

## OPTIMALISASI POTENSI KARYAWAN: STUDI KASUS PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI SAGALA

Arla Triza Mutiara<sup>1</sup>, Marsha Aulia Hakim<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Padjadjaran

Email : arla21001@mail.unpad.ac.id<sup>1</sup>, marsha.aulia@unpad.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Industri *food and beverage* (F&B) di Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan signifikan, mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saing melalui optimalisasi potensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pengembangan kompetensi di Sagala, sebuah perusahaan *virtual restaurant multi-brand* di Kota Bandung. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara mendalam dengan tim *Organizational Development* (OD), serta didukung oleh data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan seperti *Sagala Management Development Program* (SMDP), *Sagala Levelling Up Class*, dan *Succession Planning* berhasil meningkatkan kompetensi teknis dan *soft skills* karyawan. Evaluasi pasca-pelatihan menunjukkan bahwa 98,8% peserta merasakan peningkatan kinerja berkat program tersebut. Kesimpulannya, program pengembangan yang dirancang secara holistik dan sesuai kebutuhan perusahaan mampu mengoptimalkan potensi karyawan, meskipun tantangan seperti penyesuaian jadwal pelatihan tetap perlu diperhatikan. Sagala disarankan memperkuat monitoring dan menyesuaikan jadwal pelatihan, untuk meningkatkan efektivitas program.

Kata Kunci: pengembangan kompetensi, potensi karyawan, industri F&B

### ABSTRACT

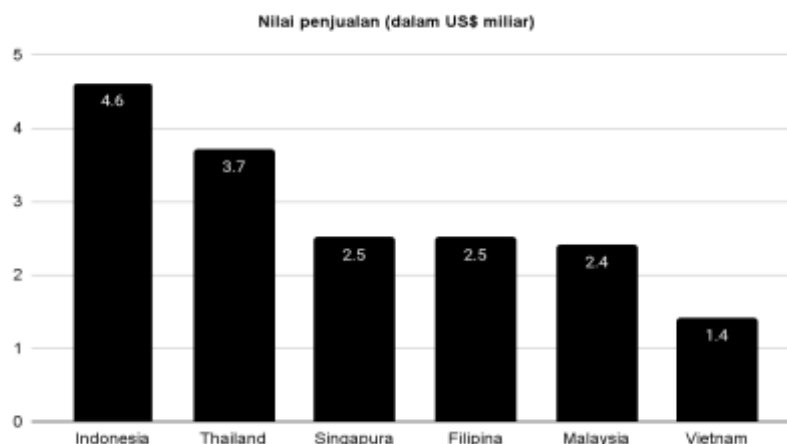
*The food and beverage (F&B) industry in Indonesia continues to show significant growth, prompting companies to enhance competitiveness by optimizing employee potential. This study aims to analyze the implementation of competency development programs at Sagala, a multi-brand virtual restaurant based in Bandung. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through observations and in-depth interviews with the Organizational Development (OD) team, supported by secondary data. The findings reveal that development programs such as the Sagala Management Development Program (SMDP), Sagala Levelling Up Class, and Succession Planning successfully improve employees' technical and soft skills. Post-training evaluations show that 98.8% of participants reported performance improvement due to these programs. In*

*conclusion, holistically designed and company-specific development programs effectively optimize employee potential, despite challenges such as training schedule adjustments. It is recommended that Sagala strengthen post-training monitoring and adjust training schedules to enhance program effectiveness.*

*Keywords: competency development, employee potential, F&B industry*

## PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan daya saing perusahaan, terutama di industri F&B yang sangat dinamis. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia menunjukkan bahwa pada kuartal pertama tahun 2023, sektor F&B mencatatkan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 5,33% secara *Year-on-Year* (YoY), melampaui pertumbuhan PDB Indonesia yang hanya mencapai 5,03% YoY (BPS, 2023). Pemesanan dan pengantaran makanan secara *online* pun telah menjadi infrastruktur utama yang mendukung pemulihan industri ini. Dilansir dari laman East Ventures, menurut laporan Momentum Works, Asia Tenggara mencatat *Gross Merchandise Value* (GMV) sebesar USD 17,1 miliar dari layanan pengantaran makanan *online* (Fahmi, 2024). Indonesia menjadi kontributor terbesar dengan menyumbang USD 4,6 miliar melalui penjualan layanan pesan-antar makanan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Nilai Penjualan *Food Delivery* Tingkat ASEAN 2023

Tren ini juga tercermin di tingkat lokal, seperti di Kota Bandung, di mana sektor jasa—termasuk layanan pesan-antar makanan—menjadi penyerap tenaga kerja terbesar, yaitu sebesar 76,22 persen di Kota Bandung dapat dihubungkan dengan data Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Agustus 2023. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan sektor jasa secara nasional turut mendorong peningkatan kesempatan kerja di kota-kota besar seperti Bandung.



Gambar 2. Distribusi Penduduk Bekerja di Kota Bandung

Sebagai bagian dari sektor jasa, industri *food and beverage* (F&B) menjadi salah satu motor penggerak ekonomi yang sangat kompetitif di Kota Bandung. Maka perusahaan di sektor ini termasuk Sagala yang merupakan perusahaan multi-brand *virtual restaurant* yang berpusat di Kota Bandung dengan 11 merek berbeda, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan daya saing dan memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus berkembang. Sagala, sebagai perusahaan F&B yang sedang bertumbuh, menyadari bahwa salah satu faktor kunci keberhasilan adalah kemampuan karyawannya. Namun, permasalahan yang dihadapi saat ini adalah adanya kesenjangan (*gap*) kompetensi antara kondisi aktual dan kompetensi yang diharapkan perusahaan.

Diketahui banyak karyawan yang merasa kurang siap untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan beragam, yang menciptakan tantangan bagi manajemen untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Tantangan tersebut menjadi lebih kompleks karena Sagala tergolong kedalam perusahaan yang

relatif baru, yakni berdiri sejak tahun 2019, harus menyesuaikan program pengembangan dengan kebutuhan yang terus berubah.

Menurut Adhim & Suherman (2024), pengembangan kompetensi karyawan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan *soft skills* yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini sejalan dengan temuan Hasana dkk (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karyawan harus dirancang dengan baik, menggunakan pendekatan yang didasarkan pada prinsip ilmiah, serta sesuai dengan kebutuhan keterampilan perusahaan saat ini maupun di masa mendatang.

Maka, organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi lebih tinggi dan karyawan akan lebih terlibat. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan keterampilannya, mereka lebih cenderung berkontribusi positif terhadap tujuan perusahaan (Dessler 2021). Sebagian besar studi sebelumnya lebih menitikberatkan pada aspek umum dari pengembangan kompetensi, tanpa memperhatikan penerapan spesifik dalam konteks budaya organisasi dan strategi jangka panjang perusahaan. Belum ada banyak penelitian yang membahas implementasi langsung program pengembangan kompetensi dalam meningkatkan kinerja di perusahaan dengan struktur dinamis dan lingkungan kerja yang cepat berubah, seperti yang dihadapi oleh Sagala.

Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana program pengembangan kompetensi di Sagala diimplementasikan dan dampaknya terhadap potensi karyawan. Penelitian ini akan menganalisis inisiatif-inisiatif Sagala dalam mengoptimalkan potensi karyawannya melalui program *Sagala Management Development Program (SMDP)*, *Sagala Levelling Up Class*, dan *Sagala Succession Planning*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi dan memperbaiki keterbatasan penelitian sebelumnya, serta memberikan kontribusi baru dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait pengembangan kompetensi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih efektif untuk pengembangan program di masa depan. Secara teoritis, penelitian ini akan menambah wawasan tentang pengembangan kompetensi dalam konteks perusahaan yang beroperasi di industri F&B khususnya *virtual restaurant*. Sementara secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi manajemen Sagala dan perusahaan lain dalam merancang program pengembangan yang lebih efektif dan sesuai kebutuhan karyawan untuk mengoptimalkan potensi mereka menghadapi tantangan industri yang terus berubah.

## METODE PENELITIAN

Metodologi yang diterapkan dalam studi ini adalah kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan upaya untuk memahami masalah sosial melalui berbagai metodologi (Creswell, 2015). Dalam konteks ini, penelitian akan menciptakan gambaran yang mendalam, menganalisis setiap kata, dan menyusun temuan penelitian berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan. Objek pada penelitian ini adalah program pengembangan kompetensi yang memiliki proses desain program seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Desain program pengembangan kompetensi

Menurut Rahadi dkk (2023), program pengembangan karyawan dirancang melalui tiga fase utama, yaitu:

- a. Pra-Pelatihan: Persiapan peserta, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja.
- b. Acara Pembelajaran: Pelaksanaan pelatihan dengan instruktur berkualitas, desain program efektif, dan fasilitas mendukung.
- c. Pasca-Pelatihan: Penerapan hasil belajar dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ini, data yang diperlukan mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yakni Sagala melalui teknik pengumpulan data seperti observasi dan wawancara tidak terstruktur kepada divisi *organizational development* yang terdiri dari satu orang *specialist* dan

dua orang *intern* di divisi tersebut. Divisi *organizational development* ini dipilih karena memiliki tanggung jawab langsung terhadap program pengembangan kompetensi di Sagala.

Selain itu, data sekunder juga dibutuhkan sebagai pendukung data primer. Data sekunder diperoleh dari telaah literatur dan jurnal terkait, yang melengkapi informasi mengenai strategi serta data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis Miles dan Huberman, sebagaimana dijelaskan dalam Hardani *et al.* (2020), yang mencakup tahap-tahap pengumpulan data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini, pembahasan difokuskan pada bagaimana fase *Pre-Training*, *Learning Event*, dan *Post-Training* dari implementasi setiap program yang dilakukan. Program tersebut meliputi Sagala *Management Development Program* (SMDP), Sagala *Levelling Up Class*, dan Sagala *Succession Planning*. Sagala *Management Development Program* (SMDP) adalah program pengembangan skill untuk Sagala Folks. Skill yang ditingkatkan diantaranya *business acumen*, *critical thinking*, *business process*, *data analysis*, *problem solving*, dan *stakeholder management*. Adapun *Sagala Levelling Up* merupakan program pengembangan kompetensi yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan potensi karyawan di suatu bidang, salah satunya Google Spreadsheet. Sedangkan Sagala *Succession Planning* yaitu program yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan peran strategis dalam organisasi. Maka dari itu untuk lebih lengkapnya, terdapat penjelasan lebih detail terkait program-program tersebut yang dapat dilihat dibawah ini.

### **1. Implementasi Sagala *Management Development Program* (SMDP)**

Program Sagala *Management Development Program* (SMDP) dirancang untuk meningkatkan berbagai keterampilan kunci yang relevan dengan kebutuhan strategis organisasi. SMDP dirancang dalam tiga fase utama yang

memiliki pendekatan berbeda untuk setiap tahap, dengan fokus pada optimalisasi potensi peserta, yaitu sebagai berikut:

a. *Pre-Training* (Pra-Pelatihan)

Tahap ini berfokus pada membangun kesiapan peserta melalui orientasi dan motivasi. Peserta diberikan pemahaman tentang pentingnya peran mereka dalam program ini. Studi oleh Fitriani dkk. (2019) menekankan bahwa orientasi pra-pelatihan dapat meningkatkan kesiapan mental dan membangun ekspektasi yang realistis terhadap hasil pelatihan. Dalam SMDP, peserta menerima dukungan dari manajemen berupa akses ke sumber daya pelatihan.

b. *Learning Event* (Acara Pembelajaran)

Fase ini mengandalkan tema-tema yang sangat spesifik untuk mengembangkan keterampilan teknis dan manajerial yang relevan dengan tujuan program. Kegiatan dilakukan sebanyak 9 kali dalam rentang waktu bulan oktober sampai november dengan sesi materi dibawah ini:

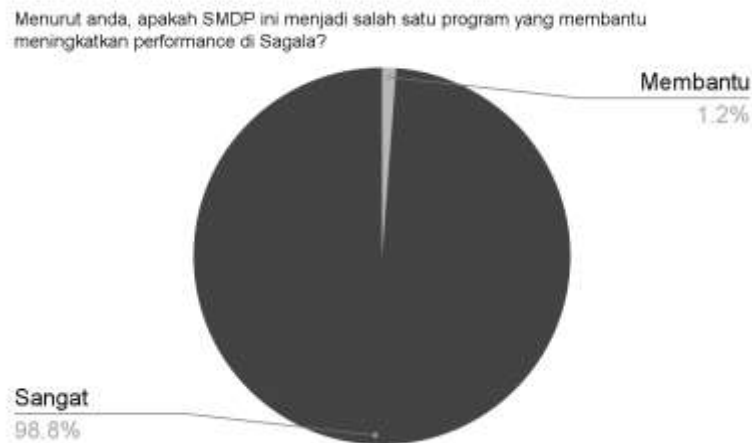
- 1) *Business Acumen*: Materi ini diperkenalkan untuk memperkuat pemahaman peserta tentang bisnis secara keseluruhan, yang mencakup pengenalan terhadap strategi, keuangan, dan operasional.
- 2) *Business Process*: Berfokus pada proses bisnis yang memungkinkan peserta untuk memahami cara mengelola alur kerja dalam organisasi dengan lebih efisien.
- 3) *Basic dan Advanced Data Mindset*: Peserta diperkenalkan pada dasar-dasar pengolahan data dan analitik tingkat lanjut yang membantu mereka membuat keputusan berbasis data.
- 4) *Data Engineering*: Memberikan pengetahuan mendalam tentang teknik *data engineering* yang mendukung pembuatan sistem dan infrastruktur yang efektif untuk data.
- 5) *Problem Solving dan Critical Thinking*: Peserta diajarkan teknik pemecahan masalah yang lebih lanjut dan cara berpikir kritis untuk menghadapi masalah kompleks yang ada dalam organisasi.

6) *Stakeholder Management* dan *Reporting Accept*: Berfokus pada keterampilan untuk mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan dan menyusun laporan yang tepat, yang sangat penting dalam konteks manajerial dan kepemimpinan.

Setiap sesi dalam fase ini dirancang untuk mengembangkan keterampilan spesifik yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Melibatkan CEO, CFO, dan VP sebagai mentor menciptakan lingkungan belajar yang kredibel dan menantang. Studi oleh Kauffeld dalam Alsyabany (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan mentor senior dapat meningkatkan partisipasi dan memberikan wawasan strategis yang sulit didapat dalam pelatihan biasa. Sagala juga menerapkan sistem SMDP poin, yaitu memberikan penghargaan atas partisipasi aktif peserta dalam program. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Waristman dan Hatapayo (2022) yang mengemukakan bahwa poin atau insentif mendorong pembelajaran aktif dan keterlibatan peserta.

c. *Post-Training* (Pasca-Pelatihan)

Setelah setiap sesi pelatihan, peserta diminta untuk mengisi *Google Form* evaluasi untuk menilai sejauh mana mereka dapat mengaplikasikan materi yang dipelajari dalam pekerjaan mereka. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan umpan balik terhadap penerapan pengetahuan. Mayoritas peserta menyatakan bahwa materi yang disampaikan selama pelatihan relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka di Sagala. Sebagai contoh pada Gambar 4, sebanyak 98,8% sangat setuju bahwa SMDP membantu meningkatkan *performance* mereka di Sagala. Hal ini menunjukkan bahwa peserta melihat potensi langsung untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru di lingkungan kerja.



Gambar 4. *Feedback* peserta SMDP

Keadaan ini sejalan juga dengan model Kirkpatrick dalam Alsyabany (2020) yang menjelaskan bahwa evaluasi pasca-pelatihan sangat penting untuk mengukur transfer pengetahuan ke dalam pekerjaan nyata dan melihat apakah pelatihan menghasilkan perubahan perilaku yang signifikan.

## 2. Implementasi Sagala *Levelling Up Class: Google Spreadsheet Series*

Program "Sagala *Levelling Up*" merupakan inisiatif pengembangan kompetensi yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan potensi karyawan di bidang penguasaan Google Spreadsheet. Berikut adalah pembahasan detail dari setiap fase implementasi:

### a. *Pre-Training* (Pra-Pelatihan)

Pada tahap ini, fokus diberikan pada persiapan peserta dan menciptakan lingkungan yang mendukung keberhasilan pembelajaran. Aktivitas dalam fase ini meliputi:

- 1) *Persiapan peserta*: Karyawan diwajibkan mengikuti tes penempatan untuk mengidentifikasi level kompetensinya (*Beginner, Intermediate, Advanced*). Hal ini memastikan bahwa pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan awal peserta.

- 2) Motivasi: Peserta didorong untuk melihat pelatihan sebagai peluang pengembangan diri, termasuk prospek menjadi mentor setelah menyelesaikan level *Advanced*.
- 3) Dukungan lingkungan kerja: Tim *Organizational Development* (OD) bekerja sama dengan mentor untuk memberikan panduan awal, memastikan peserta siap secara teknis dan mental.

Berdasarkan langkah-langkah diatas, Sagala melalui Tim *Organizational Development* mempersiapkan dengan baik kesiapan karyawannya mengikuti program pengembangan kompetensi. Upaya tersebut mengimplementasikan temuan oleh Testers dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa kesiapan peserta, motivasi belajar, dan ekspektasi hasil positif adalah prediktor kuat untuk keberhasilan transfer pelatihan ke konteks kerja. Menurut Lestari dkk. (2020) pendampingan *pre-training* ini juga membantu peserta lebih siap secara mental dan teknis, meningkatkan kemungkinan keberhasilan transfer pembelajaran ke tempat kerja.

b. *Learning Event* (Acara Pembelajaran)

Tahap ini adalah inti dari program pelatihan, yang menekankan pada kualitas pengajaran, desain kurikulum, dan fasilitas pendukung. Beberapa aspek penting:

- 1) Kurikulum: Disusun dalam tiga tingkatan (*Beginner, Intermediate, Advanced*) dengan materi yang relevan untuk setiap level, seperti pengenalan dasar Google Spreadsheet, penggunaan fungsi logika dan pencarian, hingga pembuatan dashboard interaktif dan otomatisasi menggunakan macros.
- 2) Instruktur berkualitas: Mentor yang dipilih berasal dari berbagai divisi strategis perusahaan, seperti *Corporate Strategy, Data and Tech*, dan *Business Intelligence*. Hal ini memastikan pelatihan dilakukan oleh praktisi berpengalaman.
- 3) Durasi efektif: Setiap sesi berlangsung selama 90 menit dengan fokus pada teori dan praktik. Kombinasi ini memastikan peserta mendapatkan

pengalaman langsung dan memahami aplikasi konsep dalam pekerjaan sehari-hari.

Fase ini melibatkan pelatihan dengan kurikulum yang terstruktur dan mentor berpengalaman. Studi Lestari dkk. (2019) menyoroti bahwa keberhasilan pelatihan tergantung pada interaktivitas selama pelatihan, kualitas materi, serta kemampuan mentor dalam menjaga dinamika kelas. Desain pelatihan yang interaktif dan berbasis praktik langsung, seperti yang diterapkan dalam "Sagala *Levelling Up*," sejalan dengan prinsip pembelajaran berbasis pengalaman.

c. *Post-Training* (Pasca-Pelatihan)

Tahap ini memastikan bahwa hasil belajar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Aktivitas utamanya meliputi:

- 1) *Assessment* lanjutan: Tes pasca-pelatihan untuk mengevaluasi sejauh mana peserta memahami dan dapat menerapkan materi yang telah diajarkan.
- 2) Penerapan hasil belajar: Peserta yang lulus pada level *Advanced* diwajibkan menjadi mentor, sehingga pengetahuan yang diperoleh disebarkan kembali dalam organisasi.
- 3) *Monitoring*: Tim OD melakukan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa keterampilan yang diperoleh diterapkan dalam tugas pekerjaan peserta.

Fase ini fokus pada penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Model transfer pelatihan menyatakan bahwa dukungan pasca-pelatihan, seperti mentoring dan *feedback*, memperkuat penerapan keterampilan baru dalam tugas sehari-hari (Testers dkk, 2020). Dalam konteks "Sagala *Levelling Up*," mentoring lanjutan dan evaluasi pasca pelatihan memungkinkan peserta mempraktikkan keterampilan baru secara konsisten, memperkuat penguasaan dan penerapan keterampilan tersebut di lingkungan kerja nyata.

### 3. Implementasi Sagala *Succession Planning*

Program Sagala *Succession Planning* dirancang melalui tiga fase utama untuk memastikan keberlanjutan peran strategis dalam organisasi.

a. *Pre-Training* (Pra-Pelatihan)

Pada tahap awal, tim OD mengidentifikasi divisi-divisi kunci yang membutuhkan *succession planning*. Divisi kunci dipilih berdasarkan peran strategis dan potensi dampaknya terhadap keberlanjutan operasional perusahaan. Dalam konteks ini, divisi *Financial Planning and Analysis* (FPA) diprioritaskan. Setelah divisi kunci ditetapkan, OD melakukan *assessment* kebutuhan dengan FPA untuk memahami *gap* kompetensi dan kebutuhan pengembangan spesifik. Proses ini melibatkan diskusi mendalam untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan intervensi pelatihan, serta menetapkan tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui program ini. Menurut Agba (2024), langkah ini penting untuk memastikan program *succession planning* selaras dengan kebutuhan aktual organisasi dan strategi jangka panjang.

b. *Learning Event* (Acara Pembelajaran)

Fase ini melibatkan *sharing session* dengan pakar dari perusahaan lain, seperti E-Fishery, Evermos, dan Bobobox. Sesi ini dirancang untuk memberikan wawasan praktis tentang proses kerja yang efektif di industri. Topik yang dibahas meliputi *budget/forecast methodologies* dan *degree of involvement* di departemen lain. Peserta tidak hanya mempelajari teori, tetapi juga mendapatkan *insight* langsung dari pengalaman praktis para pakar. Studi oleh Agba (2024) menekankan bahwa interaksi dengan praktisi eksternal dapat memperkaya proses pembelajaran, memberikan perspektif baru, dan memperkuat kemampuan peserta untuk menerapkan pembelajaran dalam konteks nyata.

c. *Post-Training* (Pasca-Pelatihan)

Setelah setiap sesi, peserta menyusun *Minutes of Meeting* (MoM) sebagai dokumentasi pembelajaran. Program ditutup dengan *final presentation*, di mana peserta memaparkan rencana implementasi mereka. Evaluasi ini

memastikan bahwa pembelajaran diterapkan dalam konteks pekerjaan, serta memberikan umpan balik untuk perbaikan program di masa mendatang.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa program pengembangan kompetensi di Sagala, seperti SMDP, Sagala *Levelling Up Class*, dan *Succession Planning*, berperan signifikan dalam meningkatkan potensi karyawan melalui pendekatan sistematis yang mencakup tiga fase utama: *Pre-Training*, *Learning Event*, dan *Post-Training*. Hasil evaluasi menunjukkan mayoritas peserta merasa program ini relevan dan membantu meningkatkan kinerja mereka, meskipun masih terdapat tantangan seperti penyesuaian jadwal pelatihan dengan rutinitas kerja. Untuk mengoptimalkan hasil, Sagala disarankan memperkuat monitoring pasca-pelatihan, menyesuaikan jadwal pelatihan dengan kebutuhan operasional, dan melakukan penelitian lanjutan guna mengevaluasi dampak jangka panjang serta membandingkan efektivitas program dengan praktik terbaik di industri serupa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adhim, M. R. F., & Suherman, E. (2024). Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(3), 95-108.
- Agba, I. (2024). Strategic Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Organizational Success. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(2), 1-3.
- Alsyabany, R. R. (2019). The evaluation of effectiveness on education and training program. *Journal of Educational and Learning Studies*, 2(1), 56.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2 Desember 2023). *Keadaan Ketenagakerjaan Kota Bandung 2023*. Retrieved from <https://bandungkota.bps.go.id/id/pressrelease/2023/12/02/1392/keadaan-ketenagakerjaan-kota-bandung-2023.html>
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (9 Oktober 2024). Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulanan 2020-2024. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/10/09/7290b829d2eaa972e4968d19/produk-domestik-bruto-indonesia-triwulanan-2020-2024.html>

- Creswell, J. W. (2015). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Fahmi, M. (2024). Startup F&B Indonesia semakin tangguh dengan ketahanan ekonomi Indonesia. Retrieved from <https://east.vc/id/berita/insights-id/fnb-startup-indonesia/>
- Fitriani, H., Asy'ari, M., Zubaidah, S., & Mahanal, S. (2019). Exploring the prospective teachers' critical thinking and critical analysis skills. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 8(3), 379–390.
- Hasanah, H., Gebina, F., Chafshah, A., Hammami, A., & Anshori, M. I. (2024). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 1(2), 171-184.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Lestari, H., Sopandi, W., Sa'ud, U. S., Musthafa, B., Budimansyah, D., & Sukardi, R. R. (2021). The impact of online mentoring in implementing radec learning to the elementary school teachers' competence in training students' critical thinking skills: A case study during covid-19 pandemic. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 10(3), 346-356.
- Rahadi, D. R., Saputra, S., Hati, P. C., Farid, M. F., *Pelatihan & Pengembangan Karyawan*. Tasikmalaya: Lentera Ilmu Maldani.
- Testers, L., Gegenfurtner, A., & Brand-Gruwel, S. (2020). Taking affective learning in digital education one step further: Trainees' affective characteristics predicting multicontextual pre-training transfer intention. *Frontiers in psychology*, 11, 2189.
- Waritsman, A., & Hatapayo, R. (2022). The Trend of Training Innovations in Indonesia: A Systematic Literature Review. *Jurnal Prajaiswara*, 3(2), 170-176.