

## MENGOPTIMALKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN: TINJAUAN LITERATUR

Cedaryana<sup>1</sup>, Intan Azimatul Iffah<sup>2</sup>, Jefri<sup>3</sup>, Meyyfa Nuri Yanti<sup>4</sup>, Satria<sup>5</sup>  
[cedaryana@unj.ac.id](mailto:cedaryana@unj.ac.id)<sup>1</sup>, [intanazimatul989@gmail.com](mailto:intanazimatul989@gmail.com)<sup>2</sup>, [jefrialbuchori1998@gmail.com](mailto:jefrialbuchori1998@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[meyyfanuriyanti@gmail.com](mailto:meyyfanuriyanti@gmail.com)<sup>4</sup>, [ranggagondes12@gmail.com](mailto:ranggagondes12@gmail.com)<sup>5</sup>

Universitas Negeri Jakarta

### ABSTRAK

Pelatihan dan pengembangan merupakan komponen strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Artikel ini mengkaji hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan berdasarkan tinjauan literatur dari berbagai jurnal ilmiah. Studi literatur menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kepuasan kerja ditemukan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan ini. Namun, risiko sumber daya manusia seperti absensi dan turnover mengancam keberhasilan pelatihan. Fleksibilitas fungsional menjadi pendekatan solutif yang dapat meningkatkan efektivitas pelatihan di tengah ketidakpastian sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Risiko SDM, Fleksibilitas Fungsional.

### PENDAHULUAN

Dalam era kompetitif saat ini, organisasi harus memastikan bahwa sumber daya manusianya memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi. Salah satu pendekatan efektif adalah melalui pelatihan dan pengembangan yang terstruktur. Beberapa studi terdahulu, seperti Sutono dan Hidayat (2023), menunjukkan bahwa pelatihan secara signifikan berdampak terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, pengembangan karir dapat meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan (Lubis & Sijabat, 2025).

Namun demikian, efektivitas pelatihan sering kali terganggu oleh faktor risiko seperti absensi dan fluktuasi tenaga kerja (Ast & Nyhuis, 2022). Oleh karena itu, perlu pendekatan pelatihan berbasis risiko dan fleksibilitas organisasi dalam mendistribusikan peran kerja secara adaptif.

Era globalisasi yang kompetitif dan dinamis, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas sangat ditentukan oleh sejauh mana kualitas dan kompetensi SDM-nya berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak lagi hanya sebatas pada fungsi administratif, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis dalam mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian integral dari strategi manajemen SDM modern. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan perilaku kerja karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini, sementara pengembangan karir lebih menekankan pada peningkatan kompetensi untuk posisi dan tanggung jawab di masa depan (Sutono & Hidayat, 2023). Kedua proses ini saling melengkapi dalam menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga loyal dan produktif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Lubis & Sijabat, 2025). Karyawan yang merasa dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan baru cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, keterlibatan yang lebih tinggi, serta performa yang lebih baik. Di sisi lain, kurangnya perhatian terhadap pelatihan dapat menyebabkan stagnasi kompetensi, rendahnya motivasi, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas kerja.

Namun demikian, implementasi pelatihan tidak selalu berjalan mulus. Tantangan seperti tingkat absensi karyawan yang tinggi, tingkat turnover yang cepat, hingga perubahan

teknologi dan struktur organisasi yang cepat seringkali menjadi hambatan dalam mencapai efektivitas program pelatihan. Ast & Nyhuis (2022) menyoroti bahwa risiko-risiko tersebut harus menjadi bagian penting dalam desain pelatihan melalui pendekatan fleksibilitas fungsional dan manajemen risiko SDM.

Selain itu, efektivitas pelatihan dan pengembangan juga dipengaruhi oleh variabel psikologis dan lingkungan kerja, seperti kepuasan kerja, dukungan manajemen, dan budaya organisasi. Studi oleh Keltu (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Artinya, keberhasilan pelatihan tidak hanya bergantung pada konten materi, tetapi juga pada bagaimana pelatihan tersebut dirasakan dan dimaknai oleh karyawan.

Lebih lanjut, dalam konteks global yang penuh ketidakpastian, organisasi perlu memiliki sistem pelatihan yang adaptif dan berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan soft skills, kemampuan berpikir kritis, dan ketahanan terhadap perubahan. Pelatihan berbasis fleksibilitas fungsional menjadi relevan untuk memastikan bahwa karyawan mampu mengisi berbagai posisi dengan efisien ketika terjadi perubahan mendadak dalam struktur tenaga kerja (Ast & Nyhuis, 2022).

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan berdasarkan tinjauan literatur ilmiah terkini. Penelitian ini juga akan membahas bagaimana risiko SDM dan kepuasan kerja memengaruhi efektivitas pelatihan, serta bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan pelatihan melalui pendekatan berbasis risiko dan fleksibilitas.

Pelatihan dapat menjadi suatu investasi jangka pendek untuk kepentingan yang lebih lama. Proses transfer keahlian dari individu karyawan melalui pelatihan jelas merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditawar demi keberlangsungan organisasi dalam meningkatkan standar mutu yang terjaga. Selain itu, pelatihan juga memungkinkan untuk hadirnya tenaga lama dengan kemampuan baru yang diperoleh dengan biaya yang lebih murah dan waktu yang lebih singkat daripada proses pendidikan formal dengan waktu yang relatif lama dan biaya yang mahal.

Organisasi-organisasi publik dan juga perusahaan telah banyak melakukan pelatihan yang tujuannya adalah adanya pengembangan dan peningkatan mutu dan produktivitas mereka. Atas dasar itu, maka tidaklah berlebihan apabila organisasi-organisasi lainnya juga berinvestasi pada pelatihan agar diperoleh sumber daya manusia yang siap bekerja dan inovasi menuju perubahan sekaligus berselancar dalam dunia yang terus melakukan perubahan.

Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniatama & Waryanto, 2022) pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh (Hartomo & Luturlean, 2020) yang mana menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,6%, sedangkan sisa lainnya 37,6% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak termasuk kedalam penelitian tersebut.

Dalam meningkatkan kemampuan dan pengembangan keahlian karyawan beberapa hal yang dapat dilakukan adalah melalui: pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Masing-masing kegiatan tersebut memiliki karakteristik sendiri yang dengannya menjadi satu kekuatan untuk mengembangkan sumber daya manusia baik pada karakteristik proses maupun pada tujuan yang ditetapkan.

Tabel 1. Identifikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Unsur	Pendidikan	Pelatihan	Pengembangan
Taksonomi	Kognitif, Afektif, Konatif	Psikomotorik, Afektif	Afektif, Kognitif, Konatif
Dasar	Ilmu Pengetahuan	Keterampilan	Pekerjaan

Proses	Rangkaian program pencapaian ilmu yang bisa digunakan untuk memperbaiki kemampuan manusia, tingkah laku, keterampilan, manusia melalui kegiatan-kegiatan dan pengembangan	Rangkaian program dan pelaksanaan yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan dan memperbaiki keterampilan atau kemampuan berbuat sebagaimana yang diharapkan	Rangkaian program yang berkaitan dengan peningkatan atau penajaman keterampilan menganalisa, memimpin, mengawasi dan mengelola
Tujuan	Perluasan wawasan menuju keutuhan kepribadian	Pengasahan keterampilan menuju kemampuan bersaing	Pembinaan kerja menuju profesionalisme

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Penulis menelaah lima jurnal ilmiah nasional dan internasional yang diterbitkan antara tahun 2022 hingga 2025. Kriteria pemilihan mencakup keterkaitan topik pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja, kinerja karyawan, serta pengelolaan risiko sumber daya manusia. Analisis dilakukan secara tematik dan deskriptif kualitatif. Metode studi literatur dipilih karena mampu memberikan pemahaman teoritis dan konseptual secara mendalam terhadap topik yang dikaji, serta memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi kesenjangan riset, pola hubungan antar variabel, dan rekomendasi praktis berdasarkan sintesis data sekunder.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pelatihan dan Pengembangan sebagai Faktor Pendorong Kinerja

Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan, ditemukan adanya hubungan positif antara pengembangan dan pelatihan karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan. Sejumlah studi empiris telah menunjukkan korelasi signifikan antara kegiatan pengembangan dan pelatihan dengan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori human capital yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja individu. Kompetensi adalah aspek kepribadian yang mendalam yang melekat pada seseorang dan ditunjukkan oleh perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai situasi dan tanggung jawab di tempat kerja (Prayogi & Nursidin, 2019).

Berbagai jenis pengembangan dan pelatihan terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan dan manajerial, serta pelatihan softskill. Pelatihan teknis bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan spesifik yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu. Sementara pelatihan kepemimpinan dan manajerial berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan, manajemen, dan pengambilan keputusan. Adapun pelatihan softskill bertujuan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal, komunikasi, kerja tim, dan keterampilan non-teknis lainnya. Meskipun demikian, efektivitas program pengembangan dan pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti desain dan metode pelatihan, dukungan dari manajemen, motivasi dan keterlibatan karyawan, serta budaya organisasi. Lubis & Sijabat (2025) menemukan bahwa pelatihan yang dirancang dengan analisis kebutuhan karyawan mampu meningkatkan produktivitas. Sutono & Hidayat (2023) menambahkan bahwa pelatihan juga menciptakan rasa percaya diri dan kepuasan kerja. Pengembangan karir, sebagai kelanjutan dari pelatihan, memberikan arah jangka panjang bagi individu dalam organisasi.

### 2. Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Menurut Keltu (2024), kepuasan kerja menjadi variabel antara yang memperkuat

pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa diperhatikan melalui pengembangan karir dan pelatihan, mereka cenderung meningkatkan kinerja secara sukarela. Ada standar atau kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kinerja. Untuk mengetahui seberapa efektif tingkat kinerja yang diharapkan, dilakukan analisis tingkat kompetensi. Hal ini sejalan dengan hipotesis penelitian ini, yang menyatakan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja (Rosmaini & Tanjung, 2019). Dimensi individu dan jabatan, yang merupakan variabel kompetensi, berkorelasi paling kuat dengan dimensi kejujuran dan kesetiaan, yang merupakan variabel kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan, dan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Bukhari & Pasaribu, 2019).

### **3. Risiko Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Fungsional**

Ast & Nyhuis (2022) menunjukkan bahwa ketidakhadiran dan turnover menjadi penghambat utama dalam keberhasilan pelatihan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem pelatihan berbasis fleksibilitas fungsional, di mana karyawan dipersiapkan untuk mengisi berbagai peran. Sistem ini mengurangi dampak negatif dari absensi dan fluktuasi. Selain meningkatkan kinerja karyawan, pengembangan dan pelatihan juga memberikan manfaat lain bagi organisasi, seperti meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, membantu menarik dan mempertahankan bakat, serta mendukung perubahan dan inovasi dalam organisasi. Namun, perlu diingat bahwa pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan memerlukan investasi sumber daya yang signifikan, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa program tersebut selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan kebutuhan karyawan.

### **4. Tinjauan Komparatif**

Referensi dari Haidar & Cassanova (2022) tentang efisiensi kerja menunjukkan bahwa perencanaan sistematis terhadap proses kerja, termasuk pelatihan, berdampak positif terhadap efisiensi dan performa alat serta individu. Hal ini dapat diadopsi dalam konteks pengelolaan SDM.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan dan pelatihan karyawan memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini diperkuat oleh berbagai studi empiris dan teori-teori seperti Human Capital Theory, yang menyatakan bahwa investasi dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi.

Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik dan dilaksanakan secara efektif mampu membekali karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Berbagai jenis pelatihan, seperti pelatihan teknis, kepemimpinan, manajerial, hingga soft skills, terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan performa kerja. Namun demikian, efektivitas program sangat ditentukan oleh beberapa faktor pendukung, antara lain kualitas desain program, metode pelatihan, keterlibatan manajemen, motivasi karyawan, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Selain berdampak pada kinerja, pengembangan dan pelatihan juga memberikan manfaat strategis lainnya bagi organisasi, seperti meningkatkan kepuasan kerja, mendorong loyalitas, memperkuat employer branding, serta menjadi katalisator bagi perubahan dan inovasi. Meskipun pelaksanaan program ini memerlukan alokasi sumber daya yang tidak sedikit, namun hasil yang diperoleh dalam jangka panjang dapat menjadi aset berharga bagi organisasi yang ingin berkembang secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pengembangan dan pelatihan bukan hanya merupakan fungsi administratif, melainkan strategi bisnis yang krusial untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

### **Saran**

Berdasarkan hasil kajian, disarankan agar organisasi merancang program pengembangan dan pelatihan karyawan secara terencana dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Pelatihan sebaiknya tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skill yang mendukung kinerja secara menyeluruh. Untuk meningkatkan efektivitas, penting bagi manajemen memberikan dukungan penuh dan menciptakan budaya kerja yang mendorong pembelajaran. Evaluasi program pelatihan juga perlu dilakukan secara berkala agar hasil yang dicapai dapat diukur dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan karyawan akan memberikan dampak positif bagi kinerja individu maupun organisasi secara berkelanjutan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ast, J., & Nyhuis, P. (2022). Approach for determining functional flexibility *Procedia CIRP*.
- Haidar, L. A., & Cassanova, I. W. (2022). Efisiensi Heat Exchanger. *PPSDM Migas*.
- Keltu, T. T. (2024). The effect of HRD practice on employee performance. *Heliyon*, 10, e29821.
- Kurniatama, R. P., & Waryanto, H. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Pratama Service di Jakarta. *Jurnal Perkusi: Pemasaran, Keuangan & Sumber Daya Manusia*, 281-286.
- Lubis, I., & Sijabat, L. P. B. (2025). The Influence of Job Training.... *NERACA KEUANGAN*, 20(1), 150-157.
- Sovacool, B. K. (2009). Reassessing Energy Security and the Trans-ASEAN Natural Gas Pipeline Network *Pacific Affairs*.
- Sutono, S., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir. *IIP*, 6(2), 1341–1345.