



Kontribusi Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan: *Systematic Literature Review*

Ni Kadek Wiwik Parwati

Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: 048093804@ecampus.ut.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 25 April 2026

ABSTRACT

Employee performance is a vital indicator of organizational success in facing increasingly complex global competitive dynamics. Human resource training and development are believed to be strategic instruments capable of sustainably improving workforce competence, motivation, and productivity. This study aims to analyze the contribution of training to employee performance; identify the contribution of employee development to performance in various organizational contexts; and map the factors that moderate the relationship between training, development, and employee performance. The method used was a Systematic Literature Review (SLR) with reference to the PRISMA protocol. Of the 195 articles identified through various scientific databases, 12 final articles were selected after a rigorous selection process based on predetermined inclusion and exclusion criteria. The results show that training contributes to employee performance, with contributions varying across sectors. Employee development has been shown to have long-term impacts through increased intrinsic motivation, employee engagement, and organizational commitment. Furthermore, the training-performance relationship is mediated by employee engagement and moderated by competence, motivation, and organizational support. The implications of this study emphasize the importance of designing needs-based training programs integrated with career development, as well as the adoption of digital training methods to maximize the effectiveness of HR interventions in modern organizations.

Keywords: Employee Performance; Training; Human Resource Development; Systematic Literature Review.

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan indikator vital keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan global yang semakin kompleks. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diyakini sebagai instrumen strategis yang mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas tenaga kerja secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi pelatihan terhadap kinerja karyawan; mengidentifikasi kontribusi pengembangan karyawan terhadap kinerja dalam berbagai konteks organisasi; serta memetakan faktor-faktor yang memoderasi hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada protokol PRISMA. Dari 195 artikel yang teridentifikasi melalui berbagai basis data ilmiah, sebanyak 12 artikel final dipilih setelah melalui tahapan seleksi ketat berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi yang bervariasi di berbagai sektor. Pengembangan karyawan terbukti

memberikan dampak jangka panjang melalui peningkatan motivasi intrinsik, *employee engagement*, dan komitmen organisasional. Selain itu, hubungan pelatihan-kinerja dimediasi oleh *employee engagement* dan dimoderasi oleh kompetensi, motivasi, serta dukungan organisasi. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya desain program pelatihan berbasis kebutuhan yang terintegrasi dengan pengembangan karir, serta adopsi metode pelatihan digital untuk memaksimalkan efektivitas intervensi SDM dalam organisasi modern.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan; Pelatihan; Pengembangan Sumber Daya Manusia; *Systematic Literature Review*.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya sebagai fondasi utama keberlanjutan dan daya saing institusional. Karyawan tidak lagi sekadar dipandang sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan arah dan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan (Jain & Sharma, 2024). Kondisi ini mendorong berbagai perusahaan untuk berinvestasi secara serius dalam program pelatihan dan pengembangan sebagai instrumen intervensi manajerial yang diyakini mampu mendorong peningkatan kompetensi, motivasi, dan produktivitas tenaga kerja. Efektivitas program tersebut dalam memengaruhi kinerja karyawan masih menjadi perdebatan akademis yang relevan, terutama dalam konteks variasi sektor industri, budaya organisasi, dan metode pelatihan yang diterapkan (Elnaga & Imran, 2023). Pelatihan didefinisikan sebagai proses sistematis yang dirancang untuk mengubah perilaku, pengetahuan, dan keterampilan karyawan guna meningkatkan efektivitas kerja dalam jangka pendek, sementara pengembangan (*development*) berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang yang mencakup peningkatan kapabilitas manajerial dan potensi karier individu (Yusuf & Suwarno, 2023).

Teori *Human Capital* yang dikemukakan oleh Gary Becker menegaskan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan produktivitas individu dan organisasi. Sejalan dengan itu, teori *Social Learning* dari Bandura menyatakan bahwa individu belajar melalui observasi, imitasi, dan pengalaman, sehingga lingkungan pelatihan yang terstruktur memungkinkan internalisasi perilaku kerja yang lebih efektif. Pendekatan *Kirkpatrick Model* juga sering digunakan sebagai kerangka evaluasi efektivitas pelatihan melalui empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (*results*) (Noe, 2022). Berbagai studi empiris telah menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hameed dan Waheed (2022) mengungkapkan bahwa program pelatihan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan (*need-based training*) secara konsisten meningkatkan kompetensi teknis maupun *soft skills* karyawan. Sementara itu, Shah (2023) menemukan bahwa frekuensi dan kualitas pelatihan berkorelasi positif dengan indikator kinerja individu seperti ketepatan waktu, kualitas output, dan inisiatif kerja. Di sisi lain, penelitian Saleh dan Azimi (2025) menekankan bahwa efektivitas pelatihan tidak berdiri sendiri, melainkan dimoderasi oleh faktor

motivasi intrinsik, dukungan atasan, dan iklim organisasi yang kondusif. Temuan-temuan ini memperkuat urgensi kajian lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antarvariabel tersebut (Al-Mzary et al., 2022).

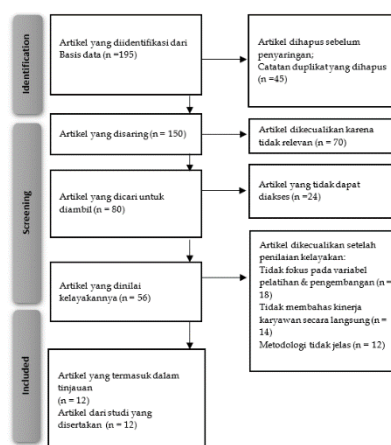
Meskipun literatur yang ada cukup ekstensif, terdapat beberapa *gap* penelitian yang belum terjawab secara memadai. Pertama, sebagian besar studi terdahulu berfokus pada satu sektor industri tertentu sehingga generalisasi hasil menjadi terbatas. Kedua, kajian yang mengintegrasikan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk memetakan secara komprehensif seluruh bukti empiris mengenai hubungan pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan masih sangat minim, khususnya dalam konteks publikasi berbahasa Indonesia. Ketiga, dimensi pengembangan karyawan (*employee development*) sering kali digabungkan dengan pelatihan tanpa pembedaan konseptual yang jelas, sehingga kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja menjadi kabur secara analitis. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatan SLR yang digunakan untuk mensintesis secara sistematis temuan-temuan dari berbagai studi primer dalam rentang waktu 2023 hingga 2026, dengan mengidentifikasi pola konsistensi, inkonsistensi, serta faktor moderasi yang paling dominan dalam hubungan pelatihan-pengembangan-kinerja, sehingga menghasilkan peta konseptual yang lebih utuh dan berbasis bukti (*evidence-based*) (Santyka et al., 2026).

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi *gap* penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana kontribusi pelatihan terhadap kinerja karyawan berdasarkan sintesis literatur yang tersedia? (2) Bagaimana kontribusi pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi? (3) Faktor-faktor apa saja yang memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan berdasarkan kajian literatur sistematis? Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis kontribusi pelatihan terhadap kinerja karyawan berdasarkan temuan-temuan empiris dalam literatur yang relevan; (2) Mengidentifikasi dan menganalisis kontribusi pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dari berbagai sektor dan konteks organisasi; (3) Memetakan faktor-faktor moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan secara sistematis. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat ganda, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian berkontribusi pada pengayaan *body of knowledge* dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat fondasi konseptual mengenai hubungan antara investasi *human capital* dan *organizational performance*. Secara praktis, temuan SLR ini dapat menjadi rujukan bagi para praktisi HRD (*Human Resource Development*) dalam merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, efisien, dan terukur dampaknya, serta memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi pengambil kebijakan organisasi dalam mengalokasikan anggaran pengembangan SDM secara optimal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu metode kajian ilmiah yang dirancang untuk mengidentifikasi, menyeleksi,

mengevaluasi, dan mensintesis seluruh bukti empiris yang relevan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Snyder, 2019). Pendekatan SLR dipilih karena mampu menghasilkan simpulan yang lebih objektif dan komprehensif dibandingkan kajian literatur konvensional, mengingat proses seleksinya didasarkan pada protokol yang ketat dan terstruktur. Pelaksanaan SLR dalam penelitian ini mengacu pada panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yang menjadi standar internasional dalam pelaporan tinjauan sistematis (Page et al., 2021). Pencarian literatur dilakukan secara daring melalui beberapa basis data bereputasi, di antaranya *Google Scholar*, *Scopus*, *SINTA*, dan *ResearchGate*, dengan menggunakan kata kunci terstruktur seperti "training and development", "employee performance", "pelatihan karyawan", "kinerja karyawan", dan kombinasinya menggunakan operator *Boolean* (AND/OR). Pencarian dibatasi pada publikasi dalam rentang tahun 2023 hingga 2026 untuk memastikan relevansi dan kemutakhiran data yang digunakan sebagai bahan analisis. Proses seleksi artikel didasarkan pada kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah *peer-reviewed* pada tahun 2023 hingga 2026; (2) artikel yang secara eksplisit mengkaji hubungan antara pelatihan dan/atau pengembangan dengan kinerja karyawan; (3) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris; dan (4) artikel yang memiliki metodologi penelitian yang jelas dan dapat dievaluasi. Adapun kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel yang tidak tersedia dalam versi teks lengkap (*full text*); (2) artikel berupa opini, editorial, atau prosiding tanpa proses *peer-review*; (3) duplikasi artikel dari basis data berbeda; serta (4) artikel yang tidak relevan secara tematik dengan variabel yang dikaji (Page et al., 2021). Proses seleksi artikel dalam penelitian ini digambarkan melalui diagram alur PRISMA berikut:



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Literatur PRISMA

Sumber. Peneliti, 2026

Berdasarkan diagram alur di atas, pencarian awal menghasilkan 195 artikel yang diidentifikasi dari berbagai basis data. Setelah dilakukan penghapusan duplikasi, sebanyak 45 artikel dieliminasi sehingga tersisa 150 artikel untuk disaring. Pada tahap *screening* berdasarkan judul dan abstrak, sebanyak 70 artikel dikecualikan karena tidak memenuhi relevansi tematik, sehingga tersisa 80 artikel

yang selanjutnya diambil untuk dievaluasi teks lengkapnya. Dari jumlah tersebut, sebanyak 24 artikel tidak dapat diakses atau tidak tersedia dalam bentuk *full-text*, sehingga tersisa 56 artikel yang dinilai kelayakannya secara lebih mendalam. Pada tahap akhir penilaian kelayakan (*eligibility*), sebanyak 44 artikel dieksklusi berdasarkan alasan spesifik, yaitu: tidak fokus pada variabel pelatihan dan pengembangan ($n = 18$), tidak membahas kinerja karyawan secara langsung ($n = 14$), serta metodologi penelitian yang tidak jelas ($n = 12$). Sehingga diperoleh 12 artikel final yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan diikutsertakan dalam proses sintesis tinjauan sistematis dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Proses sintesis literatur dalam penelitian ini dilakukan terhadap 12 artikel ilmiah yang telah memenuhi seluruh kriteria inklusi yang ditetapkan. Artikel-artikel tersebut berasal dari berbagai konteks organisasi, sektor industri, dan pendekatan metodologis yang beragam, sehingga memungkinkan analisis yang komprehensif dan representatif. Sintesis ini dirancang untuk memetakan secara sistematis temuan-temuan utama dari setiap studi, mencakup metode penelitian yang digunakan, subjek atau populasi yang dilibatkan, hasil penemuan kunci, serta relevansinya terhadap topik utama penelitian ini. Keberagaman karakteristik studi yang dianalisis justru memperkuat validitas sintesis, karena memungkinkan identifikasi pola yang konsisten lintas konteks (*cross-context patterns*) maupun faktor-faktor kondisional yang memoderasi hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan.

Tabel 1. Sintesis Literatur Penelitian tentang kontribusi Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama & Tahun	Judul	Metode	Subjek	Hasil Penemuan	Relevansi
1	(Sari et al., 2026)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial pada Organisasi	<i>Literature Review</i> (24 artikel)	Karyawan generasi milenial di berbagai organisasi	Pelatihan kompetensi teknis dan <i>employee agility</i> berdampak langsung pada produktivitas; pengembangan meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, dan komitmen jangka panjang	Mendukung variabel pelatihan dan pengembangan sebagai prediktor kinerja pada segmen generasi spesifik

No	Nama & Tahun	Judul	Metode	Subjek	Hasil Penemuan	Relevansi
2	(Haironi, 2024)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Eksperimen pada Industri Jasa di Indonesia	Eksperimen kuantitatif (<i>pre-test</i> dan <i>post-test</i>), regresi linier	Karyawan industri jasa di Indonesia	Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kontribusi 42,7%; metode <i>e-learning</i> dan <i>experiential learning</i> lebih efektif dibandingkan metode konvensional	Mendukung efektivitas metode pelatihan berbasis teknologi terhadap peningkatan kinerja
3	(Nzimakwe & Utete, 2024)	<i>Staff Training and Employee Performance: Perspectives of the Workplace</i>	Kualitatif eksploratif, wawancara tidak terstruktur (<i>purposive sampling</i> , n=15)	Representatif manajemen ketempatan di sektor transportasi, Durban, Afrika Selatan	Pelatihan staf berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; ketiadaan keterampilan menjadi hambatan utama <i>high performance</i>	Menguatkan hubungan positif pelatihan-kinerja dalam konteks sektor transportasi lintas negara

No	Nama & Tahun	Judul	Metode	Subjek	Hasil Penemuan	Relevansi
4	(Zafar & Riswanto, 2023)	<i>The Effectiveness of Training in Efforts to Improve Employee Performance</i>	Kuantitatif, <i>Chi-Square</i> , analisis korelasi (n=89)	Pelaku ekonomi kreatif subsektor fesyen di Jawa Barat	Efektivitas pelatihan berkorelasi sangat kuat dengan kinerja karyawan; indikator <i>Training Utilization</i> (TU) paling dominan (66,1%); <i>Extra Role Performance</i> mencapai 93,1%	Memperkuat argumen bahwa utilisasi pelatihan merupakan determinan utama kinerja
5	(Mohamed et al., 2025)	<i>Examining the Influence of Training, Development, and Compensation Systems on Private Sector Employee Performance</i>	Kuantitatif deskriptif, analisis <i>mean</i> dan standar deviasi	Karyawan sektor swasta di Malaysia	Pelatihan dan pengembangan (mean=4,53) meningkatkan keterampilan, motivasi, dan produktivitas karyawan secara signifikan	Relevan sebagai bukti lintas negara bahwa pelatihan dan pengembangan mendorong kinerja di sektor swasta
6	(Ilmansyah et al., 2024)	<i>The Role of Training and Work Discipline on the Employee Performance of Generation Z</i>	<i>Literature study</i> (20 jurnal lintas negara)	Karyawan Generasi Z di berbagai negara	19 dari 20 jurnal menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja; jurnal menunjukkan pengaruh tidak signifikan	Memperluas cakupan bahwa pelatihan relevan untuk generasi Z sebagai angkatan kerja baru

No	Nama & Tahun	Judul	Metode	Subjek	Hasil Penemuan	Relevansi
7	(Mesa & Asmadi, 2025)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan PT Primajaya Pantas Garment	Kuantitatif, uji t, uji F, regresi linier berganda (n=218)	Karyawan PT Primajaya Pantas Garment	Pelatihan (t=3,659) dan pengembangan karir (t=5,840) berpengaruh signifikan terhadap kinerja; $R\text{-square}$ 58,8%	Membuktikan kontribusi simultan pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja di sektor garmen
8	(Khoirani & Marginingsih, 2025)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Inti Karya Indonesia	Kuantitatif, regresi linier berganda, SPSS v.25 (<i>saturated sampling</i> , n=53)	Karyawan PT Inti Karya Indonesia, Jakarta Utara	Pelatihan (sig.=0,000) dan pengembangan SDM (sig.=0,000) berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan	Menguatkan signifikansi statistik pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja
9	(Akbar, 2023)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, regresi linier berganda (<i>sampling</i> jenuh, n=115)	Karyawan PT. Tangguh Karya Unggul Kontraktor	Pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Mengindikasikan peran moderasi kompetensi dan motivasi dalam memperkuat efek pelatihan pada kinerja
10	(Widihartono & Ahmadi, 2024)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja	Kualitatif, studi kepustakaan	Organisasi di era transf	Pelatihan berbasis digital meningkatkan produktivitas	Relevan untuk menunjukkan

No	Nama & Tahun	Judul	Metode	Subjek	Hasil Penemuan	Relevansi
		Karyawan di Era Digital	(literatur 2019-2024)	ormasi digital	rata-rata 34% vs. 21% metode konvensional; teknologi AI, VR, AR meningkatkan retensi pengetahuan hingga 65%	superioritas pendekatan pelatihan digital terhadap kinerja di era modern
11	(Putri et al., 2024)	<i>The Influence of Training and Career Development on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable</i>	Kuantitatif, simple random sampling, uji Sobel	Karyawan perusahaan (tidak dispesifikasi)	Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap <i>employee engagement</i> dan tidak langsung terhadap kinerja melalui <i>employee engagement</i>	Menjelaskan mekanisme mediasi <i>employee engagement</i> dalam hubungan pelatihan-kinerja
12	(Odies et al., 2024)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Produktivitas Terhadap Hasil Kinerja dan Karir Karyawan	Kajian konseptual dan literatur	Karyawan baru dan lama dalam berbagai organisasi	Pelatihan jangka pendek dan pengembangan jangka panjang secara sinergis meningkatkan kinerja dan membuka peluang karir karyawan	Memperkuat konsep bahwa pelatihan dan pengembangan adalah investasi SDM yang berkelanjutan

Sumber. Dari berbagai literatur

Pembahasan

Kontribusi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil sintesis literatur mengkonfirmasi bahwa pelatihan merupakan determinan utama yang memengaruhi kualitas kinerja karyawan. Studi yang

dilakukan oleh Haironi (2024) pada sektor industri jasa di Indonesia membuktikan secara eksperimental bahwa implementasi program pelatihan yang terstruktur mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Angka ini menegaskan bahwa hampir separuh dari variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kualitas dan intensitas pelatihan yang diterima. Senada dengan itu, Zafar dan Riswanto (2023) yang meneliti pelaku ekonomi kreatif subsektor fesyen menemukan bahwa efektivitas pelatihan memiliki korelasi yang sangat kuat dengan kinerja, di mana indikator *Training Utilization* (TU) menjadi prediktor paling dominan, serta *Extra Role Performance* yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa bukan sekadar keikutsertaan dalam pelatihan, tetapi sejauh mana karyawan memanfaatkan dan mengaplikasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan nyata yang menentukan dampaknya terhadap kinerja.

Nzimakwe & Utete (2024) memperkuat argumen ini dengan menyimpulkan bahwa ketiadaan keterampilan merupakan hambatan terbesar yang menghalangi tercapainya kinerja tinggi di tempat kerja. Hal ini menjadikan pelatihan bukan sekadar program tambahan, melainkan kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Khoirani dan Marginingsih (2025) juga membuktikan bahwa pelatihan menghasilkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sangat kuat bersama pengembangan SDM. Di era transformasi digital, Widihartono dan Ahmadi (2024) menambahkan dimensi penting bahwa program pelatihan yang dirancang dengan mempertimbangkan konteks digital mampu meningkatkan produktivitas karyawan, jauh melampaui metode konvensional. Penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence*, *Virtual Reality*, dan *Augmented Reality* dalam pelatihan bahkan terbukti meningkatkan retensi pengetahuan.

Kontribusi Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja dalam Berbagai Konteks Organisasi

Berbeda dari pelatihan yang bersifat jangka pendek dan berorientasi pada keterampilan teknis spesifik, pengembangan karyawan bekerja pada tataran yang lebih strategis dan berorientasi jangka panjang. Mesa dan Asmadi (2025) menunjukkan bahwa pengembangan karir justru memberikan kontribusi yang lebih kuat secara individual terhadap kinerja karyawan. Sari et al. (2026) mengungkapkan bahwa pengembangan terbukti memberikan pengaruh jangka panjang terhadap kinerja melalui tiga jalur utama: peningkatan motivasi intrinsik, penguatan *employee engagement*, dan peningkatan kreativitas serta komitmen organisasional.

Karakteristik generasi milenial yang responsif terhadap pembelajaran interaktif dan kesempatan berkembang menjadikan program pengembangan yang adaptif sebagai faktor kunci dalam mempertahankan produktivitas mereka. Mohamed et al. (2025) menambahkan perspektif lintas negara bahwa program pengembangan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan keterampilan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa efek pengembangan tidak terbatas pada satu konteks budaya atau sektor tertentu, melainkan bersifat universal lintas batas organisasi.

Faktor-Faktor Moderasi dalam Hubungan Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja Karyawan

Meskipun hubungan positif antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan terbukti secara konsisten, sintesis literatur juga mengidentifikasi sejumlah faktor yang berperan sebagai moderator atau mediator yang menentukan kekuatan dan arah hubungan tersebut. Putri et al. (2024) memberikan kontribusi signifikan dengan membuktikan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Artinya, pelatihan tidak serta-merta langsung meningkatkan kinerja, tetapi bekerja melalui mekanisme peningkatan keterikatan karyawan terlebih dahulu sebelum menghasilkan perbaikan kinerja yang nyata.

Akbar (2023) memperluas pemahaman ini dengan menemukan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berperan sebagai variabel yang memperkuat efek pelatihan terhadap kinerja. Karyawan dengan tingkat kompetensi dasar yang lebih tinggi cenderung memperoleh manfaat lebih besar dari program pelatihan yang diberikan. Ilmansyah et al. (2024) menemukan bahwa disiplin kerja juga berfungsi sebagai faktor penguat, menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Odies et al. (2024) turut menegaskan bahwa sinergi antara pelatihan jangka pendek dan pengembangan jangka panjang hanya akan optimal apabila didukung oleh infrastruktur organisasi yang memadai, budaya belajar yang kondusif, serta sistem umpan balik yang berkelanjutan. Dengan demikian, efektivitas intervensi pelatihan dan pengembangan tidak dapat dipisahkan dari ekosistem organisasi yang melingkupinya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis sistematis terhadap 12 artikel ilmiah yang telah memenuhi kriteria inklusi, penelitian ini menyimpulkan tiga hal utama. *Pertama*, pelatihan terbukti memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan lintas sektor dan konteks organisasi, dengan kontribusi yang bervariasi. *Kedua*, pengembangan karyawan memberikan dampak strategis jangka panjang terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik, *employee engagement*, kreativitas, dan komitmen organisasional, bahkan dalam beberapa studi menunjukkan pengaruh individual yang lebih besar dibandingkan pelatihan semata. *Ketiga*, efektivitas hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja tidak bersifat langsung dan absolut, melainkan dimediasi oleh *employee engagement* serta dimoderasi oleh faktor kompetensi dasar, motivasi kerja, disiplin, dan dukungan infrastruktur organisasi. Secara implikatif, temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu merancang program pelatihan berbasis kebutuhan (*need-based training*) yang terintegrasi dengan jalur pengembangan karir jangka panjang, bukan sebagai kegiatan insidental. Penerapan metode pelatihan digital seperti *e-learning*, AI, dan VR perlu diprioritaskan mengingat superioritas efektivitasnya. Sebagai saran, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengkaji variabel moderasi dan mediasi secara lebih terukur menggunakan pendekatan *meta-analysis* guna menghasilkan estimasi efek yang lebih presisi dan dapat digeneralisasikan secara luas.

DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, M. A. A. (2023). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(1), 191–204.
- Al-Mzary, M. M. M., Al-rifai, D. bedallah, & Al-Momany, M. O. E. (2022). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128–140.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2023). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Haironi, R. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Eksperimen pada Industri Jasa di Indonesia. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 19156–19162.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2022). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229.
- Ilmansyah, E., Pamungkas, H. A. D., Mahardhika, T. T., & Saryatmo, M. A. (2024). The Role of Training and Work Discipline on the Employee Performance of Generation Z. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(4), 1029–1036. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i4.1029-1036>
- Jain, D., & Sharma, H. (2024). Snapshot of digital transformation from the perspective of human resource management: A bibliometric approach. *Business Process Management Journal*, 30(3), 726–753. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0458>
- Khoirani, S., & Marginingasih, R. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Inti Karya Indonesia Jakarta Utara. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 224–235.
- Mesa, P., & Asmadi, I. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan PT Primajaya Pantas Garment. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 4596–4605. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2612>
- Mohamed, Z. A., Johanis, M. A. Bin, Ibrahim, S. B. M., Sultan, N. H. H., & Basir, S. N. M. (2025). Examining the Influence of Training, Development, and Compensation Systems on Private Sector Employee Performance: An In-Depth Study. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, VII(2454), 1175–1189. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Noe, R. A. (2022). Human resource management: Gaining a competitive advantage. In *McGraw-Hill Higher Education*.
- Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2024). Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 6(1), 80–86. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.475>
- Odies, Y., F, M. H., Rusdiawan, M. F., Hadiansyah, A., & Jakaria, R. B. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Produktivitas Terhadap Hasil Kinerja dan Karir Karyawan. *Venus: Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik*, 2(4), 324–332. <https://doi.org/10.61132/venus.v2i4.449>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Research Methods And Reporting*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Putri, A., Harini, S., & Ismartaya, I. (2024). The Influence Of Training And Career Development On Employee Performance With Employee Engagement As An Intervening Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 2446–2458. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4354>
- Saleh, M. Y., & Azimi, H. (2025). Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance & Productivity (P&P). *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 3(01), 365–376. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i01.1476>
- Santyka, P. D., Wasilatunni'mah, A., Istikmah, F., & Rizana, D. (2026). Systematic Literature Review: Kontribusi Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(01), 141–152. <https://doi.org/10.65369/rcq18v63>
- Sari, R. P., Pujiarti, N. N., & Puspitasari, I. Y. (2026). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial pada Organisasi: Literature Review. *Prosiding Seminar Nasional Hukum, Bisnis, Sains Dan Teknologi*, 224–233.
- Shah, P. (2023). *Impact of Training and Development on Organizational Performance: A Mediating Role of Employee Performance* (SSRN Scholarly Paper No. 5228804). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5228804>
- 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>
- Widihartono, R. P., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 2(4), 204–213. <https://doi.org/10.60023/ye0a0g07>
- Yusuf, A. E. & Suwarno. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. <https://pustaka.ut.ac.id/lib/ekma4366-pengembangan-sumber-daya-manusia-edisi-2/>
- Zafar, T. S., & Riswanto, A. (2023). The Effectiveness of Training in Efforts to Improve Employee Performance. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 4021–4028. <https://doi.org/10.55041/IJSREM50177>