

## Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial pada Organisasi: Literature Review

**Riska Purnama Sari\*<sup>1</sup>, Nining Nurhasana Pujiarti<sup>2</sup>, Isni Yanuarti Puspitasari<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis, Universitas Duta Bangsa  
Surakarta

Jl. Ki Mangun Sarkono No.20, Nusukan, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57135

Telp. (0271) 7470550

E-mail: 220414095@mhs.udb.ac.id

### Abstrak

*Perkembangan teknologi digital dan perubahan pola kerja yang semakin maju menyebabkan perusahaan harus beradaptasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan dituntut terus untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap pola kerja generasi milenial untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan hidup bisnis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu merancang strategi terhadap manajemen SDM dalam peningkatan kinerja, seperti pemberian pelatihan dan pengembangan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui kajian literatur dari berbagai jurnal nasional dan internasional lima tahun terakhir. Metode yang digunakan adalah literature review dengan menelaah 24 artikel yang relevan terkait pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan milenial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi teknis, kemampuan adaptasi digital, kepercayaan diri, serta employee agility yang berdampak langsung pada produktivitas kerja. Selain itu, pengembangan juga terbukti memberikan pengaruh jangka panjang terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik, keterikatan kerja, kreativitas, dan komitmen terhadap organisasi. Karakteristik generasi milenial yang responsif terhadap teknologi, pembelajaran interaktif, dan kesempatan berkembang menjadi faktor penguat yang meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi milenial dan perlu menjadi perhatian utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern.*

*Kata Kunci: Kinerja Karyawan Milenial, Pelatihan, Pengembangan, Sumber Daya Manusia*

### Abstract

*The development of digital technology and changes in increasingly advanced work patterns cause companies to adapt, especially in human resource management. Companies are required to continue to improve employee performance against the millennial generation's work patterns to maintain competitiveness and sustainability of business life. This condition shows that companies need to design strategies for HR management in improving performance, such as providing training and employee development. This study aims to analyze the influence of training and development on the performance of millennial generation employees through a literature review from various national and international journals in the last five years. The method used is a literature review by examining 24 relevant articles related to the training, development, and performance of millennial employees. The results of the study show that technical skills training, digital adaptability, confidence, and employee agility have a profound impact on work productivity. In addition, development has also been proven to have a long-term influence on performance through increased intrinsic motivation, work attachment, creativity, and commitment to the organization. The characteristics of the millennial generation that are responsive to technology, interactive learning, and understanding are developing into strengthening factors that increase the effectiveness of training and development. Thus, training and development are important strategies in improving the performance of millennial employees and need to be a major concern in modern human resource management practices.*

*Keywords: Millennial Employee Performance, Training, Development, Human Resources.*

## 1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital dan perubahan pola kerja yang semakin maju menyebabkan perusahaan harus beradaptasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Generasi milenial atau generasi Y, yang lahir antara tahun 1981–1996, kini mendominasi angkatan kerja dan memiliki karakteristik unik seperti melek teknologi, terbuka terhadap perubahan, serta menginginkan peluang pengembangan diri yang berkelanjutan. Perusahaan dituntut terus untuk meningkatkan kinerja karyawannya untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan hidup bisnis. Bahwa perubahan ini memberikan dampak yang signifikan terhadap pola kerja generasi milenial. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu merancang strategi terhadap manajemen SDM dalam peningkatan kinerja, seperti pemberian pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu strategi utama untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan generasi milenial. Banyak penelitian menunjukkan bahwa milenial cenderung lebih termotivasi ketika organisasi memberikan kesempatan belajar dan peningkatan kompetensi.

Generasi milenial saat ini mendominasi lebih dari 50% tenaga kerja di Indonesia dan diprediksi meningkat hingga 70% pada tahun 2030 (Deloitte, 2021). Fenomena ini menyebabkan banyak organisasi mengalami tantangan baru dalam pengelolaan SDM, terutama karena karakteristik milenial yang berbeda dari generasi sebelumnya. Berbagai laporan menunjukkan tingginya angka turnover karyawan milenial yang mencapai 20–35% per tahun, terutama akibat kurangnya kesempatan pelatihan, pengembangan karier, dan dukungan peningkatan kompetensi (Putra & Lestari, 2021). Selain itu, industri modern seperti perusahaan teknologi, perbankan, retail, dan industri kreatif menuntut karyawan untuk meningkatkan keterampilan digital, kemampuan komunikasi, kolaborasi, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan cepat. Namun, banyak organisasi belum memiliki program pelatihan yang memadai untuk menjawab kebutuhan tersebut (Widodo, 2020). Data dari LinkedIn Workforce Learning Report (2022) menyebutkan bahwa 76% karyawan milenial akan bertahan lebih lama di perusahaan yang menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan berkelanjutan (LinkedIn Learning, 2022). Sementara itu, survei Deloitte (2021) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan faktor nomor satu yang mempengaruhi loyalitas generasi milenial terhadap perusahaan.

Fenomena lain menunjukkan bahwa organisasi yang tidak menyediakan pelatihan adaptif seperti pelatihan digital, soft skill modern, dan pengembangan karier mengalami penurunan produktivitas hingga 25%. Sebaliknya, perusahaan yang menginvestasikan pelatihan dan pengembangan mengalami peningkatan kinerja karyawan muda hingga 40% (Kim & Park, 2021). Dengan munculnya kebutuhan kompetensi yang semakin kompleks di era digital, pelatihan dan pengembangan menjadi kebutuhan strategis, bukan lagi pilihan.

Fenomena aktual menunjukkan meningkatnya kebutuhan pelatihan berbasis digital, e-learning, coaching, serta pengembangan karier yang terstruktur. Pelatihan kerja dan pengembangan karir adalah aspek penting dalam perkembangan perusahaan (Hanafiah & Akbar, 2024). Menurut Ramadhani, (2024) dengan adanya peluang dalam pembelajaran dan pengembangan diri menjadi pertimbangan dalam memilih pekerjaan bagi gen milenial sebesar 21%. Gen milenial tumbuh dalam kehidupan yang serba cepat, sehingga pengembangan diri dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi dan daya tahan Gen Z pada masa yang akan datang. Pendapat Faber, (2025) juga mengungkapkan bahwa Gen Milenial fokus pada keseimbangan kerja/kehidupan serta pembelajaran dan pengembangan. Dari survei tersebut, banyak milenial merasa manajer kehilangan sasaran pada bidang-bidang utama perkembangan karyawan dan ingin manajer mampu memberikan bimbingan, inspirasi, dan bimbingan, bukan hanya pengawasan tugas sehari-hari. Fenomena ini menunjukkan urgensi penelitian mengenai bagaimana pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja karyawan generasi milenial. yang semakin

kompleks di era digital, pelatihan dan pengembangan menjadi kebutuhan strategis, bukan lagi pilihan.

Menurut Darmawan & Bagis dalam Mesa & Asmadi, (2025), Kinerja perusahaan berfungsi sebagai acuan kesuksesan organisasi dalam mengeluarkan produk atau jasa berkualitas, meningkatkan pangsa pasar, dan mencapai profitabilitas yang berkelanjutan. Berdasarkan Mesa & Asmadi, (2025) dengan perusahaan mampu memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan bisa menjadikan salah satu prioritas yang dapat dilakukan oleh atasan dengan strategi perusahaan agar mampu meningkatkan produktivitas kinerja karyawan tersebut. Pelatihan yang efektif tidak hanya mendukung produktivitas karyawan tetapi juga membuka peluang bagi mereka untuk berkembang dalam jangka kariernya (Merlin dkk., 2025). Selain itu, pengembangan mampu memberikan motivasi intrinsik, karena merasa dihargai dan memiliki prospek karier yang jelas dan mampu memberikan dukungan bagi karyawan sehingga memiliki loyalitas lebih tinggi, rasa percaya diri yang kuat, serta semangat untuk bekerja lebih baik (Ferdinan dkk., 2025).

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini merumuskan masalah apakah kinerja karyawan generasi milenial dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan generasi milenial dan untuk melakukan telaah ilmiah pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan generasi milenial.

### **1.1. Pelatihan**

Menurut Said & Firman, (2023) pelatihan merupakan upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi baik pemerintah, maupun lembaga swadaya masyarakat ataupun perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Pendapat Neo, (2020) dalam Gustiana dkk., (2022) Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Kegiatan ini dalam suatu perusahaan perlu dirancang berdasarkan kebutuhan yang sesuai fakta pada proses yang telah dilakukan sebelumnya. Setiap kegiatan pelatihan pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki kualitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi atau perusahaan (Nugroho, 2019). Hal ini membuktikan bahwa, jika karyawan memiliki keterampilan dengan baik, maka akan mendapatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya (Baiti dkk., 2021).

Pendapat Baiti dkk., (2021) pelatihan adalah tindakan peningkatan kompetensi karyawan untuk pekerjaan yang lebih efektif di masa depan. Program pelatihan yang baik membantu perusahaan mempertahankan orang yang tepat, sehingga akan mendukung perusahaan untuk menumbuhkan keuntungan dan mencapai tujuannya (Said & Firman, 2023). Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Karyawan yang berkompeten dapat mendukung suatu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada perusahaan tersebut. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkompeten pada bidangnya serta dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan (Safitri, 2019).

### **1.2. Pengembangan**

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah suatu proses sistematis dan terencana yang berkaitan dengan pelatihan, pendidikan, dan pengelolaan karyawan untuk memperbaiki kerja karyawan sehingga dapat mencapai kualitas karyawan yang diharapkan (Baiti dkk., 2021). Menurut Kurbiawati, (2020) dalam Yusuf & Hendra, (2023) pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi. Pengembangan dilaksanakan sesuai fakta bahwa karyawan membutuhkan

suatu keterampilan, kemampuan serta pengetahuan yang lebih baik agar dalam melakukan pekerjaannya sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pendapat Mondy & Joseph J., (2016) dalam Yusuf & Hendra, (2023) terdapat beberapa macam metode pelatihan dan pengembangan, yaitu: metode kelas, dengan cara instruktur terdiri secara fisik di depan siswa, dengan keuntungan sang instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung; E-learning, merupakan pelatihan secara daring dengan menggunakan bantuan peralatan berbasis teknologi.

Dalam organisasi modern, pengembangan karyawan mencakup aktivitas jangka pendek seperti pelatihan teknis maupun aktivitas jangka panjang seperti mentoring, coaching, dan career (Liu dkk., 2022). Menurut Sinisterra dkk., (2024) Teori akan berkembang ketika individual di dalamnya mendapatkan kesempatan terus-menerus untuk belajar. Pengembangan karyawan dipandang sebagai salah satu elemen kunci pembelajaran organisasi. Rozalena mengungkapkan bahwa pelaksanaan aktivitas pengembangan ini lebih formal sifatnya dan konsentrasinya mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada jabatan yang akan datang, sehingga mampu mengubah sikap, perilaku, pengalaman dan kinerja karyawan (Nugroho, 2019).

### **1.3. Kinerja Karyawan Generasi Milenial**

Kinerja karyawan generasi milenial merupakan kemampuan individual dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai standar organisasi dengan mempertimbangkan karakteristik pada generasi ini. Kinerja karyawan menjadikan tolak ukur penilaian pada suatu organisasi untuk mengetahui segala sesuatu yang berkaitan pada pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi. Perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga perlu dilakukannya suatu pengolahan sumber daya manusia secara berkala, jelas, dan terstruktur sesuai dengan kebijakan pada perusahaan yang menyesuaikan kepentingan bersama. Namun, kinerja karyawan akan lebih baik jika adanya kesadaran diri dan kesungguhan dari masing-masing karyawan sebagai individu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban tanggung jawabnya (Setyo Widodo dkk., 2022). Menurut Nurjaya (2021), kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil setelah melakukan tugas tertentu (Nafisah dkk., 2024).

Generasi milenial dikenal sebagai kelompok yang berorientasi pada pencapaian, terbuka terhadap perusahaan, dan sangat responsif terhadap teknologi. Kinerja milenial dipengaruhi oleh motivasi intrinsik seperti pengembangan diri, pelatihan, dan kebebasan berkreasi. Karyawan akan bekerja lebih produktif ketika organisasi memberikan ruang kebebasan untuk berinovasi dan memberikan feedback yang cepat. Selain itu, kinerja generasi milenial sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Kinerja karyawan dalam menghasilkan outputnya dapat diukur melalui 1) Kemampuan teknis; 2) Kemampuan konseptual; 3) Tanggung Jawab; 4) Inisiatif; dan 5) Kemampuan hubungan interpersonal (Setyo Widodo dkk., 2022).

Berdasarkan dari berbagai kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan generasi milenial merupakan hasil dari beberapa faktor yaitu teknologi, motivasi intrinsik, kesempatan berkembang, dan pelatihan. Organisasi yang mampu menyesuaikan pengelolaan SDM dengan karakteristik milenial akan mendapatkan peningkatan kinerja yang signifikan.

## **2. Metodologi**

Metode penelitian ini menggunakan metode literature review pada berbagai jurnal penelitian sebelumnya dan buku, dengan fokus pada pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Menganalisis artikel ilmiah bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal berupa jurnal nasional sebanyak 14 maupun internasional 10. Semua artikel ilmiah bersumber dari Google Scholar dan Research Gate dengan kata kunci “pengembangan dan pelatihan”, “kinerja karyawan”, “generasi milenial”. Kajian literatur merupakan suatu ringkasan yang tertulis mengenai artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lain yang menggambarkan teori.

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari penelitian kepustakaan. Kemudian menggunakan metode analisis deskriptif untuk menganalisis data yang diperoleh dengan mendeskripsikan fakta tersebut.

**3. Hasil dan Pembahasan**

Hasil penelitian ini diperoleh melalui analisis mendalam terhadap berbagai literatur ilmiah, baik nasional sebanyak 14 maupun internasional sebanyak 10 dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Kajian ini berfungsi pada bagaimana pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi milenial, mengingat generasi ini kini mendominasi Angkatan kerja dan memiliki karakteristik kerja yang unik dibanding generasi sebelumnya. Pembahasan berikut mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber sehingga mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antara variabel yang diteliti.

**Table 3.1 Hasil Penelitian**

Penulis/ Tahun Publikasi	Metode	Hasil
(Muhammad Yusuf & Robi Hendre, 2023), Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan	Metode kualitatif dan studi literatur ( <i>library research</i> )	Hasil <i>literature review</i> ini yaitu bahwa pelatihan dan pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut
(Djoko Setyo Widodo & Andri Yandi, 2022) Model Kinerja Karyawan : Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, ( <i>Literature Review MSDM</i> )	Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah menggunakan metode penelitian kepustakaan atau kajian literatur	Kompetensi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2) Kompensasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3) Motivasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
(Merlin, Asrul Jaya, dan Cecep Ibrahim, 2024) Hambatan Serta Motivasi Pustakawan dalam Menulis Karya Ilmiah pada Jurnal Ilmiah di Perpustakaan Modern Kendari	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni metode kualitatif dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi kepada pustakawan yang menulis karya ilmiah dan dipublikasikan pada jurnal ilmiah di perpustakaan modern kendari.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pentingnya 5 indikator kebutuhan-kebutuhan manusia dari teori abraham maslow digunakan untuk pustakawan dalam menulis karya ilmiah guna untuk kenaikan jenjang jabatan bagi seorang pustakawan, dan pengguna (pemustaka) lebih gampang untuk mencari informasi tentang karya tulis ilmiah pada jurnal ilmiah.
(Xin Liu, Yilan Sha, dan Xuan Yu, 2022) The Impact of Development HR Practices on Career Self-Management	Data dikumpulkan dari 571 karyawan yang tergabung dalam berbagai organisasi di Tiongkok barat daya.	Ditemukan adanya pengaruh positif dari praktik SDM pengembangan terhadap manajemen diri karier dan

<p>and Organizational Citizenship Behavior : A Moderated Mediation Model</p>	<p>Prosedur statistik, seperti regresi hierarkis dan analisis bootstrapping berdasarkan PROCESS Hayes pada SPSS 23, dilakukan untuk menguji hipotesis. Untuk kesesuaian model, kami menggunakan AMOS V 22.</p>	<p>OCB karyawan, yang sebagian dimediasi oleh kepemimpinan transformasional dari penyelia langsung. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan diperkirakan akan memoderasi hubungan tidak langsung antara praktik SDM pengembangan, manajemen diri karier, dan OCB melalui kepemimpinan transformasional penyelia.</p>
<p>(Yin Keat Chong &amp; Siti Rohaida Mohamed Zainal, 2024) Employee Agility's Mediating Role on The Link Between Employee Vitality, Digital Literacy and Transformational Leadership with Job Perfomance : an empirical study</p>	<p>Metode kuantitatif</p>	<p>Hasil utama dari artikel tersebut adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Employee vitality (vitalitas karyawan), digital literacy (literasi digital), dan transformational leadership (kepemimpinan transformasional) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap job performance (kinerja kerja) praktisi SDM.</li> <li>2. Employee agility (kelincahan karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap dua dimensi kinerja kerja, yaitu :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Task performance (kinerja tugas)</li> <li>- Contextual performance (kinerja kontekstual)</li> </ul> </li> <li>3. Employee agility berperan sebagai variabel mediasi parsial, artinya :              Vitalitas karyawan terhadap kinerja kerja dimediasi oleh employee agility              Literasi digital terhadap kinerja kerja dimediasi oleh employee agility              Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja dimediasi oleh employee agility</li> </ol>

		<p>Namun, pengaruh langsung tetap signifikan meskipun ada mediator</p> <p>4. Model penelitian memiliki daya yang kuat, Dimana :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitalitas, literasi digital, dan kepemimpinan transformasional menjelaskan <math>\pm 43\%</math> variasi employee agility</li> <li>- Employee agility menjelaskan <math>\pm 50\%</math> variasi kinerja kerja (task dan contextual performance)</li> </ul>
--	--	---

**3.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Milenial**

Pelatihan menjadi salah satu faktor penting yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan generasi milenial. Pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai proses peningkatan keahlian teknis, tetapi sebagai sarana untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan organisasi, teknologi, maupun dinamika pekerjaan. Menurut Putri & Rahmawati, (2023), pelatihan yang terstruktur dan relevan mampu meningkatkan kompetensi teknis serta kemampuan digital karyawan, yang menjadi kebutuhan mendesak di era teknologi. Milenial sebagai digital native jauh lebih responsif terhadap pelatihan berbasis teknologi seperti *e-learning*, *simulation training*, dan *microlearning*.

Penelitian lain oleh Hanafiah & Akbar, (2024) menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan milenial mampu meningkatkan kualitas pekerjaan, mempercepat penyelesaian tugas, dan menurunkan tingkat kesalahan kerja. Generasi ini membutuhkan pembelajaran yang praktis, interaktif, dan sesuai kebutuhan pekerjaan karena gaya kerja mereka cenderung dinamis dan berbasis teknologi. Hal ini diperkuat oleh studi Susanto & Merlina, (2022) yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis teknologi memiliki kontribusi positif terhadap adaptasi digital dan skill *readiness* karyawan. Adaptasi digital ini memiliki hubungan kuat dengan peningkatan *task performance*, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan fleksibilitas dan kemampuan menggunakan perangkat digital.

Secara umum, pengaruh pelatihan terhadap kinerja milenial mencakup:

- a. Peningkatan kompetensi teknis dan digital, yang relevan dengan perkembangan teknologi.
- b. Peningkatan produktivitas karena proses kerja lebih efisien dan meminimalisir kesalahan.
- c. Peningkatan *self-efficiency*, sehingga karyawan lebih percaya diri menjalankan tugas.
- d. Keterlibatan kerja lebih tinggi karena pelatihan membuat karyawan merasa dihargai dan didukung.

Selain itu, penelitian Wijaya & Hasan, (2023) menunjukkan bahwa *e-learning* meningkatkan *self-efficacy*, yang kemudian berdampak langsung pada *task performance* karyawan milenial. Peningkatan keyakinan diri ini membuat karyawan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta memenuhi target kerja yang ditentukan. Penelitian Chong & Zainal, (2024) juga menegaskan bahwa pelatihan digital berkontribusi terhadap peningkatan *employee agility*, yaitu kemauan beradaptasi cepat terhadap perubahan, yang sangat penting bagi generasi milenial yang bekerja di lingkungan dinamis.

Dengan demikian, berdasarkan literatur yang dianalisis, pelatihan memiliki pengaruh signifikan melalui peningkatan kompetensi teknis, adaptasi teknologi, rasa percaya diri, dan *agility* kerja.

Faktor-faktor tersebut menjadikan pelatihan sebagai salah satu intervensi SDM yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi milenial.

### **3.2. Pengaruh Perkembangan terhadap Kinerja Karyawan Milenial**

Hasil literatur juga menunjukkan bahwa perkembangan karyawan sebagai proses jangka Panjang memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja generasi milenial, terutama dalam hal motivasi, komitmen organisasi, dan perencanaan karier. Menurut Liu dkk., (2022) menunjukkan bahwa pengembangan SDM mendorong terbentuknya kemampuan manajemen karier (career self-management) dan organizational citizenship behavior, yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja. Hal ini terjadi karena pengembangan membuat karyawan merasa dihargai, memiliki feedback, dan mampu melihat masa depan dalam organisasi tersebut.

Penelitian Ahmad & Kim, (2023) menegaskan bahwa generasi milenial cenderung berkinerja lebih tinggi Ketika perusahaan memberikan jalur karier yang jelas dan kesempatan pengembangan. Pengembangan tersebut meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih produktif dan proaktif.

Menurut Tambunan & Prasetyo, (2024) menemukan bahwa pengembangan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja (iwork commitment) dan continuance performance. Berarti karyawan tidak hanya bekerja lebih baik, tetapi juga memiliki keterikatan emosional dan komitmen keberlanjutan terhadap organisasi. Hal ini sangatn penting mengingat generasi milenial dikenal memiliki tingkat turnover lebih tinggi dibanding generasi seblumnya. Generasi milenial lebih menyukai pengembangan yang memberi kebebasan bagi karyawan tersebut untuk mengeksplorasi metode kerja baru dan mengembangkan kemampuan karyawan secara mandiri.

Penelitian Sinisterra dkk., (2024) menemukan bahwa pengembangan karyawan meningkatkan employee engagement, yang berdampak pada meningkatnya kinerja, kreativitas, dan loyalitas. Karyawan yang mendapatkan dukungan pengembangan merasakan keterikatan emosional lebih kuat dengan perusahaan karena merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk maju.

Dari temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan berperan sebagai strategi jangka panjang yang meningkatkan motivasi, kreativitas, komitmen, dan kinerja keseluruhan karyawan milenial.

### **3.3. Karakteristik Generasi Milenial sebagai Faktor yang Memperkuat Hubungan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja**

Karakteristik generasi milenial menjadi faktor penguat yang memperkuat mengapa pelatihan dan pengembangan berdampak kuat pada kinerja karyawan. Beberapa peneliti seperti Ramadhani, (2024) dan Faber, (2025) menunjukkan bahwa milenial cenderung memilih pekerjaan yang menyediakan fleksibilitas, kesempatan belajar, dan peluang pengembangan berkelanjutan. Karyawan generasi milenial tidak sekedar mencari pekerjaan tetap, tetapi mencari lingkungan kerja yang mampu memberikan ruang tumbuh. Karakteristik tersebut menjelaskan mengapa pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja milenial. Ketika perusahaan menyediakan peluang belajar, milenial menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan lebih produktif.

Studi Dwidarmi & Setiawan, (2023) menunjukkan bahwa pelatihan yang paling efektif untuk milenial adalah yang berbasis teknologi, interaktif, dan memungkinkan praktik langsung (experiential learning). Dengan adanya teknologi akan membuat kemudahan, efektivitas, dan efisiensi dalam melakukan kinerja sehingga mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kombinasi karakteristik tersebut membuat generasi milenial lebih responsif terhadap intervensi pelatihan dan pengembangan dibanding generasi sebelumnya, sehingga hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja menjadi semakin kuat. Dari sintesis temuan penelitian berdasarkan hasil kajian literatur, dapat ditarik bahwa:

- a. Pelatihan: kinerja generasi milenial pelatihan meningkatkan kinerja mellalui peningkatan kemampuan teknis, adaptasi teknologi, *self-efficacy*, dan *agility* kerja.
- b. Pengembangan: kinerja generasi milenial pengembangan meningkatkan kinerja melalui motivasi intrinsik, kreativitas, *engagement*, dan komitmen jangka Panjang.

- c. Karakteristik Milenial: memperkuat efektivitas pelatihan dan pengembangan respon positif generasi milenial terhadap pembelajaran membuat pengaruh kedua variabel semakin signifikan.

Secara keseluruhan, seluruh penelitian sangat sepakat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua faktor yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap sistem pengembangan karier yang jelas dan fasilitas pembelajaran berbasis digital merupakan dua hal yang menjadi faktor penentu peningkatan performa kerja mereka.

#### 4. Kesimpulan dan Saran

##### 4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Pelatihan memberikan dampak langsung melalui peningkatan kompetensi teknis, adaptasi teknologi, produktivitas, serta kepercayaan diri dalam bekerja. Sementara itu, pengembangan berperan sebagai strategi jangka panjang yang meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, ketelontanan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Karakteristik generasi milenial yang lebih fleksibel, adaptif, dan responsif terhadap teknologi memperliat efektivitas kedua variabel tersebut. Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan terbukti menjadi faktor kunci dalam menciptakan kinerja optimal pada karyawan generasi milenial.

##### 4.2. Saran

Bagi perusahaan, pelatihan perlu dirancang berbasis teknologi seperti *e-learning*, *micro learning*, dan *experiential learning* guna menyesuaikan preferensi belajar generasi milenial. Perusahaan juga perlu memberikan jalur pengembangan karier yang jelas melalui mentoring, *coaching*, dan *talent development* untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Program pengembangan berkelanjutan perlu diperkuat karena berdampak pada kreativitas, motivasi, dan performa jangka panjang. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan metode empiris seperti survei atau SEM agar dapat memberikan bukti statistic atas hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan.

#### Daftar Pustaka

- Ahmad, R., & Kim, S. (2023). Career Development and Work Motivation among Millennials in the Digital Workplace. *Journal of Career Development*, 50(2), 210–229.
- Baiti, T., Andayani, N., & Hirawati, ; Heni. (2021). Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT POS INDONESIA CABANG KOTA MAGELANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 11–22.
- Chong, Y. K., & Zainal, S. R. M. (2024). Employee agility's moderating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: an empirical study. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Deloitte. (2021). *Millennial Survey: Understanding the Workforce of the Future*.
- Dwidarmi, N., & Setiawan, H. (2023). Preferred Learning Methods for Millennial Employees in Technology-Driven Companies. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 11(3), 455–470.
- Faber, E. (2025, Mei 14). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte.
- Ferdinan, F., Musoli, & Raahmawati, F. M. (2025). PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA SECURITY YANG DITEMPATKAN DI PERUSAHAAN KLIEN PT PUTRA DAYUNG BERSAUDARA. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 3, 65–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.62017/jimea>
- 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.

- Hanafiah, M. H., & Akbar, D. D. (2024). Peningkatan Kinerja Karyawan Milenial Melalui Pelatihan dan Pengembangan Karir Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(2), 118–126. <https://doi.org/10.70052/jeba.v2i2.337>
- Kim, S., & Park, J. (2021). Training Effectiveness for Millennials: A Meta-Analysis. *International Journal of Human Resource Development*, 15(4), 233–250.
- LinkedIn Learning. (2022). Workplace Learning Report. LinkedIn Corporation.
- Liu, X., Sha, Y., & Yu, X. (2022). The Impact of Developmental HR Practices on Career Self-Management and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1193–1208. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S355376>
- Merlin, Asrul Jaya, & Cecep Ibrahim. (2025). Hambatan Serta Motivasi Pustakawan Dalam Menulis Karya Ilmiah Pada Jurnal Ilmiah Di Perpustakaan Modern Kendari. *Jurnal Literasi Perpustakaan dan Informasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Perpustakaan dan Informasi*, 4(4), 230–242. <https://doi.org/10.52423/jlpi.v4i4.27>
- Mesa, P., & Asmadi, I. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan PT Primajaya Pantes Garment. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 4596–4605. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2612>
- Nafisah, A., Sumastuti, E., & Indriasari, I. (2024). ANALISIS KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. HWA SEUNG INDONESIA). *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, 4(1), 190–205.
- Nugroho, Y. A. budi. (2019). *PELATIHAN PENGEMBANGAN SDM: Teori dan Aplikasi* (S. F. Manalu, Ed.). Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Putra, A. R., & Lestari, W. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 10(2), 88–99.
- Putri, D. A., & Rahmawati, S. (2023). The Role of Digital Training Programs in Enhancing Millennial Employee Performance. *Journal of Human Capital Development*, 7(1), 45–57.
- Ramadhani, N. F. (2024, Desember 2). *Alasan Gen Z dan Milenial dalam Memilih Pekerjaan*. GoodStats.
- Safitri, D. E. (2019). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *DIMENSI*, 8(2), 240–248.
- Said, M., & Firman, A. (2023). *Konsep dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (F. Latief, Ed.). Nobel Press.
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Dalam *Frontiers in Psychology* (Vol. 15). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Susanto, E., & Merlina, S. (2022). The Effect of Technology-Based Training of Employee Performance of Millennials. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 9(2), 120–131.
- Tambunan, D., & Prasetyo, Y. (2024). Employee Development and Millennials Work Commitment. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Modern*, 6(1), 88–101.
- Wijaya, T., & Hasan, M. (2023). E-Learning Training and Task Performance of Millennial Employee. *Jurnal SDM Modern*, 5(2), 165–178.
- Yusuf, M., & Hendra, R. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan. *JUPEMA (Jurnal Pengabdian Masyarakat)*, 2(1), 52–63. <https://doi.org/10.22437/bio.v8i2.17267>