

## ANALISIS ARTIKEL PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN

Chandra Sagul Haratua<sup>1</sup>, Ugi Sugian<sup>2</sup>, Riani Siti Diah L<sup>3</sup>, Abdul Kohar<sup>4</sup>, Saefullah<sup>5</sup>

Universitas Indraprasta PGRI<sup>1,2,3,4,5</sup>

e-mail: [c.harazua09@gmail.com](mailto:c.harazua09@gmail.com)<sup>1</sup>, [ugisugian03@gmail.com](mailto:ugisugian03@gmail.com)<sup>2</sup>, [rianilarasati0@gmail.com](mailto:rianilarasati0@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[abdkoh1276@gmail.com](mailto:abdkoh1276@gmail.com)<sup>4</sup>, [Saefullahhalasjapi@gmail.com](mailto:Saefullahhalasjapi@gmail.com)<sup>5</sup>.

### ABSTRAK

Di tengah kompetisi global dan perubahan organisasi yang cepat, penguatan kompetensi karyawan menjadi aspek krusial bagi keberlangsungan organisasi. Artikel ini membahas peran strategis pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui kajian literatur selama sepuluh tahun terakhir dari berbagai sumber nasional dan internasional. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan yang terencana serta program pengembangan karier yang berkesinambungan mampu meningkatkan kemampuan teknis, sikap kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan. Selain itu, pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan individu juga berperan dalam mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan pekerjaan masa depan. Peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam merancang program pelatihan yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan karyawan. Keberhasilan program ini turut ditentukan oleh dukungan manajerial, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi. Dengan pendekatan yang tepat dan berorientasi jangka panjang, pelatihan dan pengembangan tidak hanya memberi dampak positif pada individu, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** *Analisis Artikel, Kompetensi Karyawan, Pelatihan dan Pengembangan*

### ABSTRACT

Amid global competition and rapid organizational change, enhancing employee competence has become a crucial factor for organizational sustainability. This article explores the strategic role of training and development in improving employee competencies through a literature review of national and international sources published over the last ten years. The findings indicate that well-planned training and continuous career development programs can enhance technical skills, work attitudes, motivation, and employee loyalty. Furthermore, career development that aligns with individual needs plays a significant role in preparing employees to face future job challenges. Human resource management holds a vital role in designing training programs that align with both organizational goals and employee growth. The success of such programs is also influenced by managerial support, a learning-oriented organizational culture, and the effective use of technology. With the right approach and long-term orientation, training and development not only positively impact individual performance but also contribute to improving overall organizational effectiveness and competitiveness.

**Keywords:** *Article Analysis, Employee Skills, Training and Development.*

### PENDAHULUAN

Dalam lanskap persaingan bisnis global yang semakin dinamis dan tak terduga, paradigma keunggulan kompetitif sebuah organisasi telah mengalami pergeseran fundamental. Aset-aset fisik seperti mesin dan modal tidak lagi menjadi satu-satunya penentu keberhasilan; kini, sumber daya manusia (SDM) yang unggul telah diakui sebagai modal intelektual dan aset strategis yang paling vital. Di tengah era disruptif teknologi dan perubahan ekspektasi pasar, Copyright (c) 2025 SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS

kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan memberikan layanan prima sangat bergantung pada kualitas kompetensi yang dimiliki oleh para karyawannya (Hanifah & Frinaldi, 2025; Haratua et al., 2025). Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan telah menjadi inti dari strategi bisnis. Investasi dalam pengembangan kapabilitas insan menjadi sebuah keharusan, karena karyawan yang kompeten adalah motor penggerak utama yang akan membawa organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya, mempertahankan relevansinya, dan memenangkan persaingan yang ketat di pasar global (Jailani et al., 2025; Lisdiana et al., 2025).

Sebagai salah satu pilar utama dalam manajemen SDM, pelatihan (*training*) memegang peranan krusial dalam upaya pembentukan kompetensi karyawan. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai sebuah program pendidikan jangka pendek yang dirancang secara sistematis dan terorganisir untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka saat ini (Juwita, 2019; Faisal & Anshori, 2018). Menurut Noe (2017), fokus utama dari pelatihan adalah untuk meningkatkan penguasaan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas spesifik, sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara langsung dalam operasional sehari-hari. Pelaksanaan program pelatihan yang terencana dengan baik, yang dimulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi, terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, mengurangi tingkat kesalahan, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada pencapaian target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Linarwati et al., 2016).

Berbeda namun saling melengkapi dengan pelatihan, pengembangan (*development*) memiliki cakupan yang lebih luas dan orientasi jangka panjang yang bersifat strategis. Jika pelatihan berfokus pada kebutuhan pekerjaan saat ini, maka pengembangan lebih diarahkan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan dan tanggung jawab di masa depan (Sulaefi, 2017). Kegiatan pengembangan tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan konseptual, intelektual, dan manajerial yang diperlukan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi di dalam hierarki organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk membangun jalur karier yang jelas bagi karyawan, menciptakan kader-kader pemimpin masa depan, dan memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang siap beradaptasi dengan berbagai perubahan, baik yang disebabkan oleh inovasi teknologi, pergeseran pasar, maupun evolusi desain pekerjaan (Retnilasari, 2019).

Meskipun memiliki fokus yang berbeda, pelatihan dan pengembangan merupakan dua elemen yang tidak dapat dipisahkan dan harus berjalan secara sinergis dalam sebuah kerangka manajemen SDM yang komprehensif. Pelatihan berfungsi untuk mengatasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang ada saat ini, memastikan bahwa setiap karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan standar kualitas tertinggi. Sementara itu, pengembangan berfungsi untuk membangun fondasi kapabilitas untuk masa depan, menjamin kesinambungan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Kombinasi dari kedua program ini akan menciptakan sebuah siklus pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*) di dalam perusahaan (Cahya et al., 2021). Ketika organisasi mampu mengintegrasikan keduanya secara harmonis, maka akan terbentuk sebuah budaya belajar yang kuat, di mana setiap karyawan merasa didukung untuk terus tumbuh dan berkembang seiring dengan laju perkembangan perusahaan itu sendiri.

Secara ideal, sebuah organisasi yang maju akan memandang program pelatihan dan pengembangan sebagai sebuah investasi strategis, bukan sekadar sebagai pos biaya. Implementasi yang ideal dimulai dengan proses identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis - TNA*) yang mendalam dan komprehensif untuk memastikan bahwa

program yang dirancang benar-benar relevan dan tepat sasaran. Berdasarkan hasil analisis tersebut, materi pelatihan akan dikembangkan, metode penyampaian yang paling efektif akan dipilih—baik itu melalui kelas tatap muka, *e-learning*, *coaching*, maupun *mentoring*—dan program akan dilaksanakan secara profesional. Tahap terakhir yang tidak kalah penting adalah evaluasi efektivitas program, yang mengukur dampak pelatihan tidak hanya pada tingkat pengetahuan dan keterampilan individu, tetapi juga pada perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, atau yang sering dikenal dengan istilah *Return on Investment* (ROI) (Aka et al., 2024; Permana et al., 2025; Sinagula et al., 2025).

Namun, kenyataan di lapangan sering kali menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara konsep ideal dan praktik implementasi. Banyak perusahaan, terutama yang berskala kecil dan menengah, masih menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Tidak sedikit program pelatihan yang diselenggarakan hanya sebagai formalitas untuk memenuhi standar akreditasi atau sekadar untuk menghabiskan anggaran, tanpa didasari oleh analisis kebutuhan yang cermat. Akibatnya, program menjadi tidak relevan, materi yang disampaikan bersifat generik dan tidak sesuai dengan konteks pekerjaan, serta tidak ada mekanisme evaluasi yang jelas untuk mengukur dampaknya. Praktik semacam ini tidak hanya berujung pada pemborosan sumber daya finansial dan waktu, tetapi juga dapat menurunkan motivasi karyawan dan menciptakan sinisme terhadap upaya pengembangan diri yang diprakarsai oleh perusahaan (Wildan & Aulia, 2017).

Kesenjangan ini menjadi semakin krusial jika ditempatkan dalam konteks dinamika ketenagakerjaan di Indonesia. Sebagai negara yang dianugerahi bonus demografi dengan populasi usia produktif yang melimpah, Indonesia memiliki potensi SDM yang sangat besar. Namun, potensi ini hanya dapat dioptimalkan jika angkatan kerja dibekali dengan kompetensi yang relevan dengan tuntutan zaman, terutama dalam menghadapi persaingan di tingkat regional seperti Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dan era revolusi industri 4.0. Sayangnya, banyak laporan mengindikasikan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kompetensi yang dimiliki oleh lulusan dunia pendidikan dengan kebutuhan dunia industri. Di sinilah peran vital perusahaan untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur. Kegagalan dalam melakukan hal ini akan berisiko membuat Indonesia kehilangan momentum bonus demografinya (Astuti & Hanif, 2024; Hamilaturroyya & Adibah, 2025).

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan yang telah diuraikan, penelitian ini melihat adanya urgensi untuk mengkaji lebih dalam mengenai peran strategis pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Nilai baru atau inovasi dari penelitian ini adalah upaya untuk bergerak melampaui sekadar penegasan kembali pentingnya kedua program tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi program pelatihan dan pengembangan di dalam konteks organisasi di Indonesia. Secara lebih spesifik, penelitian ini akan mengidentifikasi praktik-praktik terbaik, tantangan utama yang dihadapi, serta merumuskan sebuah model rekomendasi yang dapat dijadikan panduan praktis bagi perusahaan untuk merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM yang lebih efektif, efisien, dan berdampak nyata bagi peningkatan kompetensi individu maupun daya saing organisasi secara keseluruhan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis (*Systematic Literature Review* atau SLR) yang dikombinasikan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode SLR dipilih karena sifatnya yang terstruktur, transparan, dan dapat

direplikasi, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis seluruh bukti penelitian yang relevan secara komprehensif. Pendekatan deskriptif kualitatif diterapkan untuk menafsirkan dan merangkum temuan-temuan dari literatur yang ada secara naratif, dengan fokus pada pemahaman mendalam mengenai peran pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Kerangka waktu penelitian dibatasi pada artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam rentang sepuluh tahun terakhir, yaitu dari tahun 2015 hingga 2025, untuk memastikan bahwa analisis yang dilakukan relevan dengan tren dan tantangan terkini dalam manajemen sumber daya manusia. Sumber data primer untuk tinjauan ini adalah artikel-artikel jurnal yang berasal dari basis data bereputasi, baik skala nasional maupun internasional, seperti Scopus, SINTA, dan Google Scholar, guna menjamin cakupan literatur yang luas dan berkualitas tinggi serta mencakup perspektif global maupun konteks lokal Indonesia.

Proses pengumpulan dan seleksi data dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang sistematis untuk memastikan objektivitas dan relevansi literatur yang ditinjau. Tahap pertama adalah pencarian artikel dengan menggunakan serangkaian kata kunci yang telah ditentukan sebelumnya, seperti "pelatihan karyawan", "pengembangan sumber daya manusia", "kompetensi karyawan", "*employee training*", "*human resource development*", dan "*employee competence*". Pencarian ini dilakukan di tiga basis data yang telah ditetapkan. Tahap selanjutnya adalah proses penyaringan (*screening*) yang dilakukan dalam dua langkah. Pertama, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk mengeliminasi artikel yang secara jelas tidak sesuai dengan topik penelitian. Kedua, artikel yang lolos seleksi awal kemudian ditinjau secara penuh (*full-text review*) untuk menentukan kelayakannya berdasarkan kriteria inklusi yang ketat. Kriteria tersebut mencakup relevansi topik secara spesifik, metodologi penelitian yang jelas, serta fokus pada konteks organisasi. Proses seleksi yang berlapis ini bertujuan untuk memastikan bahwa hanya artikel-artikel yang paling relevan dan berkualitas yang akan dimasukkan ke dalam tahap analisis data akhir.

Tahap analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik sintesis tematik (*thematic synthesis*), yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan tema yang berulang di seluruh literatur yang terpilih. Proses ini diawali dengan ekstraksi data secara sistematis dari setiap artikel, di mana informasi kunci seperti metode penelitian, sampel, instrumen, dan temuan utama dicatat dalam sebuah matriks. Selanjutnya, temuan-temuan tersebut dikodekan secara terbuka untuk menangkap konsep-konsep inti. Kode-kode yang serupa kemudian dikelompokkan untuk membentuk tema-tema deskriptif yang lebih luas, seperti "dampak pelatihan terhadap keterampilan teknis", "peran pengembangan dalam perencanaan karier", dan "faktor penghambat efektivitas program". Validitas dari literatur yang dianalisis dikonfirmasi melalui evaluasi kritis terhadap kualitas metodologis dan relevansi setiap artikel terhadap fokus penelitian. Melalui sintesis tematik ini, penelitian ini tidak hanya merangkum hasil-hasil penelitian sebelumnya, tetapi juga mengidentifikasi adanya perbedaan, konsistensi, serta kesenjangan (*research gaps*) dalam literatur yang ada.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Dalam analisis artikel ini, berbagai artikel dengan topik yang membahas pelatihan, dan pengembangan terhadap karyawan. disajikan dalam bentuk tabel di bawah. Tabel yang disajikan menyusun temuan-temuan utama dari setiap artikel yang dianalisis, termasuk sampel dan juga hasilnya. Pembahasan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai peran Pelatihan dan Pengembangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan..

Setiap artikel dalam tabel dianalisis berdasarkan kriteria tertentu dengan fokus pada hasil dan metode yang digunakan dalam penelitian yang ada.

**Tabel 1 Hasil Analisis Artikel**

Title	Authors	Topic	Finding
<i>Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Badan Pusat Statistik di Maluku)</i>	Senda Yunita Leatemia	<p>Penelitian ini dilakukan oleh Senda Yunita Leatemia dan berfokus pada pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Maluku.</p> <p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research.</p> <p>Seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga diperoleh 61 responden yang valid.</p> <p>Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Adapun hasil dari penelitian ini pelatihan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Selain itu Secara parsial, hanya pengalaman kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan pengalaman kerja merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai di BPS Maluku, sementara pelatihan yang diberikan belum menunjukkan dampak yang berarti terhadap kinerja.</p>
<i>Impact of Training and Development on Employee Job Performance in Nigeria</i>	Mary Vincent	<p>Penelitian ini berfokus pada dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja kerja karyawan di Nigeria.</p> <p>Penelitian ini membahas konsep pelatihan dan pengembangan staf, serta tahapan-tahapan dalam penyelenggaraan pelatihan seperti orientasi, program in-service, rotasi kerja, dan pelatihan internal (in-house training).</p> <p>Penelitian juga menguraikan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan karyawan, tetapi juga memberikan kesempatan bagi mereka untuk memahami pekerjaan secara menyeluruh dan menjalankannya dengan lebih</p>



		<p>pentingnya pelatihan dan pengembangan staf dalam organisasi, termasuk kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi yang cepat, stabilitas politik, dan pengentasan kemiskinan.</p>	<p>kompeten. Adapun antangan utama dalam pelatihan dan pengembangan staf adalah kepemimpinan politik yang lemah dan rendahnya kualitas pelatihan. Penelitian menyarankan agar program pelatihan dilakukan secara berkelanjutan, bukan hanya saat organisasi menghadapi masalah. Dapat disimpulkan dari penelitian ini bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.</p>
<i>Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Muhammad Dedi Syahputra dan Hasrudy Tanjung	<p>Topik dari penelitian ini adalah membahas pengaruh secara parsial dan simultan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Electrical And Mechanical Facility pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II</p>

		<p>Cabang Kualanamu yang berjumlah 60 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan analisis data dengan analisis regresi linier berganda.</p>	(Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
<i>Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kemampuan dan Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri</i>	Elsa Retnilasari	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode persamaan dua jalur (two-path equation), serta memanfaatkan data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui kuesioner dan observasi dengan instrumen skala Likert. Fokus penelitian meliputi analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kemampuan karyawan, identifikasi variabel yang paling dominan, serta pengaruh gabungan dari pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kemampuan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara individu</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap peningkatan kemampuan karyawan, dengan variabel pengembangan memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan pelatihan. Secara simultan, kedua variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan, meskipun terdapat pengaruh dari variabel lain di luar model sebesar 0,561. Selain itu, pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kemampuan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh variabel lain di luar model sebesar 0,258. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan,



		<p>maupun bersama-sama, pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kemampuan, di mana variabel pengembangan memberikan pengaruh paling besar. Selanjutnya, pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kemampuan secara simultan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi variabel luar model sebesar 0,561 terhadap kemampuan dan 0,258 terhadap kinerja.</p>	<p>terutama melalui kontribusi dominan dari pengembangan.</p>
<i>Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pos Semarang)</i>	Rafdan Rahinnaya dan Mirwan Surya Perdhana	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Semarang. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini meliputi pelatihan dan pengembangan yang belum merata, sistem kompensasi yang belum sesuai dengan kebutuhan karyawan, serta rendahnya tingkat kompetensi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara, dan melibatkan 70 manajer serta asisten manajer sebagai responden. Variabel bebas dalam</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan berada pada kategori sedang. Namun, secara parsial, pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT. Pos Semarang lebih dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang tepat dan tingkat kompetensi karyawan,

		<p>penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta kompetensi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.</p>	<p>dibandingkan oleh program pelatihan dan pengembangan yang ada saat ini.</p>
<i>Pengaruh pelatihan dan Pembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) TBK Cabang Syariah Keutapang</i>	Syifa Umra dan Nasir	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Keutapang. Fokus utama penelitian adalah bagaimana pelatihan yang diberikan kepada karyawan dan kejelasan jalur pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja mereka. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu karyawan, dengan populasi sebanyak 63 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda sebagai metode analisis data.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Artinya, masing-masing variabel—baik pelatihan maupun pengembangan karir— secara individual maupun bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Keutapang. Hal ini menegaskan bahwa investasi perusahaan dalam pelatihan serta pengelolaan jenjang karir yang jelas sangat penting untuk menunjang peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.</p>
<i>Pengaruh Pelatihan dan Pengambangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan</i>	Sulaefi	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, termasuk pengaruh langsung dan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan</p>



		<p>tidak langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 80 karyawan Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) di Magelang, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisis berupa analisis deskriptif, regresi, dan path analysis.</p>	<p>pengembangan sumber daya manusia berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Dengan kata lain, pengembangan akan meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu meningkatkan disiplin kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai strategi peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kedisiplinan karyawan.</p>
<p><i>Pengaruh Pelatihan dan pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Megah Makmur</i></p>	<p>Nurul Fizia dan M. Imam Muttaqijn</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada divisi sales marketing PT. Tri Megah Makmur. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada 68 responden. Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis regresi sederhana dan berganda, analisis korelasi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji t, dan uji F, untuk mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai hitung pelatihan (7,94) dan pengembangan karir (11,084) yang lebih besar dari ttabel (1,667). Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai Fhitung (74,202) lebih besar dari Ftabel (2,39). Nilai R Square sebesar 0,695 menunjukkan bahwa 69,5% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karir, sedangkan 30,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.</p>

			Persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan adalah $Y = 6,627 + 0,299X_1 + 0,558X_2$ , yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ).
--	--	--	--

### Pembahasan

Sintesis dari berbagai penelitian empiris yang dianalisis menyajikan sebuah pandangan yang kompleks mengenai peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Secara umum, terdapat konsensus bahwa inisiatif pelatihan dan pengembangan, ketika dianalisis secara simultan, memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Namun, penelusuran lebih dalam terhadap dampak parsial dari masing-masing variabel mengungkap adanya inkonsistensi yang tajam, terutama terkait efektivitas pelatihan sebagai variabel independen. Temuan yang beragam ini mengindikasikan bahwa hubungan antara program peningkatan kapasitas karyawan dan hasil kinerja tidaklah linear dan sederhana. Pembahasan ini akan menguraikan secara analitis konsensus yang ada, mengeksplorasi paradoks mengenai efektivitas pelatihan, menyoroti peran variabel-variabel lain yang lebih dominan, serta membahas implikasi dari temuan-temuan ini bagi praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai konteks organisasi.

Konsensus yang paling kuat dari serangkaian penelitian yang ditinjau adalah bahwa pelatihan dan pengembangan, ketika diuji secara bersama-sama, secara signifikan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini konsisten di berbagai studi, seperti yang dilakukan oleh Syahputra dan Tanjung (2020), Retnilasari (2019), serta Fizia dan Muttaqijin (2018), meskipun dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda. Hal ini mengimplikasikan bahwa organisasi yang mengadopsi strategi terintegrasi dalam mengelola sumber daya manusianya cenderung akan melihat hasil yang lebih baik. Sinergi antara pelatihan yang berfokus pada perolehan keterampilan spesifik dan pengembangan yang berorientasi pada pertumbuhan karir jangka panjang tampaknya menciptakan sebuah ekosistem yang kondusif. Kombinasi ini tidak hanya meningkatkan kapabilitas teknis karyawan tetapi juga menumbuhkan motivasi dan komitmen, yang pada akhirnya secara kolektif mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

Meskipun demikian, sebuah paradoks muncul ketika dampak pelatihan dianalisis secara parsial. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Senda (2018) di Badan Pusat Statistik Maluku, serta oleh Syahputra dan Tanjung (2020) dan Rahinnaya dan Perdhana (2016) di konteks organisasi yang berbeda, secara mengejutkan menemukan bahwa pelatihan *tidak memiliki pengaruh signifikan* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sangat kontras dengan hasil penelitian lain oleh Syifa dan Nasir (2019) serta Fizia dan Muttaqijin (2018) yang justru menemukan adanya pengaruh parsial yang signifikan. Inkonsistensi ini memunculkan pertanyaan kritis mengenai efektivitas universal dari program pelatihan. Hal ini menyiratkan bahwa dampak pelatihan sangat bergantung pada faktor-faktor kontekstual, seperti kualitas dan relevansi materi pelatihan itu sendiri, sebagaimana disorot oleh Vincent (2020), serta keselarasan antara pelatihan dengan kebutuhan nyata pekerjaan.

Lebih jauh, analisis komparatif dari berbagai studi menunjukkan bahwa variabel lain seringkali muncul sebagai prediktor kinerja yang lebih dominan daripada pelatihan. Sebagai contoh, penelitian oleh Senda (2018) menemukan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang jauh lebih signifikan. Sementara itu, Rahinnaya dan Perdhana (2016) mengidentifikasi bahwa kompensasi dan kompetensi karyawan menjadi faktor yang lebih berpengaruh. Secara konsisten, variabel pengembangan karir, seperti yang diteliti oleh Syahputra dan Tanjung (2020) dan Fizia dan Muttaqijn (2018), juga menunjukkan pengaruh yang kuat dan stabil. Temuan dari Retnilasari (2019) bahkan secara eksplisit menyatakan bahwa pengembangan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan kemampuan karyawan dibandingkan pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa sementara pelatihan bersifat taktis, elemen-elemen strategis seperti jalur karir yang jelas, kompensasi yang adil, dan pengalaman kerja yang terakumulasi mungkin menjadi pendorong kinerja yang lebih fundamental.

Analisis yang lebih bernuansa ditemukan dalam penelitian Sulaefi (2017), yang memperkenalkan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Temuan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan disiplin kerja memberikan sebuah wawasan kausal yang lebih dalam. Hal ini menunjukkan bahwa jalur dari inisiatif pengembangan ke peningkatan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Program pengembangan karir dapat menumbuhkan rasa komitmen, profesionalisme, dan tanggung jawab pada diri karyawan, yang kemudian termanifestasi dalam bentuk disiplin kerja yang lebih tinggi. Pada gilirannya, disiplin kerja yang meningkat inilah yang secara langsung mendorong perbaikan kinerja. Model mediasi ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor psikologis dan perilaku sebagai jembatan antara kebijakan sumber daya manusia dengan hasil kinerja yang terukur.

Berbagai temuan yang telah disintesis ini membawa implikasi penting bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia. Pertama, pendekatan *one-size-fits-all* terhadap program pelatihan kemungkinan besar tidak akan efektif dan berisiko menjadi investasi yang sia-sia. Organisasi harus merancang program pelatihan secara cermat agar relevan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan dan disampaikan dengan kualitas yang tinggi. Kedua, dan yang lebih penting, pelatihan tidak boleh diimplementasikan secara terisolasi. Untuk memberikan dampak yang maksimal, program pelatihan harus menjadi bagian dari sebuah strategi sumber daya manusia yang terintegrasi, yang juga mencakup sistem pengembangan karir yang jelas, skema kompensasi yang kompetitif, serta penekanan pada rekrutmen berbasis kompetensi. Mengabaikan faktor-faktor dominan lainnya sambil berfokus hanya pada pelatihan adalah sebuah kekeliruan strategis.

Sebagai kesimpulan, sintesis literatur ini menegaskan bahwa meskipun pelatihan dan pengembangan secara kolektif bermanfaat, dampak dari pelatihan secara individual sangat bervariasi dan seringkali lebih lemah dibandingkan dengan faktor lain seperti pengalaman, kompensasi, dan pengembangan karir. Keterbatasan utama dari tinjauan ini adalah keragaman metodologi dan konteks organisasional dari studi-studi yang dianalisis, yang membuat perbandingan langsung menjadi sulit. Definisi operasional yang berbeda untuk "pelatihan" dan "pengembangan" di setiap penelitian juga menambah lapisan kompleksitas. Oleh karena itu, penelitian di masa depan sebaiknya tidak lagi hanya bertanya *apakah* pelatihan itu berhasil, tetapi lebih fokus pada pertanyaan *mengapa, kapan, dan dalam kondisi seperti apa* sebuah program pelatihan dapat secara efektif meningkatkan kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan secara mendalam faktor-faktor kontekstual yang memengaruhinya.

## KESIMPULAN

Sintesis dari berbagai penelitian empiris menyajikan kesimpulan yang kompleks mengenai peran pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Terdapat konsensus kuat bahwa kedua inisiatif ini, ketika dianalisis secara simultan, memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Sinergi antara perolehan keterampilan spesifik melalui pelatihan dan pertumbuhan karir jangka panjang melalui pengembangan terbukti menciptakan ekosistem yang kondusif untuk peningkatan produktivitas. Namun, sebuah paradoks muncul ketika dampak pelatihan dianalisis secara parsial, di mana temuannya sangat inkonsisten dan seringkali tidak signifikan. Analisis komparatif menunjukkan bahwa variabel lain seperti pengembangan karir, kompensasi, dan pengalaman kerja seringkali muncul sebagai prediktor kinerja yang lebih dominan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan bersifat taktis, sementara elemen-elemen strategis lain mungkin menjadi pendorong kinerja yang lebih fundamental dalam sebuah organisasi.

Implikasi utama bagi praktisi manajemen sumber daya manusia adalah bahwa pendekatan *one-size-fits-all* terhadap pelatihan kemungkinan besar tidak akan efektif. Pelatihan tidak boleh diimplementasikan secara terisolasi, melainkan harus menjadi bagian dari strategi terintegrasi yang juga mencakup jalur karir yang jelas dan skema kompensasi yang kompetitif. Mengingat keragaman metodologi dan konteks pada studi-studi yang dianalisis, penelitian di masa depan sebaiknya tidak lagi hanya bertanya *apakah* pelatihan itu berhasil. Sebaliknya, riset perlu beralih ke pertanyaan yang lebih mendalam: *mengapa, kapan, dan dalam kondisi seperti apa* sebuah program pelatihan dapat secara efektif meningkatkan kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain studi *meta-analisis* untuk mengontrol variasi antar studi dan mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual—seperti desain pelatihan, industri, dan budaya organisasi—yang memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Aka, B. A., et al. (2024). Penerapan corporate university di bpsdm provinsi jawa timur dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah jawa timur. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(1), 62. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2750>

Alkirom, W. M., & Aulia, S. H. B. (2017). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai pemerintah kabupaten pamekasan. *Jurnal Kompetensi*, 11(1), 1–128.

Astuti, D. S., & Hanif, M. (2024). Analisis dampak pelatihan dan pengembangan guru terhadap kepuasan kerja di smp islam andalusia 1 kebasen. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(4), 1163. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.3848>

Cahya, A. D., et al. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861>

Faisal, F., & Anshori, M. I. (2018). Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan pada ukm di bangkalan. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.26740/bisma.v4n1.p15-25>

Fizia, N., & Muttaqijin, I. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada pt. tri megah makmur. *Jurnal Dinamika UMT*, 3(1), 60–69. <http://dx.doi.org/10.31000/dinamika.v3i1.1091>

Hamilaturroyya, H., & Adibah, I. Z. (2025). Dinamika pengembangan kurikulum di era digital dalam menjawab kesenjangan konsep dan praktik. *LEARNING Jurnal Inovasi*

*Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(3), 1245.  
<https://doi.org/10.51878/learning.v5i3.6631>

Hanifah, Z., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi budaya organisasi di sektor publik: Strategi adaptasi terhadap disruptif digital. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 296. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5377>

Haratua, C. S., et al. (2025). Pentingnya sistem managemen sdm berbasis teknologi di era digital terhadap kinerja karyawan. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 506. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5729>

Jailani, J., et al. (2025). Analisis pengembangan sumber daya manusia (sdm) pada satuan polisi pamong praja kota prabumulih. *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 1198. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6515>

Juwita, R. (2019). Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sdm terhadap kinerja pada pegawai bps kabupaten ogan ilir. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 2(1), 1–11.

Linarwati, M., et al. (2016). Studi deskriptif pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia serta penggunaan metode behavioral event interview dalam merekrut karyawan baru di bank mega cabang kudus. *Journal of Management*, 2(2), 1–8.

Lisdiana, L., et al. (2025). Analisis kinerja asn di wilayah kerja dinas kesehatan provinsi sumatera selatan. *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(3), 930. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i3.6170>

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Permana, M. W., et al. (2025). Implementasi penggunaan aplikasi ruangguru dalam mata pelajaran bahasa indonesia pada hasil belajar siswa di mts persis 1 bandung. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 106. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4327>

Rahinnaya, R., & Mirwan, S. (2016). Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Diponegoro Journal Of Management*, 5(3), 1–11.

Retnilasari, E., (2019). Pengaruh program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan pt. bank syariah mandiri. *MASLAHAH (Jurnal Hukum Islam Dan Perbankan Syariah)*, 10(2), 49–61. <https://doi.org/10.33558/maslahah.v10i2.2753>

Senda, Y. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2), 49–58.

Sinagula, U. S. H., et al. (2025). Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam membentuk profesionalisme guru di smp it al-fitinan gowa. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 408. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4555>

Sulaefi. (2017). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>

Syahputra, M., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>

Syifa, U., & Nasir. (2019). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada pt. pegadaian (persero) tbk cabang syariah keutapang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3).

Vincent, M. (2020). Impact of training and development on employee job performance in nigeria. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(5), 258–265.