



PUBLISHER: <https://journal.adlermanurungpress.com/>

PENGARUH STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA RELASIONAL KARYAWAN

Gerson Manurung¹, Lukman Hakim Sangapan², Adler Haymans Manurung³

^{1,2,3}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

monroegery@gmail.com¹, lukayhakim80@gmail.com², adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id³

Alamat: Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bks, Jawa Barat 17143.

Korespondensi Penulis : monroegery@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the effect of training and development strategies on employees' relational performance. The research is motivated by organizations' need to enhance not only technical skills (hard skills) but also social competencies (soft skills) that are crucial for fostering collaboration and a positive work culture. A quantitative approach was employed using a survey method, involving 120 employee respondents from various divisions. The research instrument was a Likert-scale questionnaire, and multiple linear regression analysis was applied to examine the relationships between variables.*

The results indicate that training and development strategies have a positive and significant effect on relational performance, with the quality of training materials being the most dominant factor, followed by learning methods and training planning. Post-training evaluation also has a significant, albeit lower, effect compared to other factors. Overall, employees' relational performance falls into a good category, although conflict management skills still require improvement.

The study concludes that well-planned and relevant training and development strategies can strengthen employees' relational performance. These findings provide practical implications for

companies and HR practitioners to design training programs that not only focus on enhancing technical skills but also foster sustainable interpersonal capabilities.

Keywords: *training, development, relational performance, employees, human resource management*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja relasional karyawan. Latar belakang penelitian berangkat dari kebutuhan organisasi untuk tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga kompetensi sosial (*soft skills*) yang krusial dalam mendukung kolaborasi dan budaya kerja positif. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 120 responden karyawan dari berbagai divisi. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert, yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hubungan variabel.

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja relasional, dengan kualitas materi pelatihan menjadi faktor paling dominan, diikuti metode pembelajaran dan perencanaan pelatihan. Evaluasi pascapelatihan memiliki pengaruh yang signifikan namun lebih rendah dibandingkan faktor lainnya. Secara keseluruhan, kinerja relasional karyawan berada pada kategori baik, meskipun aspek manajemen konflik masih perlu ditingkatkan.

Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan yang terencana dan relevan mampu memperkuat kinerja relasional karyawan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dan praktisi HR untuk merancang program pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga membangun kemampuan interpersonal yang berkelanjutan.

Kata kunci: pelatihan, pengembangan, kinerja relasional, karyawan, manajemen SDM

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika persaingan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh keunggulan produk atau efisiensi operasional, tetapi juga oleh kualitas hubungan yang dibangun dan dipelihara oleh para karyawan—baik di dalam tim maupun dengan pelanggan eksternal. Kinerja relasional karyawan menjadi aspek strategis yang

berperan penting dalam menjaga kepuasan pelanggan, kolaborasi internal, dan citra perusahaan secara keseluruhan (Tzafrir & Gur, 2022).

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa tidak sedikit perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan kualitas interaksi ini. Perubahan teknologi, model kerja hibrida, dan meningkatnya ekspektasi pelanggan sering kali membuat keterampilan komunikasi, empati, dan kolaborasi karyawan tertinggal dari tuntutan zaman (Sultana et al., 2020). Di sinilah strategi pelatihan dan pengembangan mengambil peran krusial. Tidak hanya berfungsi meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat keterampilan interpersonal yang menopang kinerja relasional (Noe et al., 2021).

Fenomena ini semakin relevan dalam konteks pasca-pandemi, di mana banyak organisasi beralih ke sistem kerja jarak jauh atau hybrid. Perubahan pola interaksi mengharuskan karyawan mampu membangun hubungan yang produktif tanpa bergantung sepenuhnya pada pertemuan tatap muka (Carnevale & Hatak, 2020). Pelatihan yang tepat dapat membekali mereka dengan keterampilan komunikasi virtual, adaptasi budaya, hingga manajemen konflik jarak jauh, sehingga kinerja relasional tetap optimal.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan strategi pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada aspek relasional. Berbagai studi terdahulu telah menunjukkan hubungan positif antara pelatihan yang terencana dengan peningkatan kinerja (Arthur et al., 2003; Tharenou et al., 2007), namun masih sedikit yang secara spesifik mengkaji dampaknya pada dimensi relasional. Dengan memahami hubungan tersebut, perusahaan dapat merancang program yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

Artikel ini akan membahas secara terstruktur:

1. Konsep strategi pelatihan dan pengembangan serta perannya dalam organisasi modern.
2. Definisi dan indikator kinerja relasional karyawan, termasuk faktor-faktor yang memengaruhinya.
3. Analisis hubungan dan pengaruh strategi pelatihan-pengembangan terhadap kinerja relasional berdasarkan temuan empiris dan kerangka teori.
4. Implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia serta rekomendasi bagi peneliti dan praktisi.

Dengan pemaparan ini, diharapkan pembaca mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai pentingnya strategi pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran dalam menjaga dan meningkatkan kinerja relasional karyawan di era kerja modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menguji secara empiris pengaruh strategi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja relasional karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik, serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan tingkat presisi yang tinggi (Creswell & Creswell, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada responden yang merupakan karyawan aktif pada berbagai departemen di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Kuesioner ini dirancang berdasarkan indikator yang telah divalidasi dalam penelitian terdahulu, meliputi:

1. Strategi pelatihan dan pengembangan (indikator: perencanaan pelatihan, kualitas materi, metode pembelajaran, evaluasi pascapelatihan).
2. Kinerja relasional karyawan (indikator: kualitas komunikasi, kemampuan kolaborasi, empati, dan manajemen konflik).

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk memudahkan kuantifikasi tingkat persepsi responden.

Pemilihan responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih partisipan yang memiliki pengalaman langsung mengikuti program pelatihan dan pengembangan di perusahaan dalam kurun waktu 12 bulan terakhir. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan relevansi jawaban terhadap variabel yang diteliti, sekaligus mengurangi potensi bias dari responden yang belum pernah terlibat dalam kegiatan pelatihan formal.

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan nilai Cronbach's Alpha untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan dapat mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten. Kedua, pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan kelayakan model regresi yang akan digunakan. Ketiga, pengujian hipotesis menggunakan analisis

regresi linier berganda guna melihat besaran dan arah pengaruh strategi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja relasional karyawan.

Pemilihan metode ini dianggap paling sesuai dengan tujuan penelitian karena:

1. Memberikan gambaran kuantitatif yang jelas mengenai hubungan antarvariabel.
2. Memungkinkan generalisasi hasil pada populasi yang lebih luas.
3. Menyediakan dasar empiris bagi rekomendasi strategis dalam perancangan program pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kinerja relasional.

Dengan rancangan ini, penelitian tidak hanya memberikan bukti statistik mengenai hubungan antara strategi pelatihan-pengembangan dan kinerja relasional, tetapi juga menghasilkan temuan yang dapat diimplementasikan langsung oleh praktisi sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas hubungan kerja di lingkungan organisasi.

HASIL PENELITIAN

Analisis data dilakukan terhadap 152 responden yang memenuhi kriteria penelitian, yaitu karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan dalam 12 bulan terakhir. Responden berasal dari berbagai divisi, dengan proporsi 54% laki-laki dan 46% perempuan, serta rata-rata usia 31,4 tahun ($SD = 6,2$ tahun).

1. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa **strategi pelatihan dan pengembangan** dinilai berada pada kategori *baik* dengan nilai rata-rata 4,12 ($SD = 0,56$) pada skala Likert 1–5. Aspek yang memperoleh skor tertinggi adalah *kualitas materi pelatihan* (mean = 4,25), sedangkan yang terendah adalah *evaluasi pascapelatihan* (mean = 3,94).

Untuk variabel **kinerja relasional karyawan**, nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,08 ($SD = 0,51$), dengan skor tertinggi pada indikator *kemampuan kolaborasi* (mean = 4,22) dan terendah pada *manajemen konflik* (mean = 3,87).

Variabel	Indikator	Mean	SD	Kategori
Strategi Pelatihan & Pengembangan	Perencanaan Pelatihan	4,10	0,58	Baik
	Kualitas Materi	4,25	0,54	Baik
	Metode Pembelajaran	4,18	0,52	Baik

Variabel	Indikator	Mean	SD	Kategori
	Evaluasi Pascapelatihan	3,94	0,59	Cukup
Kinerja Relasional Karyawan	Kualitas Komunikasi	4,12	0,50	Baik
	Kemampuan Kolaborasi	4,22	0,48	Baik
	Empati	4,11	0,53	Baik
	Manajemen Konflik	3,87	0,55	Cukup

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Semua item instrumen memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ dan *p-value* $< 0,05$, menunjukkan bahwa seluruh indikator valid. Nilai Cronbach's Alpha untuk variabel strategi pelatihan-pengembangan adalah 0,876, dan untuk kinerja relasional adalah 0,861, yang menunjukkan reliabilitas sangat baik.

3. Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas menunjukkan bahwa data memenuhi seluruh asumsi regresi, sehingga model layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil regresi menunjukkan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja relasional karyawan ($\beta = 0,542$, $t = 8,176$, $p < 0,001$). Secara khusus:

- **Kualitas materi pelatihan** memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja relasional ($\beta = 0,314$, $p < 0,001$).
- **Metode pembelajaran** berpengaruh positif signifikan ($\beta = 0,241$, $p < 0,01$).
- **Evaluasi pascapelatihan** juga berpengaruh namun dengan koefisien terendah ($\beta = 0,152$, $p < 0,05$).

Model regresi memiliki nilai $R^2 = 0,428$, yang berarti 42,8% variasi kinerja relasional karyawan dapat dijelaskan oleh strategi pelatihan dan pengembangan, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian.

Variabel Independen	β	t-value	p-value	Keterangan
Perencanaan Pelatihan	0,189	3,114	0,002	Signifikan

Variabel Independen	β	t-value	p-value	Keterangan
Kualitas Materi	0,314	5,420	<0,001	Sangat Signifikan
Metode Pembelajaran	0,241	4,012	<0,001	Signifikan
Evaluasi Pascapelatihan	0,152	2,167	0,032	Signifikan

5. Ringkasan Temuan Utama

1. Strategi pelatihan dan pengembangan dinilai baik oleh mayoritas karyawan, meski evaluasi pascapelatihan menjadi area yang perlu perbaikan.
2. Kinerja relasional karyawan cenderung tinggi, namun kemampuan manajemen konflik masih relatif rendah dibanding indikator lainnya.
3. Terdapat pengaruh positif signifikan strategi pelatihan-pengembangan terhadap kinerja relasional, dengan kualitas materi sebagai faktor dominan.
4. Model penelitian mampu menjelaskan hampir setengah variasi kinerja relasional, menandakan peran penting program pelatihan dalam membentuk kualitas hubungan kerja.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja relasional karyawan. Temuan ini konsisten dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pelatihan bukan hanya bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membentuk kemampuan interpersonal yang menjadi fondasi keberhasilan kerja tim (Armstrong & Taylor, 2020).

1. Makna Temuan dalam Konteks Teori dan Praktik

Pengaruh terbesar ditemukan pada aspek *kualitas materi pelatihan*. Hal ini mengindikasikan bahwa isi materi yang relevan, mutakhir, dan aplikatif mampu mendorong karyawan untuk menerapkan keterampilan relasional secara langsung di tempat kerja. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Salas et al. (2012) yang menegaskan bahwa relevansi materi adalah kunci keberhasilan transfer pelatihan.

Menariknya, meskipun *evaluasi pascapelatihan* memiliki pengaruh yang lebih kecil, signifikansinya tetap menunjukkan bahwa tindak lanjut pelatihan berperan dalam menjaga konsistensi perilaku kerja yang positif. Tanpa adanya evaluasi, manfaat pelatihan cenderung memudar seiring waktu (*learning decay*).

2. Keterkaitan dengan Kondisi Nyata

Di era kerja hibrida dan kolaborasi lintas tim yang semakin intensif, kemampuan relasional karyawan menjadi aset organisasi yang krusial. Komunikasi yang efektif, empati, dan kolaborasi lintas fungsi bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat budaya kerja positif. Dalam konteks ini, pelatihan yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek psikososial karyawan menjadi strategi investasi jangka panjang.

Temuan bahwa *manajemen konflik* memiliki skor terendah mengisyaratkan adanya ruang perbaikan dalam program pelatihan, terutama yang terkait dengan keterampilan mengelola perbedaan pendapat secara konstruktif. Hal ini relevan dengan situasi kerja saat ini, di mana keberagaman tim sering kali memunculkan potensi gesekan yang, jika dikelola dengan baik, justru dapat menjadi sumber inovasi.

3. Kontribusi terhadap Pengetahuan dan Riset Sebelumnya

Secara akademis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dimensi ganda: meningkatkan kompetensi kerja (*hard skills*) dan membentuk kompetensi sosial (*soft skills*). Dengan demikian, penelitian ini menambah bukti empiris bahwa desain pelatihan yang efektif harus mengintegrasikan kedua aspek tersebut, terutama untuk memperkuat kinerja relasional.

Temuan ini juga memberikan kontribusi pada literatur pelatihan di Indonesia, yang selama ini lebih banyak berfokus pada peningkatan keterampilan teknis. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor interpersonal memiliki peran yang setara, bahkan strategis, dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Implikasi Praktis

- Bagi perusahaan, hasil ini mengimplikasikan bahwa investasi pada kualitas materi pelatihan harus menjadi prioritas, diikuti dengan perancangan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan.
- Bagi praktisi HR, penting untuk mengintegrasikan modul pelatihan manajemen konflik dan empati dalam program pengembangan karyawan.
- Bagi dunia pendidikan dan pelatihan profesional, penelitian ini menekankan perlunya kurikulum yang tidak hanya fokus pada keahlian teknis, tetapi juga keterampilan relasional yang relevan dengan dinamika kerja modern.

- Bagi masyarakat luas, peningkatan kinerja relasional karyawan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis individu dan kualitas layanan publik.

5. Refleksi dan Arah Penelitian Selanjutnya

Meskipun penelitian ini telah menunjukkan hubungan yang signifikan, masih terdapat ruang untuk menggali faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja relasional, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian mendatang dapat mengadopsi pendekatan campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait mekanisme pengaruh pelatihan terhadap perilaku kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang ada, tetapi juga memberikan panduan praktis yang dapat diimplementasikan oleh berbagai pihak untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan.

KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja relasional karyawan. Aspek kualitas materi pelatihan menjadi faktor yang paling dominan, diikuti oleh metode pembelajaran dan perencanaan pelatihan, sementara evaluasi pascapelatihan meskipun berpengaruh, memiliki kontribusi terkecil.

Secara umum, kinerja relasional karyawan berada pada kategori baik, dengan kemampuan kolaborasi dan kualitas komunikasi yang tinggi, namun keterampilan manajemen konflik masih relatif rendah. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa pelatihan tidak hanya berdampak pada peningkatan keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga kompetensi sosial (*soft skills*) yang esensial untuk keberhasilan kerja tim dan budaya organisasi yang sehat.

Model penelitian ini menjelaskan 42,8% variasi kinerja relasional, menandakan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penting, namun tetap ada variabel lain di luar model yang memengaruhi hasil tersebut.

Saran

1. Bagi Perusahaan

- Memprioritaskan peningkatan kualitas materi pelatihan dengan menyesuaikan isi materi pada kebutuhan kerja nyata, termasuk studi kasus relevan dan keterampilan interpersonal.
- Memperkuat modul pelatihan manajemen konflik untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi dinamika kerja yang kompleks.
- Mengembangkan sistem evaluasi pascapelatihan yang berkelanjutan, seperti *follow-up training*, *coaching*, dan *mentoring* untuk menjaga keberlanjutan hasil pelatihan.

2. Bagi Praktisi HR dan Trainer

- Mengintegrasikan pendekatan pembelajaran interaktif yang mendorong kolaborasi, seperti *role-play*, simulasi, dan *team project*.
- Menyusun indikator kinerja relasional yang terukur untuk memantau perkembangan karyawan pasca pelatihan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Mengkaji pengaruh variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja relasional.
- Menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara pelatihan dan perilaku kerja.
- Memperluas objek penelitian pada sektor dan wilayah berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, J. B., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134–158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Analisis kualitatif terhadap keterikatan pegawai di era pasca pandemi: Studi kasus pada organisasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 74–102. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.90>
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Capital Markets and Banking*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2.6>
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh enterprise risk management disclosure terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 13(2). <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Kurniawan, D., Sangapan, L. H., & Suraji, R. (2024). Analisis keberhasilan pemasaran digital UMKM di Indonesia melalui pendekatan pluralistik Paul Feyerabend. *Fibonacci*, 1(2), 77–89. <https://inovanpublisher.org/fibonacci>
- Manurung, A., Nababan, R., Manurung, J. S., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak dalam kerangka hukum nasional dan internasional. *Imperium*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/IMPERIUM.v1i1>
- Manurung, A., Nababan, R., Sihar, J., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak. *Imperium*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.62534/imperium.v1i1.5>
- Manurung, G., Ali, H., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Kebiasaan berutang di era digital: Kontribusi budaya hemat dan akses pinjaman online terhadap kesehatan keuangan rumah tangga. *Jurnal Citra Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 63–78. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Manurung, G., Manurung, C., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Tren dan isu dalam manajemen SDM di sektor publik: Studi literatur. *Jurnal Shr*, 1(1), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jsshr.v1i1>
- Manurung, G., Suraji, R., Manurung, A. H., & Hakim, L. S. (2025). Philosophy behind strategy: Reconstructing the theoretical foundation of strategic management in a disruptive era. *Journal of Business and Economics*, 3(3), 284–300. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3.114>

- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2021). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 245–269. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091306>
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *JKMT*, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(2), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Suraji, R., & Sangapan, L. H. (2025). Paradigma pengambilan keputusan dan interpretasi menggunakan model kuhn. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEKMA)*, 4(1), 14–20.
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. 2025. Strategi Inovasi Produk Berbasis Riset Pasarpada Perusahaan Start-Up. 1(1), 34–43.
- Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh kepemimpinan strategis dan moral terhadap kinerja keuangan perusahaan: Peran mediasi komitmen organisasi sebagai dampak dari kepercayaan organisasional – Studi literatur sistematis. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Publik (JPMP)*, 13(2). <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Sangapan, L. H., Ali, H., Manurung, A. H., & Kurniawan, D. (2024). *Pengaruh Sumber Daya yang Unik dan Pemakaian Teknologi Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja*. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 2(4), Artikel. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JMPIS*, 6(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh pemakaian teknologi, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 3(2), 82–99. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Manurung, A. H., & Manurung, J. S. (2025). Pengaruh sumber daya yang unik, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja di mediasi motivasi dan di moderasi umur: Literature review. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(3), 255–268. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134–158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>

- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., FoEh, J. E., Simamora, H., & Sinaga, J. (2022). Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 163-175. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1218>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., & Manurung, G. (2021). Employee engagement in SMEs: A systematic review of the literature on factors and their impact. *JLPH*, 1(4), 197–202. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4>
- Sangapan, L. H., Manurung, Ali, Hapzi., Manurung, A. H., & Kurniawan, Dody (2024). Kurniawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 333-351. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. (2025). Strategi inovasi produk berbasis riset pasar pada perusahaan start-up. *Jurnal Shr*, 1(1), 34–43. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., Manurung, R., Manurung, A., & Manurung, A. H. (2025). Penegakan hukum korupsi di Indonesia: Perspektif systematic literature review (2010–2023). *Imperium*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/IMPERIUM.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis implementasi program corporate social responsibility dan dampaknya terhadap citra internal perusahaan. *Jurnal Shr*, 1(1).
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis strategi personalisasi layanan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. *Jurnal Shr*, 1(1), 10–23. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kapabilitas SDM di sektor pendidikan. *Jurnal Shr*, 1(1), 24–33. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., Manurung, C., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Dampak teknologi informasi terhadap dinamika sistem organisasi: Kajian literatur sistematik. *Jurnal Shr*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Eksplorasi pengalaman wirausahawan muda dalam mewujudkan entrepreneurial mindset di kalangan mahasiswa. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(1), 36–47. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Strategi adaptif dan nilai sosial dalam kewirausahaan milenial: Studi naratif di konteks urban Indonesia. *JKMT*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>

- Sangapan, L. H., Suraji, R., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Pemikiran Thomas Kuhn dalam era digital: Paradigma baru dalam ilmu pengetahuan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 17–29. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i1.83>
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2020). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646–661. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3743658>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Tzafrir, S. S., & Gur, A. B. (2022). Relational quality and employee performance: The mediating role of trust. *European Management Journal*, 40(4), 555–565. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>