

Kepemimpinan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tesa Harianti Sidik^{1*}, Widad Salsabila², Sri Wulan Dari³, Rinawati⁴

^{1*-3} Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

Alamat: Jalan Terusan Sekolah No.1-2, Cicaheum, Kecamatan Kiaracondong, Kota Bandung, Jawa Barat

Email : tessaharianti@gmail.com

Korespondensi penulis: tessaharianti@gmail.com

Abstract. *Human Resource Development (HRD) serves as a strategic element for organizations to continuously enhance employee competence, motivation, and performance. This study aims to analyze the role and effectiveness of leadership in directing HRD practices to support organizational performance improvement and sustainability. The methodology employed is a qualitative literature review approach, systematically synthesizing academic documents and peer-reviewed journal articles published between 2022 and 2024. The findings demonstrate that effective leadership, particularly characterized by high emotional intelligence and change management capabilities acts as a fundamental pillar in driving human capital investment across knowledge, skills, and attitude dimensions. Furthermore, the integration of transformational leadership, continuous training programs, objective performance appraisals, and transparent career planning systems significantly boosts work motivation, organizational commitment, and overall job performance. This paper concludes that the synergy between strategic leadership roles and structured HRD frameworks is essential for fostering an adaptive, competent, and highly competitive workforce.*

Keywords: *Leadership, Human Resource Development, Employee Performance, Emotional Intelligence, Career Development, Human Capital.*

Abstrak. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen strategis bagi organisasi dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan secara berkesinambungan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dan efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan pengembangan SDM guna mendukung peningkatan kinerja serta keberlanjutan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka kualitatif (*qualitative literature review*) dengan menelaah literatur ilmiah dan dokumen akademis terbitan tahun 2022–2024 secara deskriptif-sintetis. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, terutama yang dibekali dengan kecerdasan emosional dan kapabilitas sebagai agen perubahan berperan krusial sebagai pilar utama dalam memfasilitasi investasi *human capital* pada aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Selain itu, integrasi antara kepemimpinan transformasional, program pelatihan, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem perencanaan karier yang transparan terbukti secara signifikan mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi antara peran kepemimpinan dan pengelolaan pengembangan SDM yang terstruktur merupakan kunci strategis dalam menciptakan tenaga kerja yang adaptif, kompeten, dan berdaya saing tinggi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Kecerdasan Emosional, Pembangunan Karier, *Human Capital*.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur utama dalam keberlangsungan organisasi karena pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, fasilitas, dan sistem kerja, tetapi juga oleh kemampuan manusia yang menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan

motivasi yang memadai dapat mendukung organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal. Kondisi lingkungan organisasi yang terus mengalami perubahan juga menuntut sumber daya manusia untuk mampu beradaptasi, mengembangkan kompetensi, serta meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan. Pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian strategis karena dapat membantu organisasi memenuhi kebutuhan kompetensi saat ini sekaligus mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan pada masa mendatang.

Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga dapat dilakukan melalui bimbingan, pendampingan, pemberian tanggung jawab, evaluasi, kesempatan belajar, serta pengembangan karier. Pengembangan tersebut mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang saling berkaitan dalam membentuk kompetensi karyawan. Praktik pengembangan SDM juga memiliki hubungan dengan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian Tafese Keltu (2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara praktik pengembangan SDM dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian Ilmiah et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Pelaksanaan pengembangan SDM membutuhkan peran kepemimpinan yang mampu mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya bertugas memberikan perintah, tetapi juga berperan sebagai komunikator, pengambil keputusan, motivator, serta teladan bagi karyawan. Pemimpin dapat mendukung perkembangan karyawan melalui pemberian edukasi, kesempatan belajar, pelatihan, pendampingan, evaluasi, dan motivasi.

Peran tersebut semakin dibutuhkan ketika organisasi menghadapi perubahan, karena pemimpin perlu membantu karyawan memahami arah perubahan, beradaptasi dengan kondisi baru, serta tetap menjalankan tugas secara efektif. Kepemimpinan dan pengembangan SDM pada akhirnya memiliki keterkaitan dengan pencapaian kinerja organisasi. Pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, membangun motivasi, serta menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dapat mendukung peningkatan kompetensi dan produktivitas. Penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam mengetahui kebutuhan pengembangan karyawan, menentukan pelatihan, memberikan penghargaan, dan mendukung pengembangan karier. Hosen et al. (2024) menunjukkan bahwa *training and development*, *career development*, dan komitmen organisasional

berkaitan dengan *work performance*, sehingga pengembangan SDM perlu dipandang sebagai proses yang terintegrasi dengan pengelolaan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam mengarahkan proses pengembangan sumber daya manusia agar kompetensi, motivasi, kinerja, dan perkembangan karier karyawan dapat berjalan secara berkelanjutan. Namun, keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya bergantung pada program yang disediakan organisasi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, komunikasi, evaluasi, dan kesempatan berkembang kepada karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung peningkatan kinerja dan pengembangan karyawan dalam organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pihak yang memberikan perintah, tetapi juga berperan sebagai pengarah, motivator, komunikator, dan pengambil keputusan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Peran tersebut menjadi penting karena anggota organisasi memiliki karakter, kemampuan, pengalaman, dan kepentingan yang berbeda sehingga membutuhkan koordinasi melalui komunikasi, pembagian tugas, motivasi, serta pengambilan keputusan yang tepat. Gabutti et al. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menghadapi kondisi dan perubahan yang dihadapi, sehingga kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Pemimpin memiliki peran dalam memastikan sumber daya organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif melalui fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berkaitan dengan penetapan tujuan, pembagian pekerjaan, koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan, sedangkan fungsi pemeliharaan berkaitan dengan menjaga komunikasi, menyelesaikan konflik, memberikan dukungan, meningkatkan motivasi, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kedua fungsi tersebut perlu dijalankan secara seimbang karena pemimpin tidak hanya dituntut memastikan pekerjaan berjalan sesuai target, tetapi juga perlu menjaga hubungan antaranggota organisasi agar tetap mendukung

pencapaian tujuan. Dengan keseimbangan tersebut, kepemimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung efektivitas organisasi.

Kompetensi pemimpin yang efektif meliputi *drive, leadership motivation, integrity, self confidence, intelligence, knowledge of the business*, dan *emotional intelligence*. Kompetensi tersebut diperlukan untuk membantu pemimpin dalam mengarahkan anggota, mengambil keputusan, memahami kondisi organisasi, membangun kepercayaan, serta mengelola hubungan dengan anggota organisasi. Integritas menunjukkan kesesuaian antara perkataan dan tindakan, sedangkan *emotional intelligence* berkaitan dengan kemampuan memahami, mengendalikan, dan menggunakan emosi diri maupun orang lain secara tepat. Doğru (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja serta hubungan negatif dengan stres kerja.

Pemimpin memiliki peran sebagai agen perubahan ketika organisasi menghadapi perkembangan teknologi, persaingan, perubahan kebutuhan pelanggan, maupun perubahan lingkungan bisnis. Peran tersebut dilakukan melalui penyampaian alasan perubahan, penyusunan visi dan arah perubahan, pembangunan komunikasi terbuka, pelibatan karyawan, pemberian dukungan, serta pemantauan pelaksanaan perubahan. Engida et al. (2022) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan perubahan mencakup penyampaian kebutuhan perubahan, penyediaan visi dan rencana, pembangunan dukungan dan komitmen, serta pemantauan implementasi perubahan. Skar et al. (2022) juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan dan perubahan organisasi dalam membangun kepemimpinan transformasional serta iklim implementasi yang mendukung perubahan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan kompetensi karyawan. Pengembangan SDM tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan, perkembangan teknologi, dan tuntutan organisasi pada masa mendatang. Kegiatan pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, *coaching*, pendampingan, rotasi pekerjaan, pengembangan karier, maupun pemberian pengalaman kerja. Proses tersebut bertujuan menciptakan karyawan yang kompeten, produktif, adaptif, dan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran dalam meningkatkan kompetensi, produktivitas, kemampuan beradaptasi, motivasi, pengembangan karier, dan kinerja organisasi. Pengembangan SDM membantu memastikan karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sekaligus mempersiapkan mereka menghadapi perubahan teknologi dan sistem kerja. Tafese Keltu (2024a) menemukan adanya hubungan positif antara praktik pengembangan SDM dan kinerja karyawan, dengan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, kerja sama tim, serta konseling sebagai beberapa aspek yang berkaitan dengan kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM dapat menjadi bagian strategis dalam meningkatkan kemampuan dan hasil kerja karyawan.

Pengembangan kompetensi karyawan mencakup tiga unsur utama, yaitu *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. *Knowledge* merupakan pengetahuan yang diperlukan untuk memahami pekerjaan, *skill* merupakan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan *attitude* berkaitan dengan sikap, tanggung jawab, disiplin, komitmen, dan perilaku positif dalam bekerja. Ketiga unsur tersebut saling melengkapi karena pengetahuan menjadi dasar dalam memahami pekerjaan, keterampilan memungkinkan pengetahuan diterapkan dalam praktik, sedangkan sikap menentukan bagaimana pengetahuan dan keterampilan digunakan secara bertanggung jawab. Pengembangan ketiga unsur tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, praktik, *coaching*, pengalaman kerja, pembinaan, keteladanan, motivasi, dan evaluasi.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dipandang sebagai investasi *human capital* karena organisasi mengalokasikan biaya, waktu, tenaga, dan fasilitas untuk meningkatkan kualitas manusia yang dimilikinya. Investasi tersebut diharapkan memberikan manfaat dalam jangka pendek maupun jangka panjang berupa peningkatan kemampuan, produktivitas, kualitas pekerjaan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Biaya pelatihan dan pengembangan tidak hanya dipandang sebagai pengeluaran, tetapi sebagai investasi yang dapat meningkatkan kesesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan *human capital* juga perlu dilakukan secara berkelanjutan karena perubahan lingkungan organisasi menuntut karyawan untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Pengembangan SDM memiliki hubungan dengan motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan karena peningkatan kompetensi dapat membantu karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Kesempatan untuk meningkatkan

kompetensi dapat membuat karyawan merasa memperoleh perhatian terhadap perkembangan dirinya sehingga dapat mendorong motivasi dalam bekerja. Ilmiah et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja serta dapat menjadi mediator dalam hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja. Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan proses yang menghubungkan peningkatan kompetensi individu dengan motivasi, produktivitas, dan pencapaian kinerja organisasi.

Program pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan dapat dilakukan melalui pembelajaran di tempat kerja, seminar, *coaching*, pendampingan, simulasi, maupun pelatihan berbasis teknologi dan sebaiknya didasarkan pada kebutuhan nyata yang diperoleh dari evaluasi kompetensi serta hasil kerja karyawan. Hosen et al. (2024) menunjukkan bahwa *training and development* memiliki hubungan signifikan dengan *work performance*, sementara *career development* dan komitmen organisasional juga berkaitan dengan kinerja. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan perlu disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan dan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar organisasi. Penilaian dilakukan dengan membandingkan hasil kerja aktual dengan target atau indikator yang telah ditentukan, meliputi kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan. Penilaian yang dilakukan secara objektif dapat digunakan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan, pemberian penghargaan, promosi, maupun pengembangan karier. Tafese Keltu (2024b) menempatkan *performance appraisal*, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, serta *succession planning* sebagai bagian dalam praktik pengembangan SDM.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain *ability*, *experience*, *knowledge*, *skill*, *motivation*, *environment*, *opportunity*, *employee's behavior*, *employee's performance*, dan *outcome*. Kemampuan, pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan menjadi dasar bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan motivasi, lingkungan kerja, dan kesempatan mendukung penerapan kemampuan tersebut dalam aktivitas kerja. Faktor-faktor tersebut kemudian

memengaruhi perilaku karyawan yang tercermin dalam kinerja dan menghasilkan *outcome* bagi organisasi. Dengan demikian, pencapaian kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi individu dan lingkungan organisasi.

Perencanaan karier merupakan proses menentukan tujuan karier dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya, sedangkan pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan dan pengalaman yang memungkinkan seseorang memperoleh kemajuan dalam perjalanan kariernya. Karier tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi, tanggung jawab, pengalaman, dan kesempatan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Pemimpin dapat mendukung pengembangan karier melalui arahan, umpan balik, kesempatan belajar, dan rekomendasi berdasarkan kemampuan serta hasil kerja karyawan. Hosen et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier dan komitmen organisasional memiliki hubungan dengan kinerja kerja.

Organisasi dapat memfasilitasi keberhasilan karier karyawan melalui pelatihan, *coaching*, konsultasi karier, *mentoring*, rotasi pekerjaan, promosi, serta pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan kegiatan pengembangan kompetensi. Organisasi juga perlu menyediakan informasi mengenai jalur karier sehingga karyawan memahami persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai posisi tertentu. Sistem pengembangan karier yang jelas dan transparan dapat membantu karyawan menentukan arah pengembangan dirinya sekaligus membantu organisasi menyiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier membutuhkan keterlibatan individu sekaligus dukungan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif dapat mendukung efektivitas organisasi melalui peningkatan motivasi, koordinasi, komunikasi, dan kinerja anggota. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas membantu karyawan memahami tujuan dan target yang harus dicapai, sedangkan dukungan serta penghargaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Santa et al. (2023) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, perilaku kepemimpinan, dan perilaku kewargaan organisasi berhubungan dengan efektivitas operasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam menciptakan kondisi organisasi yang mendukung kinerja dan pencapaian tujuan.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penyusunan resume ini adalah Metode Studi Pustaka (*Literature Review*) kualitatif yang dilakukan secara sistematis. Pengumpulan data dilakukan dengan mengompilasi dan menelaah data sekunder berupa dokumen akademis, buku teks manajemen, serta jurnal ilmiah bereputasi nasional dan internasional terbitan tahun 2022–2024 (seperti *Heliyon*, *Frontiers in Psychology*, *PLOS ONE*, dan *BMC Health Services Research*). Sumber-sumber literatur dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang relevan dengan fokus bahasan kepemimpinan, *change leadership*, kecerdasan emosional, investasi *human capital*, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier.

Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif-sintetis dengan mengelompokkan temuan ke dalam empat ranah utama: konsep kepemimpinan, kepemimpinan dalam pengembangan SDM, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Seluruh informasi yang diperoleh diintegrasikan untuk membandingkan teori-teori manajemen dasar dengan bukti empiris dari penelitian terdahulu. Setelah itu, ditarik kesimpulan mengenai keterkaitan antara efektivitas kepemimpinan, pengembangan kompetensi karyawan, serta dampaknya terhadap peningkatan efektivitas dan kinerja organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Peran dan Kompetensi Kepemimpinan sebagai Agen Perubahan Organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam ranah organisasi, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pemberi perintah, melainkan berorientasi sebagai pengarah, motivator, komunikator, serta penanggung jawab utama dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif (Gabutti et al., 2023). Urgensi kepemimpinan semakin meningkat mengingat organisasi diisi oleh individu dengan keberagaman karakter, pengalaman, dan kepentingan. Pemimpin dituntut untuk menyatukan perbedaan tersebut melalui penyelarasan fungsi tugas (penetapan target dan pembagian kerja) serta fungsi pemeliharaan (pengelolaan hubungan dan penyelesaian konflik) agar dinamika internal tetap sejalan dengan visi organisasi.

Untuk mengarahkan organisasi secara efektif, seorang pemimpin wajib dibekali oleh tujuh kompetensi kunci, yaitu *drive*, *leadership motivation*, *integrity*, *self-confidence*, *intelligence*, *knowledge of the business*, dan *emotional intelligence*. Di antara kompetensi tersebut, kecerdasan emosional memegang peranan yang sangat krusial dalam dinamika kerja modern. Penelitian Doğru (2022) membuktikan bahwa kecerdasan

emosional berhubungan positif secara signifikan dengan komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sekaligus berbanding terbalik dengan tingkat stres kerja. Sinergi antara kompetensi personal dan kecerdasan emosional ini menjadi fondasi utama bagi pemimpin dalam mempertahankan efektivitas operasional.

Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang fluktuatif, kepemimpinan dituntut berfungsi sebagai agen perubahan (*agent of change*). Pemimpin bertanggung jawab memformulasi visi perubahan, membangun komunikasi terbuka, meminimalisasi ketidakpastian, serta mengantisipasi resistensi karyawan (Engida et al., 2022). Sejalan dengan hal tersebut, Skar et al. (2022) menegaskan bahwa intervensi kepemimpinan dan perubahan organisasi sangat penting dalam membangun kepemimpinan transformasional serta menciptakan iklim implementasi yang mendukung. Pembentukan kapabilitas dan kinerja organisasi pada akhirnya sangat bergantung pada bagaimana kepemimpinan mampu menyelaraskan kesiapan organisasi dengan dorongan perubahan internal maupun eksternal (Yang et al., 2023; Santa et al., 2023).

4.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Investasi *Human Capital*

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), serta sikap (*attitude*) karyawan. Kegiatan ini dapat diakomodasi melalui pendidikan, pelatihan formal, *coaching*, pendampingan, hingga rotasi pekerjaan guna memperkecil kesenjangan antara kompetensi aktual dengan kebutuhan standar organisasi. Dalam konteks investasi *human capital*, alokasi biaya, waktu, dan fasilitas untuk pengembangan SDM tidak boleh dipandang sebagai beban pengeluaran semata. Investasi berkelanjutan pada manusia terbukti mampu menghasilkan imbal balik jangka panjang berupa produktivitas, daya adaptasi, serta inovasi organisasi yang lebih kuat.

Secara konseptual, pengembangan kompetensi karyawan harus menyentuh tiga komponen utama yang saling melengkapi. *Knowledge* memberikan fondasi teoritis dan pemahaman prosedur kerja; *skill* memungkinkan pengetahuan tersebut diaplikasikan secara praktis dalam penyelesaian tugas; sedangkan *attitude* menentukan komitmen, kedisiplinan, dan etika tanggung jawab karyawan. Penelitian Tafese Keltu (2024) mengonfirmasi adanya hubungan positif yang signifikan antara praktik pengembangan SDM seperti pelatihan, kerja sama tim, dan konseling dengan peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut, kajian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak

sebagai variabel mediator yang memperkuat dampak praktik pengembangan SDM terhadap capaian kinerja individu.

Keterkaitan antara pengembangan SDM, motivasi, dan kinerja membentuk alur kausalitas yang saling memengaruhi secara berurutan. Ketika organisasi memberikan kesempatan belajar, karyawan merasa dihargai dan memiliki kejelasan prospek, yang pada gilirannya mendorong motivasi kerja internal. Temuan empiris dari Ilmiah et al. (2023) mempertegas bahwa pengembangan SDM berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, di mana motivasi kerja turut berperan sebagai mediator kunci. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang berkesinambungan menjadi instrumen strategis dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, serta berkinerja tinggi.

4.3. Penilaian Kinerja dan Pengelolaan Perencanaan Karier Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses evaluasi sistematis yang membandingkan hasil kerja aktual karyawan terhadap standar atau target yang telah ditetapkan. Evaluasi ini mencakup dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, tanggung jawab, hingga perilaku interpersonal di lingkungan kerja. Objektivitas dalam penilaian kinerja menjadi dasar utama bagi pengambilan keputusan manajemen, termasuk penetapan kebutuhan pelatihan, promosi, reward, dan penyusunan *succession planning* (Tafese Keltu, 2024). Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran terbukti berhubungan signifikan dengan peningkatan kinerja (*work performance*) secara keseluruhan (Hosen et al., 2024).

Kinerja karyawan sendiri tidak berdiri tunggal, melainkan dipengaruhi oleh interaksi kompleks dari sepuluh faktor utama: *ability, experience, knowledge, skill, motivation, environment, opportunity, employee's behavior, employee's performance*, dan *outcome*. Kombinasi antara kemampuan teknis dan pengalaman kerja memerlukan dukungan lingkungan yang kondusif serta kesempatan (*opportunity*) yang adil agar menghasilkan kinerja yang optimal. Pemimpin memegang peranan krusial dalam menjembatani faktor-faktor ini melalui pemberian umpan balik konstruktif, bimbingan, serta pembukaan jalur pengembangan kompetensi yang transparan bagi seluruh anggota organisasi.

Dalam jangka panjangnya, penyelarasan antara penilaian kinerja dan pengembangan karier memberikan manfaat ganda bagi karyawan maupun organisasi. Perencanaan karier yang memfasilitasi peningkatan kompetensi dan *employability* dapat

mendongkrak komitmen organisasional serta menekan angka *turnover* (Hosen et al., 2024). Perusahaan yang menyediakan fasilitasi karier—melalui *mentoring*, *coaching*, promosi transparan, dan pendelegasian tanggung jawab—akan lebih siap menghadapi dinamika persaingan. Integrasi antara usaha individu dan dukungan sistemik organisasi inilah yang pada akhirnya menjamin keberlanjutan suksesi kepemimpinan dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan pilar utama dalam mengarahkan pengembangan sumber daya manusia (SDM) serta menjamin keberlanjutan dan efektivitas organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah dan agen perubahan yang adaptif melalui penguasaan kompetensi inti dan kecerdasan emosional, melainkan juga bertindak sebagai fasilitator dalam mengoptimalkan investasi *human capital* secara menyeluruh pada aspek *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. Integrasi yang erat antara kepemimpinan transformasional, program pelatihan berkesinambungan, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem perencanaan karier yang transparan terbukti secara empiris mampu mendongkrak motivasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja karyawan. Pada akhirnya, keselarasan antara upaya pengembangan potensi individu dan dukungan sistemik organisasi ini menjadi kunci strategis dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, berdaya saing tinggi, serta mampu mempercepat pencapaian target dan kinerja organisasi secara optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Doğru, C. (2022). A Meta-Analysis Of The Relationships Between Emotional Intelligence And Employee Outcomes. In *Frontiers In Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The Effect Of Change Leadership On Employees' Readiness To Change: The Mediating Role Of Organizational Culture. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/S43093-022-00148-2>
- Gabutti, I., Colizzi, C., & Sanna, T. (2023). Assessing Organizational Readiness To Change Through A Framework Applied To Hospitals. *Public Organization Review*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/S11115-022-00628-7>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. Ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & Development, Career Development, And Organizational Commitment As The Predictor Of Work Performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/J.Heliyon.2023.E23903>

- Ilmiah, J., Sumber Daya Manusia, M., Sumarjo, W., Setyowati, A., Haryadi, D., Rozi, A., & Ekonomi Dan Bisnis Universitas Primagraha Serang Banten, F. (2023). Work Motivation Antecedents: The Effect Of Human Resources Development In Improving Employee Performance. *Jenius*, 6(3).
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The Impact Of Emotional Intelligence On Operational Effectiveness: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior And Leadership. *Plos One*, 18(8 August). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Skar, A. M. S., Braathu, N., Peters, N., Bækkelund, H., Endsjø, M., Babaii, A., Borge, R. H., Wentzel-Larsen, T., Ehrhart, M. G., Sklar, M., Brown, C. H., Aarons, G. A., & Egeland, K. M. (2022). A Stepped-Wedge Randomized Trial Investigating The Effect Of The Leadership And Organizational Change For Implementation (LocI) Intervention On Implementation And Transformational Leadership, And Implementation Climate. *Bmc Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07539-9>
- Tafese Keltu, T. (2024a). The Effect Of Human Resource Development Practice On Employee Performance With The Mediating Role Of Job Satisfaction Among Mizan Tepi University's Academic Staff In Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.E29821>
- Tafese Keltu, T. (2024b). The Effect Of Human Resource Development Practice On Employee Performance With The Mediating Role Of Job Satisfaction Among Mizan Tepi University's Academic Staff In Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.E29821>
- Yang, M., Al Mamun, A., & Salameh, A. A. (2023). Leadership, Capability And Performance: A Study Among Private Higher Education Institutions In Indonesia. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.E13026>