Jurnal Penelitian Inovatif (JUPIN)
Vol. 6, No. 4, November 2026, Hal. 3755-3766
https://jurnal-id.com/index.php/jupin

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Perancangan Program Mentoring Berbasis *SMART* (*Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Timely*) *Goals*

Mohammad Ramadhan[1*], Muhammad Ryo Ramadhani[2], Fandi Ahmad[3]

[1,2,3] Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Bandung, Indonesia
Email: ramadhanmohammad90@gmail.com

Abstrak

Penguatan kapasitas sumber daya manusia merupakan upaya yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja bagi para pegawai di suatu organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkan hal tersebut yakni dengan proses diskusi transfer pengetahuan dan pengalaman atau yang disebut dengan mentoring. Mentoring bertujuan untuk memberikan sarana antara pegawai yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang mumpuni kepada pegawai yang belum memiliki pengetahuan dan pengalaman. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peranan perencanaan dan pelaksanaan program mentoring berbasis *SMART Goals* (*Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Timely*) sebagai upaya dalam mewujudkan kapasitas sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan menelaah beberapa artikel ilmiah dan buku yang relevan terkait pengembangan sumber daya manusia, mentoring, dan *SMART Goals*. Hasil penelitian menunjukan bahwa program mentoring yang didasari oleh penentuan tujuan yang jelas akan mendukung keberhasilan mentoring dan menghindari dari ambiguitas tujuan. Selain itu, penelitian ini menghasilkan empat tahapan dalam membangun program mentoring yang terarah yakni identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan berbasis *SMART Goals*, penentuan struktur pelaksanaan, dan pelaksanaan. Oleh karena itu, pentingnya penentuan tujuan yang terarah dan terukur menjadi instrumen dalam mewujudkan kapasitas sumber daya manusia yang dapat memberikan kontribusi nyata kepada organisasi.

Kata kunci: *Mentoring, Penguatan Kapasitas, SMART Goals*

Abstract

Human resource capacity building is an effort aimed at improving the knowledge, skills,and work attitudes of employees within an organization. One way to achieve this is through a process of sharing knowledge and experience, also known as mentoring. Mentoring aims to facilitate the transfer of knowledge and experience from employees who possess extensive expertise to those who do not yet have such knowledge and experience.This study aims to examine the role of planning and implementing a mentoring program based on SMART Goals (Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Timely) as an effort to enhancehuman resource capacity. This study employs a literature review method by examining several relevant scientific articles and books related to human resource development, mentoring, and SMART Goals. The results of the study indicate that a mentoring program grounded in the establishment of clear objectives will support the success of mentoring and prevent ambiguity regarding objectives. In addition, this study identified four stages in developing a focused mentoring program, namely needs assessment, formulation of SMART Goals, determination of the implementation structure, and implementation. Therefore, the importance of setting focused and measurable goals serves as a tool for realizing human resource capacity that can make a tangible contribution to the organization.

Keywords: *Mentoring, Human Resource Capacity Building, SMART Goals*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aspek yang penting dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi karena berperan sebagai penggerak dari penyelenggaraan fungsi pelayanan organisasi baik organisasi privat maupun publik. Dengan adanya manusia sebagai sumber daya utama, menjadikannya sebagai aset berharga karena memiliki segenap kemampuan dan potensi untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi (Ahmad et al., 2021). Peran sumber daya manusia sebagai aspek krusial ditengah

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

persaingan global yang membuat manusia menjadi faktor utama untuk menentukan keberhasilan organisasi (Darmi & Jukuinsyah, 2025). Sebagai upaya untuk mewujudkan hal ini diperlukan aktivitas yang konkret dan terarah agar tujuan dapat tercapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas penerapan fungsi manajemen terhadap sumber daya manusia yang menfokuskan pada praktik dan kebijakan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Qomariah, 2021). Oleh sebab itu, perlu adanya strategi dalam manajemen sumber daya manusia agar memastikan dampak yang diterima oleh organisasi berjalan secara baik, terukur dan berkelanjutan.

Faktor utama dalam memastikan sumber daya manusia yang optimal yakni melalui program pengembangan. Sumber daya manusia yang menjadi aset berharga bagi organisasi memerlukan serangkaian program pengembangan yang sistematis agar dapat menciptakan individu yang unggul (Suryani et al., 2023). Dengan adanya program pengembangan sumber daya manusia, akan menghasilkan individu yang mampu menghadapi tantangan kerja yang terus berubah-ubah (Alifiyah et al., 2025). Oleh sebab itu, pengembangan dituangkan sebagai kegiatan dalam menciptakan karyawan yang kompeten dan mampu mencapai visi-misi dan sasaran strategis organisasi secara berkelanjutan.

Mentoring merupakan salah satu jenis program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu di organisasi. Mentoring adalah proses interaksi, pertukaran dan timbal balik diantara dua orang atau lebih yang dimaksudkan sebagai bentuk pengembangan secara terstruktur baik formal atau informal (Jeong & Park, 2020). Mentoring merupakan proses interaksi antara pegawai yang memiliki pengalaman berlebih kepada pegawai yang belum memiliki pengalaman dengan tujuan untuk memberikan transfer pengetahuan dan pengelaman agar dapat meningkatkan kapasitasnya. Melalui penerapan program mentoring akan bermanfaat pada peningkatan kompetensi pegawai, pengembangan karir jangka, menciptakan relasi antar individu untuk program sukesi dan mendorong reformasi internal dengan adanya transfer pengetahuan dan pengalaman antar pegawai (Situmorang et al., 2025). Dampak positif lainnya yang dirasakan yakni adanya peningkatan motivasi, produktivitas, efektivitas kerja, serta kinerja individu maupun organisasi (Susanto & Sawitri, 2023). Penelitian lain mengungkapkan bahwa melalui mentoring, pegawai dapat memahami budaya organisasi dan mempersiapkan talenta yang berkompeten agar organisasi dapat berkembang di masa yang akan datang (Syailendra et al., 2023; Khonsa & Palupi, 2023). Hal tersebut membuktikan bahwa program mentoring merupakan upaya strategis dalam mendukung proses pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan manfaat mentoring, terdapat pula tantangan dalam pelaksanaannya. Keefektifan program mentoring sangat bergantung pada tahap identifikasi kebutuhan dan perencanaan yang baik. Literatur menunjukan secara jelas bahwa faktor keberhasilan mentoring ditentukan oleh kejelasan, komitmen pimpinan, sumber daya dan proses pelaksanaan (Agustia, 2024). Walaupun terdapat literatur yang membahas secara jelas manfaat mentoring, terdapat tantangan yang krusial yakni mentoring sering gagal karena kurangnya penentuan tujuan yang jelas sehingga menimbulkan tujuan yang samar (fuzzy *goals)* dan tidak realistis (Giacumo et al., 2020). Proses ini menimbulkan mentoring yang telah dilakukan mengalami ketidakpastian dalam hasil dan dampak yang bisa dirasakan oleh organisasi. Hasil telaahan terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa fenomena *fuzzy goals* masih menjadi persoalan laten dalam pengembangan SDM secara umum. Analisis dari berbagai studi kasus menyakatan jika masih banyak program mentoring terjebak hanya pada sebatas pemenuhan formalitas administratif saja tanpa arah yang jelas, interaksi antara mentor dan *mentee* sering kali tidak dilandasi oleh indikator capaian yang terukur, sehingga prosesnya tereduksi menjadi sekadar arahan tugas rutin atau perbincangan informal (Allen et al., 2006; Martoredjo, 2015)

Menurut Lois J. Zachary (2009) keberhasilan mentoring diperlukan tahapan perencanaan yang jelas menggunakan prinsip *SMART Goals (Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Timely)*. Penggunaan prinsip *SMART Goals* bertujuan agar mentoring yang dilakukan dapat sesuai dengan harapan dan menghilangkan ambiguitas serta memberikan acuan yang jelas dan terukur. Sejumlah penelitian yang telah dihimpun memiliki keterbatasan dalam menerapkan program mentoring yang direncanakan melalui prinsip *SMART Goals* secara sistematis. Sejalan dengan hal ini, (Leary et al., 2016) menyoroti proses mentoring yang didalamnya terdapat interaksi antara mentor dan mentee terdapat ketidaksinkronan ekspetasi yang menyebabkan tujuan mentoring tidak sesuai dengan harapan. Dengan adanya salah konsep tentang mentoring tersebut, membuat tujuan yang samar *(fuzzy goals)* akan tinggi.

Melalui prinsip *SMART Goals* dalam mentoring ini, diharapkan akan mengurangi ambiguitas dan tujuan yang samar tersebut karena telah dilakukan perumusan secara terstruktur dan terukur.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa mentoring merupakan upaya positif dalam mendukung proses pengembangan kompetensi dan kinerja secara berkelanjutan, melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan pembelajaran terstruktur. Selaras dengan hal tersebut untuk mencapai program mentoring yang berjalan lancar, tentu diperlukan dasar yang kuat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program mentoring tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji bagaimana penerapan prinsip *SMART Goals* dalam program mentoring sekaligus merumuskan rancangan program mentoring yang dapat digunakan sebagai solusi dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengembangan sumber daya manusia khususnya pada bidang mentoring dalam rangka strategi penguatan kapasitas sumber daya manusia yang berbasis penentuan tujuan yang jelas.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk memperoleh literatur dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penerapan mentoring sebagai strategi penguatan kapasitas sumber daya manusia di organisasi. Data penelitian ini didapatkan dari berbagai jurnal nasional maupun internasional, buku referensi, dan penelitian lain yang relevan dengan topik. Hasil penelusuran memperoleh sebanyak 24 artikel ilmiah, 5 buku referensi, dan 3 *book chapter* yang relevan dengan topik penelitian.

Proses penelusuran literatur pada penelitian ini dilakukan menggunakan Google Scholar, Semantic Sholar, dan Garuda. Proses pencarian menggunakan kata kunci bahasa Indonesia yang mencakup ”mentoring”, ”pengembangan sumber daya manusia” sedangkan kata kunci bahasa Inggris mencakup ”mentoring”, ”SMART Goals”, ”mentoring planing”, ”mentoring implementation”, dan ”human reseource development”. Hasil penelusuran menghasilkan literatur yang diterbitkan rentang tahun 2016-2026 yang menjadi literatur prioritas serta memiliki relevansi yang kuat dengan topik penelitian.

Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan literatur yang digunakan dalam penyusunan dapat sesuai dengan fokus penelitian. Hasil dari pemilihan tersebut yang dilakukan dengan mengunakan kriteria yang telah ditetapkan akan digunakan untuk melakukan analisis literatur. Kriteria inklusi dan eksklusi dapat dilihat di tabel berikut

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi	1) Literatur terbitan diluar 2016 – 2026 apabila memiliki kedudukan penting sebagai landasan teori konsep atau rujukan fundamental 3) Literatur yang membahas mentoring dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dan organisasi 4) Literatur yang membahas perencanaan, pelaksanaan, evaluasi atau pengembangan program mentoring 5) Literatur yang membahas konsep SMART Goals dalam konteks mentoring dan pengembangan SDM
Kriteria Eksklusi	1) Literatur duplikat yang ditemukan pada lebih satu sumber pencarian 2) Literatur yang tidak berkaitan dengan mentoring, pengembangan sumber daya manusia

Proses penyortiran literatur dilakukan dengan beberapa tahapan seperti identifikasi, penyaringan judul dan abstrak, dan dilakukan penetapan sumber yang akan digunakan. Pada tahap awal yakni identifikasi, dilakukan dengan melakukan pencarian pada platform seperti Google Scholar, Semantic Scholar, dan Garuda yang kemudian dilakukan penyaringan judul dan abstrak. Literatur yang tidak relevan dengan topik penelitian telah dilakukan pemeriksaan dan tidak digunakan sebagai sumber dalam penelitian ini.

Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan yakni identifikasi, kategorisasi, dan interpretasi. Tahap identifikasi dilakukan dengan menyaring literatur yang relevan dengan fokus

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

penelitian. Tahap kategorisasi dilakukan proses pemilahan literatur kedalam topik yang relevan dengan penelitian ini yakni pengembangan sumber daya manusia, perencanaan mentoring, pelaksanaan mentoring, dan integrasi *SMART Goals* kedalam proses mentoring. Tahap terakhir yakni interpretasi yakni mensintesis berbagai temuan literatur secara komperehensif yang berkaitan dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui perencanaan dan pelaksanaan program mentoring.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menyajikan hasil literatur terdahulu yang berkaitan dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui program mentoring. Pada pembahasan ini, disajikan penjelasan tentang konsep mentoring, peranan mentor dan mentee, dan tahapan membangun program mentoring. Selanjutnya diperdalam dengan membahas identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan berbasis *SMART Goals*, Penentuan Struktur Pelaksanaan, dan Pelaksanaan Mentoring. Melalui penyajian secara bertahap ini akan memberikan gambaran secara sistematis bagaimana perencanaan dan pelaksanaan program mentoring dapat dilaksanakan secara aplikatif.

3.1. Konsep Mentoring

Mentoring merupakan hubungan interpersonal yang memberikan rasa kepedulian dan dukungan antara seorang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan luas dengan seorang yang kurang memiliki pengalaman atau pengetahuan (Martoredjo, 2015). Selain itu pendapat lain menyatakan bahwa, mentoring adalah proses hubungan interpersonal antara orang yang memiliki kompetensi dengan orang yang kurang memiliki kompetensi, dalam rangka berfokus kepada pengembangan pribadi maupun profesional yang didalamnya terdapat umpan balik secara berkelanjutan (Rifaid, 2023). Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa mentoring merupakan suatu proses bimbingan yang dilakukan oleh orang yang berpengalaman kepada orang yang kurang berpengalaman dalam rangka pengembangan diri melalui transfer pengetahuan dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan.

Berdasarkan pengertian mentoring dari ahli diatas, dapat ditinjau bahwa mentoring yang merupakan proses interaksi yang memerlukan keterlibatan dari actor yang terlibat. Peranan aktor yang terlibat tersebut menjadi salah satu faktor keberhasilan program mentoring. Oleh sebab itu, peranan aktor yang terlibat menjadi penting untuk diuraikan agar aktor yang terlibat memahami apa yang harus dilakukan.

Mentoring dilakukan oleh dua aktor utama yakni mentor yang merupakan individu yang memiliki pengalaman dan pengetahuan mumpuni dan mentee yang merupakan sasaran peserta daripada program mentoring. Mentor adalah seseorang yang memiliki pengalaman berlebih yang berperan dalam pertumbuhan mentee pada karir atau kesuksesan dibidang pekerjaannya (Utama, 2021). Mentor memiliki peran yang cukup kompleks karena akan berperan sebagai motivator untuk meningkatkan pengetahuan mentee melalui transfer pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya Berikut merupakan penjelasan peranan mentor dalam proses mentoring.

Tabel 2. Peran Mentor

Uraian Peran Mentor Dalam Program Mentoring
Mendistribusikan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki
Membangun pemikiran kreatif dan berbagi ide kepada mentee
Memberikan saran konstruktif untuk pengembangan karir mentee
Memperlihatkan strategi dalam memperbaiki kelemahan
Ikut berkontribusi dalam pengembangan keterampilan mentee

Sumber : (Hryshchenko et al., 2025)

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Selain mentor, faktor keberhasilan program mentoring dipengaruhi pula oleh keterlibatan peserta atau yang disebut sebagai Mentee. Mentee sebagai aktor yang diberikan pengalaman dan pengetahuan dari mentor perlu memiliki keaktifan dalam berinteraksi sehingga proses mentoring akan menghasilkan tujuan yang efektif. Mentee perlu memiliki berbagai sikap yang mencakup keterbukaan sehingga *insight* yang diberikan mentor dapat diterapkan dikehidupan pekerjaan. Oleh karena itu, dengan adanya interaksi yang berkelanjutan antar mentor dan mentee dapat menjadi media pembelajaran yang berdampak bagi ketercapaian tujuan individu dan organisasi. Berikut merupakan peranan mentee dalam proses mentoring.

Tabel 3. Peran Mentee

Uraian Peran Mentee Dalam Program Mentoring
Berkomunikasi yang efektif
Memiliki dedikasi yang besar
Memiliki kemauan untuk belajar
Memiliki semangat yang kuat
Memiliki keterbukaan terhadap berbagai persepektif

Sumber : (Hill et al., 2022)

Setelah uraian peranan mentor dan mentee diuraikan dengan jelas, tahap berikutnya yakni membangun program mentoring agar organisasi dapat menyusun program secara terstruktur. Melalui program mentoring yang tersusun secara sistematis ini, akan membuat proses interaksi dari mentor dan mentee sejalan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh individu maupun organisasi.

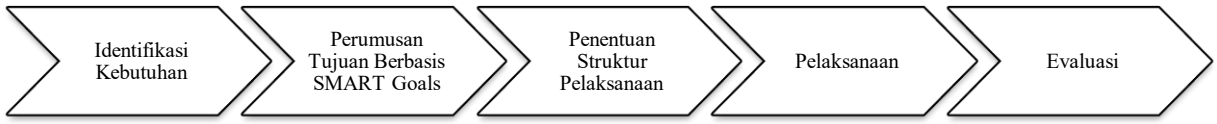
Dalam mewujudkan program mentoring yang sesuai dengan tujuan diperlukan beberapa tahapan yang kompleks. Dalam praktiknya, tahapan ini memiliki dua fase yakni fase perencanaan yang meliputi identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan berbasis *SMART Goals,* dan penentuan struktur pelaksanaan serta fase pelaksanaan yang mencakup aktivitas interaksi dan monitoring. Berdasarkan literatur yang telah dihimpun, keseluruhan proses dalam membangun program mentoring ini mencakup identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan berbasis *SMART Goals,* penentuan struktur pelaksanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal ini guna menciptakan program mentoring yang terstruktur. Untuk memperlihatkan secara jelas tahapan diatas, berikut merupakan tabel sintesis mengenai tahapan dalam membangun program mentoring.

Tabel 4. Hasil Sintesis Tahapan Program Mentoring

Tahapan	**Deskripsi**
Identifikasi Kebutuhan	Tahapan ini dilakukan untuk menganalisis kesenjangan dan menentukan kebutuhan serta memetakan mentor dan mentee agar mentoring dilakukan dengan relevansi yang tinggi (National Mentoring Partnership, 2005)
Perumusan Tujuan Berbasis *SMART Goals*	Tahapan ini dilakukan untuk menetapkan target yang spesifik, terukur, berorientasi pada tindakan, realistis, dan memiliki batasan waktu secara konkret agar mentoring dilakukan secara terukur dan sistematis (Gail, 2021)
Penentuan Struktur Pelaksanaan	Tahapan ini dilakukan untuk menyusun frekuensi, jadwal dan durasi mentoring yang akan dilakukan (National Mentoring Partnership, 2021)
Pelaksaan	Tahapan ini dilakukan untuk menerapkan interaksi antara mentor dan mentee sekaligus melakukan monitoring agar mentoring berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya (Gail, 2021)
Evaluasi	Tahapan ini dilakukan untuk melakukan penilaian dan perbaikan apabila ditemukan hal yang kurang atau tidak berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya (National Mentoring Partnership, 2005)

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Berdasarkan tabel diatas, serangkaian tahapan tersebut tentunya saling mempengaruhi satu sama lain dan memastikan keberhasilan mentoring nantinya. Berdasarkan gambar diatas, sebagai upaya dalam membangun program mentoring diperlukan serangkaian tahapan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Tahapan tersebut memiliki perananan yang penting dalam memastikan program mentoring yang sesuai dengan tujuan. Tahap diatas menjadi acuan yang penting untuk melaksanakan program mentoring bagi organisasi. Keseluruhan proses diatas, dapat dilhat secara visual pada gamber berikut.



Gambar 1. Tahap Membangun Program Mentoring
Sumber : Diadaptasi dari (Gail, 2021) dan (National Mentoring Partnership, 2005)

3.2. Identifikasi Kebutuhan

Tahap identifikasi kebutuhan merupakan tahap awal dalam menelusuri kebutuhan dan harapan dilaksanakannya program mentoring. Menurut Legler (2023) Identifikasi kebutuhan *(needs assessment)* adalah kegiatan dalam menelusuri kesenjangan yang terjadi di organisasi dengan hasil yang diinginkan. Dalam konteks mentoring, adanya kesenjangan dibuktikan dengan kesenjangan kompetensi, kinerja, dan kurangnya keterlibatan dukungan dari mentor. Melalui tahapan identifikasi kebutuhan yang dijalankan secara optimal, program mentoring akan lebih terarah proses perumusan tujuan hingga pelaksanaannya.

Identifikasi kebutuhan dari segi praktiknya, ditempatkan pada posisi yang berbeda dengan perumusan tujuan. Hal ini disebabkan karena identifikasi kebutuhan memiliki cakupan hanya pada meninjau alasan mengapa program dilakukan sedangkan perumusan tujuan lebih berfokus pada langkah konkret yang akan dicapai (Gail, 2021). Oleh sebab itu, langkah awal ini berperan sebagai acuan untuk melakukan perumusan tujuan mentoring yang tentunya relevan dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Sejalan dengan hal ini (Esplen et al., 2025) berpendapat bahwa identifikasi kebutuhan yakni suatu proses yang akan melakukan pengumpulan informasi tentang kebutuhan mentoring, identifikasi kesenjangan kompetensi, dan identifikasi hambatan sekaligus sumber daya yang bisa mempengaruhi program mentoring. Oleh sebab itu, dalam mewujudkan program mentoring yang berdampak bagi organisasi secara jangka panjang, diperlukan identifikasi kebutuhan yang optimal sehingga program mentoring dapat selaras dengan tujuan stategis organisasi.

3.3. Perumusan Tujuan Berbasis *SMART Goals*

Hasil identifikasi kebutuhan diatas akan memberikan serangkaian informasi yang berkaitan dengan identifikasi kesenjangan dan kebutuhan pengembangan program mentoring. Melalui hasil identifikasi kebutuhan tersebut, akan berkorelasi dengan perumusan tujuan agar proses mentoring nantinya terarah dan terukur.

Tahap perumusan tujuan merupakan tahap krusial antara mentor dan mentee dalam menyusun kesepakatan untuk memastikan program mentoring berjalan selaras dengan kebutuhan organisasi dan harapan yang diinginkan. Dalam proses perumusannya, pendekatan berbasis SMART Goals dapat digunakan untuk membantu perumusan tujuan program mentoring guna tujuan yang terbangun memiliki arah yang jelas dan terhindar dari ambiguitas. *SMART Goals* merupakan akronim dari *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Action-oriented* (berorientasi pada tindakan), *Realistic* (realistis), *Timely* (memiliki tenggat waktu) (Lois J. Zachary, 2009). Dalam konteks mentoring, pendekatan *SMART Goals* tidak hanya sekedar berfungsi sebagai parameter objektif tetapi juga sebagai sarana untuk menjembatani ekspektasi antara mentor dan mentee. Dengan demikian, tujuan yang akan dicanangkan dapat diketahui apa yang harus dilakukan, kapan dan siapa yang melakukannya (Gail, 2021). Berikut kerangka yang berfungsi sebagai panduan dialogis bagi mentor dan mentee dalam menyusun kesepakatan tujuan program mentoring secara terstruktur.

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Tabel 5. Penerapan Prinsip *SMART Goals*

Elemen	Pertanyaan
Specific	Apa yang akan dicapai kedepan?
Measurable	Bagaimana cara mengukur pencapaian kedepan?
Action-oriented	Apa hal konkret yang bisa dilakukan sebagai hasil dari pencapaian tujuan?
Realistic	Apakah tujuan tersebut dapat dicapai?
Timely	Berapa jangka waktu untuk mencapai tujuan tersebut?

Sumber : (Lois J. Zachary, 2009)

Berdasarkan tabel tersebut, elemen *SMART Goals* memiliki tujuan sebagai acuan bagi mentor dan mentee dalam memastikan penyesuaian tujuan secara sistematis. Penerapan prinsip *SMART Goals* ini nantinya terjadi dalam proses diskusi yang akan menghasilkan kesepakatan sebagai upaya dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia. Kesepakatan antara mentor dan mentee dilakukan untuk mencapai proses yang berdampak bagi peningkatan motivasi dan kinerja agar tidak terjadi ambiguitas. Selain itu, melalui integrasi *SMART Goals* kedalam diskusi kesepatakan akan berupaya meningkatkan komitmen selama mentoring nantinya berlangsung. Oleh sebab itu, tujuan yang telah disepakati dapat dilihat tingkat keberhasilannya dan dapat diterapkan secara konsisten.

Setelah tujuan mentoring dirumuskan dengan jelas yang menggunakan prinsip *SMART Goals,* langkah selanjutnya yakni mengaktualisasikan dengan menentukan struktur pelaksanaan. Hal ini bertujuan agar tujuan yang telah disusun dan disepakati oleh para aktor yang terlibat dapat diterapkan dengan efektif. Sebagai contoh nyata dibawah ini merupakan rumusan tujuan yang memenuhi unsur *SMART Goals*

Tabel 6. Contoh Rumusan Tujuan *SMART Goals*

Spesific	Mentee akan meningkatkan keterampilan komunikasi dalam mempresentasikan laporan kepada atasan
Measurable	Mentee mendapatkan skor minimal 8 dari 10 dan presentasi tidak melihat ke teks bacaan
Action-oriented	Mentee melakukan latihan presentasi bersama mentor dalam jangka waktu dua kali dalam satu minggu
Realistic	Keterampilan mentee relevan dengan kebutuhan perusahana karena jabatan mentee memerlukan keterampilan presentasi yang baik
Timely	Keterampilan mentee dalam presentasi harus dapat tercapai dalam jangka waktu 2 bulan

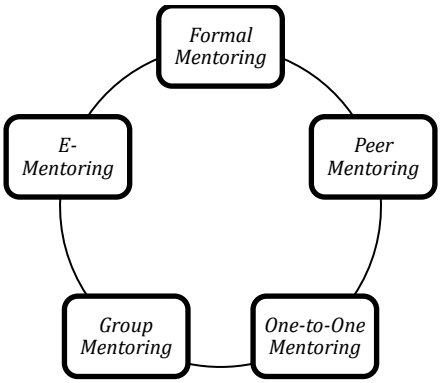
Berdasarkan penjelasan diatas, penerapan unsur *SMART Goals* dengan mentoring ini nantinya akan menjadi acuan atau landasan dan untuk meninjau keberhasilan dari setiap unsur. Keseluruhan unsur tersebut akan dilaksanakan pada proses interaksi antara mentor dan mentee. Melalui penerapan tersebut, mentoring akan mampu mencapai target secara objektif guna memonitoring perkembangan mentee sesuai dengan rencana awal.

3.4. Penentuan Struktur Pelaksanaan

Tahap penentuan struktur pelaksanaan merupakan tahapan terdiri atas tiga pilar utama yang saling terintegrasi mencakup garis waktu program mentoring *(timeline)*, frekuensi dan durasi pertemuan, dan menentukan jenis mentoring (Vance et al., 2017). Program mentoring perlu disusun dan disesuaikan berdasarkan kalender kegiatan yang ada di organisasi serta mempertimbangkan beban kerja antara mentor dan mentee. Melalui pertimbangan tersebut, program mentoring akan mencegah benturan jadwal yang berpotensi akan menghambat pelaksanaan mentoring. Garis waktu yang ideal dalam pelaksanaan program mentoring formal berlangsung antara enam hingga dua belas bulan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Frekuensi dan durasi pertemuan merupakan bentuk

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

interaksi antara mentor dan mentee yang telah melalui proses kesekapatan. Durasi pertemuan tersebut memiliki minimal jangka waktu yakni satu kali dalam satu bulan yang berkelanjutan karena pada dasarnya konsistensi merupakan indikator keberhasilan keberlangsungan dan kualitas hubungan mentoring (Treasure et al., 2022). Pilar berikutnya yakni menentukan jenis program mentoring yang disesuaikan dengan kebutuhan mentee dan kebutuhan organisasi. Berikut merupakan klasifikasi jenis-jenis mentoring.



Gambar 2. Klasifikasi Jenis Mentoring
Sumber : (National Mentoring Partnership, 2005)

Dalam praktinya pelaksanaan mentoring tidak bersifat seragam, melainkan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk dan pendekatan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Hal ini dilakukan guna memastikan bahwa proses mentoring dapat berjalan secara efektif, tepat sasaran dan meningkatkan relevansi serta kebermanfaatan mentoring dalam mendukung tujuan peningkatan kinerja organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, terdapat berbagai jenis mentoring yang dapat diterapkan. *Formal mentoring* adalah jenis mentoring yang telah melalui proses perencanaan dan memiliki struktur pelaksanaan untuk menyelesaikan masalah didalam organsasi (Mullen & Klimaitis, 2021). *Peer mentoring* adalah jenis mentoring yang bersifat informal dan formal antara dua orang rekan sejawat yang akan saling memberikan dukungan. *One-to-One mentoring* adalah jenis mentoring yang menerapkan proses pembimbingan antara satu orang mentor dan satu orang mentee. *Group mentoring* adalah jenis mentoring yang menerapkan proses pembimbingan antara satu orang mentor dengan kelompok kecil mentee. *E-Mentoring* adalah jenis mentoring yang dilakukan menggunakan platform digital yang dapat memfasilitasi komunikasi antara mentor dan mentee apabila tidak dapat bertemu secara tatap muka (Mullen & Klimaitis, 2021).

Berbagai jenis mentoring ini bersifat fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Setelah penentuan struktur pelaksanaan dan jenis mentoring dilakukan akan berlanjut menuju tahap pelaksanaan program mentoring.

3.5. Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan tahap implementasi dari seluruh perencanaan yang telah disususun sebelumnya meliputi proses identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan berbasis *SMART Goals*, dan penentuan struktur pelaksanaan mentoring. Pada tahap ini mentor dan mentee yang telah mengetahui peranan nya mulai menjalankan aktivitas mentoring sesuai dengan tujuan yang telah disepakati. Dalam pelaksanaan mentoring pastikan tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga mencakup proses refleksi, pemberian umpan balik, dan pemecahan masalah secara kolaboratif yang dilakukan secara berkelanjutan (Bray & Wilson, 2026). Agar kolaborasi yang terjalin antara mentor dan mentee dapat optimal, setidaknya tahap pelaksanaan mentoring ini idealnya didukung oleh tiga pilar aktivitas utama yang saling bekaitan.

Sebagai tahap awal implementasi, mentoring diawali dengan membangun lingkungan yang mendukung agar terciptanya hubungan yang kondusif, maka aktivitas pertama berfokus untuk

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

menciptakan suasana yang aman *psychological safety* (rasa aman psikologis) guna membangun rasa aman atas komitmen awal yang telah disepakati, juga mendukung proses pemecahan masalah secara kolaboratif. Pada aktivitas ini mentor harus proaktif dalam menciptakan ruang komunikasi yang ingklusif, menjamin kerahasiaan, serta sikap menghargai mentee tanpa menghakimi (*nonjudgmental*) (Laird et al., 2024).

Setelah lingkungan mentoring yang aman dan saling percaya berhasil dibangun, proses mentoring dapat dilanjutkan pada aktivitas berikutnya, aktivitas kedua berfokus pada pemberian umpan balik secara berkala. Menurut Zachary (2009) umpan balik dalam proses mentoring tidak boleh ditunda hingga akhir program (*Summative*), melainkan harus diberikan secara berkala atau disetiap akhir sesi. Pemberian umpan balik secara berkala ini berfungsi sebagai sarana refkesi bersama antara mentor dan mentee dalam melaksanaan program mentoring, yang memungkinkan melakukan penyesuaian strategi bila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya (Hattie & Timperley, 2007). Selaras dengan hal tersebut fungsi lain dari pemberian umpan balik secara berkala yaitu sebagai sarana kontrol terhadap mentee dalam memastikan seluruh ativitas program mentoring tetap berada pada jalur yang selaras dengan *SMART Goals* yang telah disekapati sebelumnya.

Hasil dari proses pemberian umpan balik secara berkala kemudian menjadi dasar bagi mentor dan mentee untuk menentukan bentuk tindak lanjut yang diperlukan. Oleh karena itu, aktivitas ketiga berfokus pada proses transfer pengetahuan dan pemecahan masalah yang selaras dengan tujuan berbasis *SMART Goals* yang telah ditentukan. Interaksi antara mentor dan mentee tidak dilakukan melalui intruksi searah (*top-down*) melainkan dengan pendekatan diskusi, pendekatan ini bertujuan agar mentor dapat memfasilitasi mentee dalam memetakan tantangan saat ini, mengeksplorasi berbagai opsi solusi guna ketercapaian tujuan mentoring itu sendiri secara terbuka dan lahir dari kesadaran mentee itu sendiri (Whitmore, 2017).

3.6. Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahapan yang didalamnya terdapat penilaian dan perbaikan dari seluruh tahapan yang telah dilaksanakan agar dapat memberikan program yang optimal nantinya. Menurut National Mentoring Partnership ((National Mentoring Partnership, 2005) Evaluasi mentoring dapat dilakukan dengan dua langkah yakni evaluasi proses dan evaluasi dampak. Evaluasi proses merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menentukan pelaksanaan telah sesuai dengan yang direncanakan. Melalui evaluasi proses ini, program mentoring akan mengukur apakah implementasi program dan tujuan yang telah disepakati sebelumnya sesuai. Dengan adanya evaluasi proses ini, diharapkan program mentoring yang dilaksanakan telah berjalan dengan apa yang direncanakan.

Sedangkan evaluasi dampak yakni serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menentukan apakah hasil mentoring dapat sesuai dengan tujuan dan sasaran program pengembangan. Evaluasi dampak dilakukan melalui metode suvei atau umpan balik dari mentor dan meninjau keberhasilan mentoring. Kedua langkah evaluasi ini saling bergantungan sehingga program mentoring dapat memberikan dampak yang signifikan.

Evaluasi proses dan evaluasi dampak bukan hanya sekedar proses administratif saja akan tetapi dijadikan acuan untuk perbaikan program mentoring nantinya. Oleh karena itu, pada tahap ini program mentoring yang dilaksanakan akan ditinjau kembali khususnya pada keefektifan, kendala, dan hambatan agar nantinya program dapat relevan dengan kebutuhan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa mentoring merupakan salah satu instrumen dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui proses transfer pengetahuan dan pengalaman dari mentor kepada mentee. Hasil kajian telah menunjukan bahwa dalam membangun program mentoring diperlukan identifikasi kebutuhan dan perumusan tujuan berbasis *SMART Goals* yang menjadi pondasi awal. Melalui identifikasi kebutuhan dan perumusan tujuan yang terukur dan terarah tersebut dapat menghindari ambiguitas tujuan yang sering menjadi penyebab kurang efektifnya program mentoring. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan tahapan yang disusun saling terintegrasi sebagai acuan untuk mewujudkan program mentoring yang berkelanjutan.

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Sebagai upaya untuk mewujudkan hal tersebut, penelitian ini menghasilkan langkah-langkah dalam membangun program mentoring yang diawali dengan identifikasi kebutuhan agar dapat mengetahui kesenjangan dan kebutuhan pengembangan. Selanjutnya dilakukan tahap perumusan tujuan berbasis *SMART Goals* agar tujuan yang disusun bersifat spesifik, terukur, berorientasi pada tindakan, realistis, dan berbatas waktu. Rumusan tujuan tersebut diaktualisasikan kedalam struktur pelaksanaan yang mencakup frekuensi pertemuan dan pemilihan jenis mentoring yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Struktur pelaksanaan yang telah ditentukan ini diterapkan kedalam proses interaksi yang didalamnya terdapat transfer pengetahuan dan pengalaman serta pemberian umpan balik agar tercipta *psychological safety* atau lingkungan yang aman.

Dengan demikian, penelitian ini disusun untuk menjadi rancangan konseptual bagi organisasi dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan program mentoring berbasis *SMART Goals* untuk keberlangsungan peningkatan kapasitas individu, yang lebih terarah, sistematis, terukur, serta mencegah dan menekan terjadinya *fuzzy goals.* Penelitian ini masih berfokus pada pendekatan studi literatur sehingga belum memberikan gambaran terkait penerapan dari konsep yang diusulkan. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari prinsip *SMART Goals* di organisasi sekaligus mengukur perubahan kinerja dan kompetensi sehingga dapat diketahui efektivitas pelaksanaannya

DAFTAR PUSTAKA

Agustia, F. (2024). Peran Coaching Dan Mentoring Dalam Pengembangan Karier Karyawan. *Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability*, *1*(4). https://doi.org/10.69693/joembas.v1i4.145

Ahmad, F., Fitriani, F. L., & Kurniawan, I. (2021). Independent Village Development. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, *564*. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.022

Alifiyah, U., Anisaah, S., Larasati, N., Putri, A., Ismail, F. S., Putri, F. K., & Anwar, M. K. (2025). Penguatan Kapasitas melalui Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja dan Daya Saing Sumber Daya Manusia (SDM) yang Unggul. In *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin* (Vol. 03, Number 04). JIMU.

Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing The Gap Between Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3). https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567

Bray, R., & Wilson, S. (2026). The Development, Implementation, and Evaluation of an Innovative co-mentoring Technique. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *24*(1), 239–251. https://doi.org/10.24384/46hf-4k98

Candra Susanto, P., & Nyoman Sawitri, N. (2023). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *4*(2). https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i2.1591

Darmi, T., & Jukuinsyah, A. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Selebar Kota Bengkulu. *Mimbar : Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, *14*(1).

Esplen, M. J., Fiksenbaum, L. M., Lin, E., Darani, S. A., Teshima, J., Vigod, S. N., Kozloff, N., Szatmari, P., Lanctôt, K. L., Ho, C., Silver, I., Soklaridis, S., & Wong, J. (2025). Identifying The Mentorship Needs Among Faculty in a Large Department of Psychiatry Support for The Creation of a Formal Mentorship Program. *BMC Medical Education*, *25*(1). https://doi.org/10.1186/s12909-024-06629-y

Giacumo, L. A., Chen, J., & Seguinot-Cruz, A. (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple-Studies Review. *Performance Improvement Quarterly*, *33*(3), 259–303. https://doi.org/10.1002/piq.21324

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. In *Review of Educational Research* (Vol. 77, Number 1). https://doi.org/10.3102/003465430298487

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Hill, S. E. M., Ward, W. L., Seay, A., & Buzenski, J. (2022). The Nature and Evolution of the Mentoring Relationship in Academic Health Centers. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, *29*(3), 557–569. https://doi.org/10.1007/s10880-022-09893-6

Hryshchenko, M., Artemchuk, M., Zavhorodnya, L., Tymoshenko, Y., & Purhani, S. H. (2025). The Role of Mentoring in The Employee Professional Development and Career Growth. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, *6*(1). https://doi.org/10.51798/sijis.v6i1.888

Jeong, S., & Park, S. (2020). The Wiley International Handbook of Mentoring: Paradigms, Practices, Programs, and Possibilities. In B. J. Irby, J. N. Boswell, L. J. Searby, F. Kochan, R. Garza, & N. Abdelrahman (Eds.), *John Wiley & Sons, Inc.* (pp. 45–63).

Laird, L., Bloom-Feshbach, K., McNamara, T., Gibbs, B., & Pololi, L. (2024). Psychological Safety: Creating a Transformative Culture in a Faculty Group Peer-Mentoring Intervention. *The Chronicle of Mentoring & Coaching*, *8*(1). https://doi.org/10.62935/hz7383

Leary, J. C., Schainker, E. G., & Leyenaar, J. A. K. (2016). The Unwritten Rules of Mentorship: Facilitators of and Barriers to Effective Mentorship in Pediatric Hospital Medicine. *Hospital Pediatrics*, *6*(4). https://doi.org/10.1542/hpeds.2015-0108

Legler, N. (2023). Needs Assessment and Data Analutics: Understanding Your Constituencies. In D. Law & N. Domínguez (Eds.), *Making Connections: A Handbook for Effective Formal Mentoring Programs in Academia* (pp. 104–130). Utah State University.

Lois J. Zachary, L. A. F. (2009). *The Mentees' Guide*. Jossey-Bass.

Lunsford Laura Gail. (2021). The Mentor's Guide: Five Steps to Build a Successful Mentoring Program. In *The Mentor's Guide: Five Steps to Build a Successful Mentoring Program, 2nd Edition*. Taylor and Francis Group. https://doi.org/10.4324/9781003163862

Martoredjo, N. T. (2015). Peran Dimensi Mentoring dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Humaniora*, *6*(4). https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i4.3373

Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining Mentoring: A Literature Review of Issues, Types, and Applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, *1483*(1), 19–35. https://doi.org/10.1111/nyas.14176

National Mentoring Partnership. (2005). *How to Build A Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice*. National Mentoring Partnership. www.mentoring.org

Qomariah, N. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. CV. Pustaka Abadi. https://www.researchgate.net/publication/356291163

Rifaid, R. (2023). Penerapan Kegiatan Mentoring untuk Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Merancang dan Menggunakan Media Pembelajaran di SMPN 2 Bolo Tahun Pelajaran 2022/2023. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, *3*(1), 40–56. https://doi.org/10.53299/jppi.v3i1.289

Situmorang, P., Barus, A. T. B., Fransiskus S, R., & Chrisse, A. (2025). Peran Mentoring dan Coaching dalam Pengembangan Karir Karyawan: Tinjauan Literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(2). https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.767

Suryani, Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Systematic Literature Review (SLR): Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, *2*(3).

Syailendra, S., Setiawan, M., Sopian, Kusuma Atmaja, E. K. A., & Rati Sari. (2023). Effectiveness Of Coaching And Mentoring For Employee Career Development Within The Organization. *Jurnal Ecoment Global*, *8*(3). https://doi.org/10.36982/jeg.v8i3.3483

Treasure, A. M., Hall, S. M., Lesko, I., Moore, D., Sharan, M., van Zaanen, M., Yehudi, Y., & van der Walt, A. (2022). Ten Simple Rules For Establishing A Mentorship Programme. In *PLoS Computational Biology* (Vol. 18, Number 5). Public Library of Science. https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1010015

DOI: https://doi.org/10.54082/jupin.2704
p-ISSN: 2808-148X
e-ISSN: 2808-1366

Utama, A. (2021). Karakteristik Mentor Pada Kegiatan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil CPNS. *KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian Dan Pengembangan*, *1*(1). https://doi.org/10.51878/knowledge.v1i1.818

Vance, E. A., Tanenbaum, E., Kaur, A., Otto, M. C., & Morris, R. (2017). An Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program. *American Statistician*, *71*(1). https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1251493

Whitmore, S. J. (2017). *Coaching for Performance* (5th Editio). Nicholas Brealey Publishing.

Zanuba Arrasyi Khonsa, & Majang Palupi. (2023). Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui Coaching dan Mentoring Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan: Kasus pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *3*(4).