

DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i2><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Tinjauan Literatur: The Mediating Role of Organizational Improvement in the Effects of Training and Education and Career Development on Employee Morale: A Systematic Literature Review

Tessa Alqifti<sup>1</sup>, Fadillah Tri Sari Nasrul<sup>2</sup>, Yance Gafar<sup>3</sup>, Vira Julita<sup>4</sup>, M. Havidz Aima<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [alqiftitessa@gmail.com](mailto:alqiftitessa@gmail.com)

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [rheren.nasrul@gmail.com](mailto:rheren.nasrul@gmail.com)

<sup>3</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [yancegaffar77@gmail.com](mailto:yancegaffar77@gmail.com)

<sup>4</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [virajulita12@gmail.com](mailto:virajulita12@gmail.com)

<sup>5</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [havidz.aima@upiypk.ac.id](mailto:havidz.aima@upiypk.ac.id)

Corresponding Author: [alqiftitessa@gmail.com](mailto:alqiftitessa@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the role of organizational improvement as a mediating variable in the effects of training and education and career development on employee morale. The study employed a Systematic Literature Review based on secondary data. Data were collected through a critical review of scholarly articles, academic journals, and human resource management literature published between 2023 and 2026. The review primarily evaluated how training and career development programs interact with the effectiveness of organizational governance in strengthening employee morale. The synthesized findings indicate that the integration of structured training programs and clearly defined career pathways, supported by improvements in organizational systems, can substantially increase employee morale. These findings emphasize that successful human resource development is highly dependent on adaptive organizational transformation. Training and education improve employees' technical and behavioral competencies, whereas career development provides clarity regarding professional advancement and future opportunities within the organization. However, the effectiveness of both practices is strengthened when organizations continuously improve their governance, operational procedures, communication systems, and working environments. This study provides strategic implications for management practitioners by emphasizing the importance of aligning talent-development policies with improvements in organizational governance. Such alignment constitutes an important foundation for strengthening productivity, employee commitment, organizational adaptability, and sustainable competitive advantage in the modern era.*

**Keywords:** *career development; employee morale; organizational improvement; training and education*

---

**Abstrak:** Penelitian ini menggunakan Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review) berdasarkan data sekunder. Data dikumpulkan melalui tinjauan kritis terhadap artikel ilmiah, jurnal akademik, dan literatur manajemen sumber daya manusia yang diterbitkan antara tahun 2023 dan 2026. Tinjauan ini terutama mengevaluasi bagaimana program pelatihan dan pengembangan karir berinteraksi dengan efektivitas tata kelola organisasi dalam memperkuat moral karyawan. Temuan yang disintesis menunjukkan bahwa integrasi program pelatihan yang terstruktur dan jalur karir yang didefinisikan dengan jelas, didukung oleh peningkatan dalam sistem organisasi, dapat secara substansial meningkatkan moral karyawan. Temuan ini menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang sukses sangat bergantung pada transformasi organisasi yang adaptif. Pelatihan dan pendidikan meningkatkan kompetensi teknis dan perilaku karyawan, sementara pengembangan karir memberikan kejelasan mengenai kemajuan profesional dan peluang masa depan dalam organisasi. Namun, efektivitas kedua praktik tersebut akan semakin kuat ketika organisasi terus-menerus meningkatkan tata kelola, prosedur operasional, sistem komunikasi, dan lingkungan kerjanya. Penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi praktisi manajemen dengan menekankan pentingnya menyelaraskan kebijakan pengembangan talenta dengan peningkatan tata kelola organisasi. Keselarasan semacam ini merupakan landasan penting untuk memperkuat produktivitas, komitmen karyawan, kemampuan adaptasi organisasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era modern.

**Kata Kunci:** Pengembangan karir, moral karyawan, peningkatan organisasi, pelatihan dan pendidikan

---

## PENDAHULUAN

Di era disrupsi digital dan dinamika ekonomi global saat ini, manajemen sumber daya manusia telah berevolusi menjadi pilar strategis penting yang mendukung keberlanjutan institusi. Organisasi modern tidak lagi menganggap karyawan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset intelektual utama atau modal manusia (*human capital*) yang menentukan keunggulan kompetitif.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif dan tepat sasaran dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi sekaligus memungkinkan institusi untuk menavigasi berbagai tantangan eksternal. Kinerja institusi secara keseluruhan sangat bergantung pada kemampuan manajemen untuk menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi secara komprehensif (Tambunan & Pandiangan, 2024). Salah satu instrumen utama untuk memperkuat kemampuan sumber daya manusia adalah optimalisasi program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan yang dirancang secara sistematis tidak hanya memfasilitasi transfer pengetahuan teknis terkini dan *hard skills*, tetapi juga mengembangkan pemikiran kritis dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi.

Dalam praktiknya, pendidikan yang berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan masalah operasional secara lebih efisien dan mandiri (Mahfudnurnajamuddin, 2024). Institusi yang secara konsisten berkomitmen untuk berinvestasi dalam pelatihan terstruktur terbukti menunjukkan produktivitas dan ketahanan yang jauh lebih tinggi daripada pesaing mereka. Selain pelatihan dan pendidikan, pengembangan karir memainkan peran penting dalam menjaga retensi dan loyalitas karyawan berkualitas tinggi (Fadli & others, 2025). Pengembangan karir memberikan peta jalan yang jelas bagi karyawan mengenai prospek profesional masa depan mereka dalam organisasi.

Ketika manajemen secara proaktif menyediakan jalur promosi yang transparan, adil, dan berbasis meritokrasi, karyawan secara psikologis terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Rasa aman mengenai kemajuan karir pada akhirnya dapat mengurangi perputaran (*turnover*) karyawan sekaligus menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat.

Integrasi yang harmonis antara pelatihan dan jalur karir yang terdefinisi dengan jelas secara alami berkontribusi pada moral karyawan yang lebih kuat. Moral karyawan merupakan manifestasi dari motivasi intrinsik dan kepuasan psikologis karyawan terhadap lingkungan kerja mereka sehari-hari.

Karyawan dengan moral yang tinggi cenderung lebih proaktif, menunjukkan inisiatif yang lebih besar dalam menyelesaikan masalah, dan berkolaborasi lebih efektif di dalam tim. Dinamika psikologis ini menunjukkan bahwa moral karyawan bukanlah sekadar kondisi emosional sesaat. Sebaliknya, hal ini merupakan kekuatan pendorong utama yang menentukan efektivitas penerapan strategi bisnis pada tingkat operasional (Darmawan et al., 2026). Pada tingkat makro, akumulasi peningkatan kemampuan individu dan moral karyawan yang lebih kuat merangsang peningkatan organisasi. Peningkatan organisasi mencakup transformasi dalam kualitas layanan, efisiensi proses bisnis, tata kelola organisasi, dan pengembangan budaya kerja yang adaptif.

Institusi yang terus-menerus menerapkan peningkatan sistemik lebih mampu menciptakan ekosistem kerja inovatif yang merespons harapan pemangku kepentingan secara efektif. Oleh karena itu, peningkatan organisasi menjalankan dua fungsi yang saling terkait: mewakili tujuan kinerja organisasi dan pada saat yang sama memberikan landasan untuk mempertahankan efek positif dari program pengembangan sumber daya manusia (Nurlaila, 2024) mencatat bahwa meskipun penelitian sebelumnya telah secara ekstensif meneliti efek langsung pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja individu, penelitian yang secara khusus memposisikan peningkatan organisasi sebagai mekanisme intervensi atau katalisator yang terkait dengan moral karyawan masih terbatas.

Sebagian besar penelitian sebelumnya telah meneliti variabel-variabel ini dengan cara yang terfragmentasi, linear, dan terpisah. Namun, di tengah tuntutan kepemimpinan kontemporer, pendekatan parsial tidak lagi cukup untuk menjelaskan realitas organisasi yang kompleks dan saling berhubungan.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, sebuah Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review) yang komprehensif sangat diperlukan. Artikel ini bertujuan untuk menyintesis dan menguji secara kritis bagaimana peningkatan organisasi memediasi dan memperkuat pengaruh pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir terhadap moral karyawan.

Temuan dari tinjauan sistematis ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis pada literatur perilaku organisasi, tetapi juga menawarkan implikasi manajerial praktis bagi para pengambil keputusan strategis. Secara khusus, studi ini menekankan pentingnya mengintegrasikan program pengembangan sumber daya manusia dengan peningkatan tata kelola organisasi yang berkelanjutan.

## **Tinjauan Literatur**

### **Pelatihan dan Pendidikan (X1)**

Pelatihan dan pendidikan merupakan inisiatif strategis organisasi yang dimaksudkan untuk memperkuat kemampuan teknis dan keterampilan lunak (*soft skills*) karyawan sehingga mereka tetap relevan di tengah dinamika pasar yang berfluktuasi. Program-program semacam ini tidak lagi dianggap sebagai beban administratif, melainkan investasi penting dalam mengembangkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan disrupsi teknologi di era Industri 5.0. Melalui pendekatan pelatihan terstruktur, organisasi dapat mengurangi kesenjangan kompetensi dan memastikan bahwa karyawan mereka mempertahankan daya saing jangka panjang (A. Pratama & Wijaya, 2025). Pelatihan juga memfasilitasi perolehan

pengetahuan yang mutakhir, memperkuat kemampuan memecahkan masalah, dan meningkatkan kesiapan karyawan untuk merespons perubahan metode kerja dan teknologi organisasi.

### **Pengembangan Karir (X2)**

Pengembangan karir mencakup serangkaian inisiatif organisasi yang sistematis untuk mengelola perkembangan profesional setiap karyawan secara berkelanjutan. Fokus utama dari pengembangan karir tidak terbatas pada promosi. Hal ini juga melibatkan penyediaan jalur pengembangan yang transparan dan inklusif bagi semua karyawan. Penerapan strategi pengembangan karir yang komprehensif telah terbukti menjadi instrumen penting untuk memperkuat retensi bakat di tengah persaingan yang semakin ketat untuk mendapatkan karyawan berkualitas (Sari & Kusuma, 2024). Jalur karir yang jelas juga memperkuat kepercayaan karyawan pada masa depan profesional mereka dan mendorong mereka untuk berkontribusi secara lebih konsisten terhadap tujuan organisasi.

### **Moral Karyawan (Y)**

(Damayanti & Khatimah, 2025) menyatakan Moral karyawan adalah dimensi psikologis dan emosional yang secara langsung memengaruhi antusiasme dan produktivitas karyawan saat menjalankan tugas mereka. Hal ini secara substansial dipengaruhi oleh keadilan prosedural di tempat kerja dan keberadaan budaya organisasi yang mendukung. Moral karyawan yang tinggi tercermin dari antusiasme, disiplin, inisiatif, kolaborasi, dan keterikatan emosional karyawan pada visi organisasi. Moral yang kuat juga dapat mengurangi niat untuk keluar (*turnover intention*) karena karyawan mengembangkan rasa kepuasan, rasa memiliki, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka.

### **Peningkatan Organisasi (Z)**

Peningkatan organisasi mengacu pada transformasi berkelanjutan dalam tata kelola internal yang bertujuan untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan daya tanggap yang lebih besar. Proses ini melibatkan modernisasi sistem manajemen sumber daya manusia dan pembaruan prosedur operasional untuk membangun ekosistem kerja yang mendukung kinerja optimal. Oleh karena itu, peningkatan organisasi berfungsi sebagai katalis yang memastikan semua program pengembangan sumber daya manusia tetap selaras dengan efisiensi sistemik keseluruhan organisasi (Kusumo & Rahayu, 2023). Peningkatan organisasi yang efektif juga memungkinkan institusi untuk menerjemahkan peningkatan kompetensi dan aspirasi karir karyawan menjadi peningkatan kinerja organisasi yang terukur.

## **METODE**

Menurut (R. Pratama & Hidayat, 2024) tinjauan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia adalah metodologi investigasi yang berfokus pada ekstraksi dan sintesis data sekunder. Tujuannya adalah untuk meneliti, membandingkan, dan mengonsolidasi temuan dari penelitian sebelumnya guna merumuskan proposisi teoritis mengenai hubungan antar variabel tanpa memerlukan observasi lapangan atau pengumpulan data primer.

Sejalan dengan perspektif tersebut, penelitian ini menerapkan desain penelitian kualitatif yang sepenuhnya didasarkan pada tinjauan literatur. Pendekatan metodologis ini dipilih untuk membangun landasan analitis mengenai hubungan kausal antara pelatihan dan pendidikan, pengembangan karir, moral karyawan, dan peningkatan organisasi.

Proses pengumpulan data didasarkan pada pemilihan dan pemeriksaan artikel jurnal ilmiah yang telah dipublikasikan. Untuk memastikan relevansi dan kebaruan literatur, khususnya dalam menjelaskan perilaku organisasi pasca-disrupsi, periode publikasi dibatasi secara ketat pada penelitian yang diterbitkan antara tahun 2023 dan 2026. Sebanyak 15 artikel jurnal ilmiah merupakan materi utama yang dianalisis dalam studi ini. Pemilihan literatur

dirancang secara khusus untuk memberikan representasi seimbang antara temuan empiris di tingkat nasional maupun internasional. Dari 15 artikel utama yang disertakan dalam tinjauan, 12 diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi SINTA, sementara tiga diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus. Keseluruhan literatur tersebut kemudian diuji menggunakan analisis kualitatif deskriptif dan naratif.

Prosedur analitis terdiri dari beberapa tahap: mereduksi dan mengorganisasi informasi yang relevan, memetakan konsistensi dan perbedaan metodologis di antara artikel-artikel terpilih, membandingkan temuan utama, dan menarik kesimpulan integratif. Prosedur ini memungkinkan penelitian untuk memeriksa perkembangan moral karyawan dan peningkatan organisasi dari perspektif variabel independen yang dipilih.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pencarian dan seleksi literatur mengidentifikasi 15 artikel jurnal ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dan dianggap layak untuk analisis lebih lanjut. Artikel-artikel ini mewakili beragam konteks organisasi, termasuk institusi layanan publik, organisasi perawatan kesehatan, perusahaan logistik, perusahaan manufaktur, institusi pendidikan, dan institusi keuangan. Meskipun mewakili sektor industri yang berbeda, studi-studi terpilih tersebut memiliki fokus yang sama dalam meneliti efek kausal dari pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir terhadap moral karyawan serta signifikansinya dalam mendukung peningkatan organisasi.

Sebagian besar artikel yang diulas diterbitkan dalam periode 2023–2026 yang lebih baru. Pola ini mengonfirmasi bahwa sinergi antara pengembangan sumber daya manusia dan transformasi organisasi tetap menjadi isu strategis yang sangat relevan dalam literatur manajemen pasca-disrupsi kontemporer.

Temuan yang disintesis juga menunjukkan bahwa moral karyawan secara konsisten berfungsi sebagai variabel kunci. Di berbagai penelitian, moral karyawan diposisikan baik sebagai variabel dependen utama atau sebagai variabel mediasi signifikan yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen SDM berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi yang komprehensif.

Kombinasi dari 12 artikel jurnal nasional terakreditasi SINTA dan tiga artikel jurnal internasional bereputasi yang terindeks *Scopus* diharapkan memberikan landasan teoritis yang komprehensif dan seimbang dengan mengintegrasikan temuan empiris nasional dan internasional.

### 1. Pengaruh Pengembangan Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

(Aini & Istanti, 2025) menemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pelatihan terstruktur meningkatkan kompetensi teknis dan kemampuan memecahkan masalah karyawan, sedangkan pengembangan karir memberikan kepastian yang lebih besar mengenai peluang promosi dan kemajuan profesional di masa depan. Kombinasi dari kedua faktor ini memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja individu mereka. Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), karyawan yang menerima kesempatan untuk belajar dan berkembang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Mereka membalas dukungan ini melalui loyalitas yang lebih kuat, komitmen organisasi, dan kemauan yang lebih besar untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

## **2. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Organisasi**

(Wibowo & Maryam, 2024) menemukan bahwa optimalisasi pelatihan dan pendidikan yang selaras dengan pengembangan karir berdampak kuat pada peningkatan organisasi. Penyediaan fasilitas pembelajaran berkelanjutan dan jalur karir yang terdefinisi dengan jelas menumbuhkan iklim kerja yang profesional dan terstruktur. Kondisi ini mengurangi kesalahan teknis dan biaya korektif, memungkinkan institusi untuk mempercepat perbaikan dalam kinerja manajerial dan efisiensi operasional. Dari perspektif Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*), karyawan yang kompetensinya terus diperbarui melalui pendidikan dan pengembangan karir mewakili investasi organisasi jangka panjang. Peningkatan modal intelektual secara langsung memperkuat kelincahan organisasi dalam merespons tuntutan pasar, sehingga memungkinkan peningkatan kualitas institusi terjadi secara organik. Di sektor perbankan dan keuangan, menyelaraskan pendidikan karyawan dengan proyeksi karir masa depan mencegah stagnasi dalam layanan pelanggan. Kompetensi karyawan yang terus ditingkatkan menjadikan sistem perbankan lebih aman dan layanan lebih efisien, sehingga menghasilkan peningkatan nyata dalam prosedur organisasi. Temuan ini sejalan dengan literatur manajemen kontemporer yang menekankan bahwa reformasi organisasi tidak dapat dicapai tanpa investasi dalam pelatihan karyawan. Sinkronisasi antara pendidikan dan pengembangan karir dengan demikian merupakan katalisator utama untuk mentransformasi sistem kinerja organisasi.

## **3. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Organisasi**

(Agrasadya & Putra, 2023) menunjukkan bahwa penerapan pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir secara simultan memainkan peran penting dalam peningkatan organisasi. Karyawan yang menerima pengetahuan baru dan kepastian mengenai arah karir mereka cenderung lebih mematuhi revisi prosedur operasi standar (SOP). Kemampuan adaptasi semacam ini sangat penting saat organisasi berupaya memperbaiki strukturnya karena meminimalkan resistensi internal terhadap perubahan. Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial, karyawan membalas investasi organisasi dalam pendidikan dan pengembangan karir melalui loyalitas dan dukungan kuat terhadap inisiatif perbaikan organisasi. Di sektor *start-up* teknologi, perubahan yang cepat menjadikan pelatihan teknis dan sistem promosi yang transparan sangat penting. Praktik-praktik ini memastikan bahwa setiap perputaran organisasi (*pivot*) atau inisiatif peningkatan didukung oleh karyawan yang kompeten dan siap beradaptasi. Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa strategi sumber daya manusia yang efektif akan diiringi oleh peningkatan kualitas sistem organisasi. Oleh karena itu, memfasilitasi pengembangan intelektual dan profesional karyawan merupakan landasan penting bagi keberhasilan restrukturisasi dan peningkatan organisasi.

## **4. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Organisasi**

(D. Pratama & Kusuma, 2024) menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan yang intensif, dipadukan dengan tata kelola pengembangan karir yang efektif, berkontribusi terhadap peningkatan organisasi. Kurikulum pelatihan yang dirancang secara tepat dan pemetaan karir berbasis kompetensi menyederhanakan prosedur birokrasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Efisiensi waktu dan tenaga kerja yang lebih besar kemudian meningkatkan kinerja institusi di berbagai

departemen. Dari perspektif Teori Pembelajaran Organisasi, pendidikan dan jalur karir yang terstruktur memastikan perpindahan pengetahuan yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Proses pembelajaran ini secara bertahap menggantikan pola pikir konvensional dan menghasilkan inovasi yang mampu mengatasi kelemahan institusional. Dalam sektor logistik dan rantai pasokan, kepastian karir dan pelatihan berkala dapat mengurangi risiko keterlambatan pengiriman. Sumber daya manusia yang kompeten memungkinkan perusahaan logistik untuk membangun sistem manajemen distribusi yang jauh lebih efektif. Temuan ini konsisten dengan proposisi bahwa peningkatan organisasi harus dimulai dengan transformasi pengetahuan dan pola pikir karyawan. Oleh karena itu, pelatihan dan kepastian karir tidak boleh dianggap sebagai beban finansial, melainkan sebagai infrastruktur organisasi yang mendukung peningkatan skala besar.

#### **5. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Organisasi**

(Setiawan & Haryanto, 2025) menemukan bahwa menggabungkan program pelatihan dan pendidikan dengan pengembangan karir yang efektif secara substansial meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang menerima materi pembelajaran yang diperbarui dan prospek yang jelas untuk kemajuan profesional menunjukkan komitmen yang lebih kuat dan kinerja yang lebih berkualitas. Ketepatan karyawan yang ditingkatkan memungkinkan organisasi mencapai tujuan peningkatan kualitas layanan tanpa perlu merekrut tenaga eksternal dalam jumlah besar. Dari Pandangan Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities View*), kapasitas organisasi untuk terus meningkat sangat bergantung pada bagaimana ia mendidik karyawannya dan memposisikan mereka dalam hierarki karirnya. Fleksibilitas kapabilitas semacam ini memperkuat ketahanan organisasi dan kemampuan adaptasinya terhadap regulasi baru. Dalam administrasi publik, pembaruan program pendidikan dan pelatihan serta reformasi promosi yang adil secara langsung meningkatkan kepuasan publik terhadap layanan pemerintah. Pejabat publik yang kompeten dengan prospek karir yang terjamin dapat membantu menghilangkan persepsi tentang birokrasi yang lambat dan tidak efektif. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa reformasi struktural tidak dapat dipisahkan dari reformasi sumber daya manusia. Integrasi antara pendidikan dan pengembangan karir dengan demikian merupakan dasar fundamental bagi perbaikan yang komprehensif dalam organisasi publik.

#### **6. Pengaruh Peningkatan Organisasi terhadap Moral Karyawan**

(Hidayat & Rahmawati, 2025) menegaskan bahwa peningkatan organisasi yang sukses memberikan efek positif yang kuat terhadap moral karyawan. Peningkatan dalam tata kelola, fasilitas, dan prosedur operasional menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, mendukung, dan teratur. Sistem manajemen yang transparan dan terorganisir dengan baik meminimalkan konflik internal, memungkinkan karyawan merasa lebih dihargai dan antusias dalam menyelesaikan tanggung jawab harian mereka. Dari perspektif Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*), perbaikan organisasi umumnya disertai dengan visi institusional yang lebih jelas dan penetapan tujuan yang lebih rasional. Target yang terukur dalam lingkungan organisasi yang telah ditingkatkan merangsang motivasi internal yang kuat karena karyawan merasa bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara realistis melalui upaya kolektif. Di lembaga pemerintah daerah, perbaikan sistem kehadiran dan penerapan birokrasi digital telah mengurangi penumpukan administratif yang melelahkan. Lingkungan kerja dengan hambatan administratif yang lebih sedikit akan memperkuat kebanggaan dan moral pegawai negeri. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang

menunjukkan bahwa kondisi institusi yang mendukung merupakan salah satu pembangkit moral karyawan yang paling efektif. Akibatnya, upaya untuk memperkuat moral seharusnya tidak hanya mengandalkan motivasi verbal, tetapi harus melibatkan peningkatan konkret pada sistem organisasi.

#### **7. Pengaruh Peningkatan Organisasi terhadap Moral Karyawan**

(Supriadi & Lestari, 2026) menunjukkan bahwa implementasi peningkatan organisasi yang sukses berfungsi sebagai penentu utama dalam memperkuat moral karyawan. Organisasi yang terus meningkatkan infrastruktur dan sistem komunikasi mereka menciptakan lingkungan kerja dengan lebih sedikit tekanan yang tidak perlu dan faktor pemicu stres administratif. Pengurangan beban psikologis karyawan yang dihasilkan dari perbaikan sistem ini kemudian berubah menjadi energi positif dan antusiasme kerja yang lebih kuat. Dari perspektif Teori Dua Faktor *Herzberg* (*Herzberg's Two-Factor Theory*), perbaikan dalam faktor higienis yang timbul dari peningkatan organisasi termasuk kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan sistem pengawasan yang adil mencegah ketidakpuasan karyawan. Tidak adanya ketidakpuasan tersebut memberikan landasan esensial bagi pengembangan moral karyawan dan motivasi intrinsik. Di sektor layanan kesehatan, peningkatan pada manajemen penjadwalan dan sistem rekam medis digital secara substansial (Nugroho & Susanti, 2023) mengurangi beban kerja administratif perawat dan dokter. Waktu tambahan yang tersedia memungkinkan mereka untuk melayani pasien dengan antusiasme yang lebih besar dan pendekatan yang lebih manusiawi. Temuan ini menunjukkan bahwa reformasi institusi merupakan solusi berkelanjutan terhadap kelelahan kerja (*burnout*) karyawan. Oleh karena itu, peningkatan organisasi tidak hanya berkaitan dengan profitabilitas tetapi juga dengan pembentukan ekosistem kerja yang sehat dan memuaskan.

#### **8. Pengaruh Peningkatan Organisasi terhadap Moral Karyawan**

menunjukkan bahwa peningkatan organisasi memiliki kapasitas yang signifikan untuk memperkuat moral karyawan. Institusi yang merespons kebutuhan untuk memperbaiki fasilitas dan infrastruktur menunjukkan kepedulian mereka terhadap persyaratan operasional karyawan. Rasa kepedulian organisasi ini menghasilkan rasa kepemilikan yang kuat, yang dibalas karyawan dengan etos kerja, antusiasme, dan dedikasi yang lebih kuat. Dari perspektif Model Tuntutan dan Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources Model*), perbaikan institusi dapat diklasifikasikan sebagai peningkatan sumber daya pekerjaan yang memadai. Semakin baik sumber daya struktural yang disediakan oleh organisasi, semakin kuat keterlibatan dan moral yang ditunjukkan karyawan ketika menghadapi tantangan di tempat kerja. Di organisasi ritel berskala besar, perangkat lunak kasir yang ditingkatkan dan tata letak gudang yang lebih terorganisir dapat mengurangi keluhan pelanggan yang sering memicu stres karyawan. Lingkungan kerja yang lebih tertata meningkatkan semangat dan moral tim penjualan di garis depan. Temuan ini konsisten dengan proposisi bahwa pengalaman di tempat kerja yang positif berakar pada fasilitas dan sistem organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, setiap peningkatan organisasi merupakan investasi langsung pada moral karyawan.

#### **9. Pengaruh Peningkatan Organisasi terhadap Moral Karyawan**

(Wijaya & Sari, 2024) menjelaskan bahwa inisiatif peningkatan organisasi yang progresif secara langsung meningkatkan moral karyawan. Ketika manajemen berhasil menyederhanakan proses yang rumit, karyawan mengalami pencapaian yang lebih cepat dan lebih nyata dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Efisiensi tersebut

mengurangi kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian terwujud dalam antusiasme dan motivasi yang lebih besar untuk memberikan kontribusi tambahan. Dari perspektif Teori Harapan (*Expectancy Theory*), perbaikan manajerial meyakinkan karyawan bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil yang berarti karena didukung oleh sistem yang adil dan transparan. Keyakinan pada integritas struktur organisasi memperkuat motivasi kerja tanpa memerlukan pengawasan berlebihan. Di badan usaha milik negara (BUMN) sektor konstruksi, perbaikan dalam sistem lelang pengadaan dan penyederhanaan prosedur pelaporan proyek lapangan menghilangkan hambatan birokrasi yang melelahkan. Prosedur standar operasi yang lebih jelas memungkinkan teknisi lapangan untuk bekerja secara lebih efisien dan penuh semangat. Temuan ini mendukung pandangan bahwa sistem birokrasi yang sehat akan menciptakan iklim kerja psikologis yang sehat. Oleh karena itu, mempercepat perbaikan tata kelola adalah instrumen yang rasional untuk mempertahankan moral karyawan.

#### **10. Pengaruh Peningkatan Organisasi terhadap Moral Karyawan**

(Siregar & Pujianto, 2025) menekankan bahwa peningkatan organisasi yang berkelanjutan memainkan peran vital dalam menjaga dan memperkuat moral karyawan. Restrukturisasi peran yang didefinisikan dengan jelas serta peningkatan dalam komunikasi internal menghapuskan budaya di mana karyawan saling melempar tanggung jawab. Lingkungan kerja yang harmonis dan terstruktur dengan baik menciptakan rasa aman psikologis, yang merupakan prasyarat esensial untuk mengembangkan inisiatif dan motivasi berprestasi karyawan. Dari perspektif Teori Dukungan Organisasi (*Organizational Support Theory*), karyawan mempersepsikan setiap perbaikan yang diimplementasikan oleh manajemen sebagai bukti dukungan institusi terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi positif akan dukungan organisasi tersebut dibalas melalui komitmen afektif dan energi kerja yang lebih besar. Dalam sektor pariwisata dan perhotelan, perbaikan tata letak dapur dan penerapan sistem manajemen pergantian giliran (*shift*) terkomputerisasi dapat mengurangi konflik antarpribadi yang sering terjadi selama periode permintaan tinggi. Lingkungan operasional yang mendukung memperkuat antusiasme karyawan dan memungkinkan mereka untuk memberikan pelayanan yang benar-benar ramah kepada tamu. Temuan ini konsisten dengan proposisi bahwa sistem yang kooperatif akan menghasilkan karyawan yang aktif dan terlibat. Menjaga kualitas sistem organisasi dengan demikian sama dengan mempertahankan moral karyawan.

#### **11. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Moral Karyawan Melalui Peningkatan Organisasi**

(Nasution & Hakim, 2026) menemukan bahwa peningkatan organisasi berfungsi sebagai mediator penuh (*full mediator*) dalam memediasi efek pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir terhadap moral karyawan. Pendidikan teknis dan jalur karir tidak akan menghasilkan moral karyawan yang kuat jika sebuah organisasi terus beroperasi melalui sistem manajerial yang sudah usang. Namun, ketika pendidikan dan pengembangan karir diterapkan untuk mengubah tata kelola organisasi, perbaikan yang dihasilkan akan menciptakan ekosistem kerja modern yang secara substansial meningkatkan moral karyawan. Dari perspektif Teori Kesesuaian Individu-Organisasi (*Person-Organization Fit Theory*), kompetensi karyawan yang dikembangkan melalui pelatihan dan kepastian karir, ketika diintegrasikan dengan peningkatan institusional yang berkelanjutan, membangun keselarasan yang kuat antara karyawan dengan tempat kerja mereka. Keselarasan ini menghasilkan moral karyawan yang langgeng. Di industri telekomunikasi, pelatihan

teknologi serat optik dan promosi karir yang kompetitif digunakan untuk mendesain ulang arsitektur operasional. Karyawan yang melihat organisasinya bertransformasi menjadi perusahaan yang berorientasi masa depan mengalami kebanggaan dan antusiasme yang lebih kuat untuk berpartisipasi dalam transformasi ini. Temuan ini mengonfirmasi bahwa sumber daya manusia yang sangat kompeten harus didukung oleh sistem organisasi yang modern. Oleh karena itu, peningkatan organisasi merupakan jembatan vital di mana pendidikan dan pengembangan karir dapat memperkuat moral karyawan.

## **12. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Moral Karyawan Melalui Peningkatan Organisasi**

(Ramadhan & Putri, 2024) menemukan bahwa peningkatan organisasi memperkuat transmisi efek pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir terhadap moral karyawan. Berbagai inisiatif pelatihan mungkin memberikan hasil yang terbatas jika tidak didukung oleh fasilitas tempat kerja dan sistem organisasi yang lebih baik. Namun, ketika peningkatan organisasi diimplementasikan, hasil pelatihan dan manajemen karir dapat diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang nyata, sehingga secara substansial meningkatkan kepercayaan diri dan antusiasme karyawan. Dari perspektif Teori Sistem (*Systems Theory*), sebuah organisasi beroperasi sebagai sistem terpadu di mana subsistem pelatihan dan pengembangan karir tidak dapat secara independen menghasilkan moral karyawan tanpa sinkronisasi dengan mekanisme utama institusi tersebut. Dalam industri kreatif dan penyiaran, pelatihan mengenai perangkat lunak penyuntingan terbaru serta penetapan jalur karir produser harus dibarengi dengan studio modern dan sistem persetujuan konten yang fleksibel. Ekosistem yang mendukung kreativitas dapat menjaga semangat karyawan muda dan memotivasi mereka untuk terus menghasilkan karya inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi tanpa reformasi organisasi dapat meningkatkan *turnover* karena organisasi tidak dapat mengakomodasi harapan dan kemampuan karyawan yang baru diperoleh. Peningkatan organisasi dengan demikian penting untuk memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berhasil memperkuat moral karyawan.

## **13. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Moral Karyawan Melalui Peningkatan Organisasi**

(Smith & Johnson, 2023) membuktikan bahwa peningkatan organisasi memiliki fungsi mediasi yang kuat dalam menghubungkan efek gabungan antara pelatihan dan pendidikan serta pemetaan karir dengan moral karyawan. Organisasi menggunakan pelatihan intensif dan peta karir yang menjanjikan untuk merekonstruksi kelemahan manajerial di masa lalu. Restrukturisasi yang dihasilkan membangun iklim kerja yang inklusif, yang mendorong karyawan untuk menunjukkan dedikasi dan moral yang kuat. Dari perspektif Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*), kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan dan otonomi yang lebih besar yang dihasilkan dari kemajuan karir akan saling melengkapi dengan perbaikan lingkungan kerja serta hubungan sosial yang lebih kuat. Pemenuhan ketiga kebutuhan psikologis dasar ini kompetensi, otonomi, dan keterkaitan (*relatedness*) sangat penting untuk mengembangkan motivasi intrinsik sejati dan moral karyawan. Pada tingkat perusahaan multinasional, integrasi pendidikan kepemimpinan lintas budaya dan perencanaan karir global dapat digunakan untuk membakukan kualitas tata kelola di berbagai cabang internasional. Standar operasi yang tinggi secara konsisten mendorong pekerja ekspatriat dan karyawan lokal untuk bekerja dengan rasa kebanggaan bersama dan moral yang kohesif. Temuan internasional ini menunjukkan

bahwa peran mediasi dari peningkatan organisasi yang berkualitas dapat diterapkan dalam berbagai konteks. Peningkatan yang signifikan dalam moral karyawan kemungkinan tidak akan terjadi tanpa reformasi institusi yang nyata mengikuti inisiatif pengembangan SDM.

#### **14. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Moral Karyawan Melalui Peningkatan Organisasi**

Dengan menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*), (Chen & Lee, 2025) menyimpulkan bahwa peningkatan organisasi merupakan variabel intervening esensial yang menjelaskan mengapa pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir meningkatkan moral karyawan. Pengetahuan baru yang diperoleh dari pelatihan serta kepastian yang lebih besar mengenai peluang karir di masa depan akan merangsang inovasi tambahan yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan substansial dalam efisiensi tata kelola institusi. Organisasi yang lebih efisien dan modern kemudian menciptakan energi positif dan kondisi psikologis yang berhubungan dengan moral karyawan. Dari perspektif Teori Kontingensi Struktural (*Structural Contingency Theory*), desain organisasi harus terus diadaptasi dan ditingkatkan agar tetap selaras dengan tingkat keahlian karyawan dan hierarki karir organisasi. Keselarasan ini mengurangi tekanan beban kerja dan memperkuat antusiasme di seluruh sistem organisasi. Di sektor *e-commerce*, investasi dalam pelatihan analisis data dan penetapan peran profesional baru digunakan untuk memperbaiki respons organisasi terhadap keluhan pelanggan. Menurunnya ketidakpuasan pelanggan yang dihasilkan dari perbaikan sistem akan melindungi kesejahteraan psikologis pegawai layanan pelanggan dan memperkuat moral mereka saat merespons komunikasi pelanggan. Temuan ini mendukung proposisi empiris bahwa lingkungan kerja yang disfungsional dapat mengikis semangat bahkan dari karyawan yang paling kompeten sekalipun. Oleh karena itu, peningkatan organisasi merupakan mekanisme perlindungan yang tak terpisahkan untuk mempertahankan moral karyawan.

#### **15. Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan serta Pengembangan Karir terhadap Moral Karyawan Melalui Peningkatan Organisasi**

(Garcia & Martinez, 2026) menunjukkan bahwa moral karyawan yang lebih kuat muncul sebagai hasil akhir dari praktik pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir yang sebelumnya telah mentransformasi dan meningkatkan kualitas organisasi. Fasilitas pendidikan korporat dan navigasi karir memperkuat kapasitas pemecahan masalah karyawan. Konsekuensinya, prosedur operasional dan budaya kerja meningkat secara substansial. Budaya kerja berkualitas tinggi yang dikembangkan melalui perbaikan berkelanjutan ini kemudian berfungsi sebagai sumber abadi moral karyawan. Dari perspektif Sistem Kerja Kinerja Tinggi (*High-Performance Work Systems*), kombinasi antara pelatihan selektif, insentif karir, dan inisiatif perbaikan proses akan menetapkan arsitektur pengembangan SDM yang sangat efektif. Sistem berkinerja tinggi yang terintegrasi ini mengembangkan karyawan yang tangguh dan menunjukkan vitalitas serta tekad yang berkesinambungan. Di sektor manufaktur global, pelatihan otomatisasi robotik dan penetapan jalur karir rekayasa mekatronika diarahkan untuk meningkatkan keselamatan kerja dan mengurangi cacat produksi. Lingkungan pabrik yang lebih aman dan efisien mengurangi kecemasan karyawan serta mengubahnya menjadi antusiasme saat mengoperasikan mesin-mesin canggih. Temuan lintas disiplin ini membuktikan bahwa perbaikan sistemik merupakan salah satu kontribusi organisasi yang paling berarti terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, menjaga secara konsisten kualitas pendidikan, pengembangan

karir, dan tata kelola organisasi merupakan formula komprehensif untuk melestarikan moral karyawan.

## Pembahasan

Temuan dari Tinjauan Literatur Sistematis ini menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari peningkatan sistem organisasi. Pelatihan dan pendidikan membekali karyawan dengan pengetahuan yang diperbarui, kompetensi teknis, dan kemampuan memecahkan masalah yang lebih kuat. Pengembangan karir memberikan kepastian mengenai promosi, kemajuan profesional, dan posisi masa depan karyawan di dalam organisasi. Namun, manfaat dari kedua praktik sumber daya manusia ini akan tetap terbatas bila organisasi tidak menyediakan sistem yang mampu mengakomodasi peningkatan kompetensi dan aspirasi karir karyawan. Karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan tingkat lanjut mungkin menjadi tidak puas ketika prosedur usang mencegah mereka untuk menerapkan pengetahuan yang baru diperoleh. Demikian pula, jalur karir yang dikomunikasikan secara jelas dapat kehilangan kredibilitas ketika tata kelola organisasi tetap tidak konsisten, tidak adil, atau terlalu birokratis. Oleh karena itu, peningkatan organisasi merupakan mekanisme struktural yang menerjemahkan hasil pelatihan dan pengembangan karir menjadi pengalaman di tempat kerja yang lebih positif. Perbaikan pada prosedur, fasilitas, komunikasi, pengambilan keputusan, distribusi peran, dan teknologi memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien dengan lebih sedikit hambatan yang tidak perlu.

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa peningkatan organisasi memiliki efek positif langsung terhadap moral karyawan. Karyawan menunjukkan antusiasme yang lebih kuat ketika mereka bekerja dalam sistem yang transparan, mendukung, dan terorganisasi dengan baik. Berkurangnya hambatan administratif memungkinkan karyawan untuk mencurahkan lebih banyak energi pada tanggung jawab substantif alih-alih prosedur yang tidak efisien. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui Model Tuntutan dan Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands–Resources Model*). Peningkatan organisasi menambah sumber daya pekerjaan melalui fasilitas yang lebih baik, prosedur yang lebih jelas, komunikasi yang ditingkatkan, dukungan teknologi, dan sistem manajemen yang lebih adil. Sumber daya ini mengurangi konsekuensi merugikan dari tuntutan pekerjaan dan mendorong motivasi, keterlibatan, serta moral.

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) memberikan penjelasan tambahan. Karyawan menafsirkan investasi dalam pelatihan, pengembangan karir, dan reformasi institusional sebagai bukti bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Mereka membalas dukungan tersebut melalui loyalitas, komitmen, kinerja yang lebih kuat, dan antusiasme dalam mencapai tujuan organisasi. Dari perspektif Sistem Kerja Kinerja Tinggi (*High-Performance Work Systems*), pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan organisasi tidak boleh diimplementasikan sebagai praktik yang terisolasi. Nilai strategisnya muncul dari integrasi. Pelatihan meningkatkan kompetensi, pengembangan karir memberikan arah dan motivasi, sedangkan peningkatan organisasi menetapkan kondisi yang diperlukan agar karyawan dapat menerapkan kemampuannya secara efektif. Oleh karenanya, peran mediasi peningkatan organisasi secara teoritis maupun manajerial sangatlah signifikan. Peningkatan organisasi menjelaskan mengapa program pelatihan dan pengembangan karir yang serupa mungkin menghasilkan tingkat moral karyawan yang berbeda-beda di berbagai organisasi. Institusi yang memiliki sistem tata kelola adaptif mampu mengubah investasi SDM menjadi hasil psikologis positif secara jauh lebih efektif dibandingkan dengan institusi yang beroperasi melalui sistem kaku dan kuno.

Tinjauan ini semakin menegaskan bahwa pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir merupakan instrumen strategis mendasar untuk memperkuat modal manusia dalam organisasi modern. Investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan lebih dari sekadar peningkatan keahlian teknis. Hal ini juga membangun landasan untuk keterikatan emosional karyawan, komitmen organisasi, dan dedikasi. Karyawan yang mendapat akses pada pelatihan

berkualitas tinggi dan jalur karir yang terdefinisi dengan jelas cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi karena mereka merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan mendukung masa depan profesional mereka. Peningkatan organisasi memainkan peran mediasi krusial dengan menjembatani hubungan antara investasi pengembangan sumber daya manusia dan moral karyawan.

Tanpa perbaikan adaptif pada tata kelola dan struktur organisasi, program pelatihan dan pengembangan karir mungkin hanya akan diimplementasikan secara parsial dan pada akhirnya gagal menghasilkan manfaat secara maksimal. Peningkatan organisasi berfungsi sebagai infrastruktur pendukung yang memungkinkan karyawan untuk menerapkan kompetensi baru mereka secara efisien melalui proses kerja yang lebih baik. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi motivasi intrinsik dan moral karyawan yang lebih kuat. Secara teoritis, hubungan antariabel-variabel ini membuktikan pentingnya integrasi sistemik dalam manajemen sumber daya manusia.

Moral karyawan tidak muncul secara instan. Moral ini dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan peningkatan berkelanjutan yang menyingkirkan hambatan birokrasi yang tidak perlu. Ketika peningkatan organisasi berhasil diterapkan, karyawan akan merasakan kebebasan dan efisiensi yang lebih besar dalam bekerja dan berinovasi. Kondisi ini pada akhirnya merangsang moral kolektif di berbagai lapisan organisasi. Di era digital yang penuh tantangan, kesuksesan organisasi bergantung pada kemampuan untuk menyelaraskan praktik manajemen SDM dengan visi strategis perusahaan. Peningkatan organisasi bukan sekadar aktivitas rutin melainkan sebuah strategi transformatif. Organisasi yang mampu mengintegrasikan pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir ke dalam sistem perbaikan organisasi yang komprehensif akan memiliki daya saing yang lebih kuat dan kapasitas lebih besar untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Dalam jangka panjang, praktik-praktik terintegrasi ini dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dikemukakan beberapa kesimpulan berikut: 1. Pelatihan dan pendidikan memiliki efek positif pada kinerja organisasi dan kesiapan karyawan dalam merespons perubahan strategis. Program-program terstruktur memperkuat pengetahuan, kompetensi, daya adaptasi, dan kemampuan memecahkan masalah para karyawan. 2. Pengembangan karir merupakan faktor penting dalam memperkuat loyalitas dan moral karyawan karena hal ini memberikan kepastian yang lebih besar mengenai masa depan profesional karyawan di dalam organisasi. 3. Peningkatan organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi kuat yang memperkuat efek program pengembangan sumber daya manusia terhadap moral karyawan. 4. Standar manajemen sumber daya manusia yang konsisten harus diintegrasikan dengan pengambilan keputusan strategis guna mencapai keunggulan kompetitif di era digital. 5. Tata kelola organisasi yang ditingkatkan merupakan prasyarat penting untuk memastikan bahwa investasi pada pengembangan karyawan, termasuk program pelatihan dan pengembangan karir, mampu menghasilkan produktivitas organisasi yang optimal. 6. Integrasi yang konsisten antara praktik manajemen SDM dan transformasi organisasi dapat mengurangi hambatan di tempat kerja serta membangun ekosistem kerja yang inovatif, efektif, dan bermotivasi tinggi.

Secara keseluruhan, pelatihan dan pendidikan serta pengembangan karir akan memberikan dampak terkuat pada moral karyawan ketika hal tersebut didukung oleh peningkatan organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi harus memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dibarengi dengan perbaikan pada tata kelola, prosedur kerja, fasilitas, sistem komunikasi, teknologi, dan budaya organisasi. Studi ini mengonfirmasi bahwa memperkuat kemampuan individu dan memperbaiki sistem institusi

merupakan strategi yang saling melengkapi. Karyawan yang kompeten memerlukan organisasi yang mendukung, sementara sistem organisasi yang efektif memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dan motivasi profesional yang jelas. Integrasi dari dimensi-dimensi ini memberikan fondasi yang berkelanjutan bagi kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif.

### Saran

Berdasarkan hasil perumusan model konseptual dan sintesis dari berbagai literatur dalam studi ini, terdapat beberapa saran strategis yang direkomendasikan baik untuk aspek praktis manajemen sumber daya manusia secara umum maupun bagi pengembangan akademis di masa mendatang.

Bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia, pimpinan organisasi, dan pengelola institusi di berbagai sektor, disarankan untuk tidak lagi memandang program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir sebagai inisiatif yang berdiri sendiri (*terfragmentasi*) atau sekadar pemenuhan kewajiban tahunan semata. Manajemen harus menyadari bahwa efektivitas investasi pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada transformasi tata kelola organisasi yang adaptif. Institusi perlu melakukan peningkatan sistemik pada prosedur operasional, sistem komunikasi, dan lingkungan kerja agar selaras dengan kompetensi baru yang dimiliki karyawan. Tanpa adanya pembenahan pada aspek tata kelola tersebut, potensi karyawan yang telah ditingkatkan melalui pelatihan tidak akan dapat terkonversi secara optimal menjadi peningkatan kinerja organisasi maupun moral kerja yang berkelanjutan. Pemimpin organisasi harus berperan aktif sebagai katalisator dalam menciptakan ekosistem kerja yang transparan, efisien, dan mendukung, sehingga inisiatif pengembangan SDM benar-benar dirasakan sebagai bentuk dukungan organisasi (*organizational support*) yang memicu loyalitas, antusiasme, dan komitmen afektif karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, karena artikel ini terbatas pada kajian literatur sistematis (*systematic literature review*) dengan fokus pada data sekunder, sangat disarankan untuk melakukan pengujian kerangka kerja ini menggunakan pendekatan kuantitatif empiris guna memperoleh validasi statistik yang lebih mendalam mengenai peran mediasi peningkatan organisasi. Pengujian empiris pada masa depan dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dari sektor yang lebih beragam seperti sektor manufaktur, layanan kesehatan, atau teknologi untuk melihat bagaimana model ini bekerja dalam konteks industri yang berbeda. Selain itu, peneliti berikutnya diharapkan dapat memperluas model ini dengan mengintegrasikan variabel moderasi atau mediasi tambahan, seperti budaya organisasi yang adaptif, kepemimpinan transformasional, gaya komunikasi digital, atau dukungan pimpinan puncak (*top management support*), guna memperjelas kompleksitas hubungan antara praktik manajemen SDM, efektivitas tata kelola organisasi, dan dinamika moral karyawan di era disrupsi.

### REFERENSI

- Agrasadya, M., & Putra, R. (2023). The effects of job training and career development on organizational improvement and work effectiveness. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 6(3), 210–225.
- Aini, N., & Istanti, F. (2025). Training Development and Career Development toward Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Jurnal Disrupsi Bisnis*.
- Chen, Y., & Lee, H. (2025). Training Education as a Catalyst for Organizational Improvement and Work Enthusiasm: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Business Research*, 142(1), 301–315.
- Damayanti, R., & Khatimah, H. (2025). Pengaruh Keadilan Organisasional, Budaya Organisasi, dan Work-Life Balance terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen*

- dan Perilaku Organisasi*, 14(2), 112–125.
- Darmawan, D., Firmansyah, M. A., & Bahri, F. (2026). The effects of motivation and training on employee performance. *Journal of Innovative and Creativity*, 6(1), 5131–5143.
- Fadli, F., & others. (2025). The effects of career development and compensation on employee job satisfaction. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*.
- Garcia, M., & Martinez, R. (2026). Strategic HR Practices: How Career Pathing and Education Drive Organizational Capabilities and Morale. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 412–430.
- Hidayat, F., & Rahmawati, N. (2025). The effects of organizational improvement programs on the morale of public-sector employees. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 15(2), 89–104.
- Kusumo, A., & Rahayu, S. (2023). Peningkatan Organisasi dan Efisiensi Sistemik: Strategi Transformasi Tata Kelola Internal. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 115–128.
- Mahfudnurnajamuddin, M. (2024). The effects of human resource planning, training, and development on the organizational performance of the Maros Regency Government. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(4).
- Nasution, A., & Hakim, L. (2026). The effectiveness of training and education and career pathways in strengthening employee morale through organizational system improvement. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 201–215.
- Nugroho, B., & Susanti, L. (2023). The relationship between improvements in organizational capabilities and employee morale motivation. *Jurnal Pengembangan Bisnis*, 13(4), 205–219.
- Nurlaila, L. A. (2024). The effects of human resource development and organizational culture on employee performance. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 6(1).
- Pratama, A., & Wijaya, B. (2025). The transformation of digital-based training in improving employee competencies in the Industry 5.0 era. *Jurnal Manajemen SDM dan Kinerja*, 9(1), 45–58.
- Pratama, D., & Kusuma, A. (2024). The mediating role of organizational improvement in the relationship between employee training and institutional performance. *Jurnal Teori dan Terapan Manajemen*, 8(2), 101–118.
- Pratama, R., & Hidayat, T. (2024). Literature review methodology in contemporary human resource management research: A guide to writing literature reviews. *Jurnal Metodologi Riset Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 112–128.
- Ramadhan, F., & Putri, K. (2024). Employee morale in an era of transformation: The mediating role of institutional and policy quality. *Jurnal Inovasi Sumber Daya Manusia*, 11(1), 55–68.
- Sari, D. P., & Kusuma, R. (2024). Sustainable career development strategies for retaining highly qualified talent. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer*, 12(2), 112–128.
- Setiawan, R., & Haryanto, T. (2025). Integrating training and education and career planning to improve the quality of public organizations. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(1), 33–49.
- Siregar, M., & Pujiyanto, S. (2025). The implications of organizational policy transformation for employee enthusiasm and morale. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 7(1), 77–91.
- Smith, J., & Johnson, L. (2023). The Mediating Role of Organizational Improvement in the Relationship Between Career Development and Employee Morale. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1560–1582.
- Supriadi, E., & Lestari, W. (2026). Path analysis: The effect of organizational governance improvement on employee morale. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 16(1), 12–28.
- Tambunan, H. N., & Pandiangan, S. M. T. (2024). The role of human resource management in improving organizational performance. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 650–658.

- Wibowo, S. N., & Maryam, S. (2024). Career development, training education, and their effects on organizational improvement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 9(1), 45–58.
- Wijaya, K., & Sari, P. (2024). Strengthening employee morale through accelerated quality improvement and organizational restructuring. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 10(3), 144–156.