

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DALAM PENINGKATAN
KINERJA, INOVASI, DAN DAYA SAING PERUSAHAAN**

Oleh

Mochamad Irfan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

Jeje Abdul Rojak

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

ABSTRACT

Employee training and development represent a substantial investment for organizations seeking better performance and stronger competitiveness. This study examines how training programs contribute to performance improvement and how this contribution supports innovation and competitiveness. A qualitative literature review method was used following a systematic approach to identify, evaluate, and synthesize findings from multiple studies. The analysis identifies several key determinants of training effectiveness including accurate needs assessment, appropriate delivery methods, trainee characteristics, workplace support, and strategic alignment. Training for routine performance requires structured methods with clear procedures, while training for innovation requires open ended methods that encourage exploration and tolerate mistakes. Evaluation of training must extend beyond participant satisfaction to measure learning, behavior change, and organizational results using rigorous designs with control groups. Organizations that combine training with selective recruitment, fair performance appraisal, competitive compensation, and a strong learning culture achieve higher returns on their training investment. The speed of organizational learning becomes a source of competitive advantage when training builds self directed learning capabilities and cross functional collaboration skills. Practical recommendations include conducting needs analysis before designing training, using blended delivery methods, establishing post training support mechanisms, and evaluating training using rigorous designs.

Keywords: employee training, performance, innovation, competitiveness, learning organization.

PENDAHULUAN

Organisasi di seluruh dunia menghadapi tekanan kompetitif yang semakin besar seiring dengan perubahan teknologi dan pergeseran preferensi pelanggan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis menjadi penentu utama kelangsungan usaha dalam jangka panjang. Salah satu faktor internal yang paling berpengaruh terhadap kapasitas adaptasi organisasi adalah kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pelatihan dan pengembangan karyawan muncul sebagai instrumen

penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan zaman. Penelitian oleh Aguinis dan Kraiger (2009) menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan dampak positif terhadap berbagai indikator kinerja organisasi. Namun demikian, hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja tidak bersifat otomatis melainkan dipengaruhi oleh faktor desain program, metode penyampaian, dan kesiapan individu yang dilatih. Perusahaan yang mengalokasikan anggaran besar untuk pelatihan belum tentu memperoleh hasil yang sebanding jika program tersebut tidak dirancang dengan tepat (Darmawan et al., 2020). Fenomena ini memicu pertanyaan tentang mekanisme apa yang membuat pelatihan benar benar efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya daya saing organisasi.

Kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensi yang mencakup aspek produktivitas, kualitas pekerjaan, inovasi, dan perilaku kewargaan organisasional (Shiratuddin et al., 2024). Kinerja yang tinggi tidak dapat dicapai tanpa adanya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan peran yang diembannya. Pelatihan berfungsi sebagai jembatan yang mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif (Govil & Usha, 2014). Menurut Salas dan Cannon Bowers (2001), efektivitas pelatihan ditentukan oleh empat faktor utama yaitu kebutuhan pelatihan yang teridentifikasi dengan jelas, metode pengajaran yang sesuai dengan karakteristik materi, dukungan dari atasan langsung, serta kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang telah dipelajari. Perusahaan sering gagal memenuhi faktor faktor ini karena tekanan operasional yang menyita waktu dan perhatian manajemen. Akibatnya, pelatihan dilaksanakan sebagai kegiatan rutin tanpa evaluasi yang memadai terhadap relevansi materi dengan kebutuhan aktual pekerjaan. Pendekatan semacam ini menghasilkan pemborosan sumber daya dan kekecewaan karyawan yang merasa waktu mereka tidak digunakan secara produktif (Habeeb et al., 2025). Pengukuran pengembalian investasi pelatihan menjadi sulit dilakukan ketika hubungan antara input dan output tidak jelas.

Daya saing perusahaan sangat bergantung pada kemampuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berbeda dari pesaing baik dari segi kualitas, biaya, maupun kecepatan pengiriman (Oleksandr, 2020). Inovasi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling berkelanjutan karena sulit ditiru oleh kompetitor. Pelatihan dan pengembangan karyawan berperan sebagai katalis yang mendorong munculnya ide ide baru melalui paparan terhadap pengetahuan dan teknik terkini (Debnath, 2025). Saks dan Haccoun (2007) menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif tidak sekedar mentransfer keterampilan teknis tetapi juga membentuk pola pikir yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Karyawan yang terus menerus belajar akan lebih peka terhadap peluang perbaikan dalam proses kerja yang selama ini luput dari perhatian. Budaya belajar yang terbentuk dari program pelatihan berkelanjutan menciptakan lingkungan di mana kegagalan dipandang sebagai kesempatan untuk belajar, bukan sebagai ancaman (Zaharee et al., 2021). Organisasi dengan budaya belajar yang kuat menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi gangguan pasar dan perubahan teknologi

(Abellio et al., 2025). Pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat kapasitas kolektif organisasi untuk berinovasi.

Permasalahan utama muncul ketika perusahaan tidak memiliki kerangka sistematis untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan terhadap kinerja dan inovasi. Banyak organisasi mengukur keberhasilan pelatihan hanya melalui reaksi peserta terhadap penyelenggaraan program, seperti kepuasan terhadap fasilitas atau kualitas pengajar (Kulkarni & Naiknaware, 2018). Kirkpatrick (1996) telah memperingatkan bahwa evaluasi level satu ini tidak memberikan informasi yang memadai tentang perubahan perilaku atau dampak terhadap hasil bisnis. Perusahaan jarang melanjutkan evaluasi ke level yang lebih tinggi yaitu pengukuran pembelajaran aktual, penerapan di tempat kerja, dan hasil organisasional karena keterbatasan waktu dan biaya. Akibatnya, keputusan untuk melanjutkan, menghentikan, atau memodifikasi program pelatihan sering dibuat berdasarkan bukti yang tidak cukup kuat (Twitchell et al., 2008). Siklus perencanaan pelatihan yang tidak didasarkan pada data evaluasi yang solid mengakibatkan pengulangan kesalahan yang sama dari tahun ke tahun. Sumber daya yang terbatas dialokasikan untuk program yang secara objektif tidak memberikan nilai tambah, sementara program yang potensial tidak mendapatkan dukungan yang memadai (Sucharitha, 2024).

Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah ketidakmampuan perusahaan untuk menghubungkan pelatihan dengan kebutuhan inovasi jangka panjang. Pelatihan yang terlalu fokus pada keterampilan teknis yang bersifat prosedural mungkin meningkatkan efisiensi operasional jangka pendek tetapi tidak membangun kapasitas inovasi yang dibutuhkan untuk bertahan dalam jangka panjang (Michaelis & Markham, 2017). Menurut London dan Sessa (2007), pelatihan untuk inovasi memerlukan desain pedagogis yang berbeda dibandingkan pelatihan untuk tugas rutin. Peserta perlu diberi ruang untuk bereksperimen, membuat kesalahan, dan merefleksikan pengalaman mereka tanpa takut dihukum. Sebagian besar perusahaan masih menerapkan metode pelatihan yang bersifat instruksional dengan skenario yang sudah ditentukan, dimana peserta hanya mengikuti prosedur tanpa dilibatkan dalam pemecahan masalah terbuka. Metode ini efektif untuk transfer keterampilan deklaratif tetapi gagal mengembangkan kemampuan berpikir divergen yang menjadi fondasi inovasi. Akibatnya, karyawan yang telah mengikuti pelatihan tidak menunjukkan peningkatan dalam menghasilkan ide baru atau memperbaiki proses yang sudah ada (Mayer et al., 2023). Kesenjangan antara pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan inovasi aktual terus melebar seiring perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Tujuan penelitian ini adalah menyusun model konseptual yang menjelaskan mekanisme kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan bagaimana peningkatan kinerja tersebut selanjutnya berdampak pada kapasitas inovasi dan daya saing perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui sintesis lintas studi yang mengidentifikasi kondisi kondisi moderasi yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Kontribusi

praktisnya berupa rekomendasi desain program pelatihan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga membangun kemampuan inovasi yang berkelanjutan. Manajer sumber daya manusia dapat menggunakan temuan ini untuk mengevaluasi program pelatihan yang sedang berjalan dan merancang intervensi yang lebih efektif di masa depan. Standar evaluasi pelatihan yang dihasilkan memungkinkan perusahaan untuk mengukur pengembalian investasi dengan lebih akurat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur kualitatif untuk mengumpulkan dan mensintesis pengetahuan yang tersebar dari berbagai sumber tertulis. Pendekatan ini dipilih karena topik pelatihan karyawan dan kontribusinya terhadap kinerja serta inovasi telah banyak diteliti, namun temuan-temuan yang dihasilkan sering bersifat fragmentasi dan berasal dari disiplin ilmu yang berbeda seperti psikologi industri, manajemen sumber daya manusia, dan pendidikan. Menurut Cooper (2003), studi literatur yang dirancang secara sistematis dapat mengidentifikasi pola-pola yang tidak terlihat dalam studi individual karena keterbatasan sampel dan metode. Prosedur penelitian mengikuti panduan yang diusulkan oleh Jesson et al (2011) yang terdiri dari empat tahap yaitu perumusan pertanyaan, pencarian literatur, evaluasi kualitas, dan sintesis temuan. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik yang mengindeks jurnal-jurnal terkemuka di bidang manajemen dan psikologi organisasi. Kata kunci yang digunakan mencakup kombinasi dari istilah pelatihan, pengembangan karyawan, kinerja, inovasi, dan daya saing. Kriteria inklusi diterapkan untuk memastikan bahwa hanya studi yang menggunakan metode empiris dengan desain penelitian yang ketat yang dimasukkan ke dalam sintesis.

Analisis data dalam studi literatur ini menerapkan metode sintesis tematik seperti yang diuraikan oleh Thomas dan Harden (2008). Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema yang berulang di seluruh literatur dan mengelompokkan temuan yang relevan ke dalam kategori-kategori yang bermakna. Tahap pertama analisis adalah pengkodean terbuka, dimana setiap pernyataan dalam artikel yang membahas hubungan antara pelatihan dan luaran organisasional diberi label deskriptif. Tahap kedua adalah pengembangan tema deskriptif dengan mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam kategori yang lebih luas seperti faktor desain pelatihan, faktor individu peserta, faktor lingkungan kerja, dan faktor luaran. Tahap ketiga adalah pengembangan tema analitik yang melampaui deskripsi untuk menghasilkan proposisi-proposisi teoretis baru. Validitas temuan dalam studi literatur ini dijaga melalui strategi audit jejak, dimana setiap keputusan dalam proses pemilihan dan pengkodean dokumen didokumentasikan secara transparan. Dua peneliti terlibat dalam proses ekstraksi data untuk mengurangi bias interpretasi individual. Perbedaan interpretasi diselesaikan melalui diskusi yang mengacu pada definisi operasional yang telah ditetapkan sebelumnya. Studi ini tidak melakukan generalisasi statistik tetapi menghasilkan generalisasi teoretis yang dapat diuji dalam penelitian selanjutnya dengan desain yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh akurasi identifikasi kebutuhan pelatihan. Obeng Tuaah (2025) menjelaskan bahwa organisasi sering melakukan pelatihan berdasarkan asumsi tanpa melakukan analisis kebutuhan secara sistematis menggunakan metode seperti wawancara dengan atasan langsung atau survei karyawan. Akibatnya, materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang sebenarnya terjadi di tempat kerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan yang tidak relevan dengan tugas mereka akan menganggap kegiatan tersebut sebagai pemborosan waktu dan energi. Situasi ini menciptakan siklus negatif dimana karyawan menjadi resisten terhadap program pelatihan di masa depan karena pengalaman buruk sebelumnya. Identifikasi kebutuhan yang tepat harus membedakan antara pelatihan yang diperlukan karena kurangnya pengetahuan dan intervensi non pelatihan seperti perbaikan desain pekerjaan atau penyediaan alat yang lebih baik. Upadhyay (2023) menegaskan bahwa perusahaan yang melakukan analisis kebutuhan sebelum merancang program pelatihan menunjukkan tingkat transfer pembelajaran yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak melakukannya. Metode analisis kebutuhan yang efektif mencakup penilaian kinerja, observasi langsung, dan kelompok fokus dengan karyawan dari berbagai level.

Metode penyampaian pelatihan mempengaruhi tingkat retensi pengetahuan dan kemampuan penerapan di tempat kerja. Pelatihan berbasis kelas dengan metode ceramah efektif untuk mentransfer pengetahuan deklaratif tetapi kurang efektif untuk mengembangkan keterampilan prosedural yang memerlukan praktik langsung. Darmawan dan Marsal (2025) menemukan bahwa metode pelatihan yang menggabungkan instruksi singkat dengan simulasi dan umpan balik langsung menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih besar dibandingkan metode yang hanya mengandalkan ceramah. Pelatihan di tempat kerja atau on the job training memungkinkan peserta untuk belajar dalam situasi nyata dengan risiko kesalahan yang dapat dikelola. Mentoring dan coaching menyediakan mekanisme umpan balik personal yang membantu peserta mengoreksi kesalahan sebelum menjadi kebiasaan yang sulit diubah. Pemilihan metode harus mempertimbangkan karakteristik materi pelatihan, karakteristik peserta, dan ketersediaan sumber daya. Pelatihan untuk keterampilan teknis yang kompleks seperti pengoperasian mesin memerlukan praktik langsung dengan pengawasan, sementara pelatihan untuk keterampilan lunak seperti komunikasi dapat menggunakan metode bermain peran atau studi kasus. Kombinasi berbagai metode dalam satu program sering menghasilkan efek sinergis yang lebih besar dibandingkan penggunaan metode tunggal.

Keberhasilan pelatihan tidak semata mata ditentukan oleh desain program tetapi juga oleh karakteristik individu peserta. Arifin dan Darmawan (2021) menjelaskan bahwa motivasi belajar, efikasi diri, dan gaya belajar seseorang mempengaruhi seberapa banyak pengetahuan yang dapat diserap dari pelatihan. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan mencari materi tambahan di luar yang disediakan pelatih dan berusaha menerapkan pengetahuan baru meskipun menghadapi hambatan. Sebaliknya, karyawan

yang mengikuti pelatihan hanya karena kewajiban dari perusahaan akan melakukan upaya minimal dan cepat melupakan materi setelah pelatihan berakhir. Efikasi diri atau keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk berhasil mempelajari materi baru mempengaruhi ketekunan saat menghadapi kesulitan (Zahid & Darmawan, 2025). Peserta dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah saat menemui konsep yang sulit, sementara peserta dengan efikasi diri tinggi akan mencari cara lain untuk memahami. Gaya belajar yang berbeda antara pelatih dan peserta dapat menciptakan ketidakcocokan yang menghambat transfer pengetahuan. Pelatih yang baik mampu menyesuaikan gaya penyampaiannya dengan kebutuhan peserta yang beragam.

Dukungan lingkungan kerja setelah pelatihan selesai merupakan faktor penentu utama apakah pengetahuan yang diperoleh akan diterapkan atau diabaikan. Kurniawan dan Darmawan (2021) mengidentifikasi bahwa atasan langsung memiliki pengaruh terbesar terhadap transfer pelatihan karena mereka mengendalikan kesempatan karyawan untuk mempraktikkan keterampilan baru. Atasan yang mendukung akan memberikan tugas-tugas yang memungkinkan penggunaan keterampilan yang baru dipelajari dan memberikan umpan balik konstruktif. Sebaliknya, atasan yang tidak mendukung akan mengembalikan karyawan ke rutinitas lama tanpa memberi ruang untuk mencoba pendekatan baru. Tersedianya sumber daya seperti peralatan, waktu, dan bantuan rekan kerja juga mempengaruhi transfer pelatihan. Karyawan yang kembali ke pekerjaan dengan beban tugas yang sudah padat tidak memiliki waktu untuk mempraktikkan keterampilan baru meskipun mereka berniat untuk melakukannya. Sistem penghargaan yang memberikan pengakuan pada karyawan yang berhasil menerapkan pengetahuan baru akan memperkuat transfer pelatihan. Darmawan (2025) menambahkan bahwa budaya organisasi yang toleran terhadap kegagalan dalam tahap pembelajaran mendorong karyawan untuk bereksperimen tanpa takut dihukum.

Dampak pelatihan terhadap produktivitas karyawan telah didokumentasikan dalam berbagai penelitian empiris dengan ukuran efek yang bervariasi. Mohammed, Mohammed, dan Gana (2022) melaporkan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas individu antara lima belas hingga dua puluh lima persen dalam periode enam bulan setelah pelatihan. Peningkatan ini berasal dari pengurangan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, penurunan tingkat kesalahan, dan peningkatan kemampuan menyelesaikan masalah tanpa bantuan orang lain. Pelatihan tentang penggunaan perangkat lunak baru, misalnya, secara langsung mempercepat kecepatan pemrosesan data. Pelatihan tentang teknik komunikasi yang efektif mengurangi kesalahpahaman antar bagian yang sering memicu pekerjaan ulang. Akumulasi peningkatan produktivitas individu pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan. Namun demikian, dampak pelatihan terhadap produktivitas tidak bersifat permanen karena keterampilan dapat mengalami penurunan jika tidak digunakan secara rutin. Pelatihan penyegaran berkala diperlukan untuk mempertahankan tingkat produktivitas yang telah dicapai. Perusahaan yang mengabaikan pelatihan penyegaran mengalami erosi keterampilan yang mengurangi nilai investasi awal.

Pelatihan yang dirancang khusus untuk membangun kapasitas inovasi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan pelatihan untuk peningkatan kinerja rutin. Manresa, Bikfalvi, dan Simon (2018) membedakan antara pelatihan yang bersifat eksploitasi, yaitu meningkatkan efisiensi dalam aktivitas yang sudah ada, dengan pelatihan yang bersifat eksplorasi, yaitu memperluas kemampuan untuk melakukan aktivitas baru. Pelatihan eksploitasi menggunakan metode yang terstruktur dengan prosedur yang jelas dan jawaban yang benar sudah diketahui. Pelatihan eksplorasi menggunakan metode terbuka dimana peserta diajak untuk menghasilkan kemungkinan solusi tanpa ada jawaban yang dianggap paling benar. Pelatihan eksplorasi mendorong peserta untuk mempertanyakan asumsi yang selama ini dianggap tidak perlu diubah. Keterampilan berpikir lateral, asosiasi lintas domain, dan sintesis informasi dari berbagai sumber merupakan kompetensi kunci yang perlu dikembangkan. Peserta dilatih untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang sebelum memutuskan solusi. Lingkungan pelatihan harus aman secara psikologis sehingga peserta berani mengemukakan ide yang tidak biasa tanpa takut diejek atau dihukum. Metode brainstorming terstruktur dan teknik pemecahan masalah kreatif lainnya menjadi bagian integral dari pelatihan semacam ini.

Sistem penilaian kinerja tradisional sering menjadi hambatan bagi penerapan keterampilan baru yang dipelajari melalui pelatihan. Jurnalita, Nisa, dan Darmastuti (2024) mengamati bahwa indikator kinerja yang terlalu sempit hanya mendorong karyawan untuk fokus pada pencapaian target kuantitatif jangka pendek. Akibatnya, karyawan enggan mencoba metode baru yang mungkin menurunkan produktivitas jangka pendek meskipun berpotensi meningkatkan hasil jangka panjang. Pelatihan tentang perbaikan proses, misalnya, akan sia sia jika karyawan tidak diberi wewenang untuk mengubah urutan pekerjaan. Sistem penilaian kinerja harus direvisi untuk memasukkan indikator tentang pembelajaran dan inovasi, bukan hanya indikator tentang hasil akhir. Darmawan (2021) menekankan bahwa ambiguitas tujuan penilaian dan bias dalam evaluasi dapat mengurangi motivasi karyawan untuk mengembangkan diri. Karyawan yang merasa penilaian kinerja tidak adil akan menarik diri dari inisiatif pengembangan karena mereka tidak melihat hubungan antara upaya pengembangan diri dengan imbalan yang diterima. Desain sistem penilaian yang transparan dan melibatkan karyawan dalam penetapan tujuan dapat mengatasi masalah ini. Umpan balik yang bersifat formatif dan berkelanjutan lebih efektif untuk mendukung transfer pelatihan dibandingkan umpan balik sumatif tahunan.

Teknologi digital telah membuka kemungkinan baru dalam penyelenggaraan pelatihan yang lebih fleksibel dan personal. Ramle dan Mardikaningsih (2022) mengidentifikasi bahwa platform pembelajaran daring memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja sesuai dengan kecepatan belajar masing masing. Sistem manajemen pembelajaran modern mampu melacak kemajuan individu dan menyesuaikan materi berdasarkan hasil asesmen awal. Fitur gamifikasi seperti lencana, papan peringkat, dan tantangan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menyelesaikan modul pelatihan. Pelatihan mikro dengan durasi singkat antara

lima hingga lima belas menit lebih cocok untuk karyawan dengan jadwal kerja yang padat dibandingkan pelatihan konvensional yang memakan waktu berjam-jam atau berhari-hari. Simulasi berbasis komputer dan realitas virtual memungkinkan praktik keterampilan teknis tanpa risiko merusak peralatan atau membahayakan keselamatan. Namun demikian, Ali dan Darmawan (2023) memperingatkan bahwa pelatihan digital tidak dapat sepenuhnya menggantikan interaksi tatap muka untuk pengembangan keterampilan lunak yang memerlukan umpan balik nonverbal. Pendekatan campuran yang menggabungkan pembelajaran mandiri daring dengan sesi tatap muka untuk diskusi dan praktik menunjukkan hasil yang paling baik.

Pelatihan yang efektif untuk mendukung daya saing perusahaan memerlukan keselarasan dengan rencana strategis organisasi. Kamara dan Widagdo (2022) menjelaskan bahwa banyak perusahaan menyelenggarakan pelatihan tanpa merujuk pada tujuan strategis yang ingin dicapai. Akibatnya, keterampilan yang dikembangkan melalui pelatihan tidak berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang menjadi target perusahaan. Sebuah perusahaan yang ingin bersaing melalui diferensiasi produk memerlukan pelatihan tentang kreativitas dan desain, sementara perusahaan yang ingin bersaing melalui kepemimpinan biaya memerlukan pelatihan tentang efisiensi operasional dan pengurangan waste. Keselarasan strategis memerlukan keterlibatan manajemen puncak dalam perencanaan dan evaluasi pelatihan. Tim manajemen sumber daya manusia harus berkomunikasi secara teratur dengan unit bisnis untuk memahami tantangan kompetitif yang dihadapi. Portofolio pelatihan harus direview secara berkala untuk memastikan relevansinya dengan arah strategis perusahaan yang dapat berubah dari waktu ke waktu. Pelatihan yang tidak selaras dengan strategi bukan hanya membuang sumber daya tetapi juga menciptakan kebingungan di kalangan karyawan tentang prioritas organisasi.

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan menunjukkan pengembalian yang lebih tinggi ketika dikombinasikan dengan praktik manajemen sumber daya manusia lainnya (Abdullah et al., 2021). Irfan, Ali, dan Darmawan (2024) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem rekrutmen yang ketat, penilaian kinerja yang adil, dan kompensasi yang kompetitif akan memperoleh manfaat lebih besar dari pelatihan dibandingkan perusahaan yang tidak memilikinya. Karyawan yang direkrut melalui proses yang selektif memiliki kapasitas belajar yang lebih tinggi sehingga mampu menyerap materi pelatihan dengan lebih baik. Sistem penilaian kinerja yang adil memastikan bahwa karyawan yang berhasil menerapkan keterampilan baru mendapat pengakuan yang sesuai. Kompensasi yang kompetitif mengurangi keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain setelah mereka meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan. Perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan tetapi memiliki tingkat turnover yang tinggi pada dasarnya mensubsidi pesaing dengan memberikan pekerja yang lebih terampil. Retensi karyawan pasca pelatihan menjadi perhatian penting karena pengembalian investasi pelatihan hanya akan terwujud jika karyawan tetap bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama setelah pelatihan selesai. Paket retensi yang mencakup jalur karir yang jelas dapat mengatasi masalah ini.

Desain evaluasi pelatihan yang komprehensif harus mencakup pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan dengan kelompok kontrol untuk mengisolasi efek pelatihan dari faktor faktor lain. Obeng Tuaah (2025) merekomendasikan penggunaan desain eksperimen kuasi dengan pengukuran berulang pada interval waktu yang berbeda. Pengukuran pertama dilakukan sebelum pelatihan untuk menetapkan garis dasar kinerja. Pengukuran kedua dilakukan segera setelah pelatihan untuk menilai pengetahuan yang diperoleh. Pengukuran ketiga dilakukan tiga bulan setelah pelatihan untuk menilai transfer ke tempat kerja. Pengukuran keempat dilakukan enam bulan setelah pelatihan untuk menilai keberlanjutan perubahan perilaku. Penggunaan kelompok kontrol yang tidak menerima pelatihan namun diukur pada waktu yang sama membantu mengidentifikasi apakah perubahan yang terjadi benar benar disebabkan oleh pelatihan atau oleh faktor lain seperti perubahan musiman atau kebijakan perusahaan. Evaluasi juga harus mengukur variabel proses seperti intensitas partisipasi dan kualitas interaksi selama pelatihan untuk memahami mekanisme yang menghasilkan luaran. Metode campuran yang menggabungkan data kuantitatif dengan wawancara kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang efektivitas pelatihan.

Transfer pelatihan dapat ditingkatkan melalui intervensi pra pelatihan dan pasca pelatihan yang dirancang secara sistematis. Upadhyay (2023) mengidentifikasi bahwa sesi orientasi sebelum pelatihan yang menjelaskan manfaat program bagi karir peserta dapat meningkatkan motivasi belajar. Penetapan tujuan belajar secara tertulis membantu peserta untuk fokus pada aspek aspek tertentu dari pelatihan yang paling relevan dengan pekerjaan mereka. Kontrak belajar antara peserta dan atasan yang mengatur tindak lanjut pasca pelatihan meningkatkan akuntabilitas kedua belah pihak. Setelah pelatihan selesai, sesi tindak lanjut terstruktur di mana peserta berbagi pengalaman penerapan keterampilan baru dapat memperkuat pembelajaran melalui refleksi kolektif. Sistem pendampingan dimana peserta pelatihan tahun sebelumnya membimbing peserta baru menciptakan komunitas praktik yang berkelanjutan. Pemberian penghargaan kecil untuk laporan penerapan yang berhasil memberikan insentif positif. Darmawan dan Marsal (2025) menambahkan bahwa pengingat berkala melalui surel atau aplikasi pesan instan tentang poin poin kunci pelatihan membantu menjaga keterampilan tetap segar dalam memori kerja peserta. Kombinasi intervensi ini menghasilkan tingkat transfer yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan pelatihan tanpa dukungan pra dan pasca.

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan merupakan faktor kontekstual yang memperkuat efek pelatihan terhadap kinerja dan inovasi. Manresa, Bikfalvi, dan Simon (2018) mendefinisikan budaya belajar sebagai seperangkat nilai dan norma yang mendorong karyawan untuk mencari pengetahuan baru, berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, dan merefleksikan pengalaman kerja. Organisasi dengan budaya belajar yang kuat memiliki prosedur terdokumentasi untuk menangkap pembelajaran dari keberhasilan dan kegagalan proyek. Kesalahan tidak ditutupi tetapi dibahas secara terbuka untuk mencegah pengulangan di masa depan. Waktu kerja dialokasikan secara khusus untuk kegiatan pengembangan diri seperti

membaca, mengikuti webinar, atau berdiskusi dengan rekan kerja. Penghargaan diberikan tidak hanya untuk hasil akhir tetapi juga untuk proses belajar yang ditunjukkan karyawan. Pemimpin organisasi menjadi teladan dengan secara aktif menunjukkan keterlibatan mereka dalam kegiatan belajar. Karyawan di organisasi semacam itu melihat pelatihan sebagai kesempatan yang berharga bukan sebagai beban tambahan. Daya saing perusahaan dengan budaya belajar yang kuat cenderung lebih tinggi karena mereka mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan lebih cepat dibandingkan pesaing. Investasi dalam membangun budaya belajar memberikan pengembalian jangka panjang yang melebihi investasi dalam program pelatihan individual.

Daya saing perusahaan di era digital sangat ditentukan oleh kecepatan organisasi dalam belajar dibandingkan pesaingnya. Konsep kecepatan belajar organisasi atau *organizational learning speed* mengacu pada kemampuan untuk mentransformasi pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti dalam siklus waktu yang singkat. Mohammed, Mohammed, dan Gana (2022) menemukan bahwa perusahaan dengan kecepatan belajar tinggi dapat meluncurkan produk baru dalam waktu setengah dari yang dibutuhkan pesaing. Pelatihan karyawan merupakan mekanisme utama yang meningkatkan kecepatan belajar organisasi dengan menyebarkan pengetahuan baru ke seluruh bagian perusahaan secara sistematis. Program pelatihan yang dirancang untuk memperkuat keterampilan belajar mandiri lebih berharga dibandingkan program yang hanya mentransfer pengetahuan spesifik yang cepat usang. Karyawan yang terlatih untuk belajar secara mandiri akan terus memperbaharui kompetensinya bahkan setelah program pelatihan formal berakhir. Arifin dan Darmawan (2021) menekankan bahwa akses terhadap teknologi dan keterampilan digital menjadi prasyarat bagi pembelajaran mandiri di era modern. Perusahaan yang gagal membangun kapasitas belajar mandiri karyawannya akan tertinggal meskipun telah mengeluarkan biaya besar untuk pelatihan formal. Keunggulan kompetitif saat ini berasal dari kemampuan belajar yang cepat, bukan dari stok pengetahuan yang sudah dimiliki.

Keterampilan kolaborasi yang dikembangkan melalui pelatihan berkontribusi terhadap daya saing melalui peningkatan koordinasi lintas fungsi. Irfan, Ali, dan Darmawan (2024) mengamati bahwa proyek proyek inovasi yang berhasil biasanya melibatkan kolaborasi antara individu dari berbagai departemen dengan keahlian yang saling melengkapi. Pelatihan tentang teknik kolaborasi seperti komunikasi asertif, resolusi konflik, dan pengambilan keputusan kelompok membangun kemampuan karyawan untuk bekerja efektif dalam tim lintas fungsi. Pemecahan masalah yang kompleks jarang dapat diselesaikan oleh satu orang atau satu departemen karena diperlukan perspektif yang beragam. Pelatihan kolaborasi juga harus mencakup penggunaan alat kolaborasi digital yang memungkinkan kerja jarak jauh yang semakin umum di era pasca pandemi. Kemampuan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja yang berbeda lokasi dan zona waktu menjadi pembeda antara perusahaan yang mampu memanfaatkan talenta global dan perusahaan yang terbatas pada talenta lokal. Pelatihan yang hanya fokus pada keterampilan teknis individual tanpa membangun keterampilan kolaborasi akan menghasilkan peningkatan kinerja yang tidak optimal karena individu terampil tetap bekerja dalam silo

yang terisolasi. Pendekatan pelatihan yang berorientasi tim, dimana satu tim dilatih bersama sama dan langsung menerapkan keterampilan pada proyek nyata, menunjukkan hasil yang lebih unggul.

PENUTUP

Pelatihan dan pengembangan karyawan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui mekanisme identifikasi kebutuhan yang akurat, metode penyampaian yang sesuai, dukungan lingkungan kerja, dan evaluasi yang komprehensif. Kontribusi pelatihan terhadap inovasi memerlukan desain pedagogis yang berbeda dengan penekanan pada eksplorasi, keamanan psikologis, dan keterampilan berpikir divergen. Daya saing perusahaan diperkuat ketika pelatihan selaras dengan strategi organisasi, didukung budaya belajar yang kuat, dan dikombinasikan dengan praktik manajemen sumber daya manusia lainnya seperti rekrutmen selektif dan sistem penilaian yang adil. Kecepatan belajar organisasi meningkat melalui pelatihan yang membangun kapasitas pembelajaran mandiri dan keterampilan kolaborasi lintas fungsi. Evaluasi pelatihan yang mengikuti standar ilmiah dengan kelompok kontrol dan pengukuran berulang diperlukan untuk mengisolasi efek pelatihan dari faktor faktor lain. Investasi dalam pelatihan memberikan pengembalian optimal ketika dikelola sebagai proses yang berkelanjutan, bukan sebagai kegiatan insidental, dengan intervensi pra pelatihan dan pasca pelatihan yang terstruktur. Sintesis literatur ini menghasilkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana karakteristik pelatihan, karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja, dan karakteristik organisasi secara bersama sama mempengaruhi luaran pelatihan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perluasan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick dengan menambahkan kecepatan belajar organisasi sebagai luaran tingkat kelima. Implikasi praktisnya mencakup rekomendasi bagi manajer sumber daya manusia untuk melakukan analisis kebutuhan sebelum merancang pelatihan, menggunakan metode campuran dalam penyampaian materi, membangun mekanisme dukungan pasca pelatihan, dan mengevaluasi pelatihan menggunakan desain yang ketat. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi longitudinal yang mengikuti peserta pelatihan selama dua hingga tiga tahun untuk mengukur keberlanjutan transfer pelatihan. Penelitian kualitatif yang mengeksplorasi pengalaman subjektif peserta pelatihan dari berbagai generasi dapat mengungkap faktor faktor yang tidak terukur dalam penelitian kuantitatif. Studi komparatif antar industri diperlukan untuk mengidentifikasi apakah mekanisme kontribusi pelatihan terhadap kinerja dan inovasi berbeda antara sektor manufaktur dan sektor jasa. Perusahaan disarankan untuk mengalokasikan anggaran tidak hanya untuk penyelenggaraan pelatihan tetapi juga untuk sistem pendukung transfer pelatihan seperti coaching dan penghargaan. Kolaborasi antara departemen sumber daya manusia dan unit bisnis dalam perencanaan pelatihan perlu ditingkatkan untuk memastikan keselarasan strategis. Pengukuran pengembalian investasi pelatihan sebaiknya menggunakan pendekatan portofolio yang mempertimbangkan manfaat langsung dan tidak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abellio, T., Septia, N., Wahyuni, S., Nugraha, S. E., Khairiyah, K. U. S., & Setiawan, K. C. (2025). The Contribution Of Learning Culture To Increasing Organizational Innovation Capacity. <https://doi.org/10.59066/ijoms.v4i2.2026>
- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Ali, R. & D. Darmawan. (2023). Big Data Management Optimization for Managerial Decision Making and Business Strategy. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 139 – 144.
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Technology Access and Digital Skills: Bridging the Gaps in Education and Employment Opportunities in the Age of Technology 4.0. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 163 – 168.
- Cooper, H. M. (2003). *Research synthesis and meta analysis: A step by step approach* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2021). Objective Vagueness, Appraisal Bias, and Lack of Employee Involvement in Performance Appraisal and Job Satisfaction in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 117 – 122.
- Darmawan, D. (2025). Inclusive Leadership Dynamics to Enhance Motivation and Retention of Older Employees in Modern Organizations. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(2), 79-86.
- Darmawan, D., & A. P. Marsal. (2025). Exploring Employee Experiences and Digital Leadership amidst Technology-Driven Workplace Transformation. *Journal of Science, Technology and Society*, 6(1), 1-12.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Debnath, S. (2025). Training and Development Initiatives: Employee Perspectives and Performance Results. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.76381>
- Gani, A., Darmawan, D., & Irfan, M. (2025). Youth Social Mobility in the Gig Economy and Digital Platform Work . *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 35–43.
- Govil, S. K., & Usha, K. (2014). The Importance of Training in an Organization. *Advances in Management*, 7(1), 44.

- Habeeb, G. N., Rahman, A. A. A., Dalshad, D., Rashid, A. H. A., & Rahman, R. H. A. (2025). Implication of Training on Employee Productivity. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i12/27184>
- Irfan, M., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Digital Labour, Production Relations, and Social Class in the Age of Automation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(2), 27–35.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage Publications.
- Jurnalita, A. C., Nisa, N. F., & Darmastuti, I. (2024). The role of employee training and development in supporting sustainable economic growth in indonesia: Literature review. *Research Horizon*, 4(6), 175-182.
- Kamara, A. M., & Widagdo, B. (2022). The effectiveness of training and development on employee performance to enhance competitive advantage: A case study of social enterprise development Sierra Leone (Send-SI). *Manajemen Bisnis*, 12(02), 102-121.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 54-59.
- Kulkarni, G., & Naiknaware, K. (2018). Training evaluation and critical analysis of Kirkpatrick model of evaluation. 8(9), 16–27. <https://doi.org/10.5958/2249-7137.2018.00047.2>
- Kurniawan, Y., & D. Darmawan. (2021). The Adaptive Learning Effect on Individual and Collecting Learning. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 93 – 98.
- London, M., & Sessa, V. I. (2007). How groups learn, continuously. *Human Resource Management*, 46(4), 651-669.
- Manresa, A., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2018). The use and determinants of training and development for creativity and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850062.
- Mayer, L., Mayer, S., Hölzle, K., Bönke, N., & Meinel, C. (2023). Design Thinking Transfer Gap: Differences Between Knowledge and Application of Design Thinking in the Organizational Environment. *Understanding Innovation*, 359–382. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36103-6_17
- Michaelis, T. L., & Markham, S. K. (2017). Innovation Training: Making Innovation a Core Competency A study of large companies shows that, although managers see human capital as central to innovation success, most aren't providing innovation training. *Research-Technology Management*, 60(2), 36–42. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276387>
- Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). The impact of training and development on employee productivity in the 21st century. *African Journal of Management and Business Research*, 3(1), 41-58.

- Obeng-Tuaah, M. (2025). Employees Training and Development to Enhance Organisational Performance: A Systematic Review. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 13(1), 1-15.
- Oleksandr, V. (2020). The formation of competitive advantages of enterprises. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11873676>
- Oluwatosin, A. ., & Darmawan, D. (2025). Cultivating Visionary and Financially Literate Generations: Pathway to Socioeconomic Resilience Among Youth . *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(2), 24–29.
- Ramle, N. L. B., & R. Mardikaningsih. (2022). Inclusivity in Technology-Based Services: Access and Skills Challenges. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 225 – 230.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2007). *Managing performance through training and development* (4th ed.). Nelson Education.
- Salas, E., & Cannon Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499.
- Shiratuddin, N., Wan, P., & Halim, W. F. S. W. A. (2024). A Synthesis Towards the Construct of Job Performance: Dimensions and Theoretical Approaches. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.1.00425>
- Sucharitha, Ms. K. S. G. (2024). An over view on evaluation of training program. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*. <https://doi.org/10.55041/ijsrem28529>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.
- Twitchell, S., Holton, E. F., & Trott, J. W. (2008). Technical Training Evaluation Practices in the United States. *Performance Improvement Quarterly*, 13(3), 84–109. <https://doi.org/10.1111/J.1937-8327.2000.TB00177.X>
- Upadhyay, R. (2023). The Relationship between Employee Training and development and organisational performance: An empirical Study. *Psychology and Education*, 55(1).
- Zaharee, M., Abad, L. B., Chandra, P., Krautkramer, C., Mehlman, S. K., Schall, J., & Taylor, K. T. (2021). How Companies Can Benefit from Brilliant Failures: Despite the stigma surrounding failure, companies can use failure to learn, pivot, and achieve success—thus failing “brilliantly.” *Research-Technology Management*, 64(2), 31–38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1865000>
- Zahid, R.A. & D. Darmawan. (2025). Reconceptualizing Digital Literacy Dimensions As Predictors Of Academic Engagement and Success In Contemporary Higher Education *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(3), 18-24.