

## Systematic Literatur Review (SLR) : Faktor Penyebab Kegagalan Pengembangan SDM di Perusahaan

Abdul Rhosid<sup>1</sup>, Ariyandi Quliyawan<sup>2</sup>, Partini<sup>3</sup>, Qulud Dwitika Kusuma<sup>4</sup>, Sri Hartanto<sup>5</sup>

<sup>a</sup>RSU Muhammadiyah Ponorogo, Jl. Diponegoro 50 Ponorogo, Indonesia (63412)

<sup>b</sup>Universitas Darussalam Gontor, Jl. Raya Siman-Mlarak Ponorogo, Indonesia (63471)

<sup>c</sup>Laboratorium Medis Prodia, Jl.Sulawesi No.9, Madiun, Indonesia

<sup>d</sup>Agfa School, Jl. Dr. Sutomo No.72, Bangunsari, Ponorogo, Indonesia

<sup>e</sup>Universitas Muhammadiyah Ponorogo, Jl.Budi Utomo, Ronowijayan , Ponorogo, Indonesia (63471)

<sup>1</sup>abdulrhosid90@gmail.com\*, <sup>2</sup>ariyandi@unida.gontor.ac.id, <sup>3</sup>sakatini@gmail.com, <sup>4</sup>haiquluddk@gmail.com,

<sup>5</sup>srihartono@umpo.ac.id.

\*Correspondensi author

### INFO ARTIKEL

#### Sejarah artikel

Dikirim : 31-1-2025  
Diperbaiki : 12-1-2026  
Diterima : 12-1-2026

#### Kata Kunci

human resource  
development, failure,  
systematic literature  
review, organizational  
culture, leadership

### ABSTRAK

This study aims to analyze the factors that cause human resource development (HRD) failure in companies through the systematic literature review (SLR) method with the PICO approach. This study highlights that failure in HR development is often caused by lack of management commitment, limited resources, irrelevant training strategies, and resistance to change. In addition, organizational culture that does not support learning is also a major obstacle. Herzberg's motivation theory and Lewin's theory of change are used as the basis for analysis, while the 70-20-10 model provides a modern perspective on experiential learning. The findings show that while HR development requires management commitment and organizational culture support, systematic evaluation remains a key element to ensure the success of training programs. The research also provides strategic recommendations, including increased budget allocation, better management of change, and alignment of training strategies with specific business needs. The results of this study are relevant to address the challenges of modern businesses in improving competitiveness through effective HR development.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC-BY.



## 1. Pendahuluan

Pengembangan SDM telah lama dianggap sebagai elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Menurut (Robbins, 2018) SDM yang efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada bagaimana perusahaan mampu mengelola proses pengembangan tersebut secara strategis. Pengembangan SDM melibatkan berbagai aspek, mulai dari pelatihan, pengembangan keterampilan, hingga pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Menurut (Ulrich, 2005) pengembangan SDM harus diarahkan pada pencapaian strategi bisnis jangka panjang. Hal ini juga didukung oleh pendapat (Armstrong, 2020), yang menegaskan bahwa pengembangan SDM tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi individu tetapi juga mendukung tujuan strategis perusahaan. Namun, kegagalan dalam pengembangan SDM masih sering terjadi. (Noe, 2017) menjelaskan bahwa salah satu penyebab utama adalah kurangnya dukungan dari manajemen puncak. Dalam banyak kasus, program pengembangan SDM tidak diprioritaskan karena dianggap sebagai biaya, bukan investasi. Selain itu, (Kirkpatrick, 2006) mengemukakan bahwa kegagalan evaluasi program pelatihan sering kali menjadi faktor utama yang menyebabkan kurangnya efektivitas program pengembangan SDM.

Landasan teori lain yang relevan adalah teori motivasi dari (Herzberg, 1959), yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis. Dalam konteks pengembangan SDM, kegagalan dapat terjadi apabila perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan dasar (higienis) karyawan, seperti lingkungan kerja yang kondusif, sebelum memberikan pelatihan atau pengembangan lanjutan. Selain itu, teori perubahan yang dikemukakan oleh (Lewin, 1951) juga relevan, terutama dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan. Menurut Lewin, proses perubahan terdiri dari tiga tahap: unfreezing, changing, dan refreezing. Resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi hambatan dalam implementasi program pengembangan SDM. Selain teori-teori klasik, pendekatan modern seperti model 70-20-10 yang diperkenalkan oleh (McCall, 1996) memberikan perspektif baru dalam pengembangan SDM. Model ini menekankan bahwa 70% pembelajaran terjadi melalui pengalaman kerja, 20% melalui interaksi sosial, dan hanya 10% melalui pelatihan formal. Implementasi model ini memerlukan komitmen manajemen dan infrastruktur yang mendukung pembelajaran berbasis pengalaman. Menurut (Pfeffer, 1998), keberhasilan pengembangan SDM juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi dapat meningkatkan efektivitas program pengembangan SDM. Sebaliknya, budaya yang resistif terhadap perubahan dapat menjadi penghalang utama. Dengan berbagai landasan teori yang ada, artikel ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab kegagalan pengembangan SDM di perusahaan. Fokus utama adalah pada kurangnya komitmen manajemen, keterbatasan sumber daya, ketidaksesuaian strategi pelatihan, dan hambatan budaya organisasi. Melalui pendekatan systematic literature review, artikel ini memberikan pandangan komprehensif mengenai isu tersebut serta menawarkan rekomendasi praktis untuk mengatasinya.

## 2. Tinjauan Pustaka

### **Keterbatasan Sumber Daya**

Wibowo (2018) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan, khususnya usaha kecil dan menengah, sering menghadapi kendala anggaran dalam melaksanakan program pelatihan SDM. Anggaran yang terbatas membuat perusahaan sulit menyediakan pelatihan berkualitas yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan data Wibowo (2018), hanya 35% perusahaan kecil di Indonesia yang memiliki anggaran khusus untuk pelatihan SDM. Sebuah UMKM di sektor makanan tidak mampu mengadakan pelatihan reguler untuk staf produksi akibat keterbatasan anggaran. Padahal, mereka berencana memperluas pasar dengan produk berstandar ekspor. (Pfeffer, 1998) menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan SDM seharusnya menjadi prioritas strategis perusahaan karena karyawan adalah aset utama yang dapat mendorong pertumbuhan bisnis. Namun, pada praktiknya, banyak perusahaan tidak memandang pelatihan sebagai investasi jangka panjang, melainkan sebagai biaya tambahan yang sering kali diabaikan ketika anggaran diperketat.

### **Kurangnya Komitmen Manajemen**

Studi Raharjo (2019) menyoroti bahwa kegagalan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di banyak organisasi sering kali disebabkan oleh rendahnya dukungan dari manajemen puncak 72% program pelatihan gagal mencapai target karena tidak adanya pengawasan langsung dari manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap pentingnya investasi pada SDM. (Armstrong, 2020) memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa keterlibatan aktif manajemen sangat diperlukan untuk memastikan keberhasilan program pengembangan SDM. Tanpa komitmen yang kuat, program pelatihan dan pengembangan SDM cenderung menjadi formalitas tanpa tujuan strategis yang jelas. Manajemen perlu memimpin dengan memberikan contoh, alokasi sumber daya yang memadai, dan pengawasan yang konsisten untuk mendukung inisiatif pengembangan karyawan. Sebuah perusahaan manufaktur besar di Indonesia gagal menerapkan sistem pelatihan berbasis teknologi karena manajemen puncak hanya memberikan alokasi anggaran minimal untuk program ini. Akibatnya, karyawan hanya mendapatkan pelatihan dasar tanpa pendalaman keterampilan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan mesin-mesin baru.

### **Kurangnya Evaluasi Program**

Salah satu kelemahan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM adalah kurangnya evaluasi yang sistematis dan menyeluruh terhadap efektivitas program. Cohen dan Bailey (2017) mengungkapkan bahwa hanya sedikit perusahaan yang secara rutin mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. Ketika evaluasi tidak dilakukan dengan baik, perusahaan akan kesulitan mengukur manfaat dari investasi yang telah mereka lakukan. Akibatnya, sulit untuk mengetahui apakah program pelatihan berhasil meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan atau memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cohen dan Bailey (2017) mencatat bahwa 85% perusahaan di Asia tidak memiliki sistem evaluasi pasca-pelatihan yang terstruktur. Contoh kasusnya adalah sebuah bank swasta mengadakan pelatihan customer service, namun tidak pernah mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan setelah pelatihan tersebut. Akibatnya, meskipun pelatihan telah dilakukan, keluhan pelanggan tetap tinggi.

### **Ketidaksesuaian Strategi Pelatihan**

(Noe, 2017) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara strategi pelatihan dan kebutuhan spesifik perusahaan sering menjadi penyebab hasil pelatihan yang kurang optimal. Banyak organisasi yang merancang program pelatihan tanpa mempertimbangkan visi, misi, serta kebutuhan aktual karyawan dan organisasi. Hal ini menyebabkan pelatihan yang dilakukan tidak relevan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan, sehingga manfaatnya menjadi minimal. Strategi pelatihan yang efektif harus dirancang secara khusus untuk mendukung tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Menurut (Noe, 2017), lebih dari 60% pelatihan di sektor IT global tidak relevan dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Sebuah perusahaan IT memberikan pelatihan tentang penggunaan software yang sudah ketinggalan zaman dan tidak sesuai dengan kebutuhan klien mereka. Akibatnya, karyawan tidak bisa bekerja secara efisien.

### **Resistensi terhadap Perubahan**

Berdasarkan teori perubahan (Lewin, 1951), resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan program pengembangan SDM. Karyawan sering merasa cemas atau tidak nyaman dengan perubahan yang dianggap dapat mengganggu rutinitas mereka. Ketakutan akan kegagalan, ketidaktahuan terhadap tujuan perubahan, dan kurangnya komunikasi yang efektif dari manajemen memperburuk resistensi ini. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola perubahan secara bijaksana, misalnya dengan memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan tentang manfaat dan tujuan dari setiap perubahan yang dilakukan. Berdasarkan teori (Lewin, 1951) resistensi terhadap perubahan sering kali muncul dari rasa takut karyawan akan kehilangan kendali atau keamanan dalam pekerjaan mereka. Ketika sebuah perusahaan retail memperkenalkan sistem manajemen stok berbasis digital, banyak karyawan yang menolak menggunakannya karena merasa nyaman dengan sistem manual yang lama. Proyek digitalisasi akhirnya terhambat.

### **Kurangnya Kompetensi Dasar Karyawan**

Menurut (Armstrong, 2020), keberhasilan suatu pelatihan sangat bergantung pada kompetensi dasar yang dimiliki oleh karyawan. Jika karyawan tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan dasar yang memadai, pelatihan cenderung tidak akan memberikan hasil yang optimal. Dalam situasi seperti ini, program pelatihan harus dirancang untuk memperbaiki kompetensi dasar terlebih dahulu sebelum melanjutkan ke pengembangan keterampilan yang lebih spesifik atau kompleks (Armstrong, 2020) mencatat bahwa pelatihan yang efektif memerlukan kompetensi dasar sebagai fondasi keberhasilan. Sebuah perusahaan jasa logistik memberikan pelatihan pengelolaan sistem transportasi digital kepada para sopir, namun sebagian besar peserta tidak memiliki kemampuan dasar menggunakan komputer. Hal ini menghambat keberhasilan pelatihan.

### **Perubahan Teknologi yang Cepat**

Perkembangan teknologi yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk terus memperbarui strategi pelatihan agar tetap relevan. Wibowo (2018) mencatat bahwa

perusahaan sering kali kesulitan mengikuti laju perubahan teknologi, baik karena kurangnya sumber daya maupun kurangnya pemahaman tentang teknologi terbaru. Kegagalan dalam mengimbangi perubahan teknologi ini dapat menyebabkan kesenjangan keterampilan antara kebutuhan perusahaan dan kompetensi karyawan, sehingga berdampak negatif pada produktivitas dan daya saing perusahaan. Wibowo (2018) menyoroti bahwa kecepatan perubahan teknologi sering kali tidak diimbangi oleh kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan program pelatihannya. Sebuah perusahaan media cetak gagal mengembangkan strategi pelatihan untuk stafnya dalam bidang media digital. Ketika tren digitalisasi meningkat, mereka kalah bersaing dengan perusahaan lain yang sudah beradaptasi.

### **Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung**

Budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran dan inovasi dapat menjadi penghalang signifikan dalam pengembangan SDM. (Pfeffer, 1998) menyoroti bahwa budaya organisasi yang resistif terhadap pembaruan akan menghambat implementasi program pelatihan dan pengembangan. Ketika perusahaan tidak memiliki lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran, karyawan akan merasa kurang termotivasi untuk meningkatkan keterampilan mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung pengembangan, seperti mendorong kolaborasi, memberikan penghargaan atas inovasi, dan menyediakan ruang untuk eksperimen tanpa takut gagal. (Pfeffer, 1998) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang tidak terbuka terhadap perubahan cenderung menghambat keberhasilan inisiatif pengembangan SDM. Misalnya sebuah perusahaan konstruksi memiliki budaya hierarki yang kuat, di mana inovasi dari staf junior sering diabaikan. Ketika program pelatihan kreatif diadakan, peserta merasa tidak didukung untuk menerapkan ide-ide baru.

### **3. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Systematic Literature Review (SLR). Metode pada penelitian ini memiliki beberapa alur proses yaitu planning yang merupakan tahapan awal melakukan SLR, tahap ini merumuskan pertanyaan penelitian secara spesifik. Pertanyaan utama dalam penelitian ini yaitu apa saja faktor penyebab kegagalan pengembangan SDM di perusahaan. Sebuah pertanyaan penelitian harus memandu SLR yang mendorong seluruh proses. Systematic Literature Review yang baik didasarkan pada pertanyaan yang dirumuskan dengan baik dan dapat dijawab. Dalam menentukan pertanyaan penelitian SLR terdapat model PICO (Population, Intervention, Comparison, and Outcome) yang umum digunakan untuk merumuskan pertanyaan penelitian. Model ini membantu para peneliti dalam proses ekstraksi data dan menemukan bukti yang relevan dari basis data. PICO memiliki empat kriteria utama, yaitu Populasi, Intervensi, Kontrol, dan Hasil (Schardt, 2007) Proses seleksi artikel dilakukan dengan mengidentifikasi judul dan abstrak yang relevan, diikuti dengan evaluasi isi penuh untuk menentukan kelayakan. Artikel yang dipilih adalah yang memuat data empiris atau tinjauan teoritis terkait faktor kegagalan pengembangan SDM. Pendekatan PICO digunakan untuk merumuskan pertanyaan penelitian dan memfokuskan analisis. Berikut adalah model PICO yang diterapkan:

- Population (Populasi): Perusahaan yang mengalami tantangan dalam pengembangan SDM.

- Intervention (Intervensi): Identifikasi faktor penyebab kegagalan pengembangan SDM, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, alokasi sumber daya, dan keterlibatan karyawan.
- Comparison (Perbandingan): Tidak diterapkan pada studi ini karena fokusnya adalah eksplorasi faktor.
- Outcome (Hasil): Faktor-faktor utama yang berkontribusi pada kegagalan pengembangan SDM.

**Tabel 1.** Pendekatan PICO

Population or Problem Variabel	Intervention	Comparison	Outcome
Perusahaan yang menghadapi tantangan dalam pengembangan SDM.	: budaya organisasi, kepemimpinan, alokasi sumber daya, dan keterlibatan karyawan.	: fokus pada eksplorasi faktor tanpa membandingkan intervensi tertentu.	: Faktor utama yang berkontribusi pada kegagalan pengembangan SDM

Setelah membuat tujuan dan cakupan yang jelas pada review question, selanjutnya adalah merumuskan pertanyaan. Penelitian ini akan membahas mengenai:

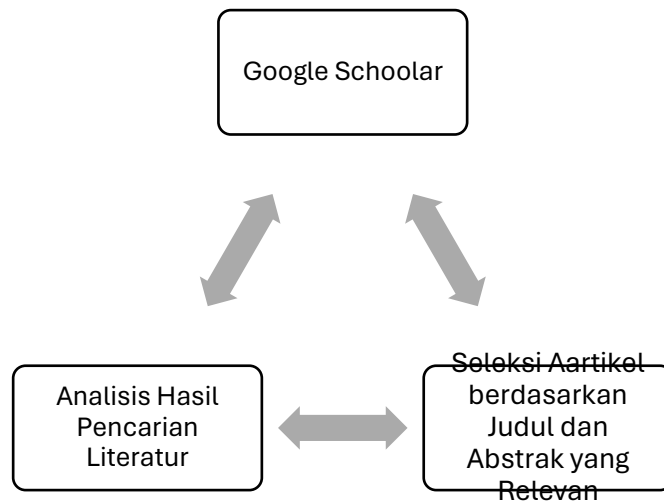
**1. Faktor apa saja yang menyebabkan kegagalan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM)?**

Selanjutnya masuk ke tahap conducting yaitu tahap pelaksanaan dari SLR, langkah ini meliputi metode pencarian literatur, misalnya kata kunci yang digunakan dalam penelitian seperti pengembangan SDM, kegagalan SDM, SLR, dan manajemen SDM. Terdapat juga kriteria inklusi dan eksklusi secara implisit tentang rentang tahun penelitian dan jenis penelitian. Data yang digunakan berasal dari Google Scholar, dan database lain yang relevan tentang faktor-faktor kegagalan dalam pengembangan SDM dari tahun 2021-2024.

Tahap terakhir yaitu reporting, yang merupakan tahapan penulisan SLR menjadi sebuah laporan. Tahap reporting menjelaskan bagaimana hasil analisis literatur dirangkum dan dilaporkan, termasuk pada penarikan kesimpulan. Data yang dikumpulkan sebelumnya akan dianalisis, dan hasil yang dianalisis akan menjawab pertanyaan yang telah ditentukan serta dituliskan dalam bentuk paper sesuai format yang telah disediakan.

Tujuan utama Systematic Literature Review (SLR) adalah untuk meningkatkan transparansi dalam setiap proses review dengan cara mengandalkan proses eksplisit, metode sistematis yang mengurangi bias pada pemilihan dan studi yang dimasukkan, menilai kualitas studi tersebut, dan meringkasnya secara objektif (Liberati, 2009). Tujuan Systematic Literature Review memiliki tujuan yang jelas, yaitu menyusun pertanyaan, pendekatan tentang bagaimana mencari studi, menetapkan kriteria, dan menghasilkan penelitian kualitatif.

Prosedur penelitian ini menggunakan metode SLR mengikuti prosedur penelitian yang dilakukan oleh Salim et al., 2022, yang terdiri dari identifikasi masalah, pencarian literatur, pemilihan hasil pencarian literatur, dan analisis hasil pencarian literatur. Prosedur tersebut dapat dijelaskan dengan gambar:



**Gambar 1 : Tahapan Pencarian dan Pemilihan Literatur**

### Pemilihan Hasil Pencarian Literatur

Untuk memilah hasil literature dengan focus penelitian berdasarkan judul yaitu “Faktor Penyebab Kegagalan Pengembangan SDM di Perusahaan”, penulis menganalisis artikel yang duplikat dan artikel yang publikasi pada rentan tahun 2021-2024.

**Tabel 2. Hasil Pencarian Artikel Penelitian Terdahulu**

NO	Author	Judul	Metode	Hasil
1	Toto, Endang Rustendi (Toto, 2021)	Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan dan Pendidikan dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia	Metodologi penelitian kualitatif. Pengumpulan Data: Survei dan wawancara langsung dengan pihak-pihak terkait. Tinjauan literatur, jurnal, dan referensi lainnya.	Penelitian ini mengidentifikasi enam faktor utama yang menghambat pelatihan dan pendidikan yang efektif, yakni: Kemampuan Personil/Karyawan, Keterampilan dan Kompetensi karyawan yang ada. Perubahan Teknologi, Kebutuhan karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Relevansi dan kelengkapan materi pelatihan, Kompetensi dan efektivitas instruktur, Metode pengajaran yang digunakan selama pelatihan. Pelatihan yang menjadi kebiasaan. Pelatihan yang dilakukan tanpa alasan atau kebutuhan yang jelas.

2	Aswarudin, Arina denggann munthe, Ahmadi Hamsa Ramadhan, Khoirunnisa Fadila Rambe, Maya Masita, Nurul Sufni, Muhammad Kurniawan Lubis (Aswarudin, 2023)	Faktor-Faktor Kendala Mewujudkan Kinerja Sumber Daya Manusia	Metodologi studi kepustakaan. Mengkaji berbagai artikel nasional terkait kebijakan dan pengambilan keputusan.	Hasil penelitian ini Menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti kemampuan, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja. Menyimpulkan bahwa pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi.
3	Lisa Amalina Saputri, Muhammad Iqbaal Maulana, Nur Kholik Istiqomah, Intan Ratnawati (Lisa Amalina Saputri, 2024)	Tantangan dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Transformasi Digital : Studi Literatur	Studi Literatur: Menggunakan tinjauan pustaka sistematis dari artikel jurnal internasional dan e-book. Analisis Kualitatif: Data dianalisis secara kualitatif untuk mendapatkan wawasan mendalam.	Tantangan yang Dihadapi: Model Kerja Non-Standar, Pengangguran Akibat Teknologi, Polarisasi Kerja: Kesenjangan antara pekerjaan berkualitas tinggi dan rendah, Ketidakcocokan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan yang dibutuhkan, Keamanan Data. Strategi Mengatasi Tantangan: Digitalisasi Ketenagakerjaan, Pelaksanaan Fungsi Evaluatif, Manajemen Pelatihan dan Pengembangan, Seleksi Talenta, Fleksibilitas Kerja, dan Integrasi Pengelolaan Data.
4	Anala Ilfi Xena Andini, Tutie Azzahra (Anala & Tutie, 2023)	Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam Proses Produksi di PT PAL Indonesia: Tantangan dan Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Data yang diperoleh dianalisis untuk memberikan	Hasil penelitian ini diketahui bahwa faktor- factor Keterbatasan SDM dipengaruhi oleh: Kurangnya Tenaga Kerja Terampil, Krisis Modal, Persaingan dalam Rekrutmen. Kemudian solusi Strategi yang dapat diterapkan untuk Meningkatkan Kinerja:

			pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang dihadapi.	Pengembangan Program Pelatihan, Peningkatan Komunikasi, Rekrutmen yang Efektif melakukan rekrutmen yang lebih efisien untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas.
5	Ino Bechtryanto, Pardiman, Ridwan Basamalah (Ino Bachriyanto, 2021)	Model Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam	Menggunakan metode penelitian library research dengan data primer dan sekunder.	Hasil penelitian ini menunjukkan kendala dalam pengembangan staf meliputi peserta, pelatih, infrastruktur, fasilitas, kurikulum, dan dana. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan staf, termasuk latar belakang peserta yang beragam dan kurangnya fasilitas.
6	Ramadhanti Oktavia Bulan Puji Mulya, Faikoh, Noviatius Saleha, Salsabila (Ramadhanti Octavia Bulan Puji Mulya, 2024)	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Untuk Meningkatkan Profesionalisme Kerja	Menggunakan metode studi literatur untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber terkait pengembangan SDM. Pendekatan deskriptif dan eksploratif untuk memahami strategi yang ada.	Intervensi pengembangan SDM terbukti meningkatkan kompetensi dan hasil kinerja karyawan. Pelatihan keterampilan teknis dan soft skill sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pengembangan SDM harus direncanakan dengan matang dan terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi. Etika kerja yang kuat berkontribusi pada loyalitas dan produktivitas karyawan.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan beberapa hasil penelitian artikel jurnal di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penyebab kegagalan pengembangan SDM di perusahaan melalui pendekatan systematic literature review (SLR). Hasil menunjukkan beberapa variabel utama yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan program pengembangan SDM. Pertama, kurangnya komitmen manajemen menghambat prioritas strategis terhadap pelatihan. Kedua, keterbatasan sumber daya, termasuk anggaran dan infrastruktur, mengurangi kualitas pelatihan. Ketiga, strategi pelatihan yang tidak sesuai kebutuhan spesifik organisasi dan evaluasi yang lemah mengakibatkan rendahnya efektivitas pelatihan. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dan budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran menghambat inovasi.

Teori-teori seperti motivasi Herzberg dan perubahan Lewin memberikan landasan analisis, di mana perusahaan sering gagal menyediakan kebutuhan dasar sebelum pelatihan lanjutan. Model 70-20-10 juga ditekankan, namun penerapannya memerlukan dukungan budaya dan manajemen. Studi ini menggarisbawahi pentingnya evaluasi menyeluruh untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menguatkan studi sebelumnya yang menyoroti perlunya pendekatan strategis dan komprehensif dalam pengembangan SDM. Rekomendasi mencakup alokasi anggaran yang lebih baik, pengelolaan perubahan yang efektif, dan penyelarasan strategi pelatihan dengan kebutuhan bisnis. Temuan ini relevan dalam menjawab tantangan bisnis modern yang menuntut daya saing melalui SDM yang unggul.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kegagalan pengembangan SDM di perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor utama, yaitu kurangnya komitmen dari manajemen, keterbatasan sumber daya, strategi pelatihan yang tidak sesuai, evaluasi yang lemah, resistensi terhadap perubahan, dan budaya organisasi yang tidak mendukung. Untuk mengatasi kendala tersebut, perusahaan perlu meningkatkan alokasi anggaran, menyelaraskan pelatihan dengan kebutuhan strategis, dan mengelola perubahan secara bijaksana. Selain itu, menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi sangat penting untuk mendukung pengembangan SDM. Temuan ini memberikan wawasan strategis bagi perusahaan yang ingin memperbaiki dan mengoptimalkan program pengembangan SDM guna meningkatkan daya saing di era modern.

## Daftar Pustaka

- Anala, I. X., & Tutie. (2023). Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam Proses Produksi di PT PAL Indonesia: Tantangan dan Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 549–556.
- Armstrong. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15. ed). Kogan Page.
- Aswarudin, A. A. (2023). *Faktor-faktor Kendala Mewujudkan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons. *Relations Industrielles*.
- Ino Bachriyanto, P. R. (2021). Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam. *Reflektika*, 69–92.
- Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* Donald, Berrett-Koehler Publishers. *The American Journal of Evaluation*.
- Lewin, K. (1951). *An Exploratory Study of the Role of Human Resources Management in the Process of Change*.
- Liberati, A. A. (2009). The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. *PLoS Medicine*.
- Lisa Amalina Saputri, M. I. (2024). *Tantangan dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Transformasi Digital: Studi Literatur*. Manajemen Business Innovation Conference-MBIC.
- McCall, M. L. (1996). *THE 70-20-10 Model for Learning and Development*. Center for Creative Leadership.
- Noe, A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J. (1998). Total Quality Management Adoption in Bangladesh Ready-Made Garments Industry: A Conceptual Model. *American Journal of Industrial and Business Management*.
- Ramadhanti Octavia Bulan Puji Mulya, F. N. (2024). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Untuk Meningkatkan Profesionalisme Kerja*. Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu.
- Robbins, S. (2018). *Organizational Behavior* (18ed). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- Schardt, C. A. (2007). Utilization of the PICO framework to improve searching PubMed for clinical questions. *BMC Medical Informatics and Decision Making*.

- Toto, E. R. (2021). Analisis Faktor-Faktor Penghambat Program Pelatihan Dan Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, 19–23.
- Ulrich, D. (2005). The HR Value Proposition. *Harvard Business Review Press*.