TEORI DAN MODEL PENGEMBANGAN SDM

Fania Halisa Lisbeth[1], Revalya Rahma Putri[2], Sifa Silvia[3], Machdum Bachtiar[4]
[1,2,3,4] Universitas Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten
231340041.fania@uinbanten.ac.id[1], 231340042.revalya@uinbanten.ac.id[2],
231340070.sifa@uinbanten.ac.id[3], machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id[4]

ABSTRACT

Human resource development (HRD) is a strategic, planned, and sustainable effort to enhance individual quality in terms of knowledge, skills, attitudes, and work behavior. This article aims to examine the general concepts of HRD evaluation and development, HRD development models, and strategic challenges in their implementation. HRD cannot be separated from the evaluation process, as evaluation measures the effectiveness of training programs and ensures tangible performance improvements. Evaluation models, such as Kirkpatrick's framework, are widely used to assess program success. Additionally, various HR planning models proposed by experts like Mondy, Noe, and Cascio highlight the importance of integrating organizational strategy with workforce management. In practice, HRD faces numerous challenges, both external—such as technological advancements and globalization—and internal, including budget constraints and individual resistance to change. Therefore, appropriate implementation strategies, such as needs-based training and cross-sector collaboration, are key to success. Through systematic integration of planning, execution, and evaluation, HRD can sustainably enhance organizational competitiveness.

Keywords: *human resource development, training evaluation, HRD models, organizational strategy, human resource management.*

ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan upaya strategis yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas individu dalam aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji konsep umum evaluasi dan pengembangan SDM, model-model pengembangan SDM, serta tantangan strategis dalam implementasinya. Pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan dari proses evaluasi, karena evaluasi berfungsi untuk mengukur efektivitas program pelatihan dan memastikan adanya peningkatan kinerja yang nyata. Model evaluasi seperti yang dikemukakan oleh Kirkpatrick menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam menilai keberhasilan program pengembangan. Selain itu, berbagai model perencanaan SDM dari para ahli seperti Mondy, Noe, dan Cascio menunjukkan pentingnya integrasi antara strategi organisasi dan pengelolaan tenaga kerja. Dalam praktiknya, pengembangan SDM menghadapi berbagai tantangan, baik dari faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan globalisasi, maupun faktor internal seperti keterbatasan anggaran dan resistensi individu terhadap perubahan. Oleh karena itu, strategi implementasi yang tepat, termasuk pelatihan berbasis kebutuhan dan kerja sama lintas sektor, menjadi kunci keberhasilan. Dengan integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis,

pengembangan SDM dapat meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Keywords: pengembangan sumber daya manusia, evaluasi pelatihan, model pengembangan SDM, strategi organisasi, manajemen sumber daya manusia.

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta perubahan sosial yang berlangsung cepat menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki sumber daya yang memadai secara kuantitatif, tetapi juga unggul secara kualitas. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan SDM didasarkan pada berbagai teori yang menjelaskan bagaimana individu belajar, berkembang, dan meningkatkan kompetensinya. Teori pembelajaran, teori motivasi, serta teori perilaku organisasi memberikan landasan konseptual dalam memahami proses peningkatan kapasitas individu. Teori-teori tersebut menjadi dasar dalam penyusunan berbagai model pengembangan SDM yang digunakan dalam praktik. Model pengembangan SDM membantu organisasi dalam merancang program yang terarah, terencana, dan sesuai dengan kebutuhan aktual. Dengan adanya landasan teori dan model yang jelas, kegiatan pengembangan SDM dapat dilaksanakan secara lebih sistematis, terukur, dan berorientasi pada hasil.

Selain itu, pengembangan SDM tidak hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pembentukan sikap profesional, etika kerja, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Organisasi memerlukan individu yang tidak hanya kompeten dalam menjalankan tugas, tetapi juga mampu bekerja sama, berinovasi, dan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja. Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi investasi jangka panjang yang berdampak pada keberlanjutan organisasi.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat organisasi yang belum menerapkan teori dan model pengembangan SDM secara optimal. Program yang dilakukan terkadang hanya berfokus pada pelatihan jangka pendek tanpa perencanaan yang matang dan tanpa evaluasi yang jelas. Kegiatan pengembangan sering kali bersifat administratif dan belum terintegrasi dengan strategi organisasi secara menyeluruh. Kondisi ini dapat mengakibatkan kurang efektifnya program yang dijalankan serta tidak tercapainya peningkatan kinerja secara signifikan.

Tantangan eksternal seperti perkembangan teknologi digital, perubahan struktur pasar kerja, dan meningkatnya mobilitas tenaga kerja turut memengaruhi pola pengembangan SDM. Organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan strategi pengembangannya dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap teori dan model pengembangan SDM menjadi semakin penting agar organisasi dapat merancang kebijakan yang adaptif dan relevan.

Selain itu, pengembangan SDM juga berkaitan erat dengan fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan, seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, hingga perencanaan karier. Setiap fungsi tersebut saling berhubungan dan mendukung proses peningkatan kualitas tenaga kerja. Perencanaan SDM yang baik akan membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan kompetensi di masa mendatang, sehingga program pengembangan dapat disusun secara lebih tepat sasaran. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari sistem manajemen yang terpadu.

Pengembangan SDM juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif. Budaya belajar yang kuat akan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan beradaptasi terhadap perubahan. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan akan menciptakan suasana yang kondusif bagi inovasi dan peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, pimpinan organisasi memiliki peran penting dalam memberikan dukungan, motivasi,

serta fasilitas yang memadai bagi pelaksanaan program pengembangan.

Keberhasilan pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh adanya evaluasi yang terstruktur. Evaluasi memungkinkan organisasi menilai efektivitas program serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada. Melalui evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat melakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap strategi pengembangan yang diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan dan evaluasi merupakan satu kesatuan proses yang berorientasi pada peningkatan mutu secara terus-menerus.

Dengan pendekatan yang terintegrasi antara teori, model, dan praktik, pengembangan SDM diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi. Pemahaman yang komprehensif mengenai teori dan model pengembangan SDM menjadi landasan penting dalam merancang kebijakan yang relevan dengan kebutuhan organisasi serta perkembangan lingkungan kerja yang dinamis.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi pustaka *(library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami, menganalisis, dan menginterpretasikan berbagai teori serta model pengembangan sumber daya manusia secara mendalam berdasarkan kajian literatur yang relevan.

Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal ilmiah, dan artikel penelitian yang berkaitan dengan teori dan model pengembangan SDM. Sumber-sumber tersebut dipilih berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan keterbaruan informasi agar data yang diperoleh valid serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi, penelaahan, serta pencatatan informasi penting dari berbagai referensi yang telah dipilih. Data yang

terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yaitu dengan cara mengkategorikan, membandingkan, dan menginterpretasikan konsep-konsep utama yang berkaitan dengan pengembangan SDM.

Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai teori dan model pengembangan sumber daya manusia serta relevansinya dalam praktik organisasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Konsep Dasar Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kapasitas, dan kinerja seseorang dalam suatu organisasi. Ini mencakup berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan karir, serta pengembangan keterampilan soft skills dan hard skills. Tujuan utama dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi seseorang terhadap tujuan organisasi dan mendukung pertumbuhan dan adaptasi mereka dalam lingkungan yang berbeda.

Konsep dasar pengembangan sumber daya manusia (SDM) dapat dipahami sebagai suatu proses yang dirancang secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu individu, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, maupun karakter kepribadian. Upaya ini dilakukan agar individu mampu melaksanakan tugas secara efektif serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan yang terus berubah. Pengembangan SDM tidak hanya menitikberatkan pada peningkatan kemampuan teknis dalam jangka pendek, tetapi juga mengarah pada pembinaan dan pertumbuhan individu secara jangka panjang sehingga memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di masa mendatang. Menurut Handoko, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan,

kemampuan, sikap, serta aspek kepribadian individu. Upaya tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia, baik dari segi fisik maupun nonfisik, sehingga individu mampu menjadi pribadi yang lebih berdaya guna dalam menjalankan perannya. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai proses untuk meningkatkan kualitas sekaligus kuantitas SDM dalam suatu organisasi.

Menurut Armstrong (2014), manajemen SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menekankan pentingnya pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM berperan dalam menyelaraskan kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan dengan visi, misi, serta strategi organisasi. Dengan pengelolaan yang terarah dan terencana, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja, produktivitas, serta daya saing melalui optimalisasi potensi sumber daya manusia yang dimiliki.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan dalam mengelola dan mengatur sumber daya manusia di dalam organisasi guna mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. MSDM tidak hanya berfokus pada pengaturan tenaga kerja, tetapi juga pada upaya memastikan bahwa setiap individu dapat memberikan kontribusi secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

B. Teori-Teori Pengembangan SDM

Beberapa teori kunci dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang memberikan landasan konseptual penting bagi manajemen modern, seperti Teori Human Capital menyoroti investasi strategis dalam pengembangan karyawan untuk meningkatkan produktivitas, sementara Teori Motivasi menjelaskan faktor-faktor yang mendorong perilaku individu. Sementara itu, teori pembelajaran dewasa (Andragogi) menekankan karakteristik unik pembelajar dewasa, dan Teori Kompetensi menyoroti

pengembangan keterampilan yang spesifik untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

1. Teori Human Capital
   Teori ini mengemukakan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan, seperti pendidikan dan pelatihan, setara dengan investasi dalam modal fisik. Hal ini berarti, peningkatan keterampilan dan pengetahuan individu akan meningkatkan produktivitas dan nilai ekonomi dari karyawan tersebut (Becker, 1964).
2. Teori Motivasi
   Teori ini mencakup berbagai pendekatan untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Salah satu teori motivasi yang terkenal adalah Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa kebutuhan dasar individu harus dipenuhi sebelum mereka dapat mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (Maslow, 1943).
3. Teori Pembelajaran Dewasa (Andragogi)
   Teori ini merupakan pendekatan terhadap pembelajaran orang dewasa yang berfokus pada karakteristik unik dari pembelajar dewasa, seperti motivasi yang berbeda, pengalaman yang lebih kaya, dan orientasi pada tujuan. Andragogi menekankan pada pembelajaran yang berbasis pengalaman, relevansi langsung dengan kehidupan, dan partisipasi aktif dalam proses pembelajaran (Knowles, 1980).
4. Teori Kompetensi
   Teori ini menekankan pada pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam pekerjaan tertentu. Teori ini mencakup identifikasi, pengembangan, dan penilaian kompetensi yang diperlukan untuk berbagai peran di dalam organisasi (Boyatzis, 1982).

Secara keseluruhan, berbagai teori tersebut memberikan landasan

konseptual yang kuat dalam memahami dan merancang strategi pengembangan sumber daya manusia secara sistematis dan terarah. Teori Human Capital menegaskan pentingnya investasi jangka panjang terhadap kualitas individu sebagai aset organisasi, Teori Motivasi membantu menjelaskan dorongan internal yang memengaruhi kinerja, Teori Andragogi memberikan pendekatan yang tepat dalam proses pembelajaran orang dewasa, sedangkan Teori Kompetensi memastikan bahwa pengembangan yang dilakukan selaras dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

Keempat teori tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk kerangka kerja pengembangan SDM yang komprehensif. Dengan memadukan aspek investasi, motivasi, karakteristik pembelajar, serta standar kompetensi, organisasi dapat merancang program pengembangan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun sikap, komitmen, dan profesionalisme karyawan.

Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap teori-teori ini menjadi hal yang esensial bagi para pengelola sumber daya manusia. Penerapan teori secara tepat dan kontekstual akan membantu organisasi menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, meningkatkan daya saing, serta menciptakan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang.

C. Model-Model Pengembangan SDM

Terdapat beberapa model dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), berikut adalah daftarnya.

1. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Andrew E. Modelo ini memiliki lima elemen, sebagai berikut:
   a. Tujuan Sumber Daya Manusia (SDM), tujuan utama dari SDM adalah untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang berkualitas guna mendukung operasional organisasi. Sumber daya manusia diatur sedemikian rupa agar dapat berfungsi efektif dan berhasil dalam

mencapai visi serta misi organisasi, yang dijabarkan menjadi empat tujuan lebih spesifik, yaitu:

1) Tujuan masyarakat, bertanggung jawab secara sosial serta menjawab tantangan yang ada di dalam masyarakat.
2) Tujuan organisasi, di mana manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai alat untuk membantu mencapai tujuan keseluruhan organisasi.
3) Tujuan fungsi, yaitu untuk melaksanakan tugas-tugas sumber daya manusia secara maksimal. Oleh sebab itu, SDM harus menjalankan perannya dengan baik.
4) Tujuan individu, manajemen SDM mendukung pencapaian tujuan pribadi pegawai, seperti peningkatan kesejahteraan dan pengembangan karir. Hal ini akan memberikan dorongan serta perhatian kepada pegawai.

b. Perencanaan organisasi, dianggap sebagai inti dari manajemen. Perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang. Perencanaan SDM sangat diperlukan dalam proses perekrutan, seleksi, pelatihan, serta pengembangan, dan kegiatan personalia lainnya di dalam organisasi.
c. Pengauditan sumber daya manusia (SDM) adalah proses menghargai atau mengevaluasi aktivitas yang terdapat dalam SDM di sebuah organisasi, untuk memastikan apakah semua berfungsi dengan baik.
d. Peramalan Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan kegiatan untuk memperkirakan kemampuan perusahaan dalam merekrut tenaga

kerja dengan keterampilan yang sesuai kebutuhan. Dalam meramalkan ketersediaan, manajer SDM akan mengamati sumber internal (seperti karyawan perusahaan atau organisasi) melalui estimasi audit SDM. Fokus utama dalam peramalan SDM adalah pada kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi atau pemerintah.

e. Pelaksanaan program sumber daya manusia (SDM).

2. Model Sosio-Ekonomi Battelle Model ini dirancang untuk menganalisis karakteristik tenaga kerja. Model sosio-ekonomi Battelle berguna untuk mengukur pasar tenaga kerja, daerah geografis, serta status sosial ekonomi yang lebih luas. Sosio-ekonomi mengacu pada fenomena ekonomi yang ada dan juga dikaji melalui perspektif sosiologis. Dengan pendekatan ini, kita dapat memahami bagaimana masyarakat memenuhi kebutuhan mereka dari sudut pandang sosiologis.
3. Model Perencanaan Sumber Daya Vetter Model ini digunakan untuk merencanakan dan meramalkan kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan menjadi pijakan utama untuk semua aktivitas manajerial dalam organisasi.
4. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia dari R. W. Mondy dan Robert M. Noe Pada model perencanaan SDM ini, R. W. Mondy dan Robert M. Noe menerapkan perencanaan strategis sambil tetap mempertimbangkan dampak dari faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Proses perencanaan sumber daya manusia mencakup beberapa hal, yaitu:
   a. mempertimbangkan kebutuhan SDM;
   b. membandingkan permintaan dengan ketersediaan sumber daya manusia (seperti kekurangan atau surplus SDM);
   c. Penilaian ketersediaan staf

di dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, dalam model ini banyak hal yang harus diperhatikan, seperti dampak dari faktor internal maupun eksternal organisasi, kebutuhan staf, perbandingan antara permintaan dari kebutuhan dengan sumber daya manusia yang ada, serta penilaian ketersediaan sumber daya manusia.

5. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Wayne Cascio Rencana yang dikembangkan oleh Wayne Cascio adalah sebuah pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan perencanaan strategis dan taktik bisnis dengan pasar tenaga kerja. Saat ini, proses globalisasi mengakibatkan persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Salah satu cara bagi organisasi untuk bersaing dalam mendapatkan sumber daya manusia adalah dengan mengintegrasikan perencanaan SDM dan rencana strategis. Oleh karena itu, model ini diterapkan untuk menghadapi tantangan atau kompetisi yang ada dengan merancang strategi sumber daya manusia yang sesuai dengan organisasi tersebut. Tentu saja, rencana strategis yang dihasilkan akan berbeda dari pesaing, sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif..

D. Strategi Implementasi Pengembangan SDM

Berbagai pendekatan untuk mengembangkan sumber daya manusia telah ditemukan dalam berbagai sumber, meliputi pelatihan dan pengembangan, manajemen talenta, serta pengembangan kepemimpinan. Fokus dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis dan sosial karyawan. Manajemen talenta berkaitan dengan mengenali dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi jabatan penting di masa depan, sedangkan pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk melahirkan pemimpin yang mampu memimpin dan memotivasi tim mereka.

Menurut Noe (2017), Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu strategi utama dalam peningkatan sumber daya manusia yang terbukti ampuh dalam meningkatkan kemampuan serta kinerja karyawan. program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat membantu karyawan belajar keterampilan baru dan memperbaiki keterampilan yang sudah ada, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi produktivitas serta kualitas kerja.

Salas et al. (2012) menyatakan bahwa pelatihan yang menggunakan simulasi dapat memperkuat kemampuan karyawan dalam membuat keputusan dan merespons situasi kompleks di tempat kerja. Selain itu, pelatihan juga dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi.

Manajemen talenta merupakan strategi penting lainnya yang berfokus pada pencarian dan pengembangan karyawan dengan potensi tinggi untuk mengisi posisi penting di masa depan. Lewis dan Heckman (2006) menyebutkan bahwa manajemen talenta mencakup proses pemilihan, pengembangan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung strategi jangka panjang organisasi.

Cappelli (2008) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menerapkan strategi manajemen talenta dengan baik bisa meningkatkan kinerja, mengurangi biaya perekrutan, dan memperkuat daya saing di pasar. Program manajemen talenta biasanya mencakup bimbingan, pelatihan individual, dan pengembangan karir yang sistematis untuk memastikan karyawan berbakat mendapatkan kesempatan yang sesuai untuk berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Pengembangan kepemimpinan juga menjadi salah satu aspek penting dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, karena pemimpin yang baik dapat berperan penting dalam memotivasi dan mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Yukl (2013), pengembangan kepemimpinan tidak hanya mencakup pelatihan formal tetapi juga pengalaman praktis yang memungkinkan individu untuk belajar dan tumbuh sebagai pemimpin. menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada keterampilan interpersonal, seperti komunikasi dan pengambilan keputusan, dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan serta menciptakan budaya organisasi yang positif. Selain itu, pemimpin yang ditumbuhkan secara internal biasanya lebih memahami budaya dan nilai-nilai organisasi, yang membantu mereka untuk memimpin tim dengan lebih baik.

E. Konsep Umum Evaluasi dan Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas individu dalam bekerja. Proses ini bertujuan agar setiap anggota organisasi memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Peningkatan tersebut mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja. Melalui pengembangan yang terarah, individu diharapkan mampu menjalankan tugas secara lebih efektif dan efisien. Kegiatan pengembangan biasanya dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, maupun program pembinaan, pengembangan SDM diarahkan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, serta kualitas moral tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan tidak hanya berfokus pada keterampilan kerja, tetapi juga pada pembentukan karakter. Organisasi membutuhkan SDM yang kompeten sekaligus memiliki sikap kerja yang baik. Dengan kualitas SDM yang meningkat, produktivitas kerja juga akan mengalami peningkatan. Pada akhirnya, pengembangan SDM menjadi salah satu strategi penting dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Dalam pelaksanaannya, program pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan dari proses evaluasi. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui sejauh mana program yang telah dilakukan memberikan hasil yang diharapkan. Melalui evaluasi, organisasi dapat menilai efektivitas

kegiatan pelatihan atau pendidikan yang telah dilaksanakan. Penilaian ini mencakup peningkatan kemampuan, perubahan perilaku kerja, serta dampaknya terhadap kinerja. Evaluasi juga membantu melihat apakah materi dan metode yang digunakan sudah sesuai dengan kebutuhan. Werther dan Davis menjelaskan bahwa evaluasi pelatihan bertujuan untuk memastikan bahwa program pengembangan benar-benar memberikan manfaat nyata. Tanpa adanya evaluasi, organisasi akan kesulitan mengukur keberhasilan program yang telah dijalankan. Selain itu, evaluasi dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait kelanjutan program. Hasil evaluasi juga dapat digunakan untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan selama pelaksanaan. Dengan demikian, evaluasi berperan penting dalam menjaga kualitas proses pengembangan SDM.

Secara keseluruhan, pengembangan SDM dan evaluasi merupakan dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Pengembangan tanpa evaluasi akan sulit diukur keberhasilannya secara objektif. Sebaliknya, evaluasi tidak akan memiliki makna jika tidak diikuti dengan program pengembangan yang jelas. Hubungan keduanya menunjukkan adanya proses yang berkelanjutan dalam peningkatan kualitas SDM. Evaluasi berfungsi sebagai alat untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai. Selain itu, hasil evaluasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan program di masa mendatang. Organisasi dapat menyesuaikan strategi pengembangan berdasarkan kebutuhan yang aktual. Proses ini membantu memastikan bahwa program yang dijalankan tetap relevan dengan perkembangan lingkungan kerja. Dengan pengelolaan yang baik, pengembangan SDM akan memberikan dampak yang lebih efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi antara pengembangan dan evaluasi menjadi kunci dalam menciptakan SDM yang berkualitas dan berdaya saing.

F. Pelaksanaan Evaluasi dalam Pengembangan SDM

Evaluasi dalam pengembangan sumber daya manusia harus dirancang secara terencana, sistematis, dan

berlandaskan indikator yang terukur agar hasilnya akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Proses evaluasi tidak cukup dilakukan secara formalitas, tetapi perlu disusun berdasarkan tujuan program yang telah ditetapkan sejak awal. Kejelasan metode dan alat ukur menjadi kunci agar hasil evaluasi benar-benar mencerminkan tingkat keberhasilan pelatihan. Tanpa sistem evaluasi yang baik, organisasi akan kesulitan mengetahui efektivitas program yang telah dijalankan. Oleh karena itu, evaluasi menjadi bagian penting dalam siklus manajemen pengembangan SDM. Salah satu pendekatan yang sering dijadikan acuan adalah model evaluasi yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick. Model ini dikenal luas karena memberikan kerangka yang sederhana namun komprehensif dalam menilai pelatihan. Kirkpatrick membagi evaluasi ke dalam empat tingkatan yang saling berkaitan. Tingkatan tersebut membantu organisasi melihat hasil pelatihan secara bertahap dan menyeluruh. Dengan menggunakan model ini, proses penilaian menjadi lebih terarah dan sistematis.

Pada tingkat pertama, evaluasi difokuskan pada reaksi peserta terhadap program yang diikuti. Penilaian ini bertujuan mengetahui sejauh mana peserta merasa puas terhadap materi, fasilitator, maupun metode penyampaian. Tingkat kedua menekankan pada aspek pembelajaran, yaitu mengukur peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah pelatihan berlangsung. Selanjutnya, tingkat ketiga menilai perubahan perilaku peserta ketika kembali ke lingkungan kerja. Perubahan tersebut mencerminkan sejauh mana materi pelatihan benar-benar diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari. Tingkat terakhir adalah hasil, yang mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut Donald Kirkpatrick dan James Kirkpatrick , evaluasi tidak boleh berhenti pada kepuasan peserta semata. Penilaian harus mampu menunjukkan perubahan perilaku nyata di tempat kerja. Selain itu, evaluasi juga perlu membuktikan adanya kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, empat tingkatan tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran

menyeluruh mengenai efektivitas pelatihan.

Dalam praktiknya, berbagai metode dapat digunakan untuk melaksanakan evaluasi secara objektif dan mendalam. Kuesioner sering dimanfaatkan untuk mengumpulkan tanggapan peserta secara cepat dan terstruktur. Wawancara dapat dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih detail mengenai pengalaman peserta selama pelatihan. Observasi langsung di tempat kerja membantu menilai perubahan perilaku secara nyata. Selain itu, perbandingan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan dapat memberikan data kuantitatif mengenai peningkatan produktivitas. Pendekatan yang komprehensif ini memungkinkan organisasi memperoleh gambaran yang lebih utuh. Menurut Raymond A. Noe, evaluasi yang efektif membantu manajemen menentukan keberlanjutan suatu program pengembangan. Hasil evaluasi dapat menjadi dasar untuk memperbaiki, menyesuaikan, atau bahkan menghentikan program tertentu. Evaluasi juga membantu mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang lebih spesifik sesuai tuntutan organisasi. Dengan adanya evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM memberikan manfaat yang maksimal dan berdampak nyata terhadap kinerja.

G. Tantangan Strategis dalam Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia pada era modern menghadapi dinamika yang semakin kompleks dan menantang. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat dan terus berkembang dari waktu ke waktu. Digitalisasi dalam berbagai sektor kerja menuntut individu untuk memiliki kemampuan baru yang relevan dengan kebutuhan industri. Selain itu, arus globalisasi juga memperluas persaingan tenaga kerja hingga ke tingkat internasional. Kondisi ini membuat organisasi tidak dapat lagi mengandalkan kompetensi lama yang bersifat konvensional. Setiap karyawan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi dan informasi. Proses adaptasi tersebut memerlukan pembelajaran berkelanjutan agar tidak

tertinggal oleh perubahan. Menurut Gary Dessler, organisasi harus secara konsisten meningkatkan kompetensi karyawan agar tetap relevan dengan tuntutan pasar kerja yang dinamis. Peningkatan kompetensi tersebut menjadi kunci dalam menjaga daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan.

Di samping perubahan teknologi, faktor internal organisasi juga menjadi tantangan dalam pengembangan SDM. Salah satu hambatan yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran untuk menyelenggarakan program pelatihan secara berkelanjutan. Tidak semua organisasi memiliki kemampuan finansial yang cukup untuk melaksanakan pengembangan secara rutin dan menyeluruh. Biaya pelatihan, penyediaan fasilitator, serta sarana pendukung sering kali membutuhkan dana yang besar. Kondisi ini menuntut manajemen untuk lebih selektif dalam menentukan prioritas program pengembangan. Strategi yang tidak tepat dapat menyebabkan pemborosan sumber daya tanpa hasil yang optimal. Menurut Michael Armstrong (2014), organisasi perlu menyusun strategi pengembangan yang efektif dan efisien agar kualitas SDM tetap meningkat tanpa membebani kondisi keuangan. Perencanaan yang matang sangat diperlukan agar setiap program memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Dengan strategi yang tepat, pengembangan SDM dapat tetap berjalan meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen yang cermat menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengembangan SDM.

Selain tantangan eksternal dan finansial, aspek psikologis dan kompetensi individu juga menjadi perhatian penting. Tidak semua karyawan mudah menerima perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Sebagian individu cenderung merasa nyaman dengan cara kerja lama dan enggan beradaptasi dengan sistem baru. Kondisi tersebut dapat menimbulkan resistensi terhadap program pengembangan yang dirancang organisasi. Di sisi lain, sering ditemukan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan

organisasi. Kesenjangan kompetensi ini dapat menghambat pencapaian target dan produktivitas kerja. Menurut Dave Ulrich (2013), pengelolaan SDM yang bersifat strategis sangat diperlukan untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan berdaya saing. Pendekatan strategis tersebut mencakup perencanaan jangka panjang serta penguatan budaya belajar dalam organisasi. Pengembangan SDM tidak cukup hanya melalui pelatihan sesaat, tetapi harus dilakukan secara berkesinambungan. Dengan komitmen organisasi yang kuat, berbagai tantangan tersebut dapat dihadapi secara lebih efektif dan terarah.

E. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Di tengah perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta dinamika sosial yang terus berubah, organisasi dituntut untuk secara konsisten meningkatkan kualitas kompetensi, keterampilan, dan kapasitas individu yang dimilikinya. Pengembangan SDM bukan sekadar kegiatan pelatihan, melainkan proses terencana dan berkelanjutan yang terintegrasi dengan sistem manajemen organisasi.

Secara teoretis, pengembangan SDM memiliki landasan konseptual yang kuat melalui berbagai teori seperti Teori Human Capital, Teori Motivasi, Teori Pembelajaran Dewasa (Andragogi), dan Teori Kompetensi. Masing-masing teori memberikan perspektif yang saling melengkapi dalam memahami bagaimana individu berkembang, apa yang mendorong kinerja mereka, serta bagaimana organisasi dapat merancang program pengembangan yang efektif dan relevan.

Melalui pendekatan kualitatif studi pustaka, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan teori dan model pengembangan SDM secara sistematis sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas kerja, serta daya saing organisasi.

Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif terhadap teori dan model pengembangan SDM menjadi landasan utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan mampu menghadapi tantangan masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen penilaian kinerja karyawan*. Malang: Gava Media.

Damanik, M. P., et al. (2020). Evaluasi program pengembangan sumber daya manusia (Studi pada program pelatihan di BPSDMP Kominfo Jakarta). *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 24(2), 187–201.

Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40.

Fitri, M., Apriardy, H., Sauri, S., Fattah, M. I. A., Mubarak, M. H., & Aditiyanto, M. (2024). *Strategi sukses manajemen sumber daya manusia dalam dunia olahraga*. Bandung: Refika Aditama.

Irawan, dkk. (2024). *Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan (Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi)*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

Lisdartina. (2021). Teori dan model pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam menurut Ahmad Fatah Yasin. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1).

Meylanni, N., Larissa, P. N., Aisyah, N., Yusuf, S. R., & Hadiati, E. (2024). Konsep dan tantangan pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12), 3.

Pettalongi, S. S., et al. (2025). *Digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia*.

Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi penelitian: Konsep, strategi, dan aplikasi*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Samsudin, A., Brian, B. J., Amanda, R., Putri, E. V., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, fungsi, dan aplikasi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(7), 38.

Supriyadi, S., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi kinerja organisasi. Dalam *Manajemen & evaluasi kinerja organisasi: Implementasi pada pendidikan anak usia dini* (hlm. 308–320).

Syahiroh, N., Fatekah, P. A. S., Prasetyo, D. J., & Mu'allimin, M. (2024). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 2(4), 90.

Siti Lutfiachi Zar'an. (2024). Strategi implementasi peningkatan mutu lembaga pendidikan berdasarkan konsep Edward Deming. *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 1(4).

Wahyudi Mokobombang, . (2024). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa,* Volume 13, Nomor 1, Juni, Jurnal Minfo Polgan