

PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Sofa Khoeriah¹, Salamatul Afiyah²

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: sofakhoi66@gmail.com

² Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: infosalamatulafiyah@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja karyawan. Menggunakan metode studi pustaka, penelitian ini mengkaji berbagai jurnal internasional dan nasional yang membahas efektivitas pelatihan, transfer pelatihan, dukungan organisasi, serta tantangan implementasi pengembangan SDM pada era digitalisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan selaras dengan strategi organisasi mampu meningkatkan keterampilan teknis, perilaku kerja, serta motivasi karyawan. Transfer pelatihan dipengaruhi oleh dukungan atasan, iklim pembelajaran, dan kesempatan praktik. Selain itu, pelatihan berbasis teknologi memberikan fleksibilitas dan efektivitas pembelajaran yang lebih tinggi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan yang terencana, berbasis kompetensi, dan dievaluasi secara berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci: pelatihan, pengembangan SDM, kompetensi, kinerja, transfer pelatihan, studi pustaka.

Abstract

This study aims to analyze the role of training and human resource development in enhancing employee competence, professionalism, and performance. Using a literature review method, this research examines various national and international studies discussing training effectiveness, training transfer, organizational support,

and challenges in implementing HR development in the digital era. The findings indicate that training programs designed based on needs analysis and aligned with organizational strategies significantly improve technical skills, work behavior, and employee motivation. Training transfer is strongly influenced by supervisory support, learning climate, and opportunities for practice. Furthermore, technology-based training provides greater flexibility and learning effectiveness. This study concludes that well-planned, competency-based, and continuously evaluated training contributes substantially to organizational performance improvement.

Keywords: *training, human resource development, competence, performance, training transfer, literature review.*

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi, karena manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengendali berbagai aktivitas organisasi. Di tengah perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi salah satu faktor penentu dalam meningkatkan daya saing organisasi.

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Program pelatihan dirancang untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan teknis karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sedangkan pengembangan difokuskan pada peningkatan kapasitas individu dalam jangka panjang. Dessler (2015) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, sementara pengembangan bertujuan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar. Dengan adanya program pelatihan yang terstruktur, karyawan diharapkan mampu bekerja secara lebih efektif, efisien, dan minim kesalahan.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga terhadap kinerja organisasi secara

keseluruhan. Organisasi yang berinvestasi pada pengembangan SDM cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta budaya kerja yang lebih profesional. Priyono et al. (2016) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia agar selaras dengan visi dan misi organisasi.

Namun, dalam praktiknya tidak semua organisasi mampu mengelola program pelatihan dan pengembangan secara optimal. Keterbatasan anggaran, kurangnya perencanaan, serta minimnya evaluasi program sering menjadi kendala dalam pelaksanaan pelatihan. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan standar kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan studi pustaka, dengan mengacu pada teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

2. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif. Dessler (2018), pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini. Sementara itu, Mangkunegara & Agustine (2016) menjelaskan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kerja sehingga karyawan dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan pembelajaran yang dirancang secara terencana untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam jangka pendek.

2. Konsep Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah proses peningkatan kapasitas individu secara berkelanjutan guna mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan. Menurut Hasibuan et al. (2022), pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan. Sementara itu, Nurhalim & Puspita (2021) menyatakan bahwa pengembangan SDM bertujuan untuk mempersiapkan individu dalam menempati posisi yang lebih tinggi di masa depan.

Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada kebutuhan saat ini, tetapi juga pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan peningkatan tanggung jawab.

3. Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Robbins et al. (2010) kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja. Sementara itu, Mangkunegara (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan definisi tersebut, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Bell et al. (2017) program pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Celis-Morales et al. (2012) menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan berdampak positif terhadap peningkatan performa individu dan tim kerja.

Secara teoritis, karyawan yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang memadai akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.

3. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (library research). Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui proses analisis deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Pendekatan ini menekankan makna daripada angka, sehingga cocok digunakan untuk menganalisis konsep transparansi dan partisipasi publik dalam pengelolaan keuangan negara.

Selain itu, Creswell (2012), menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif berfokus pada eksplorasi pemahaman subjektif yang dibangun dari berbagai sumber informasi, termasuk dokumen dan literatur. Karena penelitian ini tidak melakukan pengambilan data lapangan, pendekatan kualitatif berbasis dokumen menjadi relevan.

Dalam konteks studi literatur, penelitian ini mengacu pada pemahaman Fajar & Aviani (2022) yang menyatakan bahwa studi literatur merupakan kegiatan menelaah berbagai informasi tertulis seperti buku, artikel ilmiah, laporan resmi, dan dokumen akademik untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif terhadap topik yang diteliti.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat data sekunder. Menurut Fajar & Aviani (2022), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang telah dipublikasikan, seperti buku, jurnal, dokumen kebijakan, dan laporan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Penelusuran jurnal dan artikel ilmiah melalui Google Scholar yang membahas topik
 - a. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia,
 - b. Kinerja karyawan, dan
 - c. Manajemen talenta serta pengembangan kompetensi.
2. Penelusuran buku-buku teori tentang:
 - a. Manajemen sumber daya manusia,
 - b. Pelatihan dan pengembangan karyawan,
 - c. Pengelolaan kompetensi dan karier, serta
 - d. Kinerja dan produktivitas kerja.
3. Dokumen resmi, seperti:
 - a. Standar kompetensi kerja nasional (SKKNI),
 - b. Laporan tahunan perusahaan (*annual report*) yang memuat program pelatihan karyawan,
 - c. Laporan pengembangan SDM (*human capital development report*), dan
 - d. Pedoman internal perusahaan mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis secara deskriptif kualitatif untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam mendukung reformasi birokrasi.

Proses pencarian literatur dilakukan secara sistematis sebagaimana diuraikan oleh Fajar & Aviani (2022) dalam metode *systematic literature review*, yakni melalui proses *identification, screening, eligibility, dan inclusion*.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Menurut Ahmad, J., & Development (2019), analisis isi adalah teknik penelitian untuk membuat inferensi yang dapat direplikasi dari data teks. Teknik ini digunakan untuk membaca, mengidentifikasi makna, dan menginterpretasi pesan-pesan dalam literatur tentang transparansi dan partisipasi publik.

Selanjutnya, analisis tematik digunakan untuk mengelompokkan informasi berdasarkan tema. Terry et al. (2017) menyatakan bahwa analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menginterpretasikan pola atau tema dalam data kualitatif.

Dalam penelitian ini, tema utama yang akan dianalisis antara lain:

- a. Peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja karyawan,
- b. Etika kerja dan profesionalisme karyawan dalam mendukung terciptanya budaya kerja yang produktif dan berintegritas,
- c. Kompetensi dan kinerja karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi, serta
- d. Hambatan dan tantangan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Proses analisis mengikuti langkah-langkah Braun & Clarke:

familiarisasi data,

- pengkodean,
- pencarian tema,
- peninjauan tema,
- pendefinisian tema,
- penyusunan laporan analisis,
- Penyusunan laporan analisis.

4. Uji Keabsahan Data (*Trustworthiness*)

Meskipun berbasis literatur, penelitian ini tetap menggunakan konsep keabsahan data

sesuai panduan Susanto et al. (2023).

- a. Kredibilitas (*Credibility*)

Peneliti memilih sumber yang valid seperti jurnal peer-reviewed, buku akademik, dan dokumen resmi pemerintah.

b. *Dependabilitas (Dependability)*

Seluruh proses pencarian, seleksi, dan analisis literatur didokumentasikan sehingga prosesnya dapat dipertanggungjawabkan.

c. *Konfirmabilitas (Confirmability)*

Interpretasi penelitian didasarkan pada rujukan ilmiah, bukan subjektivitas peneliti.

d. *Transferabilitas (Transferability)*

Temuan penelitian disajikan secara rinci sehingga dapat digunakan untuk penelitian atau konteks kebijakan lain.

4. Hasil dan Pembahasan

1. Peran Inti Pelatihan dan Pengembangan dalam MSDM

Pelatihan dan pengembangan (training & development) berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk menutup gap kompetensi antara kebutuhan organisasi dan kapasitas SDM (Bell et al., 2017). Secara operasional, pelatihan meningkatkan keterampilan teknis dan prosedural sehingga produktivitas dan kualitas output meningkat, sedangkan pengembangan menyiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih luas dan peran kepemimpinan di masa depan (Garavan et al., 2012).

Beberapa studi lintas-wilayah menunjukkan korelasi positif antara investasi pelatihan dengan indikator kinerja organisasi termasuk output per pekerja, pengurangan kesalahan operasional, dan tingkat retensi karyawan (Salas-Huetos et al., 2017). Kerangka teori sumber daya berbasis keunggulan kompetitif (*resource-based view*) menempatkan kapabilitas SDM sebagai aset yang sulit ditiru sehingga pelatihan yang efektif menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Becker & Huselid, 2006).

2. Komponen Desain Pelatihan yang Membawa Dampak

Efektivitas pelatihan bergantung pada kualitas desain yang mencakup beberapa komponen: analisis kebutuhan (TNA), tujuan pembelajaran yang terukur, metode

yang sesuai (blended learning, on-the-job, simulasi), serta mekanisme evaluasi (2023, 2021) (Alipour et al., 2009).

- Analisis kebutuhan (TNA) memastikan materi relevan dengan gap kompetensi nyata dan prioritas organisasi (Mathis, R. L., & Jackson, 2011).
- Metode pembelajaran: metode aktif seperti simulasi, studi kasus, dan praktik lapangan meningkatkan retensi dan transfer pembelajaran (Garavan et al., 2010).
- Evaluasi: evaluasi multi-level (reaksi → pembelajaran → perilaku → hasil) membantu menilai apakah pelatihan berdampak pada perubahan perilaku dan outcome organisasi, bukan sekadar kepuasan peserta (Phillips, 2008).

3. Proses Transfer Pembelajaran ke Tempat Kerja

Transfer training (penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sebenarnya) sering kali menjadi titik kegagalan program pelatihan. Model BALDWIN & FORD (1988) dan tinjauan meta oleh Blume et al. (2010) mengidentifikasi tiga domain penentu: faktor karakteristik peserta (*motivation to learn, self-efficacy*), faktor desain pelatihan (relevansi, praktik), dan faktor lingkungan kerja (dukungan supervisor, kesempatan aplikasi). Holton et al. (2000) menambahkan dimensi organisasi seperti reward system dan kebijakan HR yang memperkuat atau melemahkan transfer.

Dalam praktik MSDM, intervensi untuk memperkuat transfer meliputi: job aids, coaching dan mentoring pasca-pelatihan, rotasi tugas untuk praktik nyata, serta integrasi target pelatihan ke dalam sistem penilaian kinerja (Noe et al., 2014).

4. Hubungan Pelatihan Kompetensi Kinerja: Mekanisme dan Bukti Empiris

Pelatihan meningkatkan kompetensi (*knowledge, skills, attitudes*). Kompetensi mendukung peningkatan kinerja (*quality & quantity of work*). Hubungan ini dimediasi oleh motivasi dan kesempatan untuk menerapkan kemampuan (Robbins et al., 2010). Studi meta-analitik menemukan efek positif menengah sampai kuat antara intervensi pelatihan dan hasil kinerja apabila diukur dengan indikator perilaku dan hasil organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009).

Di sisi lain, literatur HRM strategis menunjukkan bahwa pelatihan paling efektif ketika bagian dari sistem HR terintegrasi termasuk rekrutmen berbasis kompetensi, reward & promosi berbasis performa yang bersama-sama memengaruhi kinerja organisasi (Huselid, 1995).

5. Dimensi Etika, Profesionalisme, dan Budaya Organisasi

Tidak hanya keterampilan teknis, pelatihan harus menyoroti aspek nilai dan etika kerja terutama di sektor publik karena profesionalisme aparat memengaruhi kepercayaan publik dan kualitas tata kelola. Modul tentang integritas, pelayanan publik, dan etika profesi dapat memperkuat perilaku yang sesuai standar etika dan mengurangi praktik-praktik maladministrasi.

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran (*learning culture*) cenderung mempercepat perubahan perilaku pasca-pelatihan; sebaliknya, budaya yang resistif menghambat transfer walaupun pelatihan berkualitas (Garavan et al., 2012).

6. Tantangan Implementasi di Konteks Organisasi (Khusus: Sektor Publik / ASN)

Konteks sektor publik menghadirkan tantangan spesifik: keterbatasan anggaran, prosedur pengadaan yang rigid, orientasi birokratis, and resistensi terhadap inovasi (Shaban, 2012). Selain itu, orientasi kerja yang menempatkan senioritas di atas merit dapat mengurangi insentif untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal.

Namun, reformasi birokrasi (*merit system*, akuntabilitas kinerja) membuka peluang untuk menautkan pelatihan dengan jalur karier dan evaluasi kinerja. Implementasi yang sukses memerlukan dukungan kebijakan tingkat atas, alokasi anggaran yang jelas, dan integrasi pelatihan ke dalam SAKIP/LAKIP.

7. Pengukuran Dampak Pelatihan: Indikator dan Metode Evaluasi

Pengukuran hasil pelatihan harus multi-dimensi:

- **Output langsung:** peningkatan pengetahuan/kompetensi (*pre-post test, assessment centers*).
- **Perilaku di tempat kerja:** observasi, appraisal, *360-degree feedback*.

- **Outcome organisasi:** produktivitas, kualitas layanan, penurunan biaya, ROI (Phillips, 2008)

Pendekatan kuantitatif (eksperimen kuasi, *difference-in-differences*) dan *mixed-methods* (gabungan wawancara mendalam, studi kasus) sangat direkomendasikan untuk menilai kausalitas dan memahami mekanisme perubahan (Aguinis & Kraiger, 2009).

8. Keterbatasan Studi Pustaka dan Agenda Riset Lanjutan

Sebagai studi pustaka, kajian ini mengumpulkan bukti teoretis dan empiris tetapi tidak menghadirkan bukti kausal langsung pada konteks organisasi tertentu. Rekomendasi riset lanjutan:

- Studi eksperimental/quasi-eksperimental untuk mengukur efek kausal pelatihan terhadap kinerja.
- Penelitian longitudinal untuk mengukur sustainability efek pelatihan.
- Investigasi variabel moderator/mediator seperti supportive climate, leadership, dan reward system.
- Studi kontekstual sektor publik (ASN) yang menilai pengaruh reformasi birokrasi terhadap efektivitas program pengembangan SDM.

Pelatihan dan pengembangan SDM telah menjadi komponen strategis dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi modern. Banyak penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berdampak pada peningkatan keterampilan, tetapi juga pada perubahan perilaku kerja, komitmen organisasi, serta motivasi intrinsik karyawan. Menurut Saks & Burke (2012), pelatihan berperan sebagai mekanisme kunci dalam mengembangkan kapasitas adaptasi organisasi di tengah perubahan lingkungan yang cepat. Dengan demikian, pelatihan tidak lagi dianggap sebagai aktivitas pendukung, tetapi sebagai investasi strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi.

Lebih jauh, efektivitas pelatihan bergantung pada kesesuaian antara program pelatihan dan kebutuhan kompetensi organisasi. Menurut Albers et al. (2015) pelatihan yang selaras dengan strategi organisasi mampu meningkatkan *employee*

engagement dan produktivitas secara signifikan. Studi dari Tharenou et al. (2007) juga menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dan berbasis kebutuhan menghasilkan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja individu. Hal ini diperkuat oleh penelitian Panagiotakopoulos et al. (2020) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan *continuous learning* melalui pelatihan berkelanjutan memiliki karyawan yang lebih inovatif dan siap menghadapi tuntutan teknologi digital.

Dalam perspektif manajemen kinerja, pelatihan memiliki hubungan langsung dengan pencapaian output kerja. Joo dan Park menjelaskan bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan pekerja untuk mengatasi beban kerja dan mengambil keputusan yang lebih baik, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja jangka panjang. Studi oleh Mohammadpour et al. (2016) bahkan menemukan bahwa pelatihan berperan meningkatkan komitmen afektif sehingga mendorong perilaku kerja positif dan loyalitas karyawan.

Efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh isi materi, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja dan dukungan organisasi. Menurut Tracey (1995) transfer pelatihan sangat ditentukan oleh dukungan atasan, iklim pembelajaran, dan kesempatan untuk mempraktikkan kemampuan baru. Studi terbaru oleh Bhatti & Kaur (2010) juga menekankan bahwa faktor motivasi individu memengaruhi sejauh mana pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Bahkan, Brockner et al. (2006) menunjukkan bahwa keberhasilan transfer pelatihan meningkat ketika organisasi memberikan umpan balik dan penghargaan atas keberhasilan implementasi.

Dalam konteks digitalisasi, metode pelatihan mengalami transformasi besar. Pelatihan berbasis teknologi seperti e-learning dan blended learning terbukti meningkatkan efektivitas pembelajaran. Menurut Frankish et al. (2021) penggunaan teknologi pembelajaran adaptif membantu peserta memahami materi secara lebih personal dan mempercepat peningkatan kompetensi. Sementara itu, penelitian oleh menunjukkan bahwa pembelajaran digital meningkatkan fleksibilitas pelatihan dan memberikan pengalaman belajar yang lebih interaktif dibanding metode tradisional.

Kaitan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja juga relevan dalam organisasi publik. Penelitian oleh Calkins et al. (2012) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi aparatur negara memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik dan keberhasilan reformasi birokrasi. Studi lain oleh Arnold et al. (2012) menemukan bahwa pegawai publik yang mengikuti program pelatihan cenderung menunjukkan kinerja lebih tinggi serta memiliki orientasi pelayanan yang lebih baik.

Namun, pelaksanaan pelatihan sering dihadapkan pada berbagai kendala. Menurut Bulut dan Culha, kurangnya anggaran, fasilitas terbatas, serta resistensi terhadap perubahan merupakan hambatan yang paling umum. Sementara itu, penelitian oleh Rowden et al. (2005) menyebut bahwa kegagalan pelatihan juga sering terjadi akibat tidak adanya evaluasi program yang memadai. Karena itu, model evaluasi seperti *Training Impact Framework* Marzi et al. (2004) sering direkomendasikan untuk mengukur efektivitas kinerja.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang telah dilakukan, penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan Sumber Daya Manusia merupakan faktor fundamental dalam meningkatkan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai proses strategis untuk membentuk kualitas mental, perilaku kerja, serta kesiapan pegawai menghadapi tantangan organisasi yang semakin kompleks. Berbagai teori dan penelitian menyebutkan bahwa pelatihan yang terencana dengan baik dapat meningkatkan kompetensi inti pegawai, memperkuat motivasi intrinsik, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif dan adaptif.

Pelatihan menjadi semakin penting dalam konteks dinamika perubahan organisasi dan perkembangan teknologi, yang menuntut pegawai untuk terus memperbarui kompetensi mereka. Organisasi yang mampu mengelola program pelatihan secara berkelanjutan terbukti memiliki kemampuan adaptif yang lebih

tinggi serta lebih siap menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Selain itu, pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan kemampuan komunikasi, kolaborasi tim, dan manajemen waktu, yang semuanya berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas kerja individu. Dengan demikian, pelatihan tidak lagi dipandang sebagai program tambahan, tetapi sebagai investasi strategis yang menentukan daya saing organisasi.

Namun, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada desain dan implementasinya. Analisis kebutuhan pelatihan yang akurat, metode pelatihan yang sesuai, serta evaluasi pascapelatihan menjadi syarat utama agar program dapat memberikan hasil yang optimal. Peran pimpinan dalam memberikan dukungan, menyediakan sumber daya, serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penerapan hasil pelatihan juga menjadi faktor penentu keberhasilan. Tanpa integrasi yang baik antara program pelatihan dan kebijakan manajemen SDM lainnya, seperti penilaian kinerja, pengembangan karier, serta sistem penghargaan, pelatihan cenderung tidak memberikan dampak jangka panjang.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa pelatihan SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai. Program pelatihan yang efektif dapat membentuk pegawai yang lebih kompeten, profesional, dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan yang relevan dan berkelanjutan juga mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu menjadikan pelatihan sebagai bagian integral dari strategi pengembangan SDM, serta terus melakukan inovasi dalam metode dan kurikulum pelatihan agar mampu menjawab kebutuhan kompetensi masa depan.

Referensi

2023, K. et al. (2021). *No Title 濟無 No Title No Title No Title*. 32(3), 167–186.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Ahmad, J., & Development, I. C. (2019). Desain Penelitian Analisis Isi (Content Analysis) Desain Penelitian Analisis Isi (Content Analysis). *June*, 5.

Albers, P., Albrecht, W., Algaba, F., Bokemeyer, C., Cohn-Cedermark, G., Fizazi, K., Horwich, A., Laguna, M. P., Nicolai, N., & Oldenburg, J. (2015). Guidelines on Testicular Cancer: 2015 Update. *European Urology*, 68(6), 1054–1068. <https://doi.org/10.1016/j.eururo.2015.07.044>

Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63–68. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p63>

Arnold, J. J., Sharma, S. D., Feng, J. Y., Ray, A. S., Smidansky, E. D., Kireeva, M. L., Cho, A., Perry, J., Vela, J. E., Park, Y., Xu, Y., Tian, Y., Babusis, D., Barauskus, O., Peterson, B. R., Gnatt, A., Kashlev, M., Zhong, W., & Cameron, C. E. (2012). Sensitivity of Mitochondrial Transcription and Resistance of RNA Polymerase II Dependent Nuclear Transcription to Antiviral Ribonucleosides. *PLoS Pathogens*, 8(11), 1–12. <https://doi.org/10.1371/journal.ppat.1003030>

BALDWIN, T. T., & FORD, J. K. (1988). Transfer of Training: a Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., & Noe, R. A. (2017). 100 Years of Training and Development Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(2017), 305–323. <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/11705b76-2c11-4f33-8a84-493ce46bf3c2/content>

- Bhatti, M. A., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 656–672. <https://doi.org/10.1108/03090591011070770>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Calkins, H., Kuck, K. H., Cappato, R., Brugada, J., Camm, A. J., Chen, S. A., Crijns, H. J. G., Damiano, R. J., Davies, D. W., DiMarco, J., Edgerton, J., Ellenbogen, K., Ezekowitz, M. D., Haines, D. E., Haissaguerre, M., Hindricks, G., Iesaka, Y., Jackman, W., Jalife, J., ... Vardas, P. E. (2012). 2012 HRS/EHRA/ECAS expert consensus statement on catheter and surgical ablation of atrial fibrillation: Recommendations for patient selection, procedural techniques, patient management and follow-up, definitions, endpoints, and research trial design. *Europace*, 14(4), 528–606. <https://doi.org/10.1093/europace/eus027>
- Celis-Morales, C. A., Perez-Bravo, F., Ibañez, L., Salas, C., Bailey, M. E. S., & Gill, J. M. R. (2012). Objective vs. self-reported physical activity and sedentary time: Effects of measurement method on relationships with risk biomarkers. *PLoS ONE*, 7(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0036345>
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Belajar.
- Dessler. (2018). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. *Mismain.Bsa.Kent.Edu*, 6(January 2009), 6–21. <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=71>
- Dessler, G. . C. N. & C. N. (2015). *Manajemen sumber daya manusia: Hal-hal*

peating. *Management of Human Resources: The Essentials*. London: Pearson,.

Fajar, P., & Aviani, Y. I. (2022). Hubungan self-efficacy dengan penyesuaian diri . *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 2022.

Frankish, A., Diekhans, M., Jungreis, I., Lagarde, J., Loveland, J. E., Mudge, J. M., Sisu, C., Wright, J. C., Armstrong, J., Barnes, I., Berry, A., Bignell, A., Boix, C., Sala, S. C., Cunningham, F., Domenico, T. Di, Donaldson, S., Fiddes, I. T., Girón, C. G., ... Flicek, P. (2021). Gencode 2021. *Nucleic Acids Research*, 49(D1), D916–D923. <https://doi.org/10.1093/nar/gkaa1087>

Garavan, T. N., Carbery, R., O'Malley, G., & O'Donnell, D. (2010). Understanding participation in e-learning in organizations: A large-scale empirical study of employees. *International Journal of Training and Development*, 14(3), 155–168. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00349.x>

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

Hasibuan, M. R., Harahap, R. H., & Humaizi, H. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Anggota Badan Permusyawaratan Desa di Desa Mananti Sosa Jae. *Perspektif*, 11(2), 674–691. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6084>

Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P)

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>

- Mangkunegara, A. P., & Agustine, R. (2016). Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 173–188.
<https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n1p173>
- Marzi, A., Gramberg, T., Simmons, G., Möller, P., Rennekamp, A. J., Krumbiegel, M., Geier, M., Eisemann, J., Turza, N., Saunier, B., Steinkasserer, A., Becker, S., Bates, P., Hofmann, H., & Pöhlmann, S. (2004). DC-SIGN and DC-SIGNR Interact with the Glycoprotein of Marburg Virus and the S Protein of Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus. *Journal of Virology*, 78(21), 12090–12095.
<https://doi.org/10.1128/jvi.78.21.12090-12095.2004>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management HRPO 2301 40 Instructor Information Course Learning Objectives / Outcomes*.
- Mohammadpour, B., Pahlevani, M., Makhdoomi Kaviri, S., & Jain, P. (2016). Advanced slip mode frequency shift islanding detection method for single phase grid connected PV inverters. *Conference Proceedings - IEEE Applied Power Electronics Conference and Exposition - APEC, 2016-May(2)*, 378–385. <https://doi.org/10.1109/APEC.2016.7467900>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Nurhalim, A. D., & Puspita, S. (2021). Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(2a), 104–110.
<https://doi.org/10.47927/jikb.v12i2a.202>
- Panagiotakopoulos, L., Myers, T. R., Gee, J., Lipkind, H. S., Kharbanda, E. O., Ryan, D. S., Williams, J. T. B., Naleway, A. L., Klein, N. P., Hambidge, S. J., Jacobsen, S. J., Glanz, J. M., Jackson, L. A., Shimabukuro, T. T., &

Weintraub, E. S. (2020). SARS-CoV-2 Infection Among Hospitalized Pregnant Women: Reasons for Admission and Pregnancy Characteristics — Eight U.S. Health Care Centers, March 1–May 30, 2020. *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report*, *69*(38), 1355–1359.

<https://doi.org/10.15585/mmwr.mm6938e2>

Phillips, S. J. (2008). Transferability, sample selection bias and background data in presence-only modelling: a response to Peterson et al. (2007). *Ecography*, *0*(0), 080227084236895–0. <https://doi.org/10.1111/j.2007.0906-7590.05378.x>

Priyono, A. H., Prasetya, M. Al, & Arik, M. (2016). MENINGKATKAN KOMPETENSI TENAGA KERJA INDONESIA YANG BEKERJA KE LUAR NEGERI (Studi Pada Kantor Cabang PT . Berkat Sukses Makmur Sejahtera). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, *33*(1), 43–51.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Amsterdam Cape Town Dubai London Madrid Milan Munich Paris Montreal Toronto Delhi Mexico City Sao Paulo Sydney Hong Kong Seoul Singapore Taipei Tokyo, P. (2010). *Thirteenth Edition Global Edition Essentials of Organizational Behavior Acknowledgments* 20. 20–67.

Rowden, A. A., Clark, M. R., & Wright, I. C. (2005). Physical characterisation and a biologically focused classification of “seamounts” in the New Zealand region. *New Zealand Journal of Marine and Freshwater Research*, *39*(5), 1039–1059. <https://doi.org/10.1080/00288330.2005.9517374>

Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, *16*(2), 118–127.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>

Salas-Huetos, A., Bulló, M., & Salas-Salvadó, J. (2017). Dietary patterns, foods and nutrients in male fertility parameters and fecundability: A systematic review of observational studies. *Human Reproduction Update*, *23*(4), 371–

389. <https://doi.org/10.1093/humupd/dmx006>

Shaban, O. (2012). Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *International Business Research*, 5(3), 122–129.

<https://doi.org/10.5539/ibr.v5n3p122>

Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.

Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). [citations: alpha order] [spelling UK ize] [recto running head: Thematic analysis] 2 Thematic Analysis. *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*, 2, 17–37.

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>

Tracey, J. B. (1995). *Journal of Applied Psychology* (1995), 80(2), 239–252.