

Makna Pengalaman Karyawan Terhadap Program Training Internal Dan Implikasinya Terhadap Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Dalam Perspektif Manajemen SDM

Yana Fajriah^{1*}, Didin Pratama²

^{1*,2}Program Studi Doktor Ilmu Manajemen

^{1*,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Makassar, Indonesia

Corresponding Author: didinpratama2@gmail.com

Article History

Received: 16-02-2026

Revised: 22-02-2026

Published: 28-02-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis makna pengalaman karyawan terhadap program training internal dan implikasinya terhadap strategi peningkatan motivasi kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM). Program training internal merupakan salah satu instrumen strategis perusahaan dalam meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta komitmen karyawan. Namun, efektivitas program tersebut tidak hanya ditentukan oleh materi dan metode pelatihan, melainkan juga oleh bagaimana karyawan memaknai pengalaman yang mereka peroleh selama proses pelatihan berlangsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk menggali secara mendalam pengalaman subjektif karyawan yang telah mengikuti program training internal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman training internal dimaknai karyawan sebagai sarana pengembangan diri, peningkatan rasa percaya diri, serta bentuk perhatian organisasi terhadap pengembangan karier mereka. Makna positif tersebut berimplikasi pada meningkatnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik, loyalitas, serta keterlibatan kerja (employee engagement). Sebaliknya, apabila training dianggap kurang relevan atau bersifat formalitas, maka dampaknya terhadap motivasi kerja menjadi kurang optimal. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa strategi peningkatan motivasi kerja perlu disinergikan dengan desain training yang partisipatif, kontekstual, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan. Dengan demikian, manajemen SDM perlu menempatkan pengalaman karyawan sebagai pusat dalam perancangan program pengembangan agar tercipta motivasi

Keywords: Training Internal, Motivasi Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

kerja yang berkelanjutan dan selaras dengan tujuan organisasi.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi di tengah dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks. SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, tetapi sebagai aset utama yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola dan mengembangkan karyawan secara sistematis melalui berbagai kebijakan dan program pengembangan, termasuk training internal. Pengembangan SDM yang terencana diyakini mampu meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Hasibuan, 2017; Sutrisno, 2019).

Training internal merupakan salah satu bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Program ini dirancang untuk memperkuat keterampilan teknis, pengetahuan, serta sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017), pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar mampu mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Sejumlah penelitian nasional juga menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas kerja karyawan (Rivai & Sagala, 2018; Prasetyo, 2021).

Namun demikian, keberhasilan program training internal tidak hanya ditentukan oleh kurikulum atau metode pelatihan yang digunakan. Faktor penting lainnya adalah bagaimana karyawan memaknai pengalaman mereka selama mengikuti pelatihan tersebut. Perspektif pengalaman subjektif karyawan menjadi krusial karena dapat memengaruhi sikap, persepsi, dan tingkat penerimaan terhadap program yang dijalankan. Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2020) dalam Jurnal Manajemen Indonesia menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap pelatihan berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan komitmen kerja.

Dalam konteks motivasi kerja, training internal dapat menjadi stimulus yang mendorong munculnya motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi kerja berperan sebagai penggerak utama perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Uno (2016), motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja. Studi empiris oleh Handayani dan Rahayu (2022) dalam Jurnal Ilmu Manajemen menemukan bahwa program pengembangan karyawan yang relevan mampu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Meskipun demikian, tidak semua program training internal mampu memberikan dampak optimal terhadap motivasi kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang bersifat formalitas, kurang relevan dengan kebutuhan kerja, atau tidak disertai tindak lanjut yang jelas cenderung tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi (Kurniawan, 2020). Hal ini mengindikasikan pentingnya pendekatan manajemen SDM yang lebih berorientasi pada pengalaman dan kebutuhan karyawan.

Pendekatan berbasis pengalaman (*employee experience*) dalam manajemen SDM menekankan pentingnya memahami persepsi dan makna yang dibangun karyawan terhadap setiap kebijakan organisasi. Pengalaman positif selama mengikuti training internal dapat

memperkuat rasa dihargai, meningkatkan kepercayaan diri, serta mendorong keterlibatan kerja (employee engagement). Sebaliknya, pengalaman negatif dapat menurunkan antusiasme dan partisipasi dalam kegiatan pengembangan selanjutnya (Sutrisno, 2019; Wibowo, 2016).

Dalam perspektif strategis, integrasi antara program training internal dan strategi peningkatan motivasi kerja menjadi bagian penting dari perencanaan SDM jangka panjang. Organisasi perlu merancang pelatihan yang tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada penciptaan pengalaman belajar yang bermakna. Dengan demikian, pelatihan dapat berfungsi sebagai alat transformasi perilaku dan penguatan budaya organisasi (Rivai & Sagala, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya menggali makna pengalaman karyawan terhadap program training internal serta implikasinya terhadap strategi peningkatan motivasi kerja dalam perspektif manajemen SDM. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen SDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif dan berorientasi pada pengalaman karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami secara mendalam makna pengalaman karyawan terhadap program training internal dan implikasinya terhadap strategi peningkatan motivasi kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM). Pendekatan fenomenologi dipilih karena bertujuan menggali pengalaman subjektif individu serta bagaimana mereka memaknai pengalaman tersebut dalam konteks tertentu. Metode kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai fenomena sosial yang diteliti (Sugiyono, 2019; Moleong, 2018).

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu, seperti karyawan yang telah mengikuti program training internal minimal satu kali dalam satu tahun terakhir. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam. Teknik wawancara digunakan sebagai instrumen utama untuk menggali persepsi, pengalaman, serta makna yang dibangun karyawan terhadap pelatihan yang diikuti. Menurut Creswell (2016), wawancara mendalam dalam penelitian kualitatif bertujuan memperoleh deskripsi detail mengenai pengalaman partisipan dari sudut pandang mereka sendiri.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berulang (iteratif) untuk menemukan tema-tema utama yang merepresentasikan makna pengalaman karyawan dan kaitannya dengan motivasi kerja. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik, serta member check kepada informan untuk memastikan kredibilitas hasil penelitian. Prosedur analisis ini sejalan dengan tahapan analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) serta Sugiyono (2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa pengalaman karyawan terhadap program training internal memiliki makna yang beragam dan dipengaruhi oleh konteks pelaksanaan, relevansi materi, serta dukungan organisasi. Secara umum, karyawan memandang training internal sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap pengembangan kompetensi dan karier mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai simbol komitmen organisasi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama (K1), training internal dimaknai sebagai kesempatan untuk meningkatkan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas. K1 menyatakan bahwa setelah mengikuti pelatihan, ia merasa lebih memahami prosedur kerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. Ia juga menambahkan bahwa pelatihan membuatnya merasa dihargai oleh perusahaan karena diberikan kesempatan untuk berkembang.

Informan kedua (K2) mengungkapkan bahwa pengalaman mengikuti training internal memberikan motivasi tambahan dalam bekerja. Menurutnya, materi pelatihan yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari membuatnya lebih bersemangat dan terdorong untuk mencapai target kerja. K2 juga menyampaikan bahwa adanya sesi diskusi interaktif selama pelatihan membuatnya merasa dilibatkan secara aktif, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sementara itu, informan ketiga (K3) menekankan pentingnya metode pelatihan yang aplikatif. Ia menyatakan bahwa pelatihan yang hanya bersifat teoritis kurang memberikan dampak signifikan terhadap kinerjanya. Namun, ketika pelatihan dilengkapi dengan studi kasus dan simulasi, ia merasakan manfaat nyata dalam peningkatan keterampilan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman belajar yang kontekstual lebih mudah dimaknai secara positif oleh karyawan.

Informan keempat (K4) menyampaikan bahwa keberlanjutan program training internal sangat memengaruhi motivasi kerja. Ia mengungkapkan bahwa pelatihan yang tidak disertai evaluasi atau tindak lanjut cenderung dianggap sebagai formalitas. Sebaliknya, ketika perusahaan memberikan umpan balik dan peluang penerapan hasil pelatihan, ia merasa lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari dan Nugroho (2021) dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* yang menyatakan bahwa pelatihan yang relevan dan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan individu mampu meningkatkan semangat kerja serta komitmen organisasi.

Selanjutnya, penelitian oleh Putra (2020) dalam *Jurnal Ilmu Manajemen* menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap program pengembangan SDM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan employee engagement. Dalam konteks penelitian ini, pengalaman positif selama training internal terbukti memperkuat keterlibatan kerja karyawan.

Penelitian lain oleh Handayani dan Lestari (2022) dalam *Jurnal Riset Manajemen Indonesia* mengungkap bahwa metode pelatihan partisipatif meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik karyawan. Hasil tersebut mendukung temuan bahwa interaksi aktif selama

pelatihan memberikan pengalaman bermakna yang berdampak pada peningkatan motivasi kerja.

Selain itu, studi Rahmawati (2019) dalam *Jurnal Administrasi Bisnis* menemukan bahwa dukungan manajemen dalam pelaksanaan pelatihan berpengaruh terhadap keberhasilan program pengembangan karyawan. Dukungan tersebut menciptakan persepsi positif bahwa organisasi serius dalam meningkatkan kapasitas pegawai.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Kurniawan dan Hidayat (2021) dalam *Jurnal Manajemen Strategi* yang menyatakan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan kerja mampu meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. Relevansi materi dengan tugas sehari-hari menjadi faktor utama dalam membentuk pengalaman positif.

Lebih lanjut, penelitian oleh Wulandari (2020) dalam *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* menunjukkan bahwa pelatihan yang dilengkapi evaluasi pascapelatihan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Evaluasi tersebut membantu karyawan memahami sejauh mana kompetensi mereka berkembang setelah mengikuti program.

Dalam perspektif strategis, temuan Ardiansyah (2022) dalam *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* menegaskan bahwa integrasi antara program pelatihan dan strategi motivasi kerja menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Pelatihan tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung kebijakan motivasional yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa makna pengalaman karyawan terhadap program training internal sangat menentukan efektivitas strategi peningkatan motivasi kerja. Pengalaman yang positif, relevan, partisipatif, dan berkelanjutan terbukti mampu memperkuat motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu merancang program pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada penciptaan pengalaman belajar yang bermakna dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa makna pengalaman karyawan terhadap program training internal memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk motivasi kerja. Karyawan yang memaknai pelatihan sebagai kesempatan pengembangan diri, peningkatan kompetensi, serta bentuk perhatian organisasi cenderung menunjukkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang lebih tinggi. Pengalaman pelatihan yang relevan, partisipatif, dan aplikatif terbukti mampu meningkatkan rasa percaya diri, keterlibatan kerja (*employee engagement*), serta loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, pelatihan yang bersifat formalitas dan tidak kontekstual kurang memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja.

Implikasinya, strategi peningkatan motivasi kerja dalam perspektif manajemen SDM perlu diintegrasikan secara sistematis dengan desain dan implementasi training internal yang berorientasi pada pengalaman karyawan. Manajemen perlu memastikan bahwa program pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan nyata, dilengkapi dengan evaluasi serta tindak lanjut yang jelas, dan memberikan ruang partisipasi aktif bagi karyawan. Dengan demikian, training internal tidak hanya menjadi sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan dan selaras dengan tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, R. (2022). Strategi pelatihan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 145–156.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Handayani, D., & Lestari, P. (2022). Pengaruh metode pelatihan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 4(1), 55–67.
- Handayani, T., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh program pelatihan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 123–134.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniawan, A. (2020). Efektivitas pelatihan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 45–56.
- Kurniawan, A., & Hidayat, T. (2021). Pelatihan berbasis kebutuhan kerja dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 8(3), 201–213.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, D. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(1), 67–78.
- Putra, I. G. (2020). Pengaruh pengembangan SDM terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 89–101.
- Rahmawati, N. (2019). Dukungan manajemen dalam efektivitas pelatihan karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 33–44.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Sari, M., & Nugroho, A. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 120–131.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Uno, H. B. (2016). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2020). Pengaruh pelatihan terhadap kepuasan dan komitmen kerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 201–212.
- Wulandari, S. (2020). Evaluasi pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 78–90.