

# Program Pengembangan Pegawai untuk Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Kompetitif

Ahmad Azmy, Marlita Alisa

TANRI ABENG UNIVERSITY

Email: Ahmad.azmy@tau.ac.id

Diterima: 6 Maret 2018

Disetujui: 13 Maret 2018

## Abstract:

*Employee development program is a long-term investment by the company to increase capacity and capability. The methods employed in employee development include job rotation, empowerment, technical training, and work delegation. Results of research studies conducted that the development of employees able to improve performance both individually and organization. Employee development has a long-term view of the future and creates human resources according to company expectations. Therefore, the development of employees must be done to anticipate business changes very quickly.*

**Keywords:** *Development, Investment, Employee*

## Pendahuluan

Pegawai adalah modal utama perusahaan dalam mencapai target bisnis. Pencapaian visi dan misi yang hebat tanpa diiringi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia hanya sebatas mimpi. Impian jangka panjang perusahaan menjadi sebuah organisasi bisnis harus didukung dengan sumber daya manusia. Robbins (2006) menjelaskan bahwa pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja. Pegawai merupakan modal utama yang akan mengerjakan, memahami, dan berkontribusi dengan target bisnis yang dicanangkan oleh perusahaan. Kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai akan menjadi faktor penting untuk mencapai kinerja dan produktivitas tinggi dalam mencapai kesuksesan bisnis.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dilakukan dengan cara mengembangkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, baik dari segi pengetahuan maupun ketrampilan dan mental dengan harapan akan dapat menciptakan tata kelola yang diinginkan oleh segenap masyarakat. Pegawai sebagai aset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Dalam setiap aktivitasnya haruslah tepat waktu dan dapat di terima sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan, atau dengan kata lain mempunyai efektivitas dan kinerja yang tinggi..

Sumber daya manusia akan memainkan peran penting dalam daya tahan perusahaan dalam persaingan bisnis yang cukup ketat. Kreativitas dan inovasi harus selalu lahir dari bisnis perusahaan untuk memenuhi ekspektasi konsumen. Pegawai akan memainkan peran

penting dalam menghasilkan ide-ide baru untuk pengembangan bisnis perusahaan. Beberapa perusahaan memiliki program pengembangan pegawai baik dalam bentuk peningkatan kompetensi, kepemimpinan, manajerial, dan keahlian tertentu yang dibutuhkan dalam menghasilkan inovasi bisnis. Tujuan program pengembangan pegawai untuk memberikan kompetensi sesuai proses bisnis yang dibutuhkan perusahaan dan meningkatkan kemampuan sehingga mampu memberikan kinerja terbaik.

Pengembangan pegawai akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Proses bisnis membutuhkan kontribusi positif dari pegawai dalam menghadapi persaingan di semua level pasar. Kreativitas dan inovasi akan melahirkan banyak ide-ide baru dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Pegawai akan menjadi aset jangka panjang perusahaan dan mampu mencapai target bisnis sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Program pengembangan pegawai merupakan investasi yang harus disusun secara matang dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan kompetensi perusahaan jangka panjang. Pada pengembangan kualitas manusia melalui pengembangan kemampuan berfikir yang antara lain dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan untuk menilai keadaan. Pendidikan formal diharapkan dapat memberikan kontribusi terbesar dalam pengembangan kemampuan berfikir melalui materi dasar hitung menghitung, membuat perbandingan, mengekspresikan ide melalui tulisan, membuat keputusan dengan kendala-kendala tertentu dan lain-lain.

Pegawai membutuhkan pengembangan baik dari aspek pengetahuan, kemampuan, dan sikap dalam mencapai target bisnis perusahaan. Pengetahuan pegawai harus senantiasa ditingkatkan untuk mengantisipasi perubahan bisnis yang dilakukan oleh pesaing sehingga trend bisnis mampu diikuti dengan menghasilkan ide-ide baru. Kemampuan pegawai ditingkatkan dalam kapasitas sesuai kebutuhan organisasi. Sikap harus dibentuk sesuai nilai-nilai yang diangkat organisasi dan dijadikan sebagai budaya perusahaan. Oleh karena itu program pengembangan pegawai diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia kompetitif dan berdaya saing tinggi.

Penelitian ini akan membahas kajian program pengembangan pegawai dari aspek literatur dan implikasinya bagi perusahaan. Konstruksi teori yang dibangun akan menjelaskan alur proses pengembangan pegawai sampai menghasilkan kontribusi produktif bagi perusahaan. Setiap bisnis harus dijalankan dengan baik meliputi teknologi dan sumber daya manusia. Pengembangan pegawai akan memperlihatkan bagaimana kontribusi dari program yang akan dijalankan oleh perusahaan dalam mempersiapkan para pegawainya untuk bersaing secara kompetitif dengan pesaingnya. Persaingan bisnis yang tinggi akan membawa ketidakpastian terhadap sustainability perusahaan jika tidak mampu mengikuti trend bisnis sesuai tuntutan konsumen. Pegawai harus dipersiapkan dengan baik dan menghasilkan ide-ide baru bagi bisnis perusahaan.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2010) menjelaskan pengembangan pegawai adalah kombinasi antara pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan untuk membantu karyawan mempersiapkan masa depan karir. Perusahaan harus mempersiapkan sebuah aktivitas dimana pegawai akan ditingkatkan kemampuan sesuai dengan kebutuhan bisnis sehingga mampu mengantisipasi tuntutan konsumen. Dessler (2013) menjelaskan bahwa program pengembangan pegawai disusun sesuai dengan kebutuhan kompetensi bisnis perusahaan. Titik fokus pada pengembangan pegawai adalah bagaimana perusahaan membuat perencanaan dimulai dari tujuan, objektivitas, pemetaan kompetensi, jumlah pegawai yang akan dikembangkan, biaya, dan target dari aktivitas yang akan dilaksanakan dalam program tersebut. Investasi perusahaan dalam melaksanakan pengembangan pegawai akan bisa terlihat pada jangka panjang.

Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani berbagai macam tugas dan menumbuhkan kemampuan karyawan di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan pegawai dilakukan untuk mengarahkan sumber daya manusia yang ada dalam melaksanakan pekerjaan yang berbeda. Setiap perusahaan memiliki keinginan sumber daya manusia yang tanggap dengan persaingan bisnis dan kehandalan kompetensi. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang. Kehandalan kompetensi dibutuhkan dalam melayani, menanggapi keluhan, dan membina hubungan baik dengan konsumen jangka panjang.

Noe (2009) menjelaskan pelatihan dan pengembangan memberi karyawan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi di dalam perusahaan dan membantu memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan menginginkan karyawan harus memberikan yang terbaik dan produktivitas tinggi. Kompetensi strategis harus dimiliki oleh pegawai sehingga akan memberikan signifikansi bagi bisnis perusahaan. Upaya Pengembangan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai macam tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan pegawai berorientasi untuk mendidik dan menempatkan seseorang sesuai dengan bakat & minatnya sehingga akan tercipta regenerasi kepemimpinan bisnis perusahaan.

Decenzo dan Robbin (2009) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai memfokuskan terhadap pertumbuhan personal di masa depan. Pengembangan pegawai berorientasi pada masa depan dan lebih memperhatikan pendidikan daripada pelatihan khusus pegawai. Program pengembangan pegawai bertujuan untuk menanamkan proses penalaran dalam rangka meningkatkan kemampuan seseorang untuk memahami dan menafsirkan pengetahuan sehingga mampu menyampaikan fakta-fakta atau mengajarkan serangkaian keterampilan motorik tertentu. Oleh karena itu, pengembangan lebih berfokus pada pertumbuhan pribadi pegawai. Hasil akhir dari pengembangan pegawai dapat terlihat dari kesuksesan dan kesiapan menghadapi posisi tanggung jawab yang lebih besar dalam mengembangkan kemampuan analisis, hubungan manusia, konseptual, dan keahlian khusus.

Mahapatra (2009) menjelaskan bahwa konsep pengembangan sumber daya manusia berfokus pada kompetensi, dinamisme pekerjaan, motivasi, dan efektivitas pegawai secara sistematis dan terencana. Pengembangan pegawai merupakan proses yang berkaitan dengan aktivitas pembelajaran terorganisir yang dirancang untuk menghasilkan perubahan perilaku dalam sumber daya manusia sehingga pegawai memperoleh tingkat kompetensi yang diinginkan untuk peran sekarang dan masa depan. Jadi aktivitas pengembangan sumber daya manusia akan memberikan kontribusi terbaik bagi semua anggota organisasi dan peningkatan kualitas terbaik dalam bisnis perusahaan. Program pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk mengembangkan pemimpin profesional dan kompeten yang dapat bekerja secara efektif dalam peran HRD yang kritis, seperti administrator program, manajer pelatihan atau direktur, instruktur, fasilitator, pelatih, spesialis pengembangan manajemen, agen perubahan organisasi, perancang program, atau penasihat pengembangan karir perorangan, staf, sistem manajemen kinerja, perencanaan SDM, dan desain organisasi.

Stewart dan Brown (2010) melihat bahwa pengembangan pegawai melibatkan aktivitas yang mempengaruhi pertumbuhan pribadi dan profesional. Kegiatan pengembangan umumnya membantu pegawai mempelajari keterampilan yang akan membantu dalam pekerjaan masa depan. Berkaitan erat dengan pengembangan pegawai adalah pengembangan karir, yang mencakup kegiatan yang membantu seseorang mengelola perkembangan pengalaman kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu program pengembangan pegawai

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan sustainabilitas perusahaan jangka panjang.

Pengembangan pegawai dapat berorientasi jangka panjang dengan melihat kebutuhan bisnis. Perusahaan yang akan bersaing dengan para kompetitor membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan kompetitif. Pegawai menjadi ujung tombak dalam menjalankan roda bisnis perusahaan sehingga kompetensi dan kemampuan harus selalu ditingkatkan sesuai trend bisnis yang ada. Program pengembangan pegawai menjadi investasi utama pada sebuah organisasi dengan mengedepankan peningkatan kapabilitas dan kemampuan pegawai secara menyeluruh.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode naratif deskriptif. Menurut Sugiyono (2011) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Artikel penelitian ini akan mengacu pada sejumlah teori untuk membahas dan menganalisis sesuai dengan masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia difokuskan bagaimana pegawai akan dikembangkan dan ditingkatkan kompetensinya untuk memiliki kehandalaan kompetitif bagi perusahaan. Persaingan bisnis perusahaan yang ketat menyebabkan tuntutan dari konsumen terhadap inovasi produk menjadi sebuah keharusan dalam menjaga eksistensi di pasar bisnis. Sumber daya manusia harus senantiasa ditingkatkan dengan mengacu kebutuhan kompetensi dengan merencanakan program pengembangan pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian ini akan menganalisis sejumlah dokumen penelitian yang menganalisis terkait dengan program pengembangan pegawai dari berbagai sektor industry. Ini bertujuan untuk melakukan studi komparatif peran program pengembangan pegawai dalam menghasilkan sumber daya manusia dengan memiliki kompetensi strategis bagi bisnis perusahaan. Artikel ini akan membandingkan dengan teori-teori pengembangan sumber daya manusia baik dari buku maupun hasil penelitian sehingga akan menghasilkan suatu kesimpulan menyeluruh manfaat investasi program pengembangan sumber daya manusia. Program ini difokuskan untuk pegawai yang akan menjadi ujung tombak bisnis perusahaan dan bersentuhan langsung dengan konsumen. Data penelitian terdiri dari data sekunder dan literatur yang mendukung topik penelitian. Dokumen yang didapatkan meliputi catatan, transkrip, buku, berita media massa, dan sebagainya. Analisis data dilakukan secara interpretatif di mana data yang diperoleh dari berbagai dokumen dan literatur, dicari keterkaitannya kemudian dibuat kesimpulan.

### **Hasil dan Pembahasan**

Program pengembangan pegawai memiliki implikasi positif bagi kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghaffoor, Ahmed, dan Aslam (2011) mengemukakan bahwa pelatihan, pengembangan, praktek kerja lapangan, desain pelatihan, dan cara penyampaian materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini berfokus pada implikasi pelatihan, pengembangan, praktik kerja lapangan, desain pelatihan, dan cara penyampaian materi pelatihan terhadap kinerja organisasi. Keempat variabel ini memperlihatkan bahwa terdapat hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Armstrong (2014) menjelaskan bahwa kebutuhan suatu program pengembangan dan pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Pelatihan dan pengembangan memiliki cakupan tiga aspek meliputi praktek kerja lapangan, desain pelatihan, dan metode

penyampaian materi pelatihan kepada pegawai. Praktek kerja lapangan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengaplikasikan kemampuan, pengetahuan, dan sikapnya terhadap posisi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Ini akan memperlihatkan bagaimana sisi kelebihan dan kelemahan yang harus ditingkatkan sehingga perusahaan mampu melihat dengan jelas apa yang harus ditingkatkan dari pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas bisnis. Setelah kesempatan diberikan, maka perusahaan akan membuat desain pelatihan untuk mengisi kompetensi yang dibutuhkan pegawai dan memilih metode penyampaian materi. Ini bertujuan untuk mempercepat proses pemahaman materi dan diaplikasikan pada posisi pekerjaan sehingga mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Penelitian ini menunjukkan peran penting dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang difokuskan pada pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja baik secara individu dan organisasi.

Hameed dan Waheed (2011) menganalisis tentang studi pengembangan pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pengembangan pegawai bisa dilakukan dengan pembinaan, pelatihan, pemberdayaan, delegasi pekerjaan, dan partisipasi pekerjaan. Studi kajian ini melihat bagaimana implikasi dari pembinaan dimana perusahaan meningkatkan kapasitas dan memberikan kebebasan bekerja yang akan membangun kepercayaan di antara para pegawai. Pelatihan akan memberikan peningkatan kemampuan baru dimana pegawai akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Delegasi pekerjaan dimana perusahaan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru yang akan berpengaruh positif bagi kinerja perusahaan. Pemberdayaan dilakukan dimana perusahaan memaksimalkan kompetensi dan bakat yang dimiliki oleh pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan strategis dan kemampuan khusus sehingga efektivitas waktu bisa lebih cepat selesai. Partisipasi pekerjaan dimana pegawai dibiarkan masuk untuk mengikuti proses pembuatan kebijakan sehingga mengetahui apa yang ingin dicapai dari perusahaan dan mampu menghasilkan ide-ide baru yang penuh inovasi. Ide-ide baru tersebut sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mampu bersaing dalam bisnis.

Rusminingsih (2010) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh baik secara simultan dan parsial terhadap produktivitas pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kompensasi & tunjangan, dan hubungan perburuhan. Metode penelitian dengan regresi linier berganda dan pengumpulan data dengan kuesioner, wawancara, & studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang mempengaruhi baik secara simultan dan parsial terhadap produktivitas pegawai tidak hanya pengembangan sumber daya manusia, tetapi dipengaruhi oleh sistem kompensasi & tunjangan dan hubungan perburuhan. Pengembangan sumber daya manusia direncanakan oleh perusahaan untuk memberikan pelatihan dan peningkatan kualitas baik dari sisi kompetensi dan sikap pegawai. Ini harus dilakukan untuk mengejar ketertinggalan dari aspek inovasi dan ide-ide baru bisnis. Sistem kompensasi dan tunjangan memberikan efek positif terhadap produktivitas pegawai. Ini bertujuan akan memberikan stimulasi positif dan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan bisnis perusahaan. Hubungan perburuhan memainkan peran penting dalam menjaga arah positif antara pegawai dan perusahaan. Setiap kebijakan bisnis harus saling menguntungkan antara perusahaan dan pegawai.

Apriani (2015) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak dilakukan di sektor birokrasi pemerintah. Penelitian berfokus untuk menganalisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di Aparatur Daerah Serang. Hasil analisis penelitian menunjukkan ada beberapa penyebab rendahnya pengembangan sumber

daya manusia pada sektor aparatur daerah. Penyebabnya terdiri dari longgarnya aturan hukum yang tidak mengatur tugas Pegawai Negeri Sipil (PNS), pelanggaran disiplin terlalu diakomodir dan hukuman yang diberikan sangat lunak, tingkat pendidikan pegawai belum mampu mendukung pencapaian tupoksi organisasi perangkat daerah secara maksimal karena pembagian tugas pegawai belum dilakukan berdasarkan tingkat dan latar belakang pendidikan pegawai, kompetensi pegawai yang ada saat ini belum sesuai dengan tuntutan kinerja organisasi, sistem rekrutmen meskipun cukup baik namun belum mampu menjaring pegawai yang lebih berkualitas sehingga menghasilkan personil yang lebih memiliki kapabilitas, rekrutmen pegawai belum didasarkan pada analisis jabatan dalam organisasi guna untuk mendukung tercapainya tupoksi, evaluasi jabatan dalam organisasi perangkat daerah belum semua dilakukan, dan pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi meskipun telah dilakukan, namun hal itu masih belum mampu meningkatkan kemampuan individu aparatur pemerintah secara maksimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Beberapa penyebab ini yang mengakibatkan sistem pengembangan sumber daya manusia belum mampu dilaksanakan secara maksimal. Peningkatan kompetensi tidak hanya dilakukan pada sektor bisnis, tetapi pada aspek pelayanan public juga harus direncanakan secara matang. Aparatur Negara merupakan ujung tombak dalam memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Kajian penelitian ini memberikan rekomendasi terdiri dari melakukan penataan sistem rekrutmen; analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar, kompetensi jabatan, penilaian individu berdasarkan kompetensi, pengembangan database pegawai, dan perbaikan kurikulum pendidikan dan pelatihan.

Niazi (2011) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah menciptakan pembelajaran organisasi dengan memastikan bahwa pegawai melalui penambahan nilai tambah dapat dilakukan secara efektif pada proses pekerjaan, mendapatkan keunggulan kompetitif, dan pertumbuhan diri dalam organisasi. Hasil dari pelatihan dan pengembangan harus mampu meningkatkan kinerja organisasi secara komprehensif. Penelitian ini menjelaskan bahwa kontribusi pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan akan memberikan nilai tambah bagi pegawai. Nilai tambah yang didapatkan melalui peningkatan motivasi, kemampuan berinteraksi dengan konsumen, memberikan solusi bisnis, dan kompetensi baru sesuai dengan bidang pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan perubahan dari sikap serta kemampuan pegawai. Metode pelatihan dan strategi pengembangan akan memiliki implikasi positif terhadap kinerja bisnis perusahaan sehingga menjadi hal yang harus direncanakan secara matang.

Wattimena (2010) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas dosen dalam memberikan proses akademik berkualitas. Penelitian ini menggunakan empat variabel yang ada pengembangan sumber daya manusia meliputi pendidikan lanjutan, program pelatihan & peningkatan kemampuan, seminar, dan lokakarya terhadap kualitas dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel ini memiliki implikasi terhadap kualitas akademik kepada mahasiswa. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya terfokus kepada pegawai saja, tetapi proses bisnis yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dosen harus selalu diberdayakan dan dikembangkan kemampuannya baik dari segi pengetahuan, kemampuan, dan sikap. Proses akademik yang berkualitas dapat tercipta melalui kehandalan kompetensi dan inovasi pembelajaran. Hal ini semua dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia.

Rahayuningsih (2012) menjelaskan bahwa proses awal dasar dalam pengembangan sumber daya manusia dengan merekrut orang yang tepat sesuai kualifikasinya. Penelitian ini

menjelaskan bahwa pengembangan pegawai merupakan langkah lanjutan dimana perusahaan akan mengisi titik kelemahan dari segi kompetensi sehingga akan menambah nilai baru bagi bisnis. Pegawai merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan nilai bisnis perusahaan dalam jangka panjang. Beberapa langkah dalam melakukan perencanaan pengembangan pegawai terdiri dari (1) Mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal pegawai yang mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja; (2) Melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan; (3) Melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir (4) Mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategistrategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh (4) Melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan. Proses pengembangan sumber daya manusia yang difokuskan pada pegawai memiliki dampak positif meliputi: (1) Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya; (2) Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi (3) Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan (4) Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan. Oleh karena itu proses pengembangan pegawai memiliki peran vital dalam meningkatkan bisnis perusahaan sehingga mampu mencapai sustainabilitas jangka panjang.

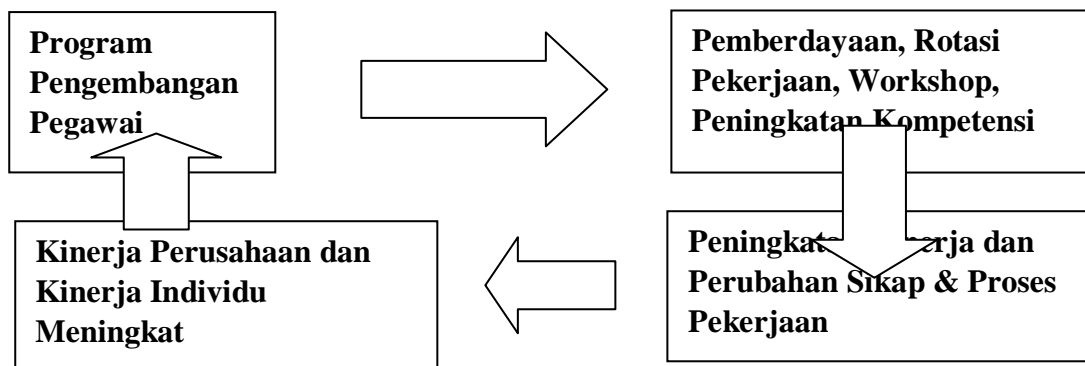
Efektivitas program pengembangan bisa terlihat bagaimana kepuasan pegawai meningkat dengan meningkatnya kompetensi dan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kinerja. Srinivas (2012) menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan perusahaan memiliki dampak positif pada pekerjaan karyawan dengan berbagai cara seperti, peningkatan efisiensi, kesalahan yang lebih rendah, keterlibatan yang tinggi. Ini membantu menciptakan hasil positif dan lingkungan kerja yang baik dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan pegawai ditentukan bagaimana perusahaan mampu menyediakan aktivitas pendidikan atau pelatihan sesuai kebutuhan bisnis baik jangka pendek dan jangka panjang. Pengembangan pegawai akan menentukan arah keberhasilan perusahaan dengan melakukan pemberdayaan, meningkatkan kompetensi strategis, regenerasi kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Pegawai merupakan aset berharga yang senantiasa harus dilakukan peningkatan kapasitas dan kapabilitas dalam mengantisipasi perubahan bisnis secara cepat dan simultan.

Pengembangan sumber daya manusia yang sudah diaplikasikan pada beberapa perusahaan lebih difokuskan untuk meningkatkan kemampuan bersifat teknis dan sesuai dengan posisi pekerjaan. Kemampuan yang sudah diberikan baik melalui pelatihan dan pendidikan dalam program pengembangan pegawai harus memberikan perubahan produktivitas dan kinerja. Semua pegawai harus memiliki fokus dan komitmen bersama dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Imran dan Tanveer (2015) menjelaskan bahwa program pengembangan pegawai yang dilakukan di Bank Pakistan memberikan efek positif terhadap kinerja perusahaan dan produktivitas pekerjaan. Program pengembangan pegawai yang dilakukan berpengaruh terhadap peningkatan pengetahuan pekerjaan, kualitas

kerja & kuantitas, skill fungsional, dan motivasi serta loyalitas kepada perusahaan. Efek positif dari pengembangan pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Chusnah (2016) meneliti bagaimana implikasi pengembangan pegawai yang akan diharapkan pada kinerja perusahaan. Hasil penelitian mendukung bagaimana program pengembangan pegawai mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja dan produktivitas pegawai dipengaruhi oleh pengembangan pegawai. Ini sesuai dengan harapan bersama antara perusahaan dan pegawai untuk mencapai target bisnis secara keseluruhan. Pengembangan pegawai merupakan proses jangka panjang dimana perusahaan akan menghasilkan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan kehandalan kompetensi dan karakter bisnis perusahaan.

Hasil penelitian yang berkaitan dengan pengembangan pegawai dari beberapa sektor industri memperlihatkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ekspektasi perusahaan terhadap pengembangan pegawai mampu menghasilkan sumber daya manusia sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Bentuk pengembangan pegawai meliputi pendidikan, pelatihan, rotasi pekerjaan, dan peningkatan kompetensi diharapkan ada perubahan sikap dan proses kerja dari pegawai. Dibawah ini alur proses pengembangan pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:



**Gambar 1:**  
**Kontribusi Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Perusahaan**

Sumber : Data Diolah

Gambar diatas menunjukkan bagaimana pengembangan pegawai dilakukan dalam bentuk pemberdayaan, rotasi pekerjaan, workshop, dan peningkatan kompetensi. Pemberdayaan pegawai dilakukan untuk memaksimalkan kompetensi yang dimiliki terhadap bidang pekerjaan. Ini dilakukan untuk menganalisis sikap dan proses pekerjaan sesuai standar kinerja perusahaan. Hal ini diharapkan pegawai mendapatkan pengalaman dan kemampuan baru sehingga mampu menjadi tumpuan perusahaan di masa depan. Rotasi pekerjaan dilakukan untuk menghindar pegawai dari kebosanan, memberikan kesempatan baru pegawai di bidang yang tidak berkaitan dengan kompetensinya, dan penyegaran struktur organisasi. Workshop dan peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan terhadap kemampuan baru. Ini dilakukan untuk memberikan nilai tambah kepada pegawai. Hasil yang diharapkan adanya peningkatan kinerja, perubahan sikap, dan proses pekerjaan.

Perusahaan memiliki ekspektasi kepada pegawai dengan senantiasa meningkatkan produktivitas dan kinerja. Produktivitas yang diharapkan dari pegawai dengan menghasilkan ide-ide bisnis baru dan kreativitas. Kinerja terbaik akan diberikan oleh pegawai melalui program pemberdayaan pegawai dan rotasi pekerjaan untuk meningkatkan pengalaman.



Investasi yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak positif bagi perusahaan. Sikap dan kedisiplinan akan menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu program pengembangan pegawai harus selalu dilakukan secara periodik dan mencapai ekspektasi perusahaan.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menganalisis bagaimana implikasi program pengembangan pegawai bagi tingkat sustainabilitas perusahaan. Kinerja terbaik dan produktivitas tinggi menjadi ekspektasi setiap perusahaan. Pengembangan pegawai akan memiliki dampak positif bagi tingkat keberlangsungan perusahaan. Program pengembangan pegawai merupakan investasi jangka panjang dengan melakukan rotasi pekerjaan dan pemberdayaan pegawai secara komprehensif. Rotasi pekerjaan dilakukan untuk meningkatkan pengalaman pegawai dan menghindari kejenuhan dalam bekerja. Pemberdayaan pegawai dilakukan untuk memaksimalkan kapasitas dan kapabilitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti membuktikan bahwa keberhasilan program pengembangan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja individual dan organisasi. Kesesuaian pengembangan pegawai ditentukan oleh kebutuhan perusahaan jangka panjang. Kompetensi harus disesuaikan dengan persaingan bisnis. Perubahan pola pikir dan kerja akan mempercepat akselerasi peningkatan perusahaan. Pegawai harus selalu dikembangkan dan ditingkatkan kemampuan baik secara teknis dan mentalitas kerja. Oleh karena itu, pengembangan pegawai harus dilakukan secara konsisten dan komitmen bersama antara perusahaan & pegawai.

### **Daftar Pustaka**

- Armstrong Michael, Armstrong Stephen Taylor, (2014), *Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- Apriani, Tini, (2015), Peningkatan Kemampuan SDM Apratur di Kabupaten Serang, *Jurnal Bina Praja | Volume 7 Nomor 4 Edisi Desember 2015 : 289 – 300*
- Chusnah, (2016), Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Permata, Tbk, *MAWAARID Vol. 11 No. 1 Maret – Agustus 2016, 94-111.*
- DeCenzo A. David, Robbins P. Stephen, (2009) *Fundamentals of Human Resource Management* (10th edition) , Wiley.
- Dessler, (2013) *Fundamentals of Human Resource Management International Edition*, Pearson.
- Hameed Abdul, Waheed Aamer, (2011), *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*, *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011], 224-229.*
- Imran Muhammad, Tanvir Aiman, (2015), *Impact of Training & Development on Employees Performance in Banks of Pakistan*, *European Journal of Training and Development Studies Vol.3, No.1, pp.22-44.*
- KT. Srinivas, (2012) *A study on Effectiveness of Training and Development Programs Adopted by KPCL, Bangalore*, *International Journal of Engineering and Management Research*, Volume-2, Issue-1, January 2012, ISSN No.: 2250-0758, 44-50
- Mathis Robert, Jackson John H., (2010) *Human Resource Management*, South-Western College Publisher.

- Niazi, Sattar Abdus, (2011), *Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance*, Journal of Public Administration and Governance, Microthink Institute, Vol. 1, No. 2, ISSN 2161-7104, 42-57.
- Noe, Raymond, (2009) *Employee Training and Development*, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, (2010) *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th Edition, McGraw-Hill.
- Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan, Muhammad Aslam Khan, (2011), *Impact of Training and Development on Organizational Performance*, Global Journal of Management and Business Research, Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011, 63-68
- Rusminingsih, Diah, (2010), *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang*, Modernisasi, FE Universitas Kanjuruhan Malang, Volume 6, Nomor 1, Pebruari 2010, 22-40.
- Rahayuningsih, Sri. (2012) *Strategi Rekrutmen Dan Pengembangan Pegawai Untuk Membangun Karier Meningkatkan Kualitas Organisasi Yang Efektif*. Seminar Nasional DAN Call of Papers. Fakultas Ekonomi Unisbank.
- Robbins, Stephen, (2006), *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, edisi kesepuluh.
- Stewart Greg L., Brown Kenneth G., (2010), *Human Resource Management Linking Strategy to Practice*, Second Edition, Wiley.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Wattimena Fransina, (2010), *Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kualitas Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 12 No. 2, 195-208.