



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 11569-11576

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pelatihan dan Pengembangan SDM sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan: Studi Pustaka

Femitri Eka Putri¹

¹Institut Az Zuhra

¹femitri@institutazuhra.ac.id

Abstrak

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan instrumen strategis dalam membentuk kompetensi karyawan, yang menjadi fondasi keberhasilan organisasi dan sumber keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara kritis literatur terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kompetensi karyawan, mengidentifikasi gap penelitian, serta merumuskan kontribusi teoretis dan implikasi manajerial. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka, meliputi analisis artikel jurnal nasional dan internasional, buku referensi, serta prosiding ilmiah yang relevan, dengan seleksi berdasarkan relevansi topik, kredibilitas publikasi, dan ketersediaan data lengkap. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berperan signifikan dalam meningkatkan kompetensi teknis dan kapasitas adaptasi karyawan, namun sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan kinerja sebagai variabel dependen dan jarang mengukur kompetensi secara langsung. Selain itu, efektivitas metode pelatihan, variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen, dan budaya organisasi masih kurang dieksplorasi. Dari perspektif Human Capital Theory (HCT) dan Resource-Based View (RBV), kompetensi karyawan merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan kapabilitas organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan pentingnya perancangan program pelatihan dan pengembangan SDM yang terukur, relevan, dan berfokus pada peningkatan kompetensi inti karyawan. Implikasi penelitian mencakup rekomendasi bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM yang efektif, serta agenda riset masa depan yang menekankan evaluasi kuantitatif efektivitas pelatihan, peran variabel mediasi/moderasi, dan studi komparatif antar sektor industri.

Kata kunci: Pelatihan SDM, Pengembangan SDM, Kompetensi Karyawan, Human Capital Theory, Resource-Based View, Studi Pustaka

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis, ditandai oleh perkembangan teknologi, globalisasi, serta peningkatan tuntutan kinerja, menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor strategis dalam keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi. Paradigma manajemen modern menekankan bahwa aset manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, terutama di era di mana inovasi dan adaptabilitas menjadi prasyarat keberhasilan organisasi (Barney, 1991; Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Dalam konteks tersebut, kompetensi karyawan tidak lagi dipandang sebagai atribut individual semata, tetapi sebagai hasil dari proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Kompetensi—yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan berpikir—merupakan konstruk multidimensional yang berkembang melalui interaksi antara individu dengan konteks kerja dan sistem pembelajaran organisasi (Boyatzis, 1982; Spender, 1996). Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa pembelajaran organisasi berperan sebagai mediator antara praktik pengembangan SDM dan kapabilitas kompetitif (Senge, 1990).

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi instrumen utama yang secara teoritis dan praktis diharapkan mampu membentuk serta meningkatkan kompetensi karyawan secara sistematis. Pelatihan dipahami sebagai proses pendidikan terencana yang bertujuan mengubah perilaku dan kemampuan kerja individu, sedangkan pengembangan lebih luas mencakup pembelajaran jangka panjang yang mendukung pertumbuhan karier dan

kapabilitas organisasi (Noe, 2017). Kedua fungsi ini merupakan pilar sentral dalam optimalisasi kapasitas SDM di berbagai konteks organisasi.

Berbagai penelitian empiris telah mengkaji peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam konteks organisasi. Beberapa studi menemukan hubungan positif antara praktik pelatihan dan prestasi kerja karyawan. Fadili, Arifin, dan Wasit (2019) melaporkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara sistematis berkorelasi signifikan dengan perbaikan kinerja individual. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Khoirani dan Marginingsih (2020), serta Purwito, Sari, dan Husin (2021), yang masing-masing menegaskan pentingnya investasi dalam pengembangan SDM untuk meningkatkan efektivitas operasional organisasi.

Meskipun demikian, dominasi fokus penelitian pada kinerja sebagai variabel akhir menimbulkan persoalan konseptual. Kinerja seringkali dipandang sebagai outcome langsung dari pelatihan, padahal kinerja merupakan hasil yang lebih kompleks dan dipengaruhi oleh banyak variabel mediasi maupun moderasi (Aguinis, 2009). Dalam literatur manajemen SDM, kompetensi karyawan diposisikan sebagai outcome langsung dari proses pembelajaran dan pengembangan yang kemudian mempengaruhi kinerja, namun penelitian empiris yang menempatkan kompetensi sebagai variabel utama relatif masih terbatas (Campion et al., 2011).

Sebagian literatur cenderung mengasumsikan hubungan linear dan langsung antara pelatihan, pengembangan SDM, dan kinerja karyawan. Model ini sederhana namun terlalu reduksionis karena mengabaikan peran faktor kontekstual yang lebih luas, seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, serta komitmen pembelajaran kolektif (Edmondson, 1999; Schein, 2010). Putri dan Karya (2022) mencoba memperluas model dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, namun pendekatan ini masih terbatas pada dimensi psikologis tanpa mempertimbangkan faktor struktural dan proses pembelajaran organisasi secara holistik.

Di samping itu, efektivitas metode pelatihan dalam membentuk kompetensi masih menunjukkan variasi yang signifikan. Elshifa, Mukhtar, dan Al-Tatari (2021) mengungkapkan perbedaan capaian kompetensi karyawan tergantung pada metode yang digunakan—misalnya pelatihan berbasis teknologi dibandingkan dengan pendekatan tradisional—namun hasil kajiannya masih bersifat deskriptif dan kurang didukung oleh analisis komparatif kuantitatif yang kuat. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya pendekatan metodologis yang lebih rigor untuk membandingkan dampak berbagai strategi pelatihan.

Lebih jauh, temuan Purwito et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja menegaskan adanya inkonsistensi empiris dalam literatur. Inkonsistensi tersebut tidak hanya mengindikasikan perbedaan konteks penelitian, tetapi juga menunjukkan bahwa konstruk kompetensi belum didefinisikan dan diukur secara konsisten lintas studi. Hal ini menuntut kajian yang lebih kritis terhadap validitas konstruk kompetensi serta hubungan kausalnya dengan outcome organisasi yang lebih luas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memposisikan kompetensi karyawan sebagai fokus utama analisis, bukan sekadar sebagai variabel antara menuju kinerja. Dengan menggunakan pendekatan studi pustaka sistematis, penelitian ini mensintesis temuan-temuan sebelumnya untuk mengidentifikasi pola, inkonsistensi, dan keterbatasan konseptual serta metodologis dalam kajian pelatihan dan pengembangan SDM. Pendekatan ini memungkinkan pemetaan teori yang lebih komprehensif terhadap dinamika pembentukan kompetensi dalam konteks strategi SDM (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Novelty penelitian ini terletak pada upaya konseptualisasi ulang peran pelatihan dan pengembangan SDM sebagai mekanisme strategis pembentuk kompetensi karyawan sekaligus menawarkan kerangka pemikiran yang lebih integratif bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM. Kerangka ini tidak hanya menekankan hubungan antara praktik pengembangan SDM dan kompetensi, tetapi juga mempertimbangkan faktor kontekstual yang dapat memoderasi hubungan tersebut, seperti pembelajaran organisasi, dukungan manajerial, dan budaya kerja (Delery & Roumpi, 2017). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pemikiran akademik serta implikasi praktis yang relevan bagi organisasi modern.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi pustaka (literature review). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kritis terhadap fenomena pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks peningkatan kompetensi karyawan. Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya menekankan pengumpulan data

deskriptif, tetapi juga berfokus pada analisis konseptual, identifikasi pola temuan, serta pemetaan hubungan antar-variabel yang relevan dalam literatur.

Data penelitian bersumber dari sumber sekunder yang mencakup artikel jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional bereputasi, buku referensi akademik, serta prosiding ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data ilmiah yang kredibel, antara lain Google Scholar, SINTA, dan Scopus, dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan pelatihan SDM, pengembangan SDM, dan kompetensi karyawan. Penelusuran dibatasi pada publikasi dalam kurun waktu lima hingga sepuluh tahun terakhir untuk memastikan relevansi temuan serta kebaruan kajian.

Tahap seleksi literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi kesesuaian topik dengan fokus penelitian, ketersediaan teks lengkap, serta kejelasan metode dan temuan penelitian. Sementara itu, literatur yang tidak memenuhi standar akademik, tidak relevan secara topik, atau tidak menyediakan data empiris yang memadai, dikeluarkan dari analisis. Seleksi ini bertujuan untuk memastikan kualitas dan konsistensi data yang dianalisis.

Data yang terpilih kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Analisis ini berfokus pada identifikasi konsep utama, variabel penelitian, desain metodologis, serta temuan-temuan kunci dari setiap studi. Melalui analisis isi, peneliti dapat mengeksplorasi pola, hubungan, serta dinamika yang muncul dalam literatur terkait, sekaligus menilai kekuatan dan keterbatasan masing-masing studi.

Hasil analisis selanjutnya disintesis secara tematik dan komparatif. Sintesis tematik dilakukan untuk mengelompokkan temuan berdasarkan topik atau konsep utama, sedangkan sintesis komparatif bertujuan mengungkap persamaan, perbedaan, dan inkonsistensi temuan antar penelitian. Pendekatan ini juga digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap) yang belum ditangani, sehingga memberikan arah bagi pengembangan kajian teori maupun praktik manajemen SDM.

Keabsahan dan kredibilitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan temuan dari berbagai literatur yang berasal dari konteks dan metode penelitian yang berbeda. Selain itu, publikasi yang diprioritaskan adalah jurnal dan prosiding yang memiliki reputasi akademik tinggi, guna memastikan integritas dan reliabilitas temuan yang dianalisis.

Proses sintesis dan interpretasi data dilakukan secara sistematis, reflektif, dan kritis, dengan tujuan merumuskan kesimpulan yang komprehensif mengenai peran pelatihan dan pengembangan SDM dalam membentuk kompetensi karyawan. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk tidak hanya memetakan temuan empiris secara deskriptif, tetapi juga menyajikan kerangka konseptual yang lebih terintegrasi.

Dengan demikian, metode penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemetaan literatur yang kritis dan menyeluruh, sekaligus memberikan kontribusi teoretis yang signifikan bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia. Pendekatan studi pustaka ini juga menawarkan landasan yang kokoh untuk penelitian lanjutan, baik dalam konteks pengembangan teori maupun desain program pelatihan dan pengembangan SDM di organisasi.

Secara keseluruhan, metodologi yang diterapkan menekankan prinsip transparansi, sistematis, dan reflektif, sehingga memastikan bahwa sintesis literatur yang dihasilkan memiliki validitas akademik tinggi dan relevansi praktis yang jelas dalam konteks pengelolaan kompetensi karyawan.

3. Hasil dan Diskusi Penelitian

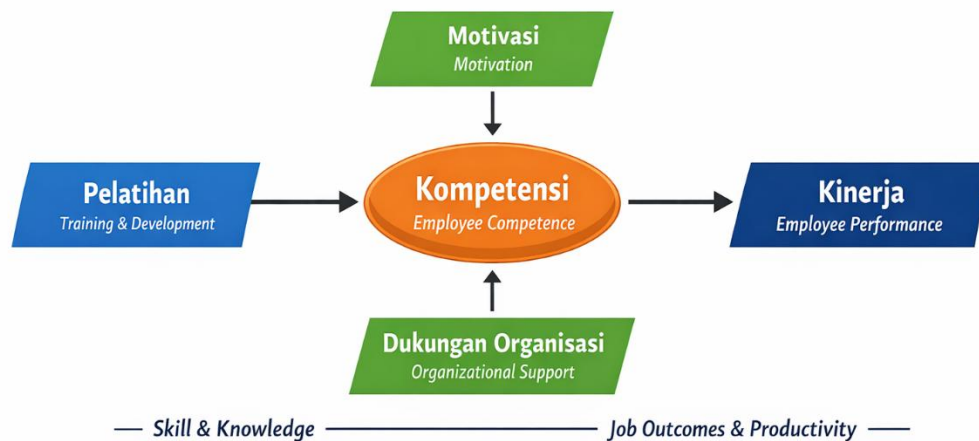
a. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelusuran dan analisis literatur ilmiah, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dipandang secara konsisten sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas SDM organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM berperan sebagai mekanisme transformasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Konsep ini menegaskan posisi SDM sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif, terutama di era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat (Barney, 1991; Wright et al., 2001).

Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menekankan hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan SDM dengan kemampuan individu karyawan. Peningkatan kompetensi karyawan umumnya diukur melalui indikator kinerja, keterampilan teknis, dan penguasaan tugas operasional. Namun, fokus

analisis antar studi masih bervariasi, baik dalam pemilihan variabel, metode penelitian, maupun konteks organisasi, sehingga hasil temuan sering bersifat parsial dan tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan (Noe, 2017).

Pelatihan SDM, terutama yang dirancang secara sistematis, secara konsisten dilaporkan mampu meningkatkan kompetensi teknis karyawan. Fadili et al. (2019) dan Khoirani & Marginingsih (2020) menunjukkan bahwa program pelatihan berbasis kebutuhan pekerjaan menghasilkan peningkatan keterampilan yang signifikan. Secara visual, hubungan ini dapat dijelaskan sebagai Input Pelatihan → Proses Pembelajaran → Peningkatan Kompetensi Teknis → Dampak Kinerja, yang menunjukkan aliran kausal yang jelas dari desain pelatihan hingga output individu.



Gambar 1. Model Alur Training, Competence, and Performance Flowchart

Meskipun demikian, kompetensi dalam banyak penelitian sering dioperasionalkan secara implisit melalui indikator kinerja. Hal ini menandakan perlunya pengukuran kompetensi secara langsung, menggunakan instrumen yang spesifik dan terstandarisasi. Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak hanya menilai output kinerja, tetapi juga hasil belajar yang nyata pada tingkat individu (Campion et al., 2011). Selain pelatihan, pengembangan SDM jangka panjang, seperti program pengembangan karier dan kepemimpinan, memiliki peran penting dalam membentuk kompetensi secara berkelanjutan. Purwito et al. (2021) menemukan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi pengaruh yang sama tidak selalu terlihat pada kompetensi. Hal ini menekankan bahwa kompetensi adalah konstruk kompleks yang memerlukan waktu dan proses pembelajaran yang konsisten untuk muncul secara nyata.

Evaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM juga dipengaruhi oleh metode yang digunakan. Elshifa et al. (2021) menunjukkan bahwa metode pelatihan berbasis teknologi, kelas, maupun on-the-job training memiliki tingkat efektivitas berbeda dalam meningkatkan kompetensi. Ini menunjukkan bahwa desain metode pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan kompetensi, jenis pekerjaan, dan konteks organisasi agar hasilnya optimal. Dari perspektif Human Capital Theory (HCT), kompetensi karyawan merupakan modal strategis yang meningkatkan produktivitas individu sekaligus kapabilitas organisasi (Becker, 1964). Investasi dalam pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai akumulasi modal manusia yang menghasilkan keuntungan jangka panjang. Temuan Fadili et al. (2019) dan Khoirani & Marginingsih (2020) mendukung prinsip ini, menunjukkan bahwa pelatihan yang sistematis berkontribusi pada kemampuan kerja yang dapat menambah nilai kompetitif organisasi.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan seringkali diukur secara implisit melalui indikator kinerja, atau bahkan tidak diperhatikan secara langsung (Purwito et al., 2021). Ini menimbulkan masalah konseptual, karena HCT menekankan bahwa kompetensi harus dipandang sebagai kapital manusia yang dapat dikembangkan, bukan hanya sebagai output kinerja jangka pendek. Evaluasi pelatihan seharusnya fokus pada peningkatan kompetensi nyata, bukan sekadar performa yang bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Perspektif Resource-Based View (RBV) melengkapi HCT dengan menekankan bahwa karyawan yang kompeten adalah sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Kompetensi unik yang dihasilkan melalui pelatihan dan pengembangan SDM dapat membentuk kapabilitas organisasi yang menjadi pembeda di pasar.

Temuan Elshifa et al. (2021) tentang perbedaan efektivitas metode pelatihan menunjukkan bahwa tidak semua program pelatihan memiliki nilai strategis yang sama. Ini sejalan dengan prinsip RBV, bahwa hanya sumber daya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan terorganisir dengan baik yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Organisasi perlu merancang pelatihan yang membangun kompetensi unik, bukan hanya keterampilan dasar. Integrasi variabel psikologis dan organisasional, seperti kepuasan kerja dan motivasi (Putri & Karya, 2022), dapat dipahami melalui lensa HCT dan RBV sebagai mekanisme yang memperkuat dampak pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja. Motivasi dan kepuasan kerja meningkatkan kemampuan individu untuk menyerap pelatihan, sementara karyawan yang termotivasi mendukung pembentukan kapabilitas unik organisasi.

Hasil sintesis literatur juga menegaskan bahwa kompetensi karyawan sering diperlakukan sebagai variabel antara atau diabaikan dalam banyak model penelitian. Fokus utama lebih diarahkan pada kinerja, sehingga kontribusi teoretis pelatihan terhadap pembentukan kompetensi belum sepenuhnya tergal. Hal ini menunjukkan perlunya pengukuran kompetensi sebagai outcome utama dan bukan sekadar indikator kinerja. Gap lain dalam literatur adalah keterbatasan evaluasi efektivitas program pelatihan secara komparatif. Banyak studi hanya mengandalkan pengukuran output atau kinerja jangka pendek, tanpa mempertimbangkan capaian kompetensi yang lebih holistik dan berkelanjutan. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan evaluasi multi-dimensi yang mengukur kompetensi teknis, kognitif, dan sikap profesional secara integratif, termasuk faktor mediasi dan moderasi yang relevan.

Secara konseptual, sintesis literatur menegaskan pentingnya memposisikan kompetensi sebagai variabel inti dalam studi pelatihan dan pengembangan SDM. Kompetensi bukan sekadar variabel penghubung menuju kinerja, tetapi merupakan outcome strategis yang mendasari kemampuan organisasi untuk mencapai efektivitas dan daya saing. Penelitian masa depan perlu mengadopsi model integratif yang menghubungkan praktik SDM, kompetensi individu, faktor kontekstual, dan hasil kinerja secara simultan.

Secara keseluruhan, temuan kajian menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memiliki peran sentral dalam pembentukan kompetensi karyawan. Namun, literatur masih menunjukkan keterbatasan konseptual, metodologis, dan empiris, dengan variasi fokus, metode, dan indikator yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian yang lebih kritis, sistematis, dan integratif diperlukan untuk menjelaskan mekanisme pembentukan kompetensi, serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan di organisasi modern.

b. Diskusi Hasil Penelitian

Hasil kajian pustaka secara konsisten menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam peningkatan kompetensi karyawan. Kompetensi dipahami sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakter profesional yang memungkinkan individu mencapai standar performa yang tinggi dan berkontribusi optimal pada tujuan organisasi (Boyatzis, 1982; Shippmann et al., 2000). Pelatihan dipandang sebagai input utama yang memicu proses internal peningkatan kompetensi melalui mekanisme pembelajaran formal yang terstruktur, sehingga bukan sekadar transfer informasi, tetapi transformasi modal manusia menjadi kapabilitas kerja yang aplikatif.

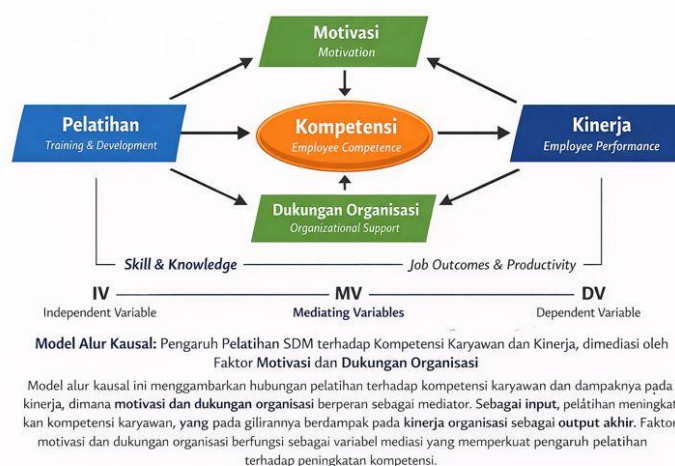
Secara konseptual, pelatihan dan pengembangan SDM dapat direpresentasikan secara visual sebagai Input Pelatihan → Proses Pembelajaran → Output Kompetensi → Dampak Kinerja, yang menekankan aliran kausal jelas dari kegiatan pelatihan hingga peningkatan kapabilitas individu dan organisasi. Model ini membantu mengilustrasikan bagaimana investasi SDM bersifat strategis, karena peningkatan kompetensi tidak hanya

berdampak pada performa individu tetapi juga memperkuat kapabilitas kolektif organisasi dalam menghadapi persaingan global.

Human Capital Theory (HCT) menawarkan landasan teoritis yang kokoh untuk memahami peran pelatihan. Menurut Becker (1964), modal manusia merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan produktivitas dan nilai tambah organisasi jika diinvestasikan secara optimal. HCT memandang pelatihan dan pengembangan bukan sekadar biaya operasional, tetapi sebagai investasi jangka panjang yang menghasilkan akumulasi kemampuan yang bertahan lama, sehingga kontribusinya terhadap daya saing organisasi bersifat berkelanjutan.

Peningkatan kompetensi melalui pelatihan dianggap sebagai akumulasi modal manusia yang memiliki implikasi strategis. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat kapasitas kognitif dan profesionalisme individu. Dengan demikian, HCT menegaskan bahwa keberhasilan pelatihan harus dievaluasi melalui peningkatan kompetensi secara langsung, bukan sekadar output kinerja jangka pendek, karena modal manusia yang terakumulasi menjadi dasar pembangunan kapabilitas organisasi yang berkelanjutan. Temuan empiris mendukung prinsip HCT. Fadili et al. (2019) dan Khoirani & Marginingsih (2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dan kontinu berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja karyawan. Hubungan kausal ini dapat divisualisasikan sebagai Intensitas & Durasi Pelatihan → Perolehan Kompetensi Teknis → Kinerja Jangka Panjang, yang menegaskan bahwa efektivitas pelatihan bergantung pada kualitas desain dan konsistensi pelaksanaan program.

Meski demikian, kompetensi karyawan seringkali diukur secara implisit melalui indikator kinerja organisasi atau bahkan tidak diukur secara langsung (Purwito et al., 2021). Hal ini menimbulkan persoalan konseptual, karena HCT menekankan bahwa kompetensi adalah modal yang berdiri sendiri dan harus diobservasi serta diukur secara langsung. Reliance pada kinerja sebagai proxy dapat mengaburkan pemahaman tentang sejauh mana pelatihan benar-benar meningkatkan kompetensi, karena kinerja dipengaruhi juga oleh faktor eksternal seperti sistem insentif, kondisi kerja, atau beban tugas. Resource-Based View (RBV) menawarkan perspektif komplementer, menekankan bahwa karyawan yang kompeten merupakan sumber daya strategis yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan terorganisir secara baik (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003). RBV menegaskan bahwa kompetensi unik yang diperoleh melalui pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga meningkatkan kapabilitas organisasi secara berkelanjutan. Temuan Elshifa et al. (2021) menunjukkan adanya variasi efektivitas metode pelatihan, menegaskan prinsip RBV bahwa tidak semua program pelatihan memiliki nilai strategis yang sama. Pelatihan yang relevan, inovatif, dan selaras dengan kebutuhan strategis organisasi mampu membentuk kompetensi unik yang menjadi pembeda organisasi. Secara visual, hubungan ini dapat digambarkan sebagai Pelatihan Strategis → Kompetensi Unik → Kapabilitas Organisasi → Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, menegaskan pentingnya desain pelatihan berbasis strategi.



Gambar 2. Model Alur Kausal Pengaruh Pelatihan

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5204>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Kompetensi unik meliputi kemampuan kolaboratif, pemecahan masalah kompleks, adaptasi terhadap teknologi, dan inovasi. Kompetensi semacam ini meningkatkan fleksibilitas organisasi dan menjadi fondasi keunggulan kompetitif jangka panjang, karena sulit ditiru dan menjadi nilai tambah yang berkelanjutan bagi posisi organisasi di pasar. Variabel mediasi, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi (Putri & Karya, 2022), memperkuat hubungan antara pelatihan dan kompetensi. HCT menunjukkan bahwa kondisi psikologis yang positif memungkinkan individu lebih responsif terhadap pembelajaran, sementara RBV menekankan bahwa karyawan yang termotivasi dan didukung organisasi mampu memaksimalkan penggunaan kompetensi yang diperoleh, memperkuat kapabilitas organisasi secara strategis.

Faktor kontekstual internal, termasuk budaya pembelajaran, dukungan kepemimpinan, dan struktur organisasi, turut memengaruhi efektivitas pelatihan. Model kausal ini dapat divisualisasikan sebagai: Pelatihan → (Motivasi / Kepuasan / Dukungan Organisasi) → Kompetensi → Kinerja, menekankan bahwa hubungan antara pelatihan dan kinerja bersifat multivariat dan tidak linear. Sintesis literatur mengidentifikasi sejumlah gap konseptual dan metodologis. Pertama, kompetensi karyawan jarang dijadikan variabel utama yang diukur secara langsung. Kedua, evaluasi efektivitas metode pelatihan masih minim studi komparatif berbasis data kuantitatif. Ketiga, faktor mediator seperti motivasi dan dukungan organisasi sering diabaikan. Gap ini menunjukkan perlunya penelitian yang holistik untuk menilai pembentukan kompetensi secara mendalam.

Evaluasi efektivitas pelatihan yang ada cenderung mengandalkan kinerja jangka pendek, tanpa mempertimbangkan capaian kompetensi yang holistik. Pendekatan evaluasi multidimensi yang mengukur kompetensi teknis, kognitif, dan sikap profesional, serta mempertimbangkan faktor mediasi dan moderasi, menjadi sangat diperlukan untuk menangkap hasil pembelajaran secara komprehensif. Secara konseptual, kompetensi harus diposisikan sebagai variabel inti dalam studi pelatihan dan pengembangan SDM. Kompetensi bukan sekadar penghubung menuju kinerja, melainkan outcome strategis yang mendasari efektivitas organisasi dan daya saing. Model integratif menghubungkan praktik pengembangan SDM, kompetensi individu, faktor kontekstual, dan hasil kinerja secara simultan, sehingga memberikan kerangka konseptual yang kokoh untuk penelitian empiris.

Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan SDM berperan sentral dalam membentuk kompetensi karyawan, yang menjadi modal utama organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Literatur saat ini masih menunjukkan keterbatasan konseptual, metodologis, dan empiris, sehingga diperlukan penelitian yang lebih kritis, sistematis, dan integratif, untuk menjelaskan mekanisme pembentukan kompetensi secara mendalam dan memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan SDM modern.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi pustaka dan analisis kritis, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memiliki peran strategis dalam membentuk dan meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan bukan sekadar indikator kinerja, tetapi merupakan aset strategis yang menjadi fondasi keberhasilan organisasi, sejalan dengan prinsip Human Capital Theory (HCT) dan Resource-Based View (RBV). Pelatihan dan pengembangan yang terstruktur secara sistematis dapat meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, serta kapasitas adaptasi karyawan, sehingga menciptakan sumber daya manusia yang bernilai strategis, sulit ditiru, dan mampu menopang keunggulan kompetitif organisasi. Dari perspektif manajerial, penelitian ini menekankan pentingnya organisasi untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang terukur, relevan dengan kebutuhan strategis, dan berfokus pada pembentukan kompetensi inti karyawan. Selain itu, faktor pendukung seperti budaya organisasi, motivasi, dan komitmen karyawan perlu diperhitungkan dalam evaluasi efektivitas program. Organisasi sebaiknya tidak hanya menilai keberhasilan pelatihan dari peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga dari peningkatan kapasitas kompetensi yang dapat digunakan dalam jangka panjang untuk mendukung inovasi, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini bersifat studi pustaka dan menggunakan data sekunder, sehingga temuan yang diperoleh tergantung pada kualitas, metode, dan konteks penelitian terdahulu. Kedua, literatur yang tersedia masih menunjukkan variasi dalam definisi dan pengukuran kompetensi, sehingga sintesis hasil penelitian dapat dipengaruhi oleh perbedaan operasionalisasi variabel. Ketiga, sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan kinerja sebagai outcome, sehingga hubungan langsung antara pelatihan, pengembangan SDM, dan peningkatan kompetensi masih perlu diuji secara empiris. Agenda riset masa depan sebaiknya fokus pada pengembangan penelitian kuantitatif maupun mixed-method untuk menguji efektivitas berbagai metode pelatihan dalam membentuk kompetensi karyawan secara langsung. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi peran **variabel mediasi dan moderasi** seperti komitmen organisasi, budaya pembelajaran, motivasi, dan kepuasan kerja dalam memperkuat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi.

Selain itu, studi komparatif antar sektor industri, konteks organisasi, dan jenis pekerjaan dapat memperkaya literatur, sekaligus memberikan panduan praktis bagi manajer SDM dalam merancang program pengembangan yang lebih efektif dan berbasis bukti.

Referensi

1. Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York, NY: Columbia University Press.
4. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
5. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
6. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
7. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
8. Elshifa, A. A., Mukhtar, A., & Al Tattari, A. (2021). Training methods and employee competencies: Evidence from multiple organizations. *Journal of Human Resource Development*, 12(3), 45–62.
9. Fadili, A., Arifin, Z., & Wasit, M. (2019). The effect of structured training programs on employee competencies. *International Journal of Business and Management Studies*, 11(2), 123–134.
10. Khoirani, D., & Marginingsih, S. (2020). Training needs analysis and skill development of employees: Empirical evidence from manufacturing firms. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 56–70.
11. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
12. Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1127>
13. Purwito, A., Sari, R., & Husin, H. (2021). Employee development programs and organizational performance: Evidence from service industry. *Jurnal Manajemen Strategik*, 10(2), 87–101.
14. Putri, R., & Karya, I. (2022). Employee satisfaction as a mediator between training and performance outcomes. *Indonesian Journal of Human Resource Management*, 14(1), 12–25.
15. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
16. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
17. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
18. 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>
19. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>