



Pelatihan dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia

Konsep, Strategi, Implementasi, dan Transformasi Organisasi



Tim Penulis:

Dr. Dra, Cedaryana, M. Pd, Nabila Syafira, S.S., Anisa Ratna Pradanti, S.T.P., Danang Brahmantyo, S.ST., Dimas Kuncoro Yekti, S.Sos., Gandhi Cahyo Wicaksono, S.E., Herry Prinanda, S.H., Irfan Nurhadi, S.Pd., Khodadat Azizy Jeser, S.Kom., Olivia Tiara Borlak, S.Sos., Dr. R. Muh. Deddy Hanif S.Psi., M.Psi., Susetya Nugroho, S.STP., Tiara Giani Putri, S.STP., V. M. I. Bimo Adi, S.E., dan Wangi Lestari, S.E.

Pelatihan dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia

Konsep, Strategi, Implementasi, dan Transformasi Organisasi

Tim Penulis:

Dr. Dra. Cedaryana, M. Pd, Nabila Syafira, S.S., Anisa Ratna Pradanti, S.T.P., Danang Brahmanyto, S.ST.,
Dimas Kuncoro Yekti, S.Sos., Gandhi Cahyo Wicaksono, S.E., Herry Prinanda, S.H., Irfan Nurhadi, S.Pd.,
Khodadat Azizy Jeser, S.Kom., Olivia Tiara Borlak, S.Sos., Dr. R. Muh. Deddy Hanif S.Psi., M.Psi.,
Susetya Nugroho, S.STP., Tiara Giani Putri, S.STP., V. M. I. Bimo Adi, S.E., dan Wangi Lestari, S.E.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: KONSEP, STRATEGI, IMPLEMENTASI, DAN TRANSFORMASI ORGANISASI

Tim Penulis:

**Dr. Dra, Cedaryana, M.Pd, Nabila Syafira, S.S., Anisa Ratna Pradanti, S.T.P., Danang Brahmantyo, S.ST.,
Dimas Kuncoro Yekti, S.Sos., Gandhi Cahyo Wicaksono, S.E., Herry Prinanda, S.H., Irfan Nurhadi, S.Pd.,
Khodadat Azizy Jeser, S.Kom., Olivia Tiara Borlak, S.Sos., Dr. R. Muh. Deddy Hanif S.Psi., M.Psi.,
Susetya Nugroho, S.STP., Tiara Giani Putri, S.STP., V. M. I. Bimo Adi, S.E., dan Wangi Lestari, S.E.**

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-317-011-2

Cetakan Pertama:

Juni, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, buku *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM): Konsep, Strategi, Implementasi, dan Transformasi Organisasi* ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam era globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan organisasi yang semakin cepat, pengembangan SDM menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi. Organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki SDM yang kompeten, tetapi juga mampu mengembangkan kompetensi tersebut secara berkelanjutan melalui sistem pelatihan dan pengembangan yang efektif, sistematis, dan selaras dengan strategi organisasi.

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep, strategi, dan implementasi pelatihan dan pengembangan SDM dalam organisasi modern. Pembahasan mencakup analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan desain program pelatihan, metode dan media pelatihan, implementasi dan evaluasi pelatihan, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, serta pengembangan organisasi pembelajar, manajemen karir, dan pengelolaan perubahan dan inovasi.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi SDM, pimpinan organisasi, dan para profesional yang memiliki kepentingan dalam pengembangan SDM. Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen SDM dan praktik pelatihan dan pengembangan SDM di organisasi.

Jakarta, 20 Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
CHAPTER 1: PENGANTAR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....	1
A. Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	1
B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Dalam Organisasi.....	2
C. Peran Strategis Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Individu.....	3
D. Kontribusi Pelatihan Terhadap Kinerja Organisasi.....	4
E. Evolusi Pelatihan dan Pengembangan SDM	6
F. Tantangan Pengembangan SDM Modern.....	7
G. Studi Kasus Pelatihan Dalam Organisasi	9
CHAPTER 2: STRATEGI ORGANISASI DAN TRAINING ALIGNMENT.....	13
A. Konsep Strategi Organisasi	13
B. Peran SDM Dalam Pencapaian Strategi Organisasi.....	14
C. Alignment Antara Strategi Organisasi dan Pelatihan	15
D. Model Integrasi Strategi Bisnis dan Strategi Pelatihan	16
E. Strategic Human Resource Management (SHRM)	17
F. Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Alignment	19
CHAPTER 3: ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN.....	21
A. Konsep Training Needs Analysis (TNA)	21
B. Analisis Kebutuhan Tingkat Organisasi	27
C. Analisis Kebutuhan Tingkat Pekerjaan.....	28
D. Analisis Kebutuhan Tingkat Individu.....	29
E. Metode Pengumpulan Data Dalam Tna.....	29
F. Tools Analisis Kebutuhan (Survey, Wawancara, Data Kinerja)	32
CHAPTER 4: PERENCANAAN DAN DESAIN PROGRAM PELATIHAN	35
A. Penetapan Tujuan Pelatihan.....	35
B. Pengembangan Kurikulum Pelatihan.....	37
C. Penyusunan Struktur Program Pelatihan.....	39
D. Elemen Desain Pelatihan	41
E. Model Desain Pembelajaran ADDIE.....	44
F. Penyusunan Learning Objectives Berdasarkan Taksonomi Bloom	47
CHAPTER 5: METODE DAN MEDIA PELATIHAN	51
A. Prinsip Pembelajaran Orang Dewasa.....	51
B. Metode Pelatihan Konvensional.....	53

C. Metode Pelatihan Modern (Blended Learning, Experiential Learning)	57
D. Pemilihan Media Pelatihan Yang Efektif	59
E. Perbandingan Efektivitas Metode Pelatihan	61
F. Strategi Pemilihan Metode Berdasarkan Kebutuhan Organisasi	64
CHAPTER 6: IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN	69
A. Perencanaan Implementasi Pelatihan	69
B. Teknik Pelaksanaan Pelatihan	75
C. Peran Trainer dan Fasilitator	79
D. Penyesuaian Metode Dengan Tujuan Pembelajaran	82
E. Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Kelas dan Online	85
F. Manajemen Peserta Pelatihan	89
CHAPTER 7: EVALUASI EFEKTIVITAS PELATIHAN	93
A. Konsep Evaluasi Pelatihan	94
B. Evaluasi Proses Pelaksanaan Pelatihan	95
C. Faktor-Faktor Keberhasilan Pelatihan	96
D. Model Evaluasi Pelatihan (Kirkpatrick & ROI)	98
E. Pengukuran Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja	100
F. Evaluasi Berbasis Data (Data Driven Evaluation)	102
CHAPTER 8: TEKNOLOGI DALAM PELATIHAN & PENGEMBANGAN	105
A. Peran Teknologi Dalam Pelatihan SDM	105
B. Digital Learning dan E-Learning	107
C. Learning Management System (LMS)	108
D. Pemanfaatan Artificial Intelligence Dalam Pelatihan	112
E. Platform Pembelajaran Digital dan Tools Pendukung	115
CHAPTER 9: ISU KONTEMPORER DAN MASA DEPAN PELATIHAN	119
A. Tren Global Pelatihan dan Pengembangan SDM	120
B. Tantangan Pelatihan di Era Digital	121
C. Future Skills Dalam Dunia Kerja	123
D. Reskilling dan Upskilling Tenaga Kerja	124
E. Dampak Globalisasi Terhadap Pelatihan	125
CHAPTER 10: TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERAGAMAN	129
A. Konsep Tanggung Jawab Sosial Organisasi (CSR)	129
B. Peran Pelatihan Dalam Mendukung CSR	134
C. Keberagaman Tenaga Kerja Dalam Organisasi	138
D. Inklusi dan Kesetaraan di Tempat Kerja	141
E. Pelatihan Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja Inklusif	143
CHAPTER 11: MENGELOLA PERUBAHAN DAN INOVASI	153
A. Konsep Perubahan Organisasi	153
B. Peran Pelatihan Dalam Manajemen Perubahan	156

C. Pelatihan Sebagai Pendorong Inovasi.....	159
D. Strategi Pembelajaran Berkelanjutan	162
E. Hambatan Perubahan dan Cara Mengatasinya	165
CHAPTER 12: PEMBELAJARAN ORGANISASI	171
A. Konsep Learning Organization.....	171
B. Budaya Pembelajaran Dalam Organisasi	173
C. Pembelajaran Untuk Adaptasi Organisasi.....	174
D. Pembelajaran Sebagai Sumber Inovasi.....	176
E. Knowledge Management Dalam Organisasi	178
CHAPTER 13: MANAJEMEN KARIER & PENGEMBANGAN TALENTA	181
A. Konsep Manajemen Karier	181
B. Strategi Pengembangan Karier	184
C. Talent Management Dalam Organisasi.....	188
D. Integrasi Pelatihan Dengan Pengelolaan Talenta	191
E. Succession Planning Dan Pengembangan Kepemimpinan.....	195
DAFTAR PUSTAKA	199
SINOPSIS	211

CHAPTER 1:

PENGANTAR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. KONSEP DASAR PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dessler (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Definisi ini menekankan bahwa pelatihan bukan hanya kegiatan formal, tetapi merupakan proses yang dirancang secara terstruktur.

Senada dengan hal tersebut, Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana yang dilakukan organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai sehingga mereka mampu menjalankan pekerjaan dengan lebih efektif.

Dengan demikian, pelatihan memiliki karakteristik:

- 1) Berorientasi pada pekerjaan saat ini
- 2) Bersifat jangka pendek
- 3) Fokus pada peningkatan keterampilan teknis

CHAPTER 2:

STRATEGI ORGANISASI DAN TRAINING ALIGNMENT

A. KONSEP STRATEGI ORGANISASI

Strategi organisasi merupakan fondasi utama dalam menentukan arah, prioritas, dan pola tindakan jangka panjang organisasi. Dalam literatur manajemen modern, strategi tidak lagi dipahami semata sebagai rencana formal yang bersifat statis, melainkan sebagai proses dinamis yang mencerminkan interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Pendekatan ini menekankan bahwa strategi berkembang seiring dengan perubahan konteks eksternal, seperti dinamika pasar, teknologi, dan regulasi, serta kondisi internal organisasi, termasuk sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

Dessler (2020) memandang strategi organisasi sebagai serangkaian keputusan terintegrasi yang bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan tersebut bersumber dari aset fisik atau teknologi dan kualitas sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, strategi organisasi pada akhirnya harus diterjemahkan ke dalam praktik kerja sehari-hari dan perilaku karyawan.

Armstrong (2021) menggarisbawahi bahwa strategi organisasi memiliki implikasi langsung terhadap kebijakan dan praktik manajemen SDM. Strategi yang bersifat ekspansif, misalnya, menuntut kompetensi inovasi dan kepemimpinan perubahan, sementara strategi efisiensi lebih menekankan pada disiplin operasional dan peningkatan produktivitas. Dengan demikian, strategi organisasi tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan sistem SDM yang selaras.

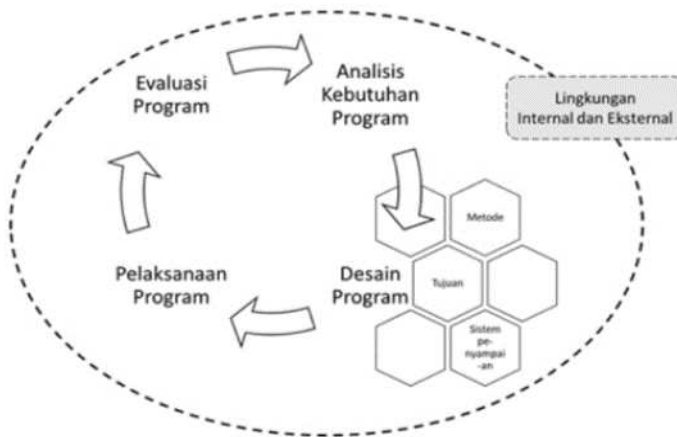
Secara konseptual, strategi organisasi mencakup beberapa elemen kunci, antara lain:

- a. Visi dan misi organisasi, yang menjadi gambaran kondisi masa depan yang ingin dicapai;

CHAPTER 3:

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

A. KONSEP TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA)



Gambar 1. Proses Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan

Sesuai dengan gambar di atas, terdapat proses yang membentuk siklus kegiatan pelatihan dan pengembangan. Langkah pertama biasanya diawali dengan analisis kebutuhan program. Selanjutnya, dalam desain program ditetapkan tujuan program, metode program dan sistem penyampaian atau sistem pembelajaran yang dipilih dalam program tersebut. Setelah semuanya ditetapkan, program pelatihan atau pengembangan tersebut dilaksanakan dan diakhiri dengan evaluasi program.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia kontemporer, *Training Needs Analysis* (TNA) diposisikan sebagai tahapan awal yang krusial dalam proses perencanaan pelatihan yang strategis. TNA tidak hanya berperan sebagai alat identifikasi kebutuhan pelatihan, tetapi juga sebagai kerangka evaluatif yang menghubungkan kesenjangan kinerja dengan strategi peningkatan kompetensi (Robert & Mori, 2024). Secara konseptual,

CHAPTER 4:

PERENCANAAN DAN DESAIN PROGRAM PELATIHAN

A. PENETAPAN TUJUAN PELATIHAN

Penetapan tujuan pelatihan merupakan elemen krusial dalam desain pelatihan karena menentukan arah, metode, serta indikator keberhasilan program pelatihan. Dalam perkembangan terkini, tujuan pelatihan tidak hanya dipandang sebagai pernyataan hasil belajar, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi, proses pembelajaran, dan evaluasi kinerja.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik dan terukur agar mampu mengarahkan perubahan kompetensi secara nyata. Pendekatan berbasis *learning outcomes* menempatkan tujuan pelatihan sebagai dasar dalam menentukan efektivitas intervensi pelatihan. Selain itu, tujuan pelatihan juga berfungsi sebagai pedoman dalam merancang materi, memilih metode pembelajaran, serta menentukan evaluasi hasil pelatihan secara sistematis.

Secara konseptual, tujuan pelatihan diklasifikasikan ke dalam tiga domain utama, yaitu kognitif, psikomotorik, dan afektif. Klasifikasi ini tetap relevan dalam kajian kontemporer dan semakin ditekankan sebagai pendekatan holistik dalam pengembangan kompetensi.

1. Tujuan Kognitif (Pengetahuan)

Tujuan kognitif berfokus pada pengembangan pengetahuan, pemahaman, serta kemampuan berpikir analitis peserta pelatihan. Peningkatan kapasitas kognitif menjadi fondasi utama dalam keberhasilan pelatihan, terutama dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan berbasis teknologi.

Pelatihan modern, termasuk yang berbasis digital dan gamifikasi, terbukti mampu meningkatkan aspek pengetahuan peserta secara signifikan. Pengetahuan yang diperoleh tidak hanya berfungsi sebagai

CHAPTER 5:

METODE DAN MEDIA PELATIHAN

A. PRINSIP PEMBELAJARAN ORANG DEWASA

1. Mengapa Orang Dewasa Belajar Secara Berbeda?

Bayangkan Anda diminta duduk selama delapan jam dalam sebuah kelas, mendengarkan seseorang berbicara tentang topik yang Anda rasa tidak ada kaitannya dengan pekerjaan Anda. Kemungkinan besar, pikiran Anda akan melayang, catatan Anda akan kosong, dan begitu sesi berakhir, hampir tidak ada yang tersisa dalam ingatan. Inilah potret pelatihan yang gagal, bukan karena materi yang buruk, melainkan karena tidak memahami cara orang dewasa belajar.

Orang dewasa bukan anak-anak yang lebih besar. Mereka membawa ke dalam ruang pelatihan sesuatu yang tidak dimiliki anak-anak: pengalaman hidup, kebutuhan yang konkret, ego yang perlu dihormati, dan orientasi pada hasil yang nyata. Memahami hal ini adalah fondasi dari seluruh praktik pelatihan yang efektif.

Malcolm Knowles, bapak andragogi modern, mengidentifikasi serangkaian asumsi mendasar tentang cara orang dewasa belajar. Prinsip-prinsip ini menjadi pijakan bagi Noe (2023) dalam merancang program pelatihan yang dikenal dengan Training Design Process sebuah kerangka sistematis yang dimulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi program.

2. Enam Prinsip Andragogi

Berikut adalah enam prinsip utama andragogi yang menjadi landasan desain pelatihan efektif:

Pertama, Kebutuhan untuk Mengetahui (*Need to Know*). Orang dewasa perlu tahu mengapa mereka belajar sesuatu sebelum mereka bersedia belajar. Mereka tidak akan menyerap informasi hanya karena "diperintahkan." Seorang manajer keuangan yang mengikuti pelatihan komunikasi akan lebih terlibat jika ia memahami bahwa keterampilan tersebut akan membantunya menyampaikan laporan keuangan dengan

CHAPTER 6:

IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN

A. PERENCANAAN IMPLEMENTASI PELATIHAN

Perencanaan implementasi pelatihan merupakan tahapan krusial yang menentukan apakah suatu program pelatihan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia modern, perencanaan tidak lagi dipahami sebagai aktivitas administratif seperti penyusunan jadwal atau pengorganisasian kegiatan pelatihan semata, melainkan sebagai proses strategis yang menghubungkan pembelajaran dengan kinerja.

Menurut Raymond A. Noe, perencanaan pelatihan dimulai dengan proses training needs analysis (TNA), yaitu identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Analisis ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang dirancang bersifat relevan dan tepat sasaran. Sejalan dengan itu, Gary Dessler menyatakan bahwa perencanaan pelatihan harus didasarkan pada tujuan yang jelas, terukur, dan selaras dengan strategi organisasi. Tanpa perencanaan yang matang, pelatihan berisiko menjadi aktivitas administratif semata tanpa memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Employee Training and Development, organisasi yang berhasil dalam pelatihan adalah organisasi yang mampu memastikan bahwa hasil pembelajaran dapat ditransfer ke dalam pekerjaan (transfer of training). Oleh karena itu, perencanaan implementasi harus dirancang secara sistematis dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, karakteristik peserta, serta lingkungan kerja.

Selain itu, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice menekankan bahwa pelatihan akan memberikan nilai tambah hanya jika terintegrasi dengan sistem kinerja organisasi. Artinya, sejak tahap perencanaan, organisasi harus sudah memikirkan bagaimana pelatihan akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis.

CHAPTER 7:

EVALUASI EFEKTIVITAS PELATIHAN

Pelatihan merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi sarana utama bagi organisasi untuk memperbarui kompetensi, memperkuat adaptasi terhadap perubahan, dan mempertahankan daya saing. Dalam perspektif MSDM kontemporer, pelatihan tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas administratif yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari sistem pengembangan kapabilitas yang harus terhubung dengan kebutuhan pekerjaan, sasaran unit, dan tujuan bisnis organisasi. Oleh sebab itu, kualitas suatu pelatihan tidak cukup dinilai dari frekuensi penyelenggaraannya, tetapi dari bukti bahwa pelatihan tersebut benar-benar memperbaiki pengetahuan, perilaku kerja, serta hasil organisasi (Noe, 2023; Bauer et al., 2023; Edwards et al., 2025).

Urgensi evaluasi efektivitas pelatihan semakin meningkat seiring tuntutan akuntabilitas penggunaan anggaran dan menguatnya pendekatan *evidence-based human resource management*. Organisasi masa kini dituntut mampu menunjukkan bahwa investasi pelatihan menghasilkan nilai tambah yang dapat diukur, baik dalam bentuk peningkatan kinerja, efisiensi proses, kualitas layanan, maupun manfaat ekonomi yang lebih luas. Literatur terbaru menegaskan bahwa evaluasi pelatihan harus bergerak dari sekadar pengukuran kepuasan menuju pengukuran yang komprehensif, berlapis, dan berbasis data, sehingga keputusan manajerial terkait pelatihan dapat dibuat secara lebih objektif dan strategis (Bauer et al., 2023; Wong et al., 2025; Paul et al., 2024).

Bab ini membahas evaluasi efektivitas pelatihan secara lebih mendalam yang mencakup konsep evaluasi pelatihan, evaluasi proses pelaksanaan, faktor-faktor keberhasilan pelatihan, model evaluasi Kirkpatrick dan *return on investment*, pengukuran dampak pelatihan terhadap kinerja, serta evaluasi berbasis data. Seluruh bagian dirancang untuk memberikan landasan teoritis yang kuat, relevansi praktis bagi organisasi, serta format

CHAPTER 8:

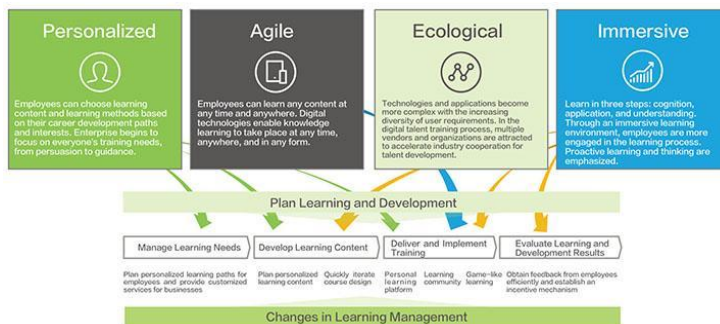
TEKNOLOGI DALAM PELATIHAN & PENGEMBANGAN

A. PERAN TEKNOLOGI DALAM PELATIHAN SDM

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi merancang dan melaksanakan pelatihan sumber daya manusia (SDM). Jika sebelumnya pelatihan identik dengan ruang kelas, jadwal yang kaku, dan metode satu arah, kini teknologi menghadirkan pendekatan yang jauh lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis data.

Dalam konteks manajemen SDM modern, teknologi tidak lagi sekadar alat bantu, melainkan menjadi fondasi strategis dalam pengembangan kompetensi karyawan. Organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menyusun materi yang relevan, serta mengevaluasi hasil pembelajaran secara real-time.

Penelitian dalam jurnal **Heliyon** (Shiferaw, 2025) menegaskan bahwa integrasi teknologi dalam praktik SDM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena teknologi memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven HRM*) serta mendorong terbentuknya budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning*).



Gambar 8.1 Transformasi Pelatihan SDM

CHAPTER 9:

ISU KONTEMPORER DAN MASA DEPAN PELATIHAN

Perkembangan teknologi digital, globalisasi, disrupsi industri, serta perubahan pola kerja pascapandemi telah membawa perubahan signifikan terhadap sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pelatihan tidak lagi dipandang sekadar aktivitas peningkatan keterampilan teknis, melainkan menjadi instrumen strategis organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, kompleks, dan kompetitif. Transformasi tersebut menuntut adanya pendekatan pelatihan yang lebih adaptif, fleksibel, berbasis teknologi, serta berorientasi pada pengembangan kompetensi masa depan.

Di era Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0*, organisasi menghadapi tantangan berupa otomatisasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), *big data*, *cloud computing*, dan *hybrid working* yang berdampak langsung terhadap kebutuhan kompetensi tenaga kerja. Kondisi ini menyebabkan organisasi harus mampu merancang sistem pelatihan yang tidak hanya fokus pada *hard skills*, tetapi juga *soft skills* seperti *critical thinking*, *creativity*, *collaboration*, *communication*, *adaptability*, dan *digital literacy*.

Selain itu, perubahan karakteristik generasi kerja seperti dominasi Generasi Milenial dan Generasi Z turut memengaruhi metode pelatihan. Generasi saat ini lebih menyukai pembelajaran yang interaktif, fleksibel, berbasis teknologi, serta dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Oleh karena itu, organisasi mulai beralih dari metode pelatihan konvensional menuju *e-learning*, *blended learning*, *microlearning*, *virtual learning*, hingga pembelajaran berbasis AI dan gamifikasi.

Dengan demikian, pembahasan mengenai isu kontemporer dan masa depan pelatihan menjadi penting untuk memahami arah transformasi pengembangan SDM di masa mendatang.

CHAPTER 10:

TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERAGAMAN

A. KONSEP TANGGUNG JAWAB SOSIAL ORGANISASI (CSR)

Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini telah mengalami perubahan paradigma. Pada awalnya manajemen sumber daya manusia hanya berperan sebagai fungsi administratif tradisional menjadi peran strategis dan inklusif. Perubahan paradigma yang terjadi pada manajemen sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh adanya perubahan teknologi, globalisasi, dan perubahan kebutuhan organisasi. Transformasi menuju paradigma strategis ditandai dengan keterlibatan fungsi SDM dalam penyusunan strategi bisnis, pengembangan kapabilitas organisasi, serta peningkatan kinerja berkelanjutan. SDM tidak lagi sekadar mengelola tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam menciptakan nilai tambah melalui pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Selain menjadi strategis, paradigma SDM juga berkembang menuju pendekatan yang lebih inklusif. Inklusivitas menekankan pentingnya pengelolaan keberagaman dalam organisasi, baik dari aspek demografis, sosial, maupun kognitif. Organisasi modern dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan menghargai perbedaan, sehingga setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Salah satu peran manajemen sumber daya manusia adalah mendukung adanya keberlanjutan organisasi seperti Tanggung Jawab Sosial (CSR) dan juga inklusivitas dalam keberagaman sumber daya manusia dalam organisasi.

Tanggung jawab sosial dan keberagaman dalam organisasi modern tidak dapat dilepaskan dari perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan terhubung secara global. Organisasi saat ini tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai kinerja finansial, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial, lingkungan, dan kesejahteraan

CHAPTER 11:

MENGELOLA PERUBAHAN DAN INOVASI

A. KONSEP PERUBAHAN ORGANISASI

1. Perubahan Bukan Lagi Pengecualian—Ia Adalah Aturan

Dulu, perubahan organisasi adalah sesuatu yang datang sesekali—restrukturisasi besar lima tahun sekali, atau penggantian sistem teknologi yang berlangsung satu-dua tahun. Organisasi punya waktu untuk bernapas, menyesuaikan diri, lalu kembali stabil. Pemimpin bisa merencanakan, mengeksekusi, lalu merayakan keberhasilan.

Hari ini, gambaran itu sudah tidak berlaku. Penelitian McKinsey yang dilakukan De Smet et al. (2025) menunjukkan bahwa rata-rata karyawan kini menghadapi sepuluh program perubahan besar dalam satu tahun—meningkat lima kali lipat dibandingkan satu dekade lalu. Sepuluh. Dalam satu tahun. Artinya, hampir setiap bulan ada sesuatu yang berubah secara fundamental di tempat kerja mereka.

Kondisi ini menghasilkan sesuatu yang oleh para peneliti disebut *change fatigue*—kelelahan perubahan. Karyawan yang kelelahan tidak hanya kurang produktif; mereka juga kehilangan kemampuan untuk mendukung transformasi berikutnya. Ironisnya, justru ketika kebutuhan untuk berubah semakin mendesak, kapasitas organisasi untuk berubah semakin terkuras.

Inilah paradoks mendasar yang harus dipahami oleh setiap pemimpin: Anda tidak bisa mengelola perubahan dengan cara yang sama seperti mengelola proyek biasa. Perubahan sudah menjadi kondisi permanen—dan karenanya harus dikelola sebagai sebuah kapabilitas organisasi yang terus dikembangkan, bukan sebagai serangkaian peristiwa yang sesekali terjadi.

2. Memahami Anatomi Perubahan: Model-Model Klasik

Untuk mengelola perubahan dengan baik, kita perlu memahami fondasi teoritis yang menjadi pijakan praktik. Tiga model paling berpengaruh dalam sejarah manajemen perubahan adalah Model Lewin, Model Kotter, dan Model ADKAR.

CHAPTER 12:

PEMBELAJARAN ORGANISASI

A. KONSEP LEARNING ORGANIZATION

Konsep *learning organization* merupakan salah satu pilar penting dalam pengembangan sumber daya manusia modern, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi tidak lagi hanya berfungsi sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai sistem pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan individu dan kelompok untuk terus meningkatkan kompetensi serta menciptakan nilai organisasi.

Menurut literatur klasik yang masih menjadi rujukan utama, seperti yang dijelaskan dalam buku *Employee Training and Development* oleh Raymond A. Noe, organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara aktif mendukung proses pembelajaran pada seluruh level, serta mengintegrasikan pembelajaran tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari. Dalam konteks ini, pembelajaran tidak hanya terjadi melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja, kolaborasi tim, serta refleksi terhadap praktik organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa pembelajaran harus menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan sekadar aktivitas tambahan.

Selaras dengan itu, Blanchard dan Thacker dalam *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* menekankan bahwa *learning organization* dibangun melalui sistem pelatihan yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan keselarasan antara tujuan bisnis, kebutuhan kompetensi, dan desain pembelajaran. Dengan demikian, *learning organization* tidak hanya berorientasi pada peningkatan individu, tetapi juga pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui pembelajaran yang sistematis.

CHAPTER 13:

MANAJEMEN KARIER & PENGEMBANGAN TALENTA

A. KONSEP MANAJEMEN KARIER

1. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Karier

Manajemen karier merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk membantu individu merencanakan, mengembangkan, dan mencapai tujuan kariernya secara selaras dengan kebutuhan organisasi. Menurut *Strategic Human Resource Management* karya Armstrong dan Taylor (2022), manajemen karier tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab individu semata, melainkan sebagai kolaborasi antara organisasi dan karyawan dalam menciptakan kesinambungan kompetensi. Pendekatan modern menempatkan karier sebagai perjalanan dinamis yang dipengaruhi perubahan teknologi, fleksibilitas kerja, serta kebutuhan organisasi yang semakin adaptif.

Dalam perspektif teori, konsep manajemen karier banyak dipengaruhi oleh *Career Development Theory* dari Super (dikembangkan kembali dalam kajian modern oleh Brown, 2021), yang menjelaskan bahwa individu mengalami tahapan pertumbuhan, eksplorasi, pemantapan, dan pemeliharaan karier sepanjang siklus hidupnya. Pada era organisasi digital, konsep ini berkembang menjadi *protean career* dan *boundaryless career*, yaitu karier yang lebih fleksibel, tidak bergantung pada satu organisasi, dan dipengaruhi kemampuan individu dalam mengelola pembelajaran berkelanjutan. Hall (2021) menjelaskan bahwa kesuksesan karier modern lebih ditentukan oleh *psychological success* dibanding sekadar posisi struktural.

Secara organisasi, manajemen karier memiliki tujuan strategis untuk meningkatkan keterikatan pegawai, mempertahankan talenta unggul, dan menyiapkan keberlanjutan kepemimpinan. Penelitian dari De Vos dan Van der Heijden (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Razak, S. R., & Zahidi, M. H. (2024). Transfer of training on employee job performance: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(2), 1780–1805. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i2/20763>
- Abraham, I., Ridwan, A., & Tola, B. (2021). The concept of model evaluation Kirkpatrick plus return on training investment (to improve public services of the government). In *Proceedings of ISTED 2021*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2021.2312151>
- Abuhassna, H., Alnawajha, S., Awae, F., & Adnan, M. A. M. (2024). Synthesizing technology integration within the ADDIE model for instructional design: A comprehensive systematic literature review. *Journal of Autonomous Intelligence*, 7(5).
- Adeoye, M. A. A., Wirawan, K. A. S. I., Pradnyani, M. S. S., & Septiarini, N. I. (2024). Revolutionizing education: Unleashing the power of the ADDIE model for effective teaching and learning. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 13(1). <https://doi.org/10.23887/jpiundiksha.v13i1.68624>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2022). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 73, 387–415. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-120046>
- Akroyd, C., Barros, R. S., Lovstål, E., Pan Fagerlin, W., & Wu, J. Y. (2026). Management control for innovation: A review and research directions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 23(3), 261–280. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2026-0050>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2020). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 44(1), 1–37.
- Alerasoul, S., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ali, M., Wang, W., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405–423. <https://doi.org/10.1002/job.2437>

- Alshammari, F., & Alenezi, H. (2021). Needs analysis for training program design: A systematic review. *International Journal of Instruction*, 14(2), 1–18. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.1421a>
- Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D., & Rehman, S. U. (2023). An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 159–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.005>
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusoff, Y. M., & Khalid, W. (2018). Review of green human resource management: From the lens of ability-motivation-opportunity framework. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2507–2510. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.10992>
- Apriliana, S. D. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*.
- Arias, J. F., Diaz Pelaez, A., Clemente-Almendros, J. A., & Velarde-Molina, J. F. (2026). Sustainability, digitalization, environmental practices and innovation as determinants of SME competitiveness: Bibliometric analysis and emerging research trends. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-11-2024-1627>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Baah, B., Ayarkwa, J., Osei-Asibey, D., Oduro, S., Sunindijo, R. Y., Afful, A. E., Takyi, J., & Sosu, J. (2025). Developing resilient hazard recognition skills among construction workers: The role of safety-simulation training methods. *Built Environment Project and Asset Management*. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2025-0174>
- Bagaskara, E., Utami, F. A., & Haila, H. (2023). Evaluasi program pelatihan menjahit menggunakan model CIPP. *Diklus: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*. <https://doi.org/10.21831/diklus.v7i1.62894>
- Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2024). Evaluating the effectiveness of training of managerial and non-managerial bank employees using Kirkpatrick's model for evaluation of training. *Humanities & Social Sciences Communications*. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02973-y>
- Banholzer, M., Doherty, R., Morris, A., & Schwaitzberg, S. (2023, November). *Innovative growers: A view from the top*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovative-growers-a-view-from-the-top>

- Banholzer, M., LaBerge, L., West, A., & Williams, E. (2023, December). How innovative companies leverage tech to outperform. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform>
- Barney, J. B. (2021). Resource-based theory and the future of strategic management. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1948.
- Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., & Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9, 100087. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Truxillo, D. M. (2023). *Human resource management: People, data, and analytics* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Becker, G. S. (2020). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (4th ed.). University of Chicago Press.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2021). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Blanchard, P. N., Thacker, J. W., & Cosby, D. M. (2024). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (7th ed.). SAGE Publications.
- Bosbach, J., Lattemann, C., & Helms, M. (2026). A maturity model for change management in digital transformation: Employee needs, AI and leadership in projects and innovation. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2025-0398>
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2021). Human capital analytics and the future of workforce management. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 157–170.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2022). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 296–312.
- Brown, D. (2021). *Career Information, Career Counseling, and Career Development* (12th ed.). Pearson.
- Campion, M. A., Campion, E. D., & Campion, M. C. (2021). Using experiential learning to develop leadership talent. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.

- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2023). How technology is changing work and organizations: Implications for training and development. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054454>
- Cedaryana, C., Deviita Restu Indah, D. M., & Putri, I. V. (2025). Training need analysis for the development of digital skills with competency certification in the digital era: A study of university students and employees in Jakarta, Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 406–414.
- Cedaryana, C., Putri, S. J. D., Valentino, G. M., Irfan, S., & Khairani, K. (2025). Optimalisasi pelatihan dan pengembangan SDM di dunia pendidikan: Peran strategis dan tantangan nyata. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 16(4), 37–45.
- Cedaryana, C., Rachmy, R. M., Raniah, N., Sabili, M. H., Ekazahra, A., Pradanti, A. R., Akmal, M. A., Bimo Adi, V. M. I., Borlak, O. T., Rofi, D. H., Yugotian, A., Yasmin, P., Wicaksono, G. C., Trisviany, H., Kurniawan, A. S. P., Permata, S., Nibras, N., Fardiansyah, M., Hendratma, H., Anriani, D. S., ... Nugroho, S. (2025). Manajemen SDM strategis di era global: Konsep, tantangan, dan implementasi. *Widina Media Utama*.
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2021). A systematic review of knowledge management in SMEs: State of the art and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 366–394. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0564>
- Chatzinikolaou, D., & Vlados, C. (2024). Crisis, innovation and change management: A blind spot for micro-firms? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3), 698–719. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2022-0210>
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2022). Multigenerational differences in career expectations and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1021–1038.
- Cheung, V. K.-L., Chia, N.-H., So, S.-S., Ng, G. W.-Y., & So, E. H.-K. (2023). Expanding scope of Kirkpatrick model from training effectiveness review to evidence-informed prioritization management for cricothyroidotomy simulation. *Heliyon*, 9(8), e18268. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18268>
- Chindapanukul, S., & Mahaveerachartkul, K. (2025). Learning organization in Thailand: Future learning challenges. *Human Resource and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.14456/hrodj.2025.6>

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2021). Global talent management and performance in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 56(2), 101–115.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2021). Reflections on the 4I framework of organizational learning: A review and future directions. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1605–1633. <https://doi.org/10.1111/joms.12678>
- Crowe, A. J., Dirks, C., & Wenderoth, M. P. (2022). Probing internal assumptions of the revised Bloom's taxonomy. *CBE—Life Sciences Education*, 21(4). <https://doi.org/10.1187/cbe.22-02-0033>
- Darmawan, D., Ganiadi, M., & Mulyanto, F. D. (2025). Penerapan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi pada program digital business management. *AJAD: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2022). *Leadership Development: A Review in Context*. Routledge.
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101–116.
- De Smet, A., Gast, A., Mandersloot, E., & Steele, R. (2025, November). Change is changing: How to meet the challenge of radical reinvention. McKinsey & Company, *People & Organizational Performance Practice*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/change-is-changing>
- De Vos, A., & Akkermans, J. (2021). Sustainable careers and employability. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103–115.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. (2022). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103656.
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Edwards, M. R., Minbaeva, D., Levenson, A., & Huselid, M. A. (Eds.). (2025). *Workforce analytics: A global perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003190097>
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the SDGs era. *Sustainability*, 12(14), 5544. <https://doi.org/10.3390/su12145544>
- Elizabeth, A. K., Ahmad, A. B., & Pairan, M. R. B. (2024). Employing the ADDIE instructional model to design a teaching module for TVET

- teacher in automobile: A systematic literature review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Erdogan, B. C., Dogan, N., & Kalle, Y. B. (2026). The impact of different training methods on the hand hygiene beliefs and practices of future home caregivers: A randomized controlled trial. *Infection, Disease & Health*, 31, 100376. <https://doi.org/10.1016/j.idh.2025.100376>
- Fadhil, M., Karnati, N., & Martin. (2021). Evaluasi program pelatihan pengolahan bahan pustaka menggunakan model Kirkpatrick. *Parameter: Jurnal Pendidikan*.
- Fauzi, E. N., & Herdiana, D. (2024). Revisi taksonomi Bloom dalam implementasi pembelajaran. *Journal of Education*, 1(2).
- Ferraris, A., Santoro, G., & Bresciani, S. (2020). Open innovation in multinational companies: The role of knowledge management systems and internal/external collaboration. *Journal of Business Research*, 112, 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.032>
- Furstenthal, L., McClain, J., Quinn, B., & Roth, E. (2022, June). Committed innovators: How masters of essentials outperform. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/committed-innovators-how-masters-of-essentials-outperform>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2021). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 121–143.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2021). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 99(3), 109–116.
- Gomes, A. M. S., & Pinto, J. A. (2026). Innovation's change management challenges. *Procedia Computer Science*, 278, 1568–1575.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2020). *Career Management for Life* (5th ed.). Routledge.
- Grossman, R., & Salas, E. (2021). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 25(2), 103–120.
- Groves, K. S. (2021). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 40(3), 187–201.

- Hall, D. T. (2021). Protean careers in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 1–19.
- Hall, S., Schmautzer, D., Tmiri, S., Ibrahim, H., Dorn, E., & Sarfraz, S. (2023, February). The skills revolution and the future of learning and earning. World Government Summit & McKinsey & Company. <https://www.worldgovernmentsummit.org/>
- Hefter, M. H., & Nitsch, H. (2024). Synchronous distance learning. *Education Sciences*.
- Hernandez, P. B., & Prez, R. C. (2026). CSR at work: How training, stability, and diversity shape employee response. *RA Journal of Applied Research*, 11(1), 406–412.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.
- Hidayah, R., Prihatin, T., & Utanto, Y. (2021). Development of training on writing digital textbooks based on in-service learning for teachers. *Innovative Journal of Curriculum and Educational Technology*, 10(2).
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2021). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above transformational leadership? *Journal of Management*, 47(2), 501–529.
- Ji, X., Yi, J., & Su, L. (2025). Enhancing robot reinforcement learning with experience-acquirer-aided training method. *Industrial Robot*. <https://doi.org/10.1108/RIA-03-2025-0097>
- Junianto, P. A. N., & Utama, A. A. G. S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) and diversity: Intersections, implications, and strategies.
- Kim, J., & Park, S. (2021). The role of training design in improving transfer of training: A meta-analytic review. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 215–248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21412>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2022). Succession planning as a strategic HR practice. *Human Resource Development Review*, 21(1), 46–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kraiger, K., Passmore, J., dos Santos, N. R., & Malvezzi, S. (2023). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Krouska, A., Troussas, C., & Virvou, M. (2022). A comparative study of the ADDIE instructional design model in distance education. *Information*, 13(9), 402. <https://doi.org/10.3390/info13090402>

- Laerkholm, G. F., Dhar, J., Havelkova, B., Job, A., Pidun, U., Reeves, M., Levin, S., & Vasconcelos, V. V. (2025, July). From change management to change strategy. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2025/from-change-management-to-change-strategy>
- Lang, C., Siemens, G., Wise, A. F., Gašević, D., & Merceron, A. (Eds.). (2022). Handbook of learning analytics (2nd ed.). Society for Learning Analytics Research. <https://doi.org/10.18608/hla22>
- Lee, Y., & Kim, S. (2022). Career development support and employee engagement in organizations. *Human Resource Development International*, 25(4), 412–429.
- Lewin, K. (1977). Cognitive or field theory of personality. In *Psychology of personality: Readings in theory* (pp. 250–274). Rand McNally.
- Li, R.-Y., & Sun, J. C.-Y. (2024). Identifying key factors of dynamic ADDIE model for instructional virtual reality design: An exploratory study. *Interactive Learning Environments*. <https://doi.org/10.1080/10494820.2023.2296519>
- Love, S., Armstrong, K., & Koppel, S. (2026). The effect of metacognitive skills on dissociative driving behaviour: A pilot study of two brief attention-based training methods. *Transportation Research Part F: Psychology and Behaviour*, 116, 103382. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2025.103382>
- Mangla, N., & Singh, K. (2022). Relationship between cultural intelligence and learning organization. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 26(1). <https://doi.org/10.1177/14705958221089275>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Marta, M. A., Purnomo, D., & Gusmamel, G. (2024). Konsep taksonomi Bloom dalam desain pembelajaran. *Lencana: Jurnal Inovasi Ilmu Pendidikan*, 3(1), 227–246. <https://doi.org/10.55606/lencana.v3i1.4572>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Thomson South-Western.
- McCarthy, J., Fenech, R., & Baguant, P. (2023). Employee experience and career development in modern organizations. *Human Resource Development International*, 26(2), 145–162.
- McGowin, G., et al. (2024). Virtual reality in training. *Human Factors*.
- McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023*. McKinsey Global Institute.

- 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>
- Miharti, I. (2022). Peranan pelatihan dan pengembangan dalam kebijakan sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Mulyanti, R., Rony, Z. T., & Ali, H. (2024). The impact of diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives on employee performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(4), 828–838.
- Nafei, W. (2021). Organizational learning culture and employee performance: The mediating role of psychological safety. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 1–14. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p1>
- Nafiati, D. A. (2021). Revisi taksonomi Bloom: Kognitif, afektif, dan psikomotorik. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(2), 151–172. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i2.29252>
- Najmudin, D., Susanti, L., & Pebrian, I. (2024). Analisis kurikulum pendidikan dan pelatihan. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Sosial dan Humaniora*.
- Nikolic, S., et al. (2024). Learning objectives domains. *European Journal of Engineering Education*.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training & development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Patil, K. R., Ayer, S., & Bhandari, S. (2026). Enhancing construction safety training through emotion-eliciting virtual reality. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(15), 276. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2025-0079>
- Paul, S., Burman, R. R., & Singh, R. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. *Evaluation and Program Planning*, 107, 102494. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494>
- Pradita, A., Sofian, S., Laembo, S., & Mokodompit, E. A. (2025). Pentingnya training needs analysis (TNA) untuk perkembangan SDM yang efektif: Literatur review. *Jurnal Mirai Management*, 10(1).
- Puspita, D., & Nurhalim, K. (2021). Analisis kebutuhan pelatihan sebagai dasar pengembangan kompetensi sumber daya manusia. *Jurnal EMABIS: Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 45–55. <https://journal.unimal.ac.id/emabis/article/view/702>
- Putri, D., & Sari, M. (2023). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja organisasi. *ZONA: Jurnal Psikologi*, 5(1), 67–75.

- Qalati, S. A., & Magni, D. (2026). Green entrepreneurial orientation, green HRM practices, firm green culture and firm environmental performance in the hospitality sector. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2026.xyz>
- Rahma, K. N., Fakhrudin, F., & Siswanto, Y. (2023). Manajemen pelatihan program komputer di lembaga kursus dan pelatihan. Diklus: *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*. <https://doi.org/10.21831/diklus.v7i1.60851>
- Rahmana, A., & Sukaya, Y. (2020). Training needs analysis: Suggested framework for identifying training need. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 3861–3868.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2022). Developing the next generation of leaders. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 56–64.
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2021). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0089>
- Rizqiyah, R. A., & Niswah, F. (2020). Manajemen pelatihan institusional berbasis kompetensi untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja. *Publika*. <https://doi.org/10.26740/publika.v7n3.p%p>
- Robert, N., & Mori, N. (2024). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*.
- Roth, E. (2025, August). Reconfiguring work: Change management in the age of gen AI. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reconfiguring-work-change-management-in-the-age-of-gen-ai>
- Rothwell, W. J. (2021). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (6th ed.). AMACOM.
- Sachlan, M. G. A., & Sudrajat, I. (2025). Penyusunan kurikulum pelatihan vokasi kejuruan teknik listrik era revolusi industri 4.0. *MASALIQ*.
- Said, N. S. M., et al. (2025). The impact of training and development on organizational performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2021). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 1–59. <https://doi.org/10.1177/15291006211012706>
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2021). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 43–89.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2022). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 23(2), 74–101.
- Santoro, G., Ferraris, A., & Winteler, D. J. (2020). Open innovation practices and related internal dynamics: Case studies of Italian ICT SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 21–41. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0150>
- Sari, D. Y. (2022). The study of learning organization models: A literature review. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(2), 188–202. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i02.251>
- Scuotto, V., Del Giudice, M., della Peruta, M. R., & Tarba, S. (2021). The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 184–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.021>
- Senge, P. M. (2020). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Revised ed.). Currency.
- Setianingsih, C., & Suningsih, A. (2022). Analisis terjadinya revisi taksonomi Bloom dalam pembelajaran. *Jurnal Kreasi Pendidikan*.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2021). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 47(6), 1518–1543. <https://doi.org/10.1177/0149206320902520>
- Sparrow, P., & Makram, H. (2021). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–112.
- Sternfels, B., & Atsmon, Y. (2025, July). The learning organization: How to accelerate AI adoption. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-learning-organization-how-to-accelerate-ai-adoption>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100684.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions. *Career Development International*, 26(1), 1–17.
- Syahid, A. A., Isrok'atun, & Karlina, D. A. (2024). Pengembangan struktur materi pelatihan TIK bagi guru sekolah dasar.

- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2022). A multi-level framework for understanding global talent management systems. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100–118.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2022). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100807. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100807>
- Tisna, G. D., et al. (2024). Project-based learning. *Edu Sportivo Journal*.
- Toldbod, T., & Laursen, L. N. (2026). The asymmetric impact of management controls at the front end of open innovation: A case study of Unilever. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 23(3), 442–476. <https://doi.org/10.1108/GRAM-02-2025-0048>
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., & Mac Cawley Vergara, A. (2020). Learning organisation and human resource management practices: An exploratory research. *International Journal of Production Research*, 58(14), 4215–4232. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1636320>
- Trisnawaty, et al. (2023). Cognitive, affective, psychomotor integration.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). *Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill.
- Wang, C., Fan, Z., Pellegrini, M. M., Ciampi, F., & Niu, S. (2026). From digital leadership to talent management: Dual innovation pathways of organizational change in digital transformation. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2025-0846>
- Wong, B. T. M., Li, K. C., & Liu, M. (2025). The role of learning analytics in evaluating course effectiveness. *Sustainability*, 17(559). <https://doi.org/10.3390/su17020559>
- World Government Summit & McKinsey & Company. (2023, February). *The skills revolution and the future of learning and earning: Executive*

summary. World Government Summit.
<https://www.worldgovernmentsummit.org/>

- Yahya, M., Sidin, U. S., & Wahyudi. (2023). Pelatihan pengembangan modul ajar berbasis kurikulum merdeka. *TEKNOVOKASI: Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Zahirah, F., Hidayat, R., & Rahmawati, S. (2024). Implementasi TNA pada PT Krakatau Sarana Infrastruktur. *Jurnal Manajemen dan Pengembangan Organisasi*, 10(2), 78–92.
- Zhang, et al. (2024). Gamified training performance. *Journal of Business Research*.
- Zuhro, I. N., Sutomo, M., & Mashudi, M. (2022). Desain pembelajaran dengan model ADDIE. *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam*.
<https://doi.org/10.52166/talim.v5i2.3085>

SINOPSIS

Dalam era persaingan global, transformasi digital, dan perubahan lingkungan kerja yang cepat, organisasi dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) secara sistematis dan berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan SDM tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif, tetapi telah menjadi investasi strategis yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

Buku *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Konsep, Strategi, Implementasi, dan Transformasi Organisasi* membahas secara komprehensif seluruh proses pelatihan dan pengembangan, mulai dari analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan desain program, metode dan media pelatihan, implementasi, hingga evaluasi efektivitas pelatihan. Buku ini juga mengintegrasikan perspektif strategis melalui alignment pelatihan dengan strategi organisasi, pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran, serta pengembangan organisasi pembelajar.

Selain itu, buku ini membahas isu kontemporer seperti pembelajaran berbasis teknologi, manajemen karier, pengelolaan perubahan dan inovasi, serta tanggung jawab sosial dan keberagaman dalam pengembangan SDM.

Disusun dengan pendekatan konseptual dan aplikatif, buku ini sangat relevan bagi mahasiswa Magister Manajemen, akademisi, praktisi SDM, pimpinan organisasi, serta konsultan yang ingin memahami dan mengimplementasikan sistem pelatihan dan pengembangan SDM secara efektif, strategis, dan berkelanjutan.

Dalam era persaingan global, transformasi digital, dan perubahan lingkungan kerja yang cepat, organisasi dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) secara sistematis dan berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan SDM tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif, tetapi telah menjadi investasi strategis yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

Buku Pelatihan dan Pengembangan SDM: Konsep, Strategi, Implementasi, dan Transformasi Organisasi membahas secara komprehensif seluruh proses pelatihan dan pengembangan, mulai dari analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan desain program, metode dan media pelatihan, implementasi, hingga evaluasi efektivitas pelatihan. Buku ini juga mengintegrasikan perspektif strategis melalui alignment pelatihan dengan strategi organisasi, pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran, serta pengembangan organisasi pembelajar.

Selain itu, buku ini membahas isu kontemporer seperti pembelajaran berbasis teknologi, manajemen karier, pengelolaan perubahan dan inovasi, serta tanggung jawab sosial dan keberagaman dalam pengembangan SDM

Disusun dengan pendekatan konseptual dan aplikatif, buku ini sangat relevan bagi mahasiswa Magister Manajemen, akademisi, praktisi SDM, pimpinan organisasi, serta konsultan yang ingin memahami dan mengimplementasikan sistem pelatihan dan pengembangan SDM secara efektif, strategis, dan berkelanjutan.

