjaan lebih cepat sehingga supervisor dapat melakukan koreksi sebelum masalah berkembang. Dengan demikian, *mentoring* bukan sekadar transfer keterampilan, tetapi juga mekanisme komunikasi, pembinaan, dan problem solving di area kerja.

Analisis Strategis IFAS-EFAS Berbasis SMART

Analisis *internal*-eksternal menunjukkan bahwa Strength sebesar 5,52 lebih tinggi daripada Weakness sebesar 3,82, sedangkan Threat sebesar 6,80 lebih tinggi daripada Opportunity sebesar 5,75. Koordinat strategi adalah (0,85; -0,53), sehingga perusahaan berada pada Kuadran II, yaitu strategi Strength-Threat (S-T). Posisi ini berarti perusahaan memiliki modal *internal* yang cukup kuat, tetapi perlu memanfaatkannya untuk menghadapi ancaman lingkungan eksternal.

Tabel 2. Matriks IFAS-EFAS Kapasitas Pengembangan SDM

Faktor	Nilai	Interpretasi
Strength	5,52	Kekuatan internal lebih besar daripada kelemahan.
Weakness	3,82	Masih terdapat gap kompetensi, manpower, dan pembagian kerja.
Opportunity	5,75	Terdapat ruang untuk penguatan kompetensi dan kerja sama pengembangan.
Threat	6,80	Teknologi, regulasi, persaingan tenaga kerja, dan tuntutan mutu menjadi tekanan utama.
Koordinat	(0,85; -0,53)	Kuadran II: strategi S-T/diversifikasi.

Sumber: hasil pembobotan dan rating faktor *internal*-eksternal sebagaimana dijelaskan pada bagian Metode, diolah dari wawancara, FGD, dan dokumen internal perusahaan (2024).

Integrasi SMART-PDCA dan Rekomendasi Road Map

Kelemahan utama program berada pada tahap *Check* dan *Action*. Data menunjukkan evaluasi kompetensi pascapelatihan dan follow-up belum optimal, sementara pengawasan penerapan materi *training* di area kerja masih lemah. Pada tahap *Act*, tindak lanjut masih cenderung monoton dan lebih banyak berfokus pada pembinaan kepribadian atau spiritual, sedangkan technical skill refreshment dan *mentoring* terstruktur di rantai produksi masih jarang dilakukan secara terjadwal.

Tabel 3. Road Map Integrasi SMART-PDCA dalam Pengembangan SDM

Tahap	Program	Output/Indikator	PIC
Plan	Training Need Analysis + workload mapping	Peta kompetensi, prioritas gap, dan jadwal realistis	HRGA + Supervisor
Do	Modular training + on-the-job mentoring	Karyawan mengikuti modul dan praktik terarah	Trainer + Mentor
Check	Post-training assessment + observation	Skor kompetensi, checklist SOP, dan rapor penerapan	Supervisor + HRGA
Action	Corrective action + refreshment	Perbaikan modul, coaching ulang, dan penyesuaian SOP	HRGA + Manajemen
Continuous	Open door communication + review bulanan	Feedback dan perbaikan berulang	Manajemen + seluruh divisi

Sumber: dirumuskan peneliti berdasarkan hasil analisis IFAS-EFAS (Tabel 2) dan tema wawancara mendalam dengan informan kunci mengenai tahap Check dan Action yang belum optimal.

Road map tersebut memperkuat enam tahapan pemberdayaan yang digunakan dalam tesis: *Desire* melalui kejelasan tugas dan instruksi kerja; *Trust* melalui pelatihan modular; *Confident* melalui kolaborasi lintas-shift; *Credibility* melalui pelibatan aktif karyawan; *Accountability* melalui pengendalian mutu berbasis PDCA; dan *Communication* melalui kebijakan *open door communication*. Strategi ini memungkinkan program pengembangan lebih dekat dengan kebutuhan pekerjaan dan tidak bergantung pada pelatihan kelas semata.

Pembahasan

Secara teoretis, hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM merupakan proses yang harus menghubungkan pembelajaran dengan kinerja. Training menyediakan fondasi pengetahuan dan keterampilan, sedangkan *mentoring* menyediakan mekanisme pembelajaran kontekstual. SMART memberikan disiplin pada perumusan sasaran, sedangkan PDCA menyediakan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Integrasi empat unsur tersebut menjadi kontribusi konseptual penelitian dalam konteks manufaktur yang memiliki keterbatasan waktu dan tuntutan produktivitas.

Secara praktis, perusahaan perlu mengubah orientasi dari 'melaksanakan *training*' menjadi 'menghasilkan kompetensi yang terbukti diterapkan'. Perubahan orientasi tersebut menuntut indikator pascapelatihan, mentor yang memiliki kompetensi membina, dokumentasi hasil *mentoring*, dan review rutin. Manajemen juga perlu melakukan *workload analysis* untuk mengurangi dampak perangkapan jabatan serta membakukan SOP dan kurikulum *mentoring-training*.

SIMPULAN

Merujuk pada tujuan penelitian, temuan dapat dirangkum sebagai berikut. Pertama, praktik pengembangan karyawan di PT Daeshin Flange Fitting Industri telah berjalan, tetapi masih menghadapi keterbatasan berupa pendekatan konvensional, diklat episodik, manpower terbatas, perangkapan jabatan, dan tekanan target produksi. Kedua, integrasi training dan mentoring teridentifikasi sebagai pendekatan yang relevan untuk menjembatani pengetahuan dengan praktik kerja pada konteks penelitian ini, khususnya ketika program dirancang menggunakan prinsip SMART dan dikendalikan melalui siklus PDCA; temuan ini bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi hubungan sebab-akibat, mengingat desain penelitian yang kualitatif deskriptif. Ketiga, mentoring diidentifikasi berperan dalam transfer pengetahuan praktis serta diasosiasikan dengan indikasi peningkatan kejelasan tugas, kepercayaan diri, disiplin, tanggung jawab, dan keterbukaan komunikasi sebagaimana dilaporkan informan, tanpa mengklaim hubungan kausal langsung. Keempat, analisis IFAS-EFAS menempatkan perusahaan pada Kuadran II dengan strategi S-T, sehingga prioritas strategis yang direkomendasikan adalah diversifikasi variasi program pengembangan untuk memanfaatkan kekuatan internal dalam menghadapi ancaman eksternal.

Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada kerangka konseptual yang mengintegrasikan training, mentoring, SMART, dan PDCA sebagai satu mekanisme pengembangan kompetensi yang saling terhubung,

alih-alih memperlakukan keempatnya sebagai konsep yang berdiri sendiri sebagaimana lazim ditemukan pada penelitian terdahulu.

Adapun kontribusi praktis penelitian adalah tersedianya road map SMART-PDCA yang dapat menjadi acuan bagi perusahaan manufaktur skala menengah dalam merancang program pengembangan SDM yang realistis terhadap keterbatasan waktu produksi, meliputi kebutuhan workload analysis, standarisasi SOP dan kurikulum mentoring-training, indikator SMART, evaluasi pascapelatihan berbasis PDCA, program Train-the-Trainer, serta kebijakan open door communication.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiman, A., Hayat, N., & Fasihah, D. U. (2025). Efektivitas program mentoring dalam meningkatkan potensi karyawan UD. Mbawi Indah. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 22(2), 130–135. <https://doi.org/10.30872/jkin.v22i2.15429>
- Al-Zoubi, M. O., Masa'deh, R., & Twaissi, N. M. (2022). Exploring the relationship among structured-on-the-job training, mentoring, job rotation, work environment factors and tacit knowledge transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 240–267. <https://doi.org/10.1108/vjikms-06-2022-0199>
- Amaral, V. P., Ferreira, A. C., & Ramos, B. (2022). Internal logistics process improvement using PDCA: A case study in the automotive sector. *Business Systems Research*, 13(3), 100–115. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0027>
- Dewi, S. H., & Kuswinarno, M. (2024). Efektivitas program mentoring dalam pengembangan karyawan pabrik kasur Desa Tulungagung. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(4), 178–186. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i4.1024>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Hasibuan, A., Damanik, A. G., Purwanto, R., & Anwar, R. Z. (2025). Strategi pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan di industri manufaktur. *Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 42–47. <https://doi.org/10.61132/rimba.v3i3.1933>
- Herjuna, S. A. S., Marhaeni, V. F., Alvira, M., Putri, F., & Anastasya, F. (2024). Impact of training and development programs on employee performance in the manufacturing sector. *Acta Psychologia*, 3(3), 140–151. <https://doi.org/10.35335/psychologia.v3i3.68>
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 21(2). <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL21IS2PG13>
- Lestari, J. N., & Giawa, N. K. (2025). Dampak pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas karyawan: Studi kasus pada industri manufaktur di PT TMMIN. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.57235/qistina.v4i1.6220>
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi: Tinjauan pada industri jasa di Indonesia. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1). <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756>
- Nguyen, T. T. (2023). PDCA from theory to effective applications: A case study of design for reducing human error in assembly process. *Advances in Operations Research*, 2023, Article 8007474. <https://doi.org/10.1155/2023/8007474>
- Pancasasti, R. (2022). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Krakatau Steel Tbk. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Baja (JUMANIS BAJA)*, 4(2). <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i02.2177>
- Peças, P., Encarnação, J., Gambôa, M., Sampayo, M., & Jorge, D. (2021). PDCA 4.0: A new conceptual approach for continuous improvement in the industry 4.0 paradigm. *Applied Sciences*, 11(16), 7671. <https://doi.org/10.3390/app11167671>

- Purnomo, I., & Kuswinarno, M. (2025). Analisis dampak pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan produktivitas karyawan di perusahaan PT PLN (Persero). *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 3(1), 25–33. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i1.1401>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Schkolski, A. (2025). The influence of goal setting on the personal productivity of knowledge workers: A systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 93–118. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2024-0727>
- Siagian, P. S., Supriadi, A., Kusumaningsih, A., Kohar, A., Priadi, A., Mendo, A. Y., & Asi, L. L. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Umamah, R., & Hidayati, R. A. (2024). Workload analysis for employees with multiple positions. *Innovation Research Journal*, 5(1), 10–17. <https://doi.org/10.30587/innovation.v5i1.7556>
- Wahyudi, A. S., Syauki, A. Y., Sunaeni, Judijanto, L., & Irfan, M. (2023). Strategies for enhancing employee retention: A qualitative study on modern human resource management practices. *International Journal of Science and Society*, 5(5), 566–573. <https://doi.org/10.54783/ijss.v5i5.917>