

KAJIAN TERHADAP PENELITIAN TENTANG PENGUATAN KOMPETENSI KARYAWAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM DI ERA DIGITAL SEPANJANG TAHUN 2021-2025

Dezan Abdi Muhamad¹, Aisyah Indah Ramadhanti^{2*}, Faras Azkiya Solihin³, Meida Suci
Hanisaputri⁴, Deden Kurniawan⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Budi Luhur

Email: 2331501409@student.budiluhur.ac.id¹, 2331500948@student.budiluhur.ac.id²,
2331500302@student.budiluhur.ac.id³, 2331501235@student.budiluhur.ac.id⁴,
deden.kurniawan@budiluhur.ac.id⁵

*Korespondensi: 2331500948@student.budiluhur.ac.id

(Submission x, Revisions x, Accepted x)

Abstract

In the context of increasingly rapid global development, training and development are essential undertakings, as they contribute to the creation of superior human resources, particularly in terms of knowledge, technical skills, and professional competencies that support the enhancement of organizational performance. This article aims to analyze training and development as critical instruments for improving employee competence and to identify the constraints that hinder their effectiveness, thereby enabling companies to implement more appropriate strategies in the digital era. The analysis was conducted through a descriptive qualitative approach using a literature review method on national and international scientific journal articles accessed via Google Scholar with the keywords 'Human Resource Training and Development' published in the years 2021–2025. The findings indicate that training and development have a significant impact on improving employee quality and competitiveness in the digital era. However, their implementation faces several challenges, including limited human resources, high workloads, unequal access to training opportunities, and uneven technological readiness. Therefore, well-structured digital-based training emerges as a promising approach to support the development of employee competencies in line with the demands of modern workplaces.

Keywords: Training, Human Resource Development, Digital Era, Competence.

Abstrak

Dalam perkembangan dunia yang semakin cepat, pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk dilakukan karena dapat menciptakan SDM yang unggul, baik dari segi pengetahuan, keterampilan teknis, maupun kemampuan profesional yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Artikel ini ditujukan untuk melakukan analisis terhadap pelatihan dan pengembangan sebagai sarana penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan serta mengidentifikasi kendala yang menghambat efektivitasnya, sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang lebih tepat di era digital. Analisis dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *literature review* terhadap artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang diakses melalui Google Scholar dengan kata kunci “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” terbitan tahun 2021–2025. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan daya saing karyawan di era digital. Dalam implementasinya terdapat beberapa tantangan dan hambatan seperti keterbatasan SDM, tingginya beban kerja, ketimpangan akses pelatihan, serta kesiapan teknologi yang belum merata. Maka dari itu, pelatihan berbasis digital yang terarah menjadi salah satu pendekatan yang terlihat mampu mendukung peningkatan kompetensi karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan modern.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan SDM, Era Digital, Kompetensi.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang besar dalam dunia kerja. Berbagai aktivitas organisasi yang sebelumnya dilakukan secara konvensional kini mulai memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Perubahan tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, kualitas SDM menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan di era digital (Nurulita & Muhammad, 2025).

Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mengelola serta mengembangkan potensi karyawan. Manajemen SDM tidak hanya berkaitan dengan proses perekrutan dan penempatan tenaga kerja, tetapi juga mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Salah satu upaya yang banyak dilakukan perusahaan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan SDM.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif. Adapun pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan karyawan dalam jangka panjang sehingga mereka siap menghadapi perubahan maupun tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Melalui pelatihan dan pengembangan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi, perusahaan diharapkan mampu membentuk tenaga kerja yang lebih kompeten, produktif, serta mampu mengikuti perkembangan teknologi yang terus berubah (Hasanah & Pasaribu, 2025). Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga menjadi salah satu investasi penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas kerja, mendorong inovasi, serta memperkuat daya saing perusahaan (Selviyanti et al., 2023).

Kompetensi merupakan salah satu aspek yang menjadi tujuan utama dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM. Kompetensi mencerminkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap kerja. Semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula peluang organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, serta kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi karyawan di era digital.

Berbagai penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan SDM di era digital telah banyak dilakukan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan manfaat bagi peningkatan kompetensi maupun kinerja karyawan. Namun, temuan yang diperoleh masih beragam. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi, sedangkan penelitian lainnya menemukan bahwa keberhasilan pelatihan masih dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti analisis kebutuhan pelatihan, dukungan organisasi, kesiapan teknologi, metode pembelajaran, maupun karakteristik peserta pelatihan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang berbeda pada setiap organisasi.

Selain menghasilkan temuan yang beragam, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM masih menghadapi sejumlah tantangan. Keterbatasan jumlah SDM menyebabkan kesempatan mengikuti pelatihan belum dapat diberikan secara merata kepada seluruh karyawan (M. B. Z. Lase et al., 2024). Di sisi lain, perkembangan teknologi yang berlangsung cepat menuntut perusahaan untuk terus menyesuaikan metode pelatihan, sementara kesiapan teknologi maupun kemampuan adaptasi karyawan masih menjadi kendala dalam pelaksanaannya (Muchtar et al., 2025). Tingginya tingkat perputaran karyawan juga menjadi tantangan karena hasil pengembangan kompetensi yang telah dilakukan belum tentu dapat dimanfaatkan secara optimal dalam jangka panjang (Pratomo, 2025). Berbagai kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu mendapat perhatian.

Meskipun penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan SDM telah banyak dipublikasikan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada organisasi atau sektor tertentu sehingga menghasilkan temuan yang berbeda-beda. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang dapat

memberikan gambaran secara lebih menyeluruh mengenai hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji berbagai penelitian terdahulu mengenai pelatihan dan pengembangan SDM di era digital dengan menggunakan metode literature review. Melalui kajian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai perkembangan penelitian, hasil-hasil yang telah ditemukan, serta berbagai tantangan yang masih dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji hasil-hasil penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan SDM di era digital melalui metode literature review. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan penelitian, temuan-temuan yang telah diperoleh dari berbagai penelitian sebelumnya, serta berbagai tantangan yang masih dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya maupun bagi organisasi dalam merancang strategi pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih efektif sesuai dengan kebutuhan di era digital.

Landasan Teori

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, serta membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM mencakup berbagai kegiatan, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sejalan dengan itu, Armstrong & Taylor (2023) menyatakan bahwa MSDM merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi agar mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif, termasuk melalui pelatihan dan pengembangan, menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi serta daya saing karyawan di era digital.

2. Teori Pelatihan

Menurut Ajabar (2020), pelatihan adalah proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Pelatihan menjadi salah satu investasi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi.

Sementara itu, Prasodjo (2021) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi kerja melalui penambahan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pelatihan juga berfungsi untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

3. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Suwanto (2026), pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan berbagai program pengembangan lainnya untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta kemampuan (*ability*) karyawan. Pengembangan SDM diarahkan agar karyawan mampu mengikuti perkembangan organisasi dan memberikan kontribusi yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sementara itu, Gustiana et al., (2022) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya organisasi yang dilakukan secara terencana, berkelanjutan, dan berorientasi jangka panjang untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta pengembangan karier. Pengembangan SDM bertujuan mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan sekaligus meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

4. Teori Kompetensi

Kompetensi dapat dipahami sebagai perpaduan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta perilaku yang diterapkan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Unsur ini menjadi komponen penting yang menghubungkan individu dengan pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan

strategi organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pendekatan berbasis kompetensi (*Competency-Based Human Resource Management*) mulai berkembang sejak tahun 1990-an di Amerika Serikat dan Eropa Barat. Model ini menekankan kompetensi sebagai dasar dalam praktik HRM, mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, hingga sistem remunerasi (Rahadi et al., 2021).

Kompetensi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

- 1) Kompetensi Perilaku: keterampilan halus yang tercermin dalam kinerja karyawan.
- 2) Kompetensi Teknis: kemampuan teknis seperti penguasaan sistem TI atau keterampilan teknis lain yang relevan dengan pekerjaan.
- 3) Kompetensi Kepemimpinan: kualitas yang menjadikan seseorang pemimpin efektif, diwujudkan dalam perilaku yang terukur (Rahadi et al., 2021).

Menurut Yusoff & Armstrong (2012), kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, pengalaman, sikap atau atribut produktif, serta perpaduan keterampilan fungsional dan teknis yang tepat untuk mewujudkan suatu hasil. Definisi ini menekankan bahwa kompetensi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup dimensi personal yang mendukung efektivitas kerja.

Kompetensi berfungsi sebagai kerangka kerja yang membantu karyawan memusatkan perilaku pada tugas-tugas penting organisasi. Bagi supervisor, kompetensi menjadi dasar dalam memilih, mengembangkan, dan mengevaluasi karyawan. Sementara bagi organisasi, kompetensi memberikan orientasi tindakan yang mencerminkan nilai perusahaan sebagai faktor kunci keberhasilan (Rahadi et al., 2021).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif merupakan metode baru, karena popularitasnya belum lama. Ia dinamakan juga sebagai metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini disebut juga sebagai metode artistik, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpolat), dan disebut sebagai metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan.

Metode penelitian kualitatif sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali dan memahami secara mendalam suatu fenomena sosial dengan menafsirkan konteks, pengalaman, serta sudut pandang individu yang terlibat di dalamnya. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan fleksibilitas bagi peneliti dalam mengeksplorasi makna, proses, serta dinamika yang berlangsung secara alami dalam lingkungan organisasi, terutama dalam konteks manajemen SDM (Kamala et al., 2025).

Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang diteliti secara sistematis dan faktual, sebagaimana dikemukakan oleh Sudjana et al., (dalam Tahar et al., 2022) bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan gejala, peristiwa, atau kejadian yang terjadi pada masa sekarang sebagaimana adanya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan pustaka atau *literature review*. Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengkaji, serta menganalisis hasil-hasil penelitian terdahulu guna memperdalam pemahaman mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, khususnya pada era digital (Gustiana et al., 2022). *Literature review* dalam penelitian ini digunakan sebagai landasan dalam menyusun kerangka teoritis yang berkaitan dengan aspek manusia, khususnya mahasiswa, serta untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang relevan dan menghindari terjadinya pengulangan penelitian dengan topik serupa. Dengan demikian, *literature review* berperan penting dalam meningkatkan kredibilitas dan kualitas penelitian secara akademik, terutama dalam kajian yang berkaitan dengan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

Sumber data penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang diakses melalui Google Scholar dengan kata kunci “Pelatihan dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Artikel yang dipilih merupakan jurnal terbitan tahun 2021–2025 agar sesuai dengan fokus penelitian. Proses pengumpulan data diawali dengan menentukan topik yang akan diteliti, penelusuran dan pengumpulan literatur yang menghasilkan 80 artikel, kemudian dilakukan seleksi dan evaluasi berdasarkan relevansi topik dan kualitas jurnal sehingga diperoleh 21 artikel yang dijadikan sebagai bahan kajian utama.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan cara mengelompokkan, membandingkan, dan menginterpretasikan temuan-temuan dari berbagai literatur secara induktif. Prosedur penelitian dilakukan melalui tahapan penentuan topik penelitian, pencarian dan seleksi artikel ilmiah, analisis isi literatur terpilih, hingga penarikan tema dari temuan yang ada.

Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoretis dalam memperkuat pemahaman mengenai pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi organisasi sebagai bahan pertimbangan dalam merancang program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan perubahan lingkungan kerja di era digital. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan sudut pandang atau kondisi penelitian yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perkembangan Penelitian tentang Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan karyawan, tetapi juga semakin banyak dikaitkan dengan kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitian Syarifah et al., (2024) menyebutkan bahwa pelatihan merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu, pengembangan SDM memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, serta perubahan sikap karyawan (Andayani & Hirawati, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan mulai dilihat sebagai proses yang tidak hanya membantu karyawan dalam menjalankan pekerjaan saat ini, tetapi juga mempersiapkan kemampuan mereka untuk kebutuhan pekerjaan di masa mendatang.

Dari penelitian yang dikaji, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Andayani & Hirawati (2021) menemukan bahwa pelatihan belum memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satu penyebabnya adalah perusahaan belum melakukan analisis kebutuhan pelatihan dengan baik dan pelatihan belum diberikan kepada seluruh karyawan. Pelatihan lebih banyak diberikan kepada bagian tertentu atau manajer, sehingga kesempatan untuk meningkatkan kemampuan belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak cukup hanya dilakukan, tetapi perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan diberikan secara merata agar hasilnya dapat dirasakan oleh karyawan.

Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian S & Karneli (2025). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Walaupun masih terdapat beberapa bagian pelatihan yang dinilai cukup baik, pelatihan yang dilakukan secara rutin dan terarah tetap dapat membantu meningkatkan kemampuan, kesiapan kerja, dan hasil kerja karyawan. Jika kedua penelitian tersebut dibandingkan, terlihat bahwa penelitian mengenai pelatihan semakin memperhatikan kualitas pelaksanaan program, bukan hanya keberadaan pelatihan itu sendiri. Kesesuaian dengan kebutuhan karyawan, keteraturan pelaksanaan, dan pemerataan kesempatan menjadi hal yang ikut menentukan keberhasilan pelatihan.

Pada pengembangan SDM, hasil penelitian yang dikaji menunjukkan kecenderungan yang lebih positif. Penelitian Andayani & Hirawati (2021) menemukan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan dilakukan melalui proses yang terencana untuk meningkatkan kualitas karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian S & Karneli (2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan SDM juga berperan positif dalam meningkatkan kinerja, meskipun masih terdapat beberapa bagian yang belum optimal. Pengembangan SDM dapat dilakukan

melalui pengalaman kerja, pendidikan, penguasaan teknologi, dan pelatihan yang membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan karyawan.

Jika dilihat dari kedua bentuk tersebut, pelatihan dan pengembangan sebenarnya saling berkaitan. Pelatihan dapat menjadi bagian dari pengembangan SDM untuk membantu karyawan memperoleh kemampuan baru, sedangkan pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas karena tidak hanya dilakukan melalui pelatihan, tetapi juga melalui pengalaman dan proses belajar dalam pekerjaan. Irawan et al. (2024) juga menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat digunakan secara bersama-sama untuk membentuk kompetensi baru yang dibutuhkan karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu melihat keduanya sebagai proses yang saling mendukung, bukan sebagai kegiatan yang berdiri sendiri.

Dari beberapa penelitian tersebut, terlihat bahwa pembahasan mengenai pelatihan dan pengembangan semakin mengarah pada upaya membentuk kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan tidak hanya dilihat dari seberapa sering program dilaksanakan, tetapi juga dari kesesuaian materi, pemerataan kesempatan, dan manfaat yang diperoleh karyawan. Sementara itu, pengembangan SDM lebih banyak dipahami sebagai proses yang berlangsung secara berkelanjutan melalui berbagai bentuk pembelajaran dan pengalaman. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan semakin dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi karyawan secara terencana.

2. Perkembangan Penelitian tentang Strategi Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Digital

Perkembangan teknologi ikut memengaruhi cara perusahaan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan. Penelitian Hasanah & Pasaribu (2025) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis digital dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar tetap mampu mengikuti perubahan dalam dunia kerja. Faidz & Kuswinarno (2024) juga menjelaskan bahwa pengembangan SDM di era digital membutuhkan materi yang sesuai dengan perkembangan teknologi serta metode pembelajaran yang lebih fleksibel. Dengan adanya perubahan tersebut, pelatihan tidak lagi hanya dilakukan dengan cara tatap muka, tetapi mulai memanfaatkan berbagai media digital.

Wijaya (2023) menjelaskan bahwa beberapa bentuk pelatihan berbasis online, seperti *e-learning*, webinar, video learning, dan platform digital dapat membantu proses pembelajaran menjadi lebih mudah diakses dan lebih fleksibel. Karyawan dapat mengikuti pembelajaran tanpa harus selalu berada di tempat yang sama dengan penyelenggara pelatihan. Perubahan ini menunjukkan bahwa teknologi mulai digunakan sebagai bagian dari proses pelatihan dan bukan hanya sebagai alat tambahan. Metode tersebut juga tetap relevan setelah masa pandemi karena dapat menyesuaikan kebutuhan pembelajaran di era digital.

Selain penggunaan media digital, penelitian yang dikaji juga menunjukkan pentingnya menentukan kebutuhan kompetensi sebelum menyusun program pelatihan. Irawan et al. (2024) menjelaskan bahwa kebutuhan pelatihan dapat diketahui melalui analisis tujuan perusahaan, masukan dari manajer dan karyawan, penilaian kinerja, serta perkembangan industri dan teknologi. Setelah kebutuhan tersebut diketahui, perusahaan dapat melihat kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan. Hasilnya dapat digunakan untuk menentukan bentuk pelatihan, menyusun rencana pengembangan, dan memantau perkembangan karyawan.

Proses tersebut penting karena kebutuhan kompetensi karyawan dapat berubah mengikuti perkembangan pekerjaan dan teknologi. Perusahaan perlu mengetahui kemampuan yang sudah dimiliki karyawan dan kemampuan yang masih perlu ditingkatkan. Dengan cara tersebut, pelatihan dapat diberikan secara lebih tepat sasaran dan tidak hanya menjadi kegiatan rutin. Penentuan kebutuhan juga membantu perusahaan menyesuaikan pelatihan dengan tujuan organisasi, kondisi karyawan, dan perkembangan industri.

Perkembangan teknologi juga membuat pilihan metode pelatihan semakin beragam. Penelitian Irawan et al. (2024) menjelaskan beberapa bentuk yang dapat digunakan, seperti platform *e-learning*, simulasi dan *virtual reality*, *mobile learning*, pembelajaran berbasis proyek, serta *mentoring* dan *coaching* secara digital. Penggunaan berbagai metode tersebut memberikan pilihan bagi perusahaan untuk menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan dan kondisi karyawan. Dengan demikian, pemanfaatan teknologi tidak hanya mengubah tempat atau media pelatihan, tetapi juga memberikan lebih banyak pilihan dalam proses pembelajaran.

Selain perencanaan, pelaksanaan program juga menjadi bagian yang menentukan keberhasilan pelatihan. Irawan et al. (2024) menjelaskan bahwa pelaksanaan perlu didukung dengan jadwal dan pembagian peran yang jelas, komunikasi mengenai tujuan dan manfaat program, kerja sama antarbagian, serta pemantauan dan evaluasi secara berkala. Hasil evaluasi kemudian dapat digunakan untuk memperbaiki program berdasarkan masukan peserta. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan digital tidak cukup hanya dengan menyediakan platform atau materi pembelajaran, tetapi juga membutuhkan pengelolaan yang baik agar program dapat berjalan sesuai tujuan.

Namun, pelatihan berbasis digital tetap membutuhkan perencanaan dan pengawasan yang baik. Program perlu disusun dengan tujuan yang jelas, disampaikan kepada karyawan dengan baik, dipantau pelaksanaannya, dan dievaluasi untuk melihat hasilnya (Irawan et al., 2024). Dukungan pimpinan dan kesiapan karyawan juga penting karena perubahan cara belajar dapat membuat sebagian karyawan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri. Dari penelitian yang dikaji, terlihat bahwa perkembangan pelatihan di era digital semakin mengarah pada penggunaan teknologi yang lebih fleksibel, tetapi tetap membutuhkan perencanaan dan penyesuaian dengan kondisi karyawan.

3. Perkembangan Penelitian tentang Tantangan dan Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital

Meskipun pelatihan dan pengembangan semakin dibutuhkan, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala. Hambatan tersebut dapat berasal dari kondisi perusahaan, karyawan, maupun perubahan lingkungan kerja. Rosaila & Abdurrohman (2025) menjelaskan bahwa perusahaan yang ingin tetap bersaing perlu memperhatikan sistem penghargaan yang dapat mendorong karyawan untuk berkembang. Selain itu, fleksibilitas struktur organisasi, pengurangan tenaga kerja, restrukturisasi, budaya perusahaan, perubahan teknologi, dan hubungan dengan serikat pekerja juga dapat memengaruhi proses pengembangan SDM (Kertiriasih et al., 2025). Dari sisi eksternal, perubahan bisnis, persaingan internasional, regulasi pemerintah, keragaman tenaga kerja, serta terbatasnya tenaga terampil juga menjadi tantangan dalam pengembangan SDM (Kertiriasih et al., 2025).

Keterbatasan jumlah pegawai dan beban kerja juga menjadi masalah yang cukup sering muncul. Penelitian Y. Lase & Ndraha (2023) menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang terbatas membuat organisasi kesulitan menentukan siapa yang dapat mengikuti pelatihan. Akibatnya, pelatihan cenderung diberikan kepada pegawai yang sama karena mereka dianggap lebih mudah dilepas dari pekerjaan. Kondisi tersebut membuat kesempatan pelatihan menjadi tidak merata dan dapat menimbulkan perbedaan kemampuan antarpegawai. Beban kerja yang tinggi juga membuat pimpinan harus mempertimbangkan kondisi pekerjaan sebelum mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan.

Selain masalah pemerataan, perkembangan pekerjaan dan teknologi juga dapat membuat kemampuan karyawan menjadi tidak sesuai lagi dengan kebutuhan pekerjaan. Penelitian Wijaya (2023) menemukan bahwa keusangan kompetensi dapat terjadi ketika pengetahuan dan keterampilan karyawan tidak mengikuti perubahan pekerjaan. Penggunaan prosedur lama, kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan, dan rendahnya inisiatif untuk memperbaiki kemampuan dapat memperbesar masalah tersebut. Perubahan teknologi yang cepat juga membuat karyawan harus terus menyesuaikan kemampuan mereka dengan sistem dan cara kerja yang baru.

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi juga menjadi tantangan dalam pengembangan kompetensi. Ketika karyawan sering berganti, perusahaan perlu kembali memberikan pelatihan kepada karyawan baru. Kondisi tersebut dapat membuat proses pengembangan berjalan kurang berkelanjutan. Investasi perusahaan dalam pelatihan juga berpotensi kurang maksimal apabila karyawan yang sudah mendapatkan pelatihan kemudian meninggalkan perusahaan (Wijaya, 2023).

Pada pelatihan berbasis digital, hambatan yang muncul juga semakin beragam. Penelitian Vincent (2025) menemukan beberapa kendala, seperti penolakan terhadap perubahan sistem, keterbatasan sumber daya, kesiapan teknologi yang belum merata, perbedaan kemampuan karyawan, serta keterbatasan waktu karena beban kerja. *E-learning* memang dapat membantu perusahaan memberikan pelatihan kepada lebih banyak karyawan dengan biaya yang lebih efisien, tetapi tidak semua karyawan memiliki perangkat dan koneksi internet yang memadai. Sebagian karyawan juga masih terbiasa dengan pelatihan secara langsung sehingga membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan metode digital.

Perbedaan pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan memahami materi juga perlu diperhatikan. Vincent (2025) menunjukkan bahwa karyawan tidak selalu memiliki tingkat kemampuan yang sama sehingga materi pelatihan yang diberikan dengan cara yang sama belum tentu dapat diterima dengan baik oleh semua peserta. Karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan materi dan metode pelatihan dengan kondisi karyawan. Kesiapan karyawan menjadi penting karena perubahan sistem dan metode pembelajaran dapat menimbulkan penolakan apabila tidak disertai penjelasan dan dukungan yang cukup.

Selain kesiapan karyawan, dukungan pimpinan juga menjadi bagian penting dalam menghadapi perubahan tersebut. Irawan et al. (2024) menjelaskan bahwa komitmen pemimpin, persiapan karyawan, pengelolaan penolakan terhadap perubahan, dan pembentukan kebiasaan belajar secara berkelanjutan perlu diperhatikan selama pelaksanaan program. Artinya, keberhasilan pelatihan tidak hanya menjadi tanggung jawab bagian SDM, tetapi juga membutuhkan dukungan dari pihak yang terlibat dalam pekerjaan sehari-hari.

Jika dilihat secara keseluruhan, penelitian yang dikaji menunjukkan bahwa tantangan pelatihan dan pengembangan semakin berkembang. Permasalahan yang sebelumnya banyak berkaitan dengan jumlah pegawai, beban kerja, dan pemerataan pelatihan, kini juga berkaitan dengan kemampuan karyawan beradaptasi terhadap teknologi dan kesiapan fasilitas digital. Artinya, perusahaan tidak cukup hanya menyediakan program pelatihan, tetapi juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan dan kondisi yang mendukung untuk mengikutinya. Pelatihan yang lebih fleksibel, merata, dan berkelanjutan diperlukan agar pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan baik (Mokobombang & Natsir, 2024).

4. Sintesis Perkembangan Penelitian Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan di Era Digital

Berdasarkan hasil kajian, terdapat beberapa perkembangan yang terlihat dalam penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan di era digital. *Pertama*, pembahasan penelitian semakin bergeser dari pelatihan sebagai kegiatan untuk meningkatkan kinerja menuju pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan akan lebih bermanfaat apabila disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, dilakukan secara terarah, dan memberikan kesempatan yang merata.

Kedua, terdapat perubahan dalam cara pelatihan dilakukan. Penggunaan *e-learning*, webinar, *video learning*, *platform* digital, *mobile learning*, simulasi, *virtual reality*, serta mentoring dan *coaching* digital menunjukkan bahwa teknologi semakin banyak digunakan dalam pengembangan kompetensi karyawan. Perubahan tersebut memberikan lebih banyak pilihan bagi perusahaan untuk menyesuaikan proses pembelajaran dengan kebutuhan karyawan dan perkembangan pekerjaan. Teknologi juga membuat pelatihan lebih fleksibel karena pembelajaran dapat dilakukan tanpa selalu bergantung pada pertemuan secara langsung.

Ketiga, penelitian semakin memperhatikan hambatan yang dapat memengaruhi keberhasilan pelatihan. Selain keterbatasan jumlah pegawai dan beban kerja, muncul pula masalah seperti keusangan kompetensi, perubahan teknologi, perputaran karyawan, keterbatasan fasilitas digital, dan perbedaan kemampuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan penelitian tidak hanya membahas manfaat pelatihan, tetapi juga kondisi yang membuat pelatihan dapat atau tidak dapat berjalan dengan baik.

Jika ketiga perkembangan tersebut dibandingkan, terlihat bahwa pembahasan mengenai pelatihan dan pengembangan semakin luas. Penelitian tidak hanya melihat hubungan antara pelatihan dan kinerja, tetapi juga mulai memperhatikan bagaimana kebutuhan kompetensi ditentukan, bagaimana teknologi digunakan dalam proses pembelajaran, serta apa saja yang dapat menghambat pelaksanaannya. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan di era digital membutuhkan pendekatan yang lebih sesuai dengan kondisi nyata perusahaan dan karyawan.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan semakin mengarah pada kebutuhan untuk menyesuaikan program dengan perubahan teknologi dan kebutuhan organisasi. Pelatihan tidak lagi hanya dipandang sebagai kegiatan yang dilakukan pada waktu tertentu, tetapi sebagai bagian dari proses pengembangan karyawan yang perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi dapat

membantu proses tersebut, tetapi tetap harus disertai pemerataan kesempatan, kesiapan karyawan, dukungan perusahaan, dan evaluasi agar peningkatan kompetensi dapat dirasakan secara lebih merata.

SIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang semakin penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan di era digital. Perkembangan penelitian menunjukkan adanya perubahan fokus dari pelatihan yang sebelumnya lebih banyak diarahkan untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam jangka pendek menjadi pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan. Kompetensi yang dikembangkan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, bekerja sama, serta memanfaatkan teknologi sesuai dengan tuntutan dunia kerja yang terus berkembang.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kualitas pelaksanaannya. Program pelatihan akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila disusun berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan, didukung dengan materi yang relevan, metode pembelajaran yang sesuai, serta kesempatan yang diberikan secara merata kepada seluruh karyawan. Sementara itu, pengembangan SDM dipahami sebagai proses yang lebih luas karena dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, dan pengembangan karier yang berlangsung secara berkesinambungan.

Perkembangan teknologi turut mengubah cara perusahaan menyelenggarakan pelatihan. Berbagai media pembelajaran digital, seperti *e-learning*, webinar, video pembelajaran, *mobile learning*, serta mentoring dan *coaching* secara daring, semakin banyak dimanfaatkan karena memberikan fleksibilitas dalam proses belajar. Namun, pemanfaatan teknologi saja belum cukup untuk menjamin keberhasilan pelatihan. Perusahaan tetap perlu melakukan perencanaan yang matang, menyediakan dukungan organisasi, melakukan evaluasi secara berkala, serta memastikan bahwa karyawan memiliki kesiapan untuk mengikuti proses pembelajaran berbasis digital.

Di sisi lain, penelitian yang dikaji juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan masih menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan jumlah sumber daya manusia, tingginya beban kerja, pemerataan kesempatan mengikuti pelatihan, perkembangan teknologi yang berlangsung cepat, tingginya tingkat perputaran karyawan, serta kesiapan infrastruktur dan kemampuan digital yang belum merata menjadi beberapa faktor yang memengaruhi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyesuaikan strategi pengembangan SDM dengan kebutuhan organisasi sekaligus kondisi nyata yang dihadapi oleh karyawan.

Secara keseluruhan, hasil kajian ini memperlihatkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM merupakan bagian penting dalam membangun kompetensi karyawan yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi di era digital. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pelatihan dan pengembangan secara terencana, berkelanjutan, serta selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan kompetensi. Dengan pendekatan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak hanya dapat mendukung kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Deepublish.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT POS. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* (16th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Faidz, N., & Kuswinarno, M. (2024). PENGEMBANGAN SDM DI ERA DIGITAL: TRANSFORMASI DAN ADAPTASI KOMPETENSI. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)*, 2(11).
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Hasanah, U., & Pasaribu, R. (2025). Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Era Digital. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 02(11), 779–785. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.15769636> Implementasi
- Irawan, Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurrohman, Tasriastuti, Nurrohmi Ambar Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, T., Rachmawati, I. A. K., & Saputa, M. A. (2024). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKELANJUTAN (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi)* (A. S. Egim (ed.)). EUREKA MEDIA AKSARA, AGUSTUS 2024 ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH.
- Kamala, J., Salsa, S. A., Nurilawati, R. M. I. F., & Firman. (2025). Integrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kapasitas Organisasi. *Edusociata Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 8(1), 22–32.
- Kertiriasih, N. N. R., Sariani, N. L. P., Megawati, I. A. P., Indrayana, I. P. D., & Wedananta, K. A. (2025). Pelatihan Dan Pengembangan Kompetensi SDM Di Tengah Perubahan Era Modern. *Journal Of Business, Economics, And Finance*, 3(2), 441–458. <https://doi.org/https://doi.org/10.70437/benefit.v3i1.1214> Pelatihan
- Lase, M. B. Z., Larosa, Y. M., Waruwu, E., Beniah, A., & Ndraha. (2024). Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Desa Ombolata Simenari Kecamatan Gunungsitoli Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(4), 1392–1403.
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). ANALISIS URGENSI PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI PENGADILAN NEGERI GUNUNGSITOLI Yusnidar. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)*, 10(3), 1804–1814.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Tinjauan Pada Industri Jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618.
- Muchtar, F., Zamrudi, Z., & Shaddiq, S. (2025). Transformasi Evaluasi Kinerja Karyawan Berbasis Electronic Human Resource Management (E-HRM) dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Industry 4 . 0. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6), 4599–4611. <https://doi.org/doi.org/10.63822/cc69bn29>
- Nurulita, A., & Muhammad, M. Bin. (2025). STUDI LITERATUR TENTANG PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 177–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jmiap.v7i2.1218>
- Prasodjo, T. (2021). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Zahir Publishing.
- Pratomo, A. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Turnover Karyawan di Hotel-Hotel Berbintang Jakarta. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 21(3), 410–426. <https://doi.org/https://doi.org/10.56910/gemawisata.v21i3.872>
- Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. M. (2021). *Kompetensi Sumber Daya Manusia* (P. A. C &

- M. Muslih (eds.); 1st ed.). CV. Lentera Ilmu Madani.
- Rosaila, V., & Abdurrohman. (2025). PERAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KERJA DI PERUSAHAAN. *Jurnal Ekonomi Revolusioner*, 8(7), 1–13.
- S, S. S. R., & Karneli, O. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 399–404.
- Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., & Safrizal, B. A. (2023). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(4), 977–988.
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D*. ALFABETA, CV.
- Suwanto. (2026). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. PT. Media Pustaka Indo.
- Syarifah, E. F., Pritita, M. A., Muzadi, A. H., Maulana, M. F., & Negari, R. F. H. (2024). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(10), 130–134.
- Tahar, A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4 . 0 Menuju Era Society 5 . 0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12380–12394.
- Vincent, T. (2025). Analisis Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Di CV Bangun Citra Kaji. *Journal of Human And Education*, 5(1), 403–411.
- Wijaya, S. (2023). Pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan kinerja karyawan di era digital. *JURNAL ILMIAH FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS FLORES*, 13(01), 106–118.
- Yusoff, W. F. W., & Armstrong, A. (2012). What Competencies Should Directors Possess? Malaysia Perspective. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 142–149. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p142>