

## The Influence of Training and Learning on Employee Performance

Eka Damayanti<sup>1\*</sup>, M. Fitrahul Ahadi<sup>2</sup>, Sofi Firdiana Riri<sup>3</sup>,  
Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Eka Damayanti [edamayanti445@gmail.com](mailto:edamayanti445@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Training, Learning, Employee Performance, Social support, Digital Technology

*Received :* 10 October

*Revised :* 15 November

*Accepted:* 30 December

©2025 Damayanti, Ahadi, Riri, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This research is motivated by the demands of modern organizations to have competent, adaptive, and innovative human resources in the midst of the era of digitalization and global competition. Training and learning are strategic instruments in improving employee performance and building a work culture that is oriented towards continuous learning. The purpose of this study is to analyze the relationship between training and learning on employee performance, highlighting the role of social support, work experience, and digital technology as determinants of its effectiveness. This study uses a descriptive qualitative approach using the Systematic Literature Review (SLR) method, analyzing 20 published scientific articles in the range of 2011–2025, consisting of 10 international journals and 10 national journals. The selection process is carried out based on the PRISMA 2020 guidelines, through the stages of identification, screening, feasibility evaluation, and narrative synthesis of previous research findings. The results of the study show that training that is designed according to organizational needs and supported by continuous learning is able to improve employee competence, motivation, and performance. The success of the training is greatly influenced by the social support of superiors and colleagues, work experience, and the readiness of the organization to utilize digital technology

---

## Pengaruh Pelatihan dan Pembelajaran Terhadap Kinerja Karyawan

Eka Damayanti<sup>1\*</sup>, M. Fitrahul Ahadi<sup>2</sup>, Sofi Firdiana Riri<sup>3</sup>,

Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Eka Damayanti [edamayanti445@gmail.com](mailto:edamayanti445@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Pelatihan, Pembelajaran, Kinerja Karyawan, Dukungan sosial, Teknologi Digital

*Received :* 10 October

*Revised :* 15 November

*Accepted:* 30 December

©2025 Damayanti, Ahadi, Riri, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tuntutan organisasi modern untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan inovatif di tengah era digitalisasi dan persaingan global. Pelatihan dan pembelajaran menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan serta membangun budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara pelatihan dan pembelajaran terhadap kinerja karyawan, dengan menyoroti peran dukungan sosial, pengalaman kerja, dan teknologi digital sebagai faktor penentu efektivitasnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode Systematic Literature Review (SLR), menganalisis 20 artikel ilmiah terpublikasi pada rentang 2011-2025, terdiri dari 10 jurnal internasional dan 10 jurnal nasional. Proses seleksi dilakukan berdasarkan panduan PRISMA 2020, melalui tahap identifikasi, penyaringan, evaluasi kelayakan, dan sintesis naratif terhadap temuan penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan organisasi dan didukung pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan. Keberhasilan pelatihan sangat dipengaruhi oleh dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, pengalaman kerja, serta kesiapan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital

---

## PENDAHULUAN

Bagian pengantar ada di sini; Anda dapat memberikan alasan logis dan Dalam menghadapi era globalisasi, digitalisasi, dan kompetisi yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi. SDM yang kompeten tidak hanya dilihat dari kemampuan teknis semata, tetapi juga dari kemampuannya untuk terus belajar, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pelatihan dan pembelajaran (training and learning) menjadi instrumen penting dalam strategi pengembangan SDM modern. Melalui pelatihan yang efektif dan pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kinerja individu, serta efisiensi sistem kerja secara keseluruhan.

Pelatihan karyawan telah lama diakui sebagai investasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan. Namun, efektivitas pelatihan tidak semata-mata ditentukan oleh jumlah pelatihan yang dilakukan, melainkan oleh sejauh mana hasil pelatihan tersebut dapat ditransfer dan diimplementasikan dalam pekerjaan nyata. Menurut (Kauffeld et al., 2025), banyak organisasi masih menghadapi kesenjangan antara pelatihan formal dan penerapan hasilnya di tempat kerja, atau yang dikenal sebagai transfer of training gap. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan dilakukan secara intensif, tidak semua karyawan mampu menginternalisasi dan menerapkan keterampilan baru secara konsisten.

Hasil penelitian (Mehner et al., 2025) memperkuat fenomena ini dengan menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh dukungan sosial, lingkungan kerja, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam analisis mereka, pelatihan di tempat kerja akan menghasilkan dampak optimal jika didukung oleh budaya organisasi yang mendorong berbagi pengetahuan (knowledge sharing) dan kolaborasi. Dukungan dari atasan, rekan kerja, serta sistem kerja yang fleksibel terbukti meningkatkan training transfer dan keterlibatan karyawan setelah pelatihan. Hal ini juga sejalan dengan pandangan (Radiva Dianda Zahra Putri et al., 2024) yang menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang partisipatif memiliki peran penting dalam mendorong efektivitas pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang visioner dan mampu menciptakan iklim kerja yang positif akan memperkuat motivasi karyawan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan di lingkungan kerja.

Di sisi lain, dalam konteks organisasi di Indonesia, fenomena serupa juga banyak ditemukan. (Nafisatul Ilim et al., 2023) mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan, terutama ketika diikuti oleh motivasi kerja dan pengalaman profesional. Penelitian mereka yang dilakukan pada sektor swasta menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya memperbaiki kemampuan teknis (hard skills), tetapi juga menumbuhkan kepercayaan diri dan semangat kerja karyawan. Sementara itu, (Faidal, F., & Anshori, M. I., 2018) menunjukkan bahwa di sektor UKM, pelatihan dan

pengalaman kerja berperan penting dalam membentuk kompetensi yang secara langsung berdampak terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Selain pelatihan, pembelajaran organisasi (*organizational learning*) juga menjadi faktor fundamental dalam meningkatkan kinerja. Menurut (Kauffeld et al., 2025), pembelajaran organisasi merupakan proses sistematis di mana individu dan kelompok memperoleh, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan baru untuk memperbaiki proses kerja. Pembelajaran tidak hanya terjadi melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui interaksi sosial, refleksi, mentoring, dan kegiatan *on-the-job learning*. Hal ini sejalan dengan pandangan (Boere et al., 2023) yang membedakan antara pelatihan berbasis keterampilan teknis (*hard skills*) dan pelatihan berbasis keterampilan sosial (*soft skills*). Pelatihan *soft skills* seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan memerlukan pembelajaran kontekstual dan dukungan lingkungan agar dapat ditransfer secara efektif ke tempat kerja.

Dalam era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), organisasi yang mampu menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*) akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan (Nurul Fitria et al., 2023). Organisasi seperti ini mendorong karyawan untuk terus belajar, bereksperimen, dan berinovasi tanpa takut gagal. Hal tersebut tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompleks.

Menurut penelitian (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023), munculnya teknologi digital dan platform pembelajaran daring telah merevolusi cara organisasi melaksanakan pelatihan. *E-learning*, simulasi digital, dan *learning management systems (LMS)* kini menjadi sarana efektif untuk meningkatkan keterampilan dan memperluas akses pelatihan bagi karyawan. Pelatihan berbasis digital menawarkan fleksibilitas, efektivitas biaya, dan kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan individu. Namun, efektivitas pelatihan digital tetap memerlukan keterlibatan aktif peserta dan dukungan dari pihak manajemen. Tanpa motivasi dan supervisi yang memadai, hasil pelatihan digital cenderung tidak optimal.

Secara konseptual, hubungan antara pelatihan dan pembelajaran dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui tiga teori utama, yaitu *Human Capital Theory*, *Social Exchange Theory*, dan *Unified Model of Task-Specific Motivation (UMTM)*. Pertama, *Human Capital Theory* (Becker, 1993) berasumsi bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi jangka panjang yang meningkatkan nilai ekonomi individu dan organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi menjadi aset produktif yang mampu menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Dalam konteks ini, pelatihan yang efektif akan menciptakan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan inovasi yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kedua, *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi memberikan kesempatan pelatihan, dukungan pembelajaran, dan penghargaan yang layak, karyawan akan membalasnya dengan peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja kerja. Hal ini dibuktikan dalam penelitian

(Nasim Nasim & M. Isa Anshori, 2024) , yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif serta lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kinerja pegawai melalui mediasi motivasi dan kepuasan kerja. Ketiga, Unified Model of Task-Specific Motivation (UMTM) yang dikembangkan oleh De Brabander & Martens (2014) menggabungkan berbagai teori motivasi, termasuk Self-Determination Theory dan Expectancy-Value Theory. Model ini menegaskan bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada tingkat motivasi individu untuk mentransfer hasil belajar ke pekerjaan. (Boere et al., 2023) menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan didukung oleh lingkungan sosial yang positif mampu meningkatkan motivasi transfer dan hasil kerja karyawan.

Dalam konteks organisasi modern, transfer pelatihan (training transfer) menjadi indikator utama keberhasilan program pelatihan. Menurut (Mehner et al., 2025), keberhasilan pelatihan diukur bukan hanya dari kepuasan peserta, tetapi dari sejauh mana peserta dapat menerapkan keterampilan baru dalam aktivitas kerja nyata. Mereka juga menemukan bahwa pelatihan yang diikuti oleh pembelajaran lanjutan, mentoring, dan dukungan supervisor memiliki tingkat keberhasilan transfer yang jauh lebih tinggi. Kajian internasional lainnya juga memperkuat hubungan antara pelatihan dan pembelajaran dengan kinerja organisasi. (Nabi et al., 2025) menemukan bahwa kepuasan terhadap pelatihan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja (work engagement), yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja organisasi. (Anjum et al., 2025) menambahkan bahwa proses learning by doing dan praktik berbagi pengetahuan (knowledge sharing) meningkatkan inovasi dan efisiensi kerja, terutama pada organisasi yang memberikan otonomi dan pemberdayaan kepada karyawan. Sementara itu, (Nayem & Uddin, 2024) menyoroti bahwa penerapan kecerdasan buatan (artificial intelligence) dalam evaluasi kinerja memberikan peluang baru bagi organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara lebih presisi dan meningkatkan efektivitas sistem pembelajaran.

Sementara itu, hasil penelitian (Tafese Keltu, 2024) menunjukkan bahwa organizational learning berperan sebagai mediator penting antara pembelajaran individu dan inovasi organisasi. Organisasi yang mendorong pembelajaran terus-menerus melalui diskusi, kolaborasi, dan pelatihan formal terbukti lebih tangguh (resilient) dan inovatif di tengah ketidakpastian. Hal yang sama ditegaskan oleh Scientific Reports (2024), yang menyoroti bahwa pembelajaran berkelanjutan membantu organisasi membangun ketahanan (resilience) dalam menghadapi disrupsi ekonomi dan teknologi. Di tingkat nasional, berbagai jurnal seperti Cemerlang, EBisnis Manajemen , dan JIKMA menyoroti peran pelatihan dan pembelajaran dalam konteks UMKM dan lembaga pemerintahan. Pelatihan kewirausahaan, pelatihan digital, serta pembelajaran berbasis komunitas terbukti meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Pendekatan kolaboratif antara pelatihan formal dan informal juga membantu menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif dan berdaya saing tinggi.

Namun demikian, meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara pelatihan, pembelajaran, dan kinerja, masih terdapat sejumlah tantangan empiris. Pertama, tidak semua organisasi memiliki sistem evaluasi

pelatihan yang komprehensif untuk menilai efektivitasnya secara jangka panjang. Kedua, pembelajaran sering kali berhenti pada tataran formal tanpa diikuti dengan penerapan nyata di tempat kerja. Ketiga, motivasi transfer sering kali rendah karena tidak adanya dukungan atau pengakuan dari organisasi terhadap hasil pelatihan. Dalam era digital saat ini, tantangan-tantangan tersebut semakin kompleks. Perubahan teknologi yang cepat menuntut sistem pelatihan yang fleksibel, adaptif, dan berbasis data. Menurut (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023), penerapan e-learning dan teknologi simulasi merupakan salah satu strategi efektif untuk menjawab tantangan tersebut. Pelatihan berbasis teknologi dapat menyesuaikan kecepatan dan gaya belajar individu, sekaligus menghemat biaya pelatihan. Namun, keberhasilan pelatihan digital tetap bergantung pada dukungan organisasi, budaya belajar, dan kesiapan individu dalam menggunakan teknologi.

Dengan mempertimbangkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pembelajaran memiliki hubungan yang kompleks namun saling melengkapi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan berperan sebagai sarana pengembangan kompetensi, sedangkan pembelajaran organisasi berfungsi menjaga keberlanjutan dan penerapan hasil pelatihan dalam konteks pekerjaan nyata. Dukungan sosial, motivasi kerja, serta budaya organisasi menjadi variabel penting yang memperkuat hubungan tersebut. Kajian ini penting dilakukan karena mampu menjembatani kesenjangan antara pelatihan formal dan penerapan praktis di tempat kerja. Selain itu, literatur terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan strategi pelatihan dan pembelajaran dalam kebijakan SDM-nya mampu mencapai tingkat kinerja dan inovasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana pelatihan dan pembelajaran dapat dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing organisasi di masa depan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pelatihan Karyawan**

Pelatihan merupakan sarana utama organisasi untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Tujuan pelatihan bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga menumbuhkan sikap, perilaku, dan pola pikir yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023), pelatihan yang efektif dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi serta disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan karakteristik karyawan. Pelatihan harus menjadi proses strategis yang berorientasi pada peningkatan kinerja, bukan sekadar kewajiban administratif.

Dalam konteks global, penelitian (Kauffeld et al., 2025) menegaskan bahwa pelatihan di tempat kerja (*workplace training*) memiliki peran ganda: memperkuat kemampuan teknis (*hard skills*) dan mengembangkan kemampuan sosial serta emosional (*soft skills*). Pelatihan yang efektif mengintegrasikan dua bentuk utama pembelajaran, yaitu pembelajaran formal dan pembelajaran informal. *Formal learning* terjadi melalui kursus, pelatihan terstruktur, dan

program sertifikasi, sementara informal learning berlangsung melalui pengalaman kerja, mentoring, dan refleksi pribadi. Kedua jenis pembelajaran ini bersifat saling melengkapi dan harus dikelola secara terpadu agar hasil pelatihan dapat diterapkan secara nyata di tempat kerja (Mehner et al., 2025).

(Boere et al., 2023) membedakan pelatihan berdasarkan dua kategori utama: pelatihan soft skills dan hard skills. Pelatihan hard skills cenderung lebih mudah diukur hasilnya karena berfokus pada keterampilan teknis seperti pengoperasian alat atau sistem kerja tertentu. Sebaliknya, pelatihan soft skills membutuhkan waktu lebih panjang untuk menunjukkan hasil karena berkaitan dengan perilaku interpersonal, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, serta kerja tim. Dalam praktiknya, banyak organisasi gagal menilai dampak pelatihan soft skills secara objektif karena hasilnya lebih bersifat kualitatif dan kontekstual. Penelitian (Nafisatul Ilim et al., 2023) pada konteks Indonesia menunjukkan bahwa pelatihan yang dikombinasikan dengan pengalaman kerja dan motivasi internal dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, dalam penelitian (Nafisatul Ilim et al., 2023), pelatihan terbukti meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja. Pelatihan yang baik harus dirancang dengan mempertimbangkan konteks pekerjaan, kemampuan individu, dan relevansi terhadap tujuan organisasi.

(Nabi et al., 2025) memperluas temuan ini dengan menjelaskan bahwa kepuasan terhadap pelatihan berkorelasi positif dengan work engagement dan produktivitas organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan proses pelatihan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, semangat kerja yang meningkat, serta loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa pelatihan merupakan elemen fundamental dalam peningkatan kinerja karyawan. Namun, keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada sejauh mana hasil pelatihan dapat ditransfer ke dalam pekerjaan nyata, yang akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian berikutnya.

### **Pembelajaran Karyawan**

Pembelajaran karyawan merupakan proses berkelanjutan di mana individu memperoleh, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan baru dalam konteks pekerjaannya. Menurut (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023), perkembangan teknologi digital telah mengubah cara karyawan belajar dengan menghadirkan platform e-learning dan sistem simulasi interaktif yang memungkinkan pembelajaran fleksibel dan berbasis kebutuhan. Pembelajaran karyawan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi.

Penelitian (Raeisinafchi et al., 2025) menegaskan bahwa pembelajaran efektif terjadi ketika organisasi membangun budaya berbagi pengetahuan (knowledge sharing) yang kuat. Karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam berbagi ide dan pengalaman memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta kecenderungan untuk berinovasi. Pembelajaran kolaboratif

semacam ini juga memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi dan mempercepat transfer pengetahuan antardepartemen.

(Hosen et al., 2024) menambahkan bahwa pembelajaran karyawan menjadi landasan utama bagi inovasi berkelanjutan. Ketika organisasi mendukung proses pembelajaran melalui mentoring dan refleksi, karyawan cenderung lebih kreatif dalam menemukan solusi terhadap tantangan kerja. Dalam konteks lokal, (Nurul Fitria et al., 2023) membuktikan bahwa pendekatan pembelajaran berbasis praktik (*learning by doing*) dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas, sebagaimana terlihat pada kegiatan pelatihan masyarakat di tingkat desa.

Selain itu, (Citra et al., 2023) menyoroti bahwa pembelajaran karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi. Sementara itu, (Nayem & Uddin, 2024) menyebutkan bahwa pemanfaatan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) dapat mempercepat proses pembelajaran dengan menyediakan rekomendasi personal dan pelacakan kemajuan kompetensi karyawan secara real-time. Dengan demikian, pembelajaran karyawan merupakan proses strategis yang tidak hanya mendukung pengembangan individu, tetapi juga mendorong keunggulan kompetitif organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan berorientasi masa depan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (Faidal & Anshori, 2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari sinergi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari aspek kuantitatif seperti produktivitas atau hasil kerja, tetapi juga dari kualitas perilaku, kedisiplinan, dan kontribusi terhadap pencapaian visi perusahaan. (Nabi et al., 2025) menemukan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan kompetensi teknis, efisiensi waktu, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Penelitian (Kauffeld et al., 2025) menambahkan bahwa kinerja karyawan yang tinggi umumnya muncul dalam lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, karena karyawan yang terus belajar memiliki rasa percaya diri, tanggung jawab, dan kemampuan inovatif yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam konteks global, penelitian (Tafese Keltu, 2024) menunjukkan bahwa kinerja modern tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh keterampilan sosial, kecerdasan emosional, dan kemampuan digital. (Boere et al., 2023) menekankan bahwa kinerja optimal dicapai melalui keseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills*, karena kemampuan teknis harus ditopang oleh komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan yang efektif. (Nurul Fitria et al., 2023) menegaskan bahwa pembelajaran organisasi berkelanjutan meningkatkan motivasi dan komitmen kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Sementara itu, (Nasim Nasim & M. Isa Anshori, 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan lingkungan

kerja yang positif dapat memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian (Zahra Putri et al., 2024) juga mendukung hal ini dengan menyoroti bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja melalui keterlibatan dan loyalitas karyawan. Selain itu, (Nayem & Uddin, 2024) menjelaskan bahwa pendekatan berbasis kecerdasan buatan (AI) dalam evaluasi kinerja dapat meningkatkan objektivitas dan efisiensi dalam pengambilan keputusan manajerial.

### **Transfer Pengetahuan dan Dukungan Sosial**

Pelatihan yang efektif tidak hanya diukur dari seberapa baik peserta memahami materi, tetapi juga dari sejauh mana hasil pembelajaran dapat diterapkan di lingkungan kerja. Proses ini dikenal sebagai training transfer atau knowledge transfer. Menurut (Mehner et al., 2025), efektivitas transfer hasil pelatihan sangat bergantung pada dukungan sosial dari supervisor dan rekan kerja, serta pada budaya organisasi yang memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan.

Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi transfer dan penerapan hasil pelatihan. Karyawan yang mendapatkan umpan balik positif dari atasan lebih termotivasi untuk mengaplikasikan keterampilan baru. Selain itu, dukungan dari rekan kerja melalui kolaborasi, diskusi, dan berbagi pengalaman membantu memperkuat retensi hasil pelatihan.

Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan menjadi landasan bagi keberhasilan pelatihan. Ketika organisasi menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karyawan melalui pelatihan, karyawan akan merespons dengan meningkatkan kinerja, loyalitas, dan keterlibatan.

Penelitian (Nasim Nasim & M. Isa Anshori, 2024) dalam konteks organisasi publik di Kabupaten Sampang memperkuat argumentasi ini. Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja yang kondusif memperkuat efek pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dukungan sosial dari pimpinan menciptakan suasana kerja yang mendorong pembelajaran dan penerapan hasil pelatihan secara berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, (Anjum et al., 2025) menjelaskan bahwa knowledge sharing di dalam organisasi berperan penting dalam menghubungkan pelatihan dan inovasi. Semakin tinggi tingkat keterbukaan dan kolaborasi dalam organisasi, semakin besar pula peluang terjadinya transfer pengetahuan yang efektif. Dalam konteks ini, organisasi perlu membangun sistem penghargaan yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan dan kolaborasi lintas departemen.

Secara empiris, dukungan sosial juga memiliki hubungan positif dengan self-efficacy dan motivasi kerja (Boere et al., 2023). Karyawan yang merasa dihargai dan didukung lebih percaya diri dalam menerapkan hasil pelatihan dan mengambil risiko untuk berinovasi. Dengan demikian, organisasi harus memperhatikan aspek sosial dan psikologis dari pelatihan agar proses

pembelajaran tidak berhenti pada tahap teoritis, tetapi benar-benar terimplementasi dalam praktik kerja sehari-hari.

### **Pembelajaran Organisasi dan Inovasi**

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) adalah mekanisme penting bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan. Menurut (Nurul Fitria et al., 2023), pembelajaran organisasi di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menjadi kunci dalam menciptakan SDM yang tangguh dan inovatif. Organisasi yang memiliki budaya belajar (*learning culture*) cenderung lebih responsif terhadap perubahan, karena karyawan terbiasa beradaptasi, merefleksikan pengalaman, dan berbagi pengetahuan.

(Kauffeld et al., 2025) menekankan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya terjadi melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui proses sosial dan kolaboratif seperti mentoring, diskusi kelompok, dan refleksi kinerja. Ketika organisasi menyediakan ruang bagi karyawan untuk belajar dari pengalaman dan kesalahan, mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi.

(Hosen et al., 2024) menegaskan bahwa *organizational learning* memiliki hubungan langsung dengan inovasi berkelanjutan (*sustainable innovation*). Organisasi yang memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan mampu memanfaatkan hasil pelatihan untuk menciptakan produk dan layanan baru. Pembelajaran organisasi berfungsi sebagai jembatan antara pengetahuan individu dan kemampuan inovatif perusahaan secara kolektif.

Secara lokal, (Faidal & Anshori, 2018) menunjukkan bahwa pembelajaran yang terintegrasi dalam aktivitas kerja sehari-hari memperkuat kompetensi dan kinerja di sektor UKM. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran tidak selalu membutuhkan program formal, tetapi dapat terjadi melalui proses *learning by doing* dan berbagi pengalaman antarkaryawan. Dengan demikian, pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat inovasi dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

## **METODOLOGI**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *Systematic Literature Review (SLR)*. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengumpulan, analisis, dan sintesis hasil-hasil penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh pelatihan (*training*) dan pembelajaran (*learning*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

*Systematic Literature Review* merupakan metode penelitian yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, serta mensintesis temuan-temuan empiris dari berbagai sumber yang relevan. Pendekatan ini digunakan ketika peneliti ingin memahami fenomena secara mendalam melalui bukti ilmiah yang telah tersedia, bukan dengan pengumpulan data lapangan baru.

Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena fokus penelitian ini adalah pada pemaknaan konseptual, bukan pengujian hipotesis. Tujuan utamanya

adalah memperoleh pemahaman komprehensif mengenai pola hubungan antara pelatihan, pembelajaran organisasi, dan kinerja karyawan, sekaligus menemukan research gap yang dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan. Metode SLR ini juga bertujuan untuk, menyajikan sintesis teori dan hasil empiris dari penelitian terdahulu, mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, dan arah tren penelitian terkini., menghasilkan model konseptual yang menggambarkan keterkaitan antarvariabel.

Pendekatan ini relevan karena topik pelatihan dan pembelajaran merupakan tema multidisipliner yang telah banyak diteliti dalam konteks organisasi publik, sektor industri, dan usaha kecil-menengah. Melalui SLR, berbagai hasil penelitian dari konteks yang berbeda dapat diintegrasikan menjadi kerangka pemahaman yang lebih luas dan mendalam.

### **Desain dan Prosedur Pengumpulan Data**

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang bertujuan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh pelatihan dan pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Desain ini dipilih karena sesuai dengan pendekatan kualitatif deskriptif yang menekankan pemahaman mendalam terhadap fenomena, bukan sekadar pengujian kuantitatif. Pendekatan SLR memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tren, serta hubungan antarvariabel berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pelaksanaan penelitian ini mengacu pada panduan PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) dan metode Systematic Review yang dikembangkan oleh Kitchenham & Charters (2007). Proses penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahap utama, yaitu: identifikasi artikel, penyaringan awal, evaluasi kelayakan, dan sintesis data.

Tahap pertama adalah identifikasi artikel (identification). Pada tahap ini, peneliti melakukan pencarian literatur secara sistematis melalui berbagai basis data ilmiah seperti Web of Science (WoS), ScienceDirect, Taylor & Francis Online, Frontiers, SpringerLink, serta basis data nasional seperti Garuda Indonesia, OJS Trunojoyo Madura, dan DOAJ Indonesia. Kata kunci yang digunakan disusun secara bilingual, baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris, meliputi: "pelatihan karyawan", "pelatihan digital", "pembelajaran organisasi", "pengembangan karyawan", "transfer pengetahuan", dan "kinerja karyawan"; serta padanannya dalam bahasa Inggris yaitu "employee training", "digital training", "organizational learning", "employee development", "knowledge transfer", dan "employee performance."

Hasil pencarian awal dari seluruh basis data tersebut menghasilkan 74 artikel potensial yang relevan dengan topik penelitian. Tahap ini menggambarkan keluasan pencarian awal yang dilakukan agar semua literatur yang mungkin berkaitan dapat diidentifikasi tanpa bias.

Tahap kedua adalah penyaringan awal (screening). Pada tahap ini, peneliti meninjau ulang semua hasil pencarian berdasarkan beberapa kriteria seleksi, yaitu: hanya mencakup artikel jurnal ilmiah yang telah peer-reviewed;

1. diterbitkan dalam rentang waktu 2018 - 2025
2. tersedia dalam bentuk teks lengkap (full text); dan
3. memiliki relevansi langsung dengan topik pelatihan, pembelajaran, dan kinerja karyawan.

Hasil penyaringan ini menghasilkan 40 artikel relevan yang kemudian dianalisis lebih lanjut pada tahap berikutnya.

Tahap ketiga adalah evaluasi kelayakan (eligibility). Pada tahap ini, setiap artikel dibaca secara menyeluruh untuk memastikan kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Artikel yang hanya membahas pelatihan tanpa menyinggung kinerja, atau pembelajaran tanpa konteks organisasi, dikeluarkan dari daftar. Evaluasi dilakukan berdasarkan tiga aspek utama: kesesuaian topik dengan fokus penelitian, kejelasan metodologi, dan kontribusi terhadap teori manajemen sumber daya manusia.

Setelah dilakukan evaluasi mendalam, diperoleh 20 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria akhir. Artikel tersebut terdiri dari 10 jurnal internasional dan 10 jurnal nasional yang memiliki reputasi ilmiah dan telah terindeks. Jurnal internasional yang digunakan di antaranya *Heliyon* (2024), *Journal of Workplace Learning* (Boere et al., 2023), *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Kauffeld et al., 2025; Mehner et al., 2024), *Frontiers in Psychology* (2023), *Social Sciences & Humanities Open* (Nabi et al., 2025), serta *International Journal of Production Economics* (Anjum et al., 2025).

Sedangkan jurnal nasional yang dianalisis meliputi *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan* (Tiara et al., 2023), *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi* (Nasim & Anshori, 2024), *Student Research Journal (SRJ)* (Fitria et al., 2023), *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi (JMBE)* (Ilim et al., 2024), *EBisnis Manajemen* (2024), *JIKMA* (2024), *Cemerlang* (2024), serta beberapa publikasi nasional relevan lainnya.

Tahap keempat adalah ekstraksi data (data extraction), di mana seluruh artikel yang terpilih dianalisis secara mendalam. Peneliti mengidentifikasi variabel utama, teori dasar, metode penelitian, hasil temuan, serta implikasi manajerial yang disampaikan dalam masing-masing artikel. Setiap informasi penting dikategorikan ke dalam matriks literatur untuk memudahkan proses analisis tematik.

Tahap terakhir adalah analisis dan sintesis data (data synthesis). Proses ini dilakukan dengan metode *narrative synthesis*, di mana hasil-hasil penelitian dikelompokkan dan dibandingkan berdasarkan tema yang sama. Analisis tematik menghasilkan lima kategori utama, yaitu:

1. Pelatihan dan pembelajaran karyawan
2. Transfer pengetahuan dan dukungan sosial
3. Pembelajaran organisasi dan inovasi
4. Pengalaman dan kompetensi sebagai variabel moderator; serta
5. Pendekatan digital dan teknologi pelatihan.

Melalui tahap ini, peneliti dapat melihat pola keterkaitan antarvariabel dan menjelaskan bagaimana pelatihan dan pembelajaran berdampak pada kinerja karyawan dalam berbagai konteks. Misalnya, penelitian (Boere et al., 2023) dan (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023) menunjukkan bahwa pelatihan

digital dan pembelajaran berbasis teknologi dapat meningkatkan efektivitas pelatihan di organisasi modern. (Kauffeld et al., 2025) dan (Mehner et al., 2025) menemukan bahwa dukungan sosial dan motivasi transfer menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan transfer hasil pelatihan ke tempat kerja.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas proses penelitian, dilakukan triangulasi sumber data dan evaluasi kualitas literatur. Semua artikel yang digunakan berasal dari jurnal yang telah melalui proses peer review dan memiliki reputasi akademik. Selain itu, peneliti memastikan bahwa setiap tahap dilakukan secara transparan dan dapat direplikasi oleh peneliti lain.

Dengan desain dan prosedur pengumpulan data yang sistematis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang kuat dalam memahami hubungan antara pelatihan, pembelajaran, dan kinerja karyawan. Hasil analisis dari 20 artikel ilmiah tersebut menjadi dasar dalam penyusunan model konseptual yang dapat digunakan untuk memperkuat strategi pengembangan sumber daya manusia di era digitalisasi kerja saat ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini merupakan sintesis dari dua puluh artikel ilmiah, terdiri atas sepuluh jurnal internasional terindeks Scopus dan sepuluh jurnal nasional terakreditasi Sinta, yang membahas hubungan antara pelatihan, pembelajaran, dan kinerja karyawan. Melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan dan pembelajaran merupakan dua faktor utama yang menentukan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan era digital. Proses analisis tematik terhadap literatur yang dikaji menunjukkan adanya pola konsisten yang menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh program pelatihan formal, tetapi juga oleh proses pembelajaran berkelanjutan, dukungan sosial di tempat kerja, pengalaman individu, dan penerapan teknologi digital dalam sistem pelatihan organisasi.

Pelatihan dalam konteks organisasi modern tidak lagi dipahami sekadar sebagai kegiatan teknis, tetapi sebagai bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusia. (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023) menegaskan bahwa pelatihan berperan penting dalam membentuk kompetensi dasar karyawan, baik dari sisi keterampilan teknis maupun perilaku kerja. (Kauffeld et al., 2025) menambahkan bahwa pelatihan formal dan informal harus dikombinasikan secara seimbang agar mampu menghasilkan transfer keterampilan yang efektif. Pelatihan formal menyediakan kerangka konseptual dan keahlian terstruktur, sedangkan pelatihan informal menciptakan ruang pembelajaran yang kontekstual melalui pengalaman kerja sehari-hari. Hasil penelitian dari (Nafisatul Ilim et al., 2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pelatihan yang disertai mekanisme pembelajaran di tempat kerja mampu meningkatkan kepercayaan diri dan tanggung jawab individu dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam konteks lokal, (Faidal & Anshori, 2018) juga menemukan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan jabatan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, terutama jika pelatihan

tersebut diikuti dengan pengawasan dan umpan balik berkelanjutan dari pimpinan.

Keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kinerja tidak hanya bergantung pada desain dan isi program, melainkan juga pada efektivitas transfer pengetahuan dari ruang pelatihan ke tempat kerja. (Boere et al., 2023) menjelaskan bahwa transfer hasil pelatihan lebih mudah terjadi ketika lingkungan kerja mendukung proses penerapannya. (Mehner et al., 2025) menambahkan bahwa dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk menerapkan keterampilan baru. Dukungan sosial tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri karyawan, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang kolaboratif, di mana setiap individu merasa dihargai atas kontribusi pembelajarannya. Dalam konteks yang sama, (Nasim Nasim & M. Isa Anshori, 2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan partisipatif dan iklim organisasi yang positif menjadi penguat hubungan antara pelatihan dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan bukan hanya persoalan teknis, melainkan juga budaya organisasi yang mendukung proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan praktik kerja yang kolaboratif.

Selain aspek pelatihan dan dukungan sosial, pembelajaran organisasi juga muncul sebagai variabel penting yang memperkuat hasil pelatihan. (Nurul Fitria et al., 2023) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya belajar berkelanjutan (*learning organization*) lebih adaptif terhadap perubahan dan cenderung menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan (Kauffeld et al., 2025) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi tidak hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui interaksi sosial, diskusi kelompok, serta pemecahan masalah secara kolektif. Pembelajaran organisasi berperan sebagai sistem yang mengintegrasikan pengalaman individu menjadi pengetahuan kolektif, yang pada akhirnya memperkuat kinerja dan inovasi perusahaan. (Tantria Desvi Vinata Sari et al., 2024) juga mendukung pandangan tersebut, menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola pengetahuan dengan baik akan mampu menciptakan efisiensi proses, mengurangi kesalahan operasional, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Secara teoretis, temuan-temuan ini mendukung konsep *Knowledge-Based View (KBV)* yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama organisasi.

Pengalaman kerja dan kompetensi individu juga berfungsi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. (Nafisatul Ilim et al., 2023) menemukan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang cenderung mampu memanfaatkan hasil pelatihan dengan lebih efektif karena mereka memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap konteks pekerjaan. (Faidal & Anshori, 2018) juga menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman memperkuat efektivitas pelatihan, karena karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi lebih mampu menghubungkan teori dengan praktik. Dalam konteks internasional, penelitian (Mehner et al., 2025) mengindikasikan bahwa faktor kepribadian seperti *self-efficacy* dan motivasi intrinsik juga berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan hasil pelatihan. Artinya, pelatihan yang efektif harus memperhatikan karakteristik

peserta agar materi pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, tingkat pengalaman, dan motivasi individu.

Perkembangan teknologi digital membawa dimensi baru dalam pelaksanaan pelatihan. (Laurentin Carolin Tiara et al., 2023) menjelaskan bahwa pelatihan berbasis teknologi digital seperti e-learning, interactive training platform, dan virtual simulation menawarkan fleksibilitas waktu dan akses yang lebih luas bagi peserta. Model pelatihan ini terbukti efektif dalam meningkatkan retensi pengetahuan, keterlibatan peserta, serta efisiensi biaya dan waktu pelaksanaan. (Boere et al., 2023) menambahkan bahwa penggunaan platform digital memungkinkan organisasi untuk mengukur hasil pelatihan secara objektif melalui data kinerja dan tingkat partisipasi peserta.

Hasil sintesis dari seluruh artikel menunjukkan bahwa pelatihan dan pembelajaran memiliki peran strategis dalam membangun daya saing organisasi. Pelatihan berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan, sedangkan pembelajaran organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk mempertahankan dan memperluas hasil pelatihan dalam jangka panjang. Keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada dukungan sosial, pengalaman kerja, serta kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi pembelajaran digital. Dalam kerangka teori manajemen modern, temuan ini sejalan dengan konsep Human Capital Theory dan Organizational Learning Theory yang menegaskan bahwa sumber daya manusia yang kompeten, inovatif, dan adaptif merupakan aset strategis utama organisasi.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan program pelatihan tidak dapat diukur hanya dari sisi penyelenggaraan, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan belajar yang mendukung transfer hasil pelatihan ke dalam praktik kerja. Pelatihan dan pembelajaran yang efektif membutuhkan integrasi antara pendekatan formal dan informal, dukungan sosial yang kuat, serta pemanfaatan teknologi digital yang adaptif. Dengan demikian, organisasi modern harus memandang pelatihan dan pembelajaran bukan sebagai kegiatan administratif semata, tetapi sebagai investasi jangka panjang dalam membangun budaya inovatif dan meningkatkan keunggulan kompetitif di era perubahan yang cepat.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pembelajaran memiliki pengaruh signifikan dan saling melengkapi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan yang dirancang secara relevan dengan kebutuhan pekerjaan mampu memperkuat kompetensi teknis dan perilaku kerja, sementara pembelajaran organisasi berperan menjaga keberlanjutan penerapan hasil pelatihan dalam aktivitas kerja nyata. Efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi atau metode, tetapi juga oleh dukungan sosial dari pimpinan dan rekan kerja, pengalaman individu, serta budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, penerapan teknologi digital seperti e-learning dan platform pelatihan daring terbukti meningkatkan efisiensi, keterlibatan peserta, dan transfer hasil pelatihan ke lingkungan kerja. Dengan demikian, pelatihan dan pembelajaran bukan sekadar kegiatan administratif,

melainkan investasi strategis dalam membangun sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing di era digital. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi Human Capital Theory dan Organizational Learning Theory, sedangkan secara praktis memberikan arah bagi organisasi untuk mengintegrasikan pelatihan, pembelajaran, dan transformasi digital dalam strategi pengembangan SDM guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anjum, N., Paulraj, A., Blome, C., & Rajkumar, C. (2025). Environmental process design and performance: Understanding the key role of learning by doing and employee empowerment. *International Journal of Production Economics*, 282. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109563>
- Boere, N. A., de Jong, B., Jansen in de Wal, J., & Cornelissen, F. (2023). Does training content matter? Differences between soft- and hard-skill trainings in transfer motivation. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 274–290. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0046>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons
- De Brabander, C. J., & Martens, R. L. (2014). Towards a unified model of task-specific motivation. *Educational Research Review*, 11, 27–44. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.11.001>
- Citra, A. R., Zahara, P., & Anshori, I. (2023). ASSISTANCE AND TRAINING IN MAKING DELIVERY CAKES TO MOTHERS (PKK) IN POTOAN DAJA VILLAGE. *Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(5).
- Faidal, F., & Anshori, M. I. (2018). *BISMA JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN SUSUNAN REDAKSI*.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Kauffeld, S., Decius, J., & Graßmann, C. (2025). Learning and transfer in organisations: how it works and can be supported. In *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 34, Issue 2, pp. 161–174). Routledge. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2463799>

- Laurentin Carolin Tiara, Herlyta Ryzki Lestari, Cintya Dwi Nur Kholifah, Reynald Fakhrol Fakhri Zulfi, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Berbasis Digital: Implementasi Pembelajaran Daring, Platform Pelatihan Interaktif, Dan Teknologi Simulasi Dalam Pengembangan Karyawan. *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(4), 359–379.  
<https://doi.org/10.58192/wawasan.v1i4.1384>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Nabi, M. N., Miah, M. S., Hossain, M. S., Islam, M. F., Sultana, S., Yesmin, M., & Hasan, E. (2025). Navigating the training satisfaction effects on organizational performance: examining multiple mediating paths with PLS-SEM and IPMA. *Social Sciences and Humanities Open*, 12.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101858>
- Nafisatul Ilim, A.Khairul Wahyudi, Fadlan Kurniadi, Siti Hairunnisa, & M.Isa Anshori. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 2(1), 39–54.  
<https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i1.983>
- Nasim Nasim, & M. Isa Anshori. (2024). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada Kantor BPPKAD Kabupaten Sampang. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(2), 296–311.  
<https://doi.org/10.30640/trending.v2i2.2357>
- Nayem, Z., & Uddin, M. A. (2024). Unbiased employee performance evaluation using machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100243>
- Nurul Fitria, Nizam Ulul Azmy, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi di Era VUCA; Studi Literatur. *Student Research Journal*, 1(5), 246–258.  
<https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.679>
- Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, & M. Isa Anshori. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310.  
<https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>

- Raeisinafchi, R., Bhandari, S., Perry, L., Hallowell, M. R., Albert, A., & Correll, J. (2025). Comparing training delivery methods: Impact on learning outcomes and engagement among construction workers. *Safety Science*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106870>
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Tantria Desvi Vinata Sari, Cindy Silvia Agustin, & M. Isa Anshori. (2024). Analisis Kompetensi Individu Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Indonesia Logistik (SILOG). *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(2), 296–309. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i2.2834>