



SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Systematic Literature Review: The Role of Human Resource Training and Development in Improving Employee Performance

Dodi Prasada , Sam Cay, Indri Kharisma, Irmawan Afghani
Program Studi Manajemen Universitas Pamulang

Email: dosen02543@unpam.ac.id

Abstrak

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan instrumen strategis untuk memperkecil kesenjangan kompetensi, meningkatkan kemampuan adaptasi, dan memperkuat kinerja karyawan. Namun, efektivitasnya tidak hanya ditentukan oleh keikutsertaan karyawan dalam program, melainkan juga oleh kualitas analisis kebutuhan, desain pembelajaran, dukungan lingkungan kerja, dan transfer hasil belajar ke pekerjaan. Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti ilmiah mengenai peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mengidentifikasi faktor yang memperkuat atau menghambat pengaruh tersebut. Metode yang digunakan adalah systematic literature review dengan prinsip pelaporan PRISMA 2020. Penelusuran dilakukan pada artikel berbahasa Indonesia dan Inggris yang terbit pada 2003-2024 melalui Google Scholar, DOAJ, PubMed/PMC, ScienceDirect, Springer, Wiley, dan Emerald. Lima belas artikel yang memenuhi kriteria dianalisis menggunakan sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara konsisten berhubungan positif dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, efikasi diri, kualitas layanan, produktivitas, kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kemampuan adaptif. Dampak tersebut menjadi lebih kuat ketika materi sesuai kebutuhan pekerjaan, metode memberikan kesempatan praktik dan umpan balik, serta organisasi menyediakan dukungan atasan, iklim transfer, dan kesempatan menerapkan kompetensi. Komitmen organisasi, pembelajaran organisasi, motivasi, dan kompetensi berfungsi sebagai mekanisme perantara. Kajian ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengelola pelatihan sebagai suatu sistem yang terhubung dengan strategi, manajemen kinerja, pengembangan karier, dan evaluasi pascapelatihan, bukan sebagai kegiatan administratif yang berdiri sendiri.

Kata kunci: pelatihan; pengembangan SDM; transfer pelatihan; kinerja karyawan; systematic literature review

Abstract

Human resource training and development are strategic instruments for closing competency gaps, improving adaptability, and strengthening employee performance. Their effectiveness, however, is not determined merely by employee participation, but also by the quality of needs assessment, instructional design, workplace support, and the transfer of learning to the job. This study synthesizes scientific evidence on the role of HR training and development in improving employee performance and identifies factors that strengthen or hinder this relationship. A systematic literature review was conducted using PRISMA 2020 reporting principles. Indonesian- and English-language articles published between 2003 and 2024 were retrieved through Google Scholar, DOAJ, PubMed/PMC, ScienceDirect, Springer, Wiley, and Emerald. Fifteen eligible articles were analyzed through thematic synthesis. The findings indicate that training and development are consistently associated with improvements in knowledge, skills, self-efficacy, service quality, productivity, task performance, contextual performance, and adaptive performance. The effects are stronger when training content is aligned with job needs, learning methods provide practice and feedback, and the organization offers supervisory support, a positive transfer climate, and opportunities to apply newly acquired competencies.

Organizational commitment, organizational learning, motivation, and competence act as mediating mechanisms. The review concludes that organizations should manage training as an integrated system linked to strategy, performance management, career development, and post-training evaluation rather than as an isolated administrative activity.

Keywords: training; human resource development; training transfer; employee performance; systematic literature review

1. Pendahuluan

Perubahan teknologi, pola kerja, dan persaingan bisnis meningkatkan kebutuhan organisasi terhadap karyawan yang mampu belajar secara berkelanjutan. Pengetahuan dan keterampilan yang relevan pada saat rekrutmen dapat menjadi usang ketika proses, teknologi, atau ekspektasi pelanggan berubah. Dalam situasi tersebut, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi sarana untuk memperbarui kompetensi sekaligus menyiapkan kapasitas yang dibutuhkan organisasi pada masa mendatang. Aguinis dan Kraiger (2009) menunjukkan bahwa manfaat pelatihan dapat muncul pada tingkat individu, tim, organisasi, bahkan masyarakat, sedangkan Salas et al. (2012) menekankan bahwa program yang berbasis ilmu pembelajaran dapat mendukung adaptasi, inovasi, keselamatan, kualitas layanan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan umumnya berorientasi pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pengembangan memiliki cakupan lebih luas dan jangka waktu lebih panjang, termasuk penguatan kapasitas kepemimpinan, kesiapan karier, kemampuan adaptif, dan pembelajaran berkelanjutan. Keduanya saling melengkapi. Pelatihan tanpa jalur pengembangan berpotensi hanya menyelesaikan kebutuhan sesaat, sedangkan pengembangan tanpa dasar kompetensi kerja yang kuat dapat kehilangan relevansi operasional.

Bukti meta-analitik memperlihatkan bahwa pelatihan organisasi pada umumnya efektif. Arthur et al. (2003), melalui meta-analisis terhadap berbagai desain dan kriteria evaluasi, menemukan ukuran efek rata-rata sekitar 0,60-0,63 pada reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Meskipun demikian, hubungan antara pelatihan dan kinerja tidak selalu otomatis. Sebagian kompetensi yang dipelajari gagal diterapkan karena program tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, peserta tidak memiliki motivasi atau efikasi diri yang memadai, dan lingkungan kerja tidak memberi dukungan serta kesempatan untuk mempraktikkan kemampuan baru (Blume et al., 2010; Grossman & Salas, 2011). Dengan demikian, keberhasilan program perlu dilihat sebagai rangkaian mulai dari analisis kebutuhan, desain dan penyampaian, hasil belajar, transfer, hingga dampak kinerja.

Penelitian terdahulu juga memperlihatkan adanya mekanisme tidak langsung. Aragón et al. (2014) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi menjembatani pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan. Dhar (2015) dan Hosen et al. (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan dalam menerjemahkan kesempatan pelatihan dan pengembangan menjadi kualitas layanan atau kinerja kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat dipersepsikan sebagai investasi organisasi terhadap karyawan, sehingga memengaruhi sikap, keterikatan, dan kemauan memberikan kontribusi.

Walaupun penelitian mengenai pelatihan dan kinerja telah berkembang, kajian sering berfokus pada pengaruh langsung dan belum mengintegrasikan desain pelatihan, transfer pembelajaran, mediator psikologis-organisasional, serta ragam dimensi kinerja. Kajian SLR berbahasa Indonesia yang tersedia juga cenderung menyimpulkan hubungan positif secara umum, tetapi belum merumuskan rantai mekanisme yang menjelaskan kapan pelatihan menghasilkan perubahan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan; (2) mengidentifikasi faktor desain, individu, dan lingkungan yang menentukan transfer; (3) menjelaskan mekanisme mediator; dan (4) merumuskan implikasi manajerial untuk penyelenggaraan program yang berbasis kinerja.

2. Tinjauan Konseptual

2.1 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan merupakan intervensi pembelajaran terencana yang diarahkan pada penguasaan kompetensi tertentu. Fokus utamanya adalah meningkatkan kesiapan seseorang untuk melaksanakan tugas melalui perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan strategi kerja. Sementara itu,

pengembangan SDM mencakup proses yang lebih luas, seperti coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, penugasan proyek, pendidikan formal, pengembangan kepemimpinan, dan pembelajaran mandiri. Noe et al. (2014) menjelaskan bahwa pembelajaran di tempat kerja pada abad ke-21 tidak hanya berlangsung melalui kelas formal, tetapi juga melalui pembelajaran informal, berbagi pengetahuan, pengalaman kerja, dan teknologi digital.

Pelatihan yang efektif bukan sekadar penyampaian materi. Salas et al. (2012) dan Bell et al. (2017) menempatkan analisis kebutuhan, kesiapan peserta, desain berbasis tujuan, praktik, umpan balik, dan evaluasi sebagai komponen inti. Program harus menjawab kesenjangan yang nyata dan menggunakan kondisi belajar yang menyerupai tuntutan kerja. Dengan demikian, materi yang baik tetapi tidak relevan atau tidak dapat dipraktikkan akan menghasilkan manfaat yang terbatas.

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kontribusi perilaku dan hasil kerja individu terhadap tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya berupa kuantitas output. Krijgsheld et al. (2022) mengelompokkan kinerja menjadi kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan perilaku kerja kontraproduktif. Kinerja tugas berhubungan dengan penyelesaian tanggung jawab inti; kinerja kontekstual mencakup kerja sama, inisiatif, dan dukungan terhadap lingkungan sosial; kinerja adaptif menunjukkan kemampuan menghadapi perubahan; sedangkan perilaku kontraproduktif mencakup tindakan yang merugikan organisasi.

Kerangka multidimensi tersebut penting dalam evaluasi pelatihan. Pelatihan teknis dapat meningkatkan akurasi atau kecepatan kerja, sedangkan pengembangan kepemimpinan dan komunikasi lebih mungkin memengaruhi kinerja kontekstual dan adaptif. Oleh sebab itu, indikator keberhasilan perlu disesuaikan dengan tujuan program, bukan hanya menggunakan satu skor kinerja secara umum.

2.3 Transfer Pelatihan

Transfer pelatihan merupakan penerapan dan pemeliharaan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang dipelajari dalam konteks pekerjaan. Blume et al. (2010) mengelompokkan prediktor transfer menjadi karakteristik peserta, desain intervensi, dan lingkungan kerja. Grossman dan Salas (2011) kemudian menegaskan faktor yang paling konsisten, seperti kemampuan kognitif, efikasi diri, motivasi, persepsi kegunaan, behavioral modeling, error management, kondisi praktik yang realistis, dukungan, kesempatan melakukan, dan tindak lanjut.

Transfer menjadi penghubung penting antara keberhasilan pembelajaran dan kinerja. Peserta dapat memperoleh nilai evaluasi tinggi setelah pelatihan, tetapi perubahan kinerja tidak akan terjadi ketika prosedur organisasi, sistem penghargaan, peralatan, atau gaya supervisi tidak mendukung penerapan kompetensi. Karena itu, evaluasi program perlu bergerak melampaui kepuasan peserta menuju bukti perilaku dan hasil kerja.

3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan systematic literature review (SLR), yaitu metode untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis literatur secara terstruktur serta transparan. Pendekatan ini sesuai untuk membangun pengetahuan berbasis bukti dalam bidang manajemen yang memiliki variasi konteks, desain, dan ukuran hasil (Tranfield et al., 2003; Snyder, 2019). Pelaporan proses seleksi mengacu pada prinsip PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut: RQ1: Bagaimana kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan? RQ2: Faktor apa yang menentukan keberhasilan transfer pelatihan? RQ3: Variabel apa yang menjembatani hubungan pelatihan/pengembangan dengan kinerja? RQ4: Implikasi apa yang dapat diterapkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas program?

Penelusuran dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci: (training OR learning OR employee development OR human resource development) AND (employee performance OR job performance OR service quality OR firm performance) AND (transfer OR organizational learning OR organizational commitment). Padanan bahasa Indonesia yang digunakan adalah pelatihan, pengembangan SDM, kinerja karyawan, transfer pelatihan, kompetensi, komitmen organisasi, dan

pembelajaran organisasi. Sumber pencarian meliputi Google Scholar, DOAJ, PubMed/PMC, ScienceDirect, Springer, Wiley, dan Emerald serta penelusuran daftar pustaka artikel kunci.

Rentang publikasi ditetapkan pada 2003-2024. Tahun 2003 dipilih untuk memasukkan meta-analisis Arthur et al. yang menjadi bukti kuantitatif penting, sedangkan batas akhir 2024 digunakan agar kajian mencakup penelitian empiris terbaru yang tersedia dalam proses penelusuran. Artikel yang dimasukkan harus merupakan publikasi ilmiah, menjelaskan metode penelitian, membahas pelatihan atau pengembangan dalam konteks organisasi, dan menyajikan hasil terkait kinerja, transfer, kualitas layanan, produktivitas, atau mekanisme yang relevan.

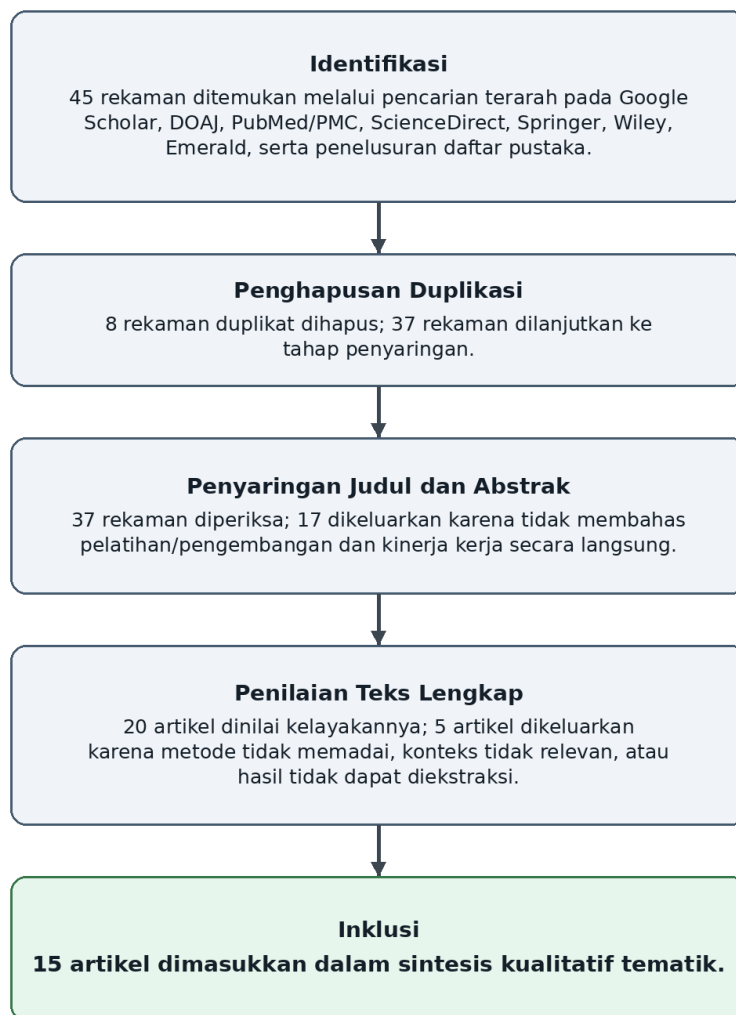
Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

No.	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
1	Artikel jurnal atau review ilmiah dengan metode yang dijelaskan	Buku populer, berita, opini, atau artikel tanpa metode
2	Membahas pelatihan/pengembangan dalam organisasi	Pelatihan pendidikan formal yang tidak terkait konteks kerja
3	Memuat hasil kinerja, transfer, produktivitas, kualitas layanan, kompetensi, atau mediator terkait	Tidak memiliki hubungan yang dapat diekstraksi dengan kinerja
4	Terbit 2003-2024 dan berbahasa Indonesia/Inggris	Di luar rentang tahun atau informasi bibliografi tidak memadai
5	Teks lengkap atau abstrak terstruktur dan metadata dapat diverifikasi	Duplikat atau hasil yang tidak dapat diverifikasi

Penilaian kualitas dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan kejelasan tujuan, kecocokan metode, transparansi sampel atau sumber data, relevansi ukuran hasil, dan konsistensi kesimpulan dengan temuan. Data diekstraksi ke dalam matriks yang mencakup penulis, tahun, desain, konteks, fokus variabel, dan temuan utama. Karena heterogenitas desain dan indikator, sintesis dilakukan secara tematik, bukan meta-analisis baru.

Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Literatur

Diagram Alur Seleksi Literatur



***Catatan metodologis.** Naskah ini disusun sebagai draf jurnal siap edit. Jumlah rekaman dan hasil penelusuran perlu direplikasi serta didokumentasikan kembali oleh penulis melalui basis data yang digunakan oleh jurnal tujuan sebelum naskah dikirimkan.*

4. Hasil

4.1 Karakteristik Literatur

Lima belas artikel yang disintesis terdiri atas meta-analisis, systematic/integrative review, review konseptual, dan penelitian empiris lintas sektor. Artikel mencakup organisasi secara umum, sektor kesehatan, perhotelan, perusahaan di Spanyol, serta konteks Indonesia. Keragaman ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan praktik lintas industri, tetapi indikator kinerja dan mekanisme pengaruh dapat berbeda menurut karakter pekerjaan.

Secara kronologis, literatur awal menekankan efektivitas dan evaluasi pelatihan. Perkembangan berikutnya mengarah pada transfer, kondisi lingkungan kerja, pembelajaran informal, mediator organisasi, dan keterkaitan dengan kinerja tingkat perusahaan. Literatur terbaru semakin menekankan integrasi pengembangan karier, komitmen organisasi, metode digital, serta desain pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta.

Tabel 2. Ringkasan Artikel yang Dianalisis

No.	Penulis (tahun)	Desain	Konteks/fokus	Temuan utama
1	Arthur et al. (2003)	Meta-analisis	Pelatihan organisasi	Efek rata-rata menengah-besar pada reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil; metode,

No.	Penulis (tahun)	Desain	Konteks/fokus	Temuan utama
				karakteristik tugas, dan kriteria evaluasi memengaruhi efektivitas.
2	Aguinis & Kraiger (2009)	Review multidisipliner	Individu, tim, organisasi	Pelatihan memberi manfaat pada keterampilan, kinerja, motivasi, efektivitas organisasi, dan hasil sosial; manfaat bergantung pada asesmen, desain, evaluasi, dan transfer.
3	Blume et al. (2010)	Meta-analisis 89 studi	Transfer pelatihan	Kemampuan kognitif, conscientiousness, motivasi, intervensi, dan lingkungan suportif berhubungan positif dengan transfer.
4	Grossman & Salas (2011)	Review integratif	Faktor penentu transfer	Efikasi diri, perceived utility, behavioral modeling, error management, praktik realistik, dukungan, kesempatan melakukan, dan follow-up adalah faktor konsisten.
5	Salas et al. (2012)	Sintesis bukti	Science of training	Pelatihan efektif membutuhkan analisis kebutuhan, desain sistematis, kondisi praktik, umpan balik, penguatan pascapelatihan, dan evaluasi multilevel.
6	Noe et al. (2014)	Review	Pembelajaran tempat kerja	Pembelajaran formal, informal, dan berbagi pengetahuan bersama-sama membentuk modal manusia; desain perlu fleksibel dan terintegrasi dalam pekerjaan.
7	Aragón et al. (2014)	Survei perusahaan	Perusahaan Spanyol	Pelatihan berorientasi pembelajaran meningkatkan kinerja melalui pembelajaran organisasi sebagai mediator.
8	Saks & Burke-Smalley (2014)	Survei organisasi	Transfer dan kinerja perusahaan	Transfer pelatihan berhubungan dengan kinerja perusahaan; metode pelatihan perlu dilengkapi lingkungan yang memungkinkan penerapan.
9	Dhar (2015)	SEM; 494 karyawan	Hotel di India	Kesempatan, dukungan, dan manfaat pelatihan berhubungan dengan kualitas layanan; komitmen organisasi bertindak sebagai mediator.
10	Bell et al. (2017)	Review 100 tahun	Evolusi riset training	Riset berkembang dari metode dan kriteria menuju karakteristik peserta, konteks, pembelajaran di luar kelas, dan dampak multilevel.
11	Jackson et al. (2019)	SLR; 26 studi	Transfer di layanan kesehatan/perilaku	Jaringan komunikasi, budaya, iklim implementasi, dan kesiapan organisasi memfasilitasi transfer.
12	Bhatti et al. (2022)	SEM; 306 perawat	Sektor kesehatan Pakistan	Konten pelatihan dan gaya belajar berpengaruh positif pada kinerja; peran trainer tidak signifikan dalam model penelitian.
13	Krijgsheld et al. (2022)	SLR; >90 studi	Kinerja tenaga kesehatan	Kinerja mencakup tugas, kontekstual, adaptif, dan kontraproduktif; program pelatihan serta dukungan manajerial termasuk faktor peningkatan.
14	Selviyanti et al. (2023)	SLR bibliometrik	Literatur Indonesia 2020-2023	Pelatihan dan pengembangan berdampak positif pada keterampilan, kapabilitas, produktivitas, dan kinerja; program harus sesuai kebutuhan individu dan strategi.
15	Hosen et al. (2024)	PLS-SEM; 362 karyawan	Hotel di Bangladesh	Pelatihan/pengembangan dan pengembangan karier terkait dengan kinerja; komitmen organisasi menjadi mekanisme penting.

4.2 Pelatihan dan Pengembangan Meningkatkan Kapasitas Kerja

Tema pertama adalah peningkatan kapasitas kerja. Literatur menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi terhadap penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, efikasi diri, dan strategi pemecahan masalah. Hasil tersebut menjadi fondasi kinerja karena karyawan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk memenuhi standar, mengurangi kesalahan, dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Meta-analisis Arthur et al. (2003) memperlihatkan bahwa pengaruh tidak berhenti pada hasil belajar, tetapi juga terlihat pada perilaku dan hasil organisasi.

Pengembangan melengkapi manfaat tersebut dengan menyiapkan kompetensi yang tidak selalu dibutuhkan secara langsung pada pekerjaan saat ini. Program mentoring, rotasi, coaching, dan pengembangan karier dapat memperkuat wawasan lintas fungsi, kesiapan promosi, kemampuan memimpin, serta adaptasi. Hosen et al. (2024) memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier dapat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kinerja, terutama ketika karyawan membangun komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan sintesis, kontribusi pelatihan dapat dipetakan menjadi tiga lapisan. Pertama, hasil proksimal berupa reaksi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Kedua, hasil perilaku berupa

penerapan kompetensi, kerja sama, inisiatif, dan adaptasi. Ketiga, hasil distal berupa produktivitas, kualitas layanan, keselamatan, efisiensi, kepuasan pelanggan, dan kinerja organisasi. Keterkaitan antarlapisan menjelaskan mengapa pengukuran yang hanya dilakukan segera setelah pelatihan belum cukup untuk menyimpulkan keberhasilan program.

4.3 Desain Relevan dan Metode Aktif sebagai Penentu Efektivitas

Tema kedua adalah kualitas desain. Bhatti et al. (2022) menemukan bahwa konten dan kesesuaian gaya belajar berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan peran trainer tidak signifikan dalam model mereka. Temuan ini tidak berarti fasilitator tidak penting, tetapi menegaskan bahwa ketenaran atau keberadaan trainer tidak dapat menggantikan relevansi konten, tujuan yang jelas, dan pengalaman belajar yang sesuai.

Literatur merekomendasikan metode aktif seperti praktik terarah, simulasi, behavioral modeling, studi kasus, error management, coaching, dan umpan balik. Metode tersebut membantu peserta membangun representasi mental, menguji strategi, memperbaiki kesalahan, dan meningkatkan kepercayaan diri. Untuk pekerjaan kompleks, kondisi latihan perlu cukup realistis agar keterampilan dapat digeneralisasi. Pelatihan digital dan blended dapat memperluas akses, tetapi tetap membutuhkan interaksi, praktik, serta dukungan penerapan agar tidak berubah menjadi sekadar penyelesaian modul.

Analisis kebutuhan menjadi tahap awal yang tidak dapat dilewati. Organisasi harus membedakan apakah kesenjangan kinerja berasal dari kurangnya kompetensi, kurangnya sumber daya, prosedur yang buruk, target yang tidak realistis, atau masalah motivasi dan penghargaan. Pelatihan hanya tepat ketika penyebabnya dapat diatasi melalui pembelajaran. Jika masalah utama terletak pada sistem kerja, menambah pelatihan dapat menghasilkan biaya tanpa perbaikan kinerja.

4.4 Transfer dan Dukungan Lingkungan Kerja

Tema ketiga adalah transfer. Blume et al. (2010), Grossman dan Salas (2011), serta Jackson et al. (2019) menunjukkan bahwa faktor lingkungan memiliki peran sentral. Dukungan atasan, dukungan rekan, kesempatan menerapkan, komunikasi, budaya belajar, iklim implementasi, dan kesiapan organisasi menentukan apakah kompetensi baru dipakai dalam pekerjaan.

Atasan memiliki fungsi sebelum, selama, dan setelah program. Sebelum pelatihan, atasan perlu menyepakati tujuan dan kebutuhan. Selama pelatihan, atasan menjaga agar peserta memiliki waktu serta sumber daya. Setelah pelatihan, atasan menyediakan tugas penerapan, coaching, umpan balik, dan penguatan. Tanpa rangkaian tersebut, peserta dapat kembali pada kebiasaan lama karena tuntutan operasional dan norma kelompok lebih kuat daripada pengalaman belajar singkat.

Kesempatan menerapkan merupakan syarat penting. Pelatihan perangkat lunak baru tidak akan menghasilkan kinerja apabila peserta belum memperoleh akses sistem; pelatihan kepemimpinan tidak akan berkembang jika karyawan tidak diberi penugasan memimpin; pelatihan perbaikan proses tidak akan digunakan jika prosedur perusahaan melarang eksperimen. Dengan demikian, transfer harus dirancang sejak perencanaan program melalui proyek penerapan, action plan, atau indikator perilaku yang disepakati.

4.5 Mediator: Pembelajaran dan Komitmen Organisasi

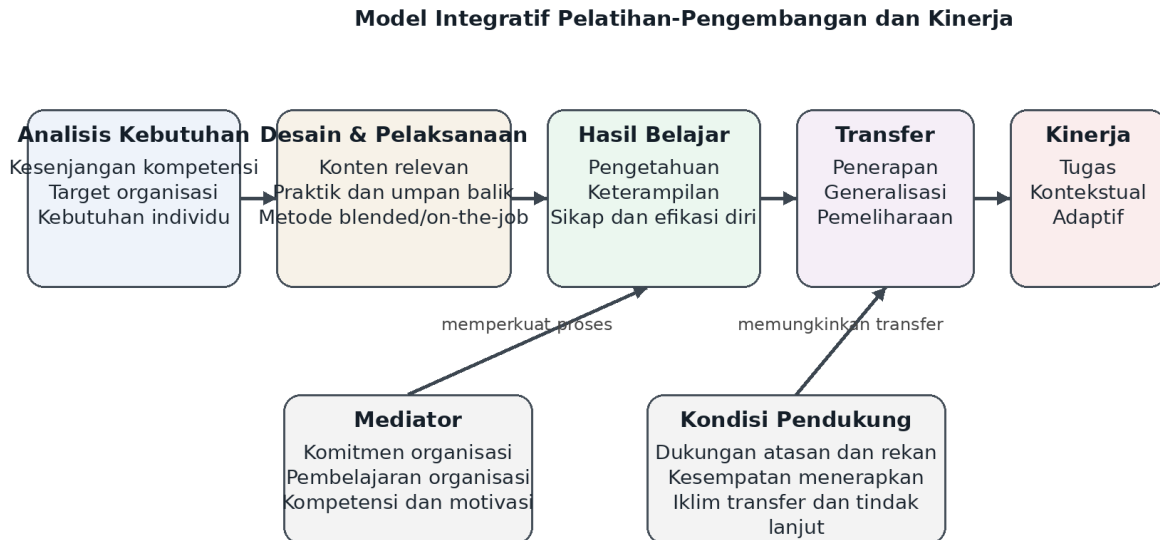
Tema keempat adalah mekanisme mediator. Aragón et al. (2014) menunjukkan bahwa pelatihan yang berorientasi pada pembelajaran meningkatkan kemampuan organisasi memperoleh, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan. Efek pelatihan menjadi lebih luas ketika pembelajaran individu diubah menjadi bahasa bersama, prosedur, basis pengetahuan, komunitas praktik, dan perbaikan proses. Karena itu, organisasi perlu mendorong peserta membagikan hasil pelatihan dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam sistem kerja.

Komitmen organisasi merupakan mekanisme kedua. Dhar (2015) menunjukkan bahwa kesempatan dan dukungan pelatihan dapat meningkatkan komitmen, yang selanjutnya memperbaiki kualitas layanan. Hosen et al. (2024) juga memperlihatkan hubungan yang berarti antara komitmen dan kinerja. Perspektif pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan dapat menafsirkan investasi pengembangan sebagai bentuk dukungan, kemudian membalasnya melalui kontribusi dan keterikatan yang lebih tinggi.

Mekanisme ini mengingatkan bahwa kualitas implementasi dan persepsi keadilan juga penting.

Program yang hanya diberikan kepada kelompok tertentu tanpa kriteria transparan dapat menurunkan komitmen. Demikian pula, pelatihan yang tidak diikuti peluang karier atau pengakuan dapat menimbulkan frustrasi. Oleh sebab itu, pengembangan perlu dihubungkan dengan jalur kompetensi, kesempatan internal, dan keputusan manajemen talenta.

Gambar 2. Model Integratif Pelatihan-Pengembangan dan Kinerja



5. Pembahasan

Sintesis memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan positif, tetapi hubungan tersebut bersifat sistemik. Program dimulai dari diagnosis kesenjangan, dilanjutkan desain dan pengalaman belajar, menghasilkan perubahan kapasitas, kemudian memerlukan transfer agar berdampak pada kinerja. Kegagalan pada satu mata rantai dapat mengurangi hasil keseluruhan. Misalnya, pelatihan dengan materi bermutu tetap tidak efektif jika peserta yang dipilih tidak membutuhkan materi tersebut; hasil belajar tinggi tidak menghasilkan kinerja jika atasan tidak memberi kesempatan menerapkan; dan kinerja individu tidak berkembang menjadi kinerja organisasi jika pengetahuan tidak dibagikan atau proses kerja tidak berubah.

Temuan ini juga menjelaskan mengapa hasil penelitian empiris dapat berbeda. Penelitian yang hanya mengukur frekuensi atau jumlah jam pelatihan mungkin menemukan hubungan lemah karena indikator tersebut tidak menangkap kualitas desain dan transfer. Garis pemisah antara pelatihan yang menghasilkan nilai dan pelatihan administratif terletak pada relevansi, praktik, dukungan, serta tindak lanjut. Dengan kata lain, investasi pelatihan bukan hanya besarnya anggaran, tetapi kemampuan organisasi mengubah pembelajaran menjadi perilaku kerja.

Dari perspektif pengelolaan kinerja, organisasi perlu menyelaraskan tujuan pelatihan dengan indikator kinerja yang spesifik. Pelatihan teknis dapat dihubungkan dengan tingkat kesalahan, kecepatan proses, produktivitas, atau kepatuhan. Pelatihan layanan dapat dihubungkan dengan kepuasan pelanggan, complaint rate, dan kualitas interaksi. Pengembangan kepemimpinan dapat dinilai melalui engagement tim, efektivitas coaching, kolaborasi, dan kesiapan suksesi. Keselarasan tersebut membantu organisasi membedakan hasil yang dapat dikaitkan dengan program dan hasil yang dipengaruhi faktor lain.

Evaluasi yang kuat sebaiknya dilakukan bertahap. Reaksi peserta berguna untuk menilai pengalaman belajar, tetapi tidak menjadi bukti kinerja. Tes dan demonstrasi menilai pembelajaran. Observasi, data sistem, atau penilaian atasan menilai perubahan perilaku. Indikator operasional dan bisnis menilai hasil. Pengukuran pascapelatihan perlu dilakukan setelah peserta memiliki waktu yang cukup untuk menerapkan kemampuan. Pada program strategis, organisasi juga dapat

membandingkan kelompok, menggunakan data sebelum-sesudah, atau menghitung biaya-manfaat secara hati-hati.

Bagi organisasi di Indonesia, pendekatan sistemik relevan karena program pelatihan sering menghadapi keterbatasan anggaran, beban operasional, ketimpangan akses, dan tindak lanjut yang lemah. Prioritas dapat diberikan pada pelatihan berbasis masalah nyata, kombinasi pembelajaran digital dan coaching, pemanfaatan ahli internal, proyek perbaikan setelah pelatihan, serta dashboard tindak lanjut. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi mengurangi biaya kelas tanpa mengorbankan praktik dan transfer.

Tabel 3. Implikasi Manajerial Berdasarkan Tema SLR

Tahap	Risiko utama	Praktik yang disarankan	Indikator
Analisis kebutuhan	Pelatihan tidak menjawab akar masalah	Analisis organisasi, tugas, individu; validasi dengan atasan dan data kinerja	Kejelasan gap, prioritas kompetensi, peserta sasaran
Desain	Materi umum dan pasif	Tujuan terukur, praktik, simulasi, kasus kerja, umpan balik, blended learning	Relevansi, keterlibatan, hasil tes/demonstrasi
Transfer	Peserta kembali ke kebiasaan lama	Action plan, tugas penerapan, coaching, dukungan atasan, akses alat/sistem	Perubahan perilaku, tingkat penggunaan kompetensi
Integrasi organisasi	Pembelajaran berhenti pada individu	Sharing session, knowledge base, revisi SOP, komunitas praktik	Adopsi proses, penyebaran pengetahuan, perbaikan tim
Evaluasi hasil	Hanya mengukur kepuasan peserta	Pengukuran bertahap dan data sebelum-sesudah	Produktivitas, kualitas, keselamatan, layanan, adaptasi
Pengembangan karier	Pelatihan tidak memberi prospek	Hubungkan kompetensi dengan talent review, rotasi, promosi, dan succession plan	Mobilitas internal, kesiapan suksesi, retensi

6. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, kajian ini memperkuat pandangan bahwa hubungan pelatihan-kinerja perlu dijelaskan melalui model berantai dan multilevel. Pada tingkat individu, pelatihan meningkatkan kapasitas dan motivasi. Pada tingkat pekerjaan, transfer mengubah perilaku. Pada tingkat tim dan organisasi, pembelajaran bersama, komitmen, proses, dan dukungan manajemen memungkinkan perubahan individu menghasilkan nilai yang lebih luas. Penelitian masa depan perlu menguji kombinasi mediator dan moderator tersebut secara longitudinal.

Secara praktis, fungsi SDM perlu mengubah orientasi dari pelaksanaan kegiatan menuju penciptaan dampak. Keberhasilan unit learning and development tidak cukup dinilai melalui jumlah peserta, jam belajar, atau tingkat penyelesaian modul. Ukuran tersebut harus dilengkapi dengan transfer, penerapan kompetensi, dan perbaikan indikator kerja. Kolaborasi dengan atasan lini menjadi penting karena sebagian besar transfer terjadi setelah peserta kembali ke lingkungan kerja.

Organisasi juga perlu membangun portofolio pengembangan yang beragam. Kelas formal sesuai untuk fondasi pengetahuan, simulasi untuk keterampilan kompleks, coaching untuk perubahan perilaku, mentoring untuk wawasan karier, dan proyek kerja untuk integrasi kompetensi. Penggunaan metode sebaiknya didasarkan pada tujuan, bukan tren teknologi.

7. Keterbatasan dan Agenda Penelitian

Kajian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sumber yang dianalisis heterogen dari sisi konteks, metode, dan indikator sehingga tidak dilakukan perhitungan ukuran efek baru. Kedua, penelusuran draf memanfaatkan sumber daring terbuka dan halaman penerbit; karena itu, replikasi pencarian melalui Scopus atau Web of Science dapat menghasilkan cakupan yang lebih luas. Ketiga, sebagian penelitian menggunakan desain potong lintang dan persepsi responden, sehingga arah kausalitas perlu ditafsirkan dengan hati-hati.

Penelitian masa depan perlu menggunakan desain longitudinal, data kinerja objektif, dan analisis multilevel. Topik yang penting meliputi efektivitas microlearning dan pembelajaran berbasis AI, dampak metode blended terhadap transfer, perbedaan transfer antar generasi dan jenis pekerjaan,

return on investment program pengembangan, serta hubungan antara pengembangan, mobilitas internal, dan retensi. Studi di Indonesia juga perlu memperluas konteks ke sektor publik, manufaktur, usaha kecil, dan pekerjaan lapangan.

8. Kesimpulan

Systematic literature review ini menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, efikasi diri, kompetensi adaptif, kualitas layanan, dan produktivitas. Namun, dampak tersebut tidak bersifat otomatis. Efektivitas ditentukan oleh analisis kebutuhan yang tepat, relevansi konten, metode aktif, kesempatan praktik, dukungan atasan, iklim transfer, serta tindak lanjut pascapelatihan.

Pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi menjelaskan bagaimana investasi pengembangan dapat menghasilkan dampak yang lebih luas dan berkelanjutan. Karena itu, pelatihan perlu diposisikan sebagai bagian dari sistem manajemen SDM yang terintegrasi dengan strategi, target kinerja, pengembangan karier, manajemen talenta, dan perbaikan proses. Organisasi yang hanya mengejar jumlah kegiatan berisiko menghasilkan pembelajaran tanpa transfer, sedangkan organisasi yang mengelola seluruh rantai pelatihan-pengembangan memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh peningkatan kinerja yang nyata.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Bhatti, M. K., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Predictive power of training design on employee performance: An empirical approach in Pakistan's health sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3792-3808. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0489>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Jackson, C. B., Brabson, L. A., Quetsch, L. B., & Herschell, A. D. (2019). Training transfer: A systematic review of the impact of inner setting factors. *Advances in Health Sciences Education*, 24(1), 167-183. <https://doi.org/10.1007/s10459-018-9837-y>
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22, 149. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International*

- Journal of Training and Development, 18(2), 104-115. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12029>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., & Safrizal, H. B. A. (2023). Systematic literature review: Peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(4), 977-988. <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>