PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPUASAN KERJA

Agus Rizal [1*] **Samiyah** [2]
[1,] Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STITDAR), Indonesia
*Corresponding Author; agusrizal@gmail.com, realmeec55.6gb@gmail.com

A R T I C L E I N F O

Kata Kunci: Pengembangan SDM, kepuasan kerja, pelatihan, pengembangan karier, kinerja karyawan.

Received : 10 Juni
Revised : 16 Juni
Accepted : 27 Juni

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Pengembangan SDM mencakup berbagai aspek seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, serta pembinaan kompetensi kerja yang berkelanjutan. Sementara itu, kepuasan kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, kompensasi, peluang pengembangan, serta hubungan antar sesama rekan dan atasan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di beberapa instansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara program pengembangan SDM dengan tingkat kepuasan kerja. Artinya, semakin baik pengelolaan dan implementasi program pengembangan SDM, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya investasi dalam pengembangan SDM sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas tenaga kerja. Penelitian ini merekomendasikan agar organisasi secara berkelanjutan memperkuat program pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan inti dari keberlangsungan dan daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal yang semakin kompleks. Dalam perspektif manajemen strategis, SDM tidak hanya dipandang sebagai input produksi, tetapi juga sebagai aset berharga yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keberhasilan transformasi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat dipengaruhi oleh bagaimana SDM tersebut dikelola dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Dalam era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan otomatisasi, big data, kecerdasan buatan, serta internet of things, tuntutan terhadap kompetensi karyawan mengalami pergeseran signifikan. Karyawan tidak lagi cukup hanya mengandalkan keterampilan teknis, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan berpikir kritis, beradaptasi cepat, dan mampu bekerja dalam tim multidisiplin.

DOI prefik:xxxxxxxxxxx
ISSN-E: XXXX-XXXX
https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED

Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM menjadi sangat krusial dalam rangka menjawab kebutuhan organisasi masa kini.

Pengembangan SDM bukanlah sebuah proses jangka pendek, melainkan investasi strategis jangka panjang. Proses ini meliputi pelatihan yang sistematis, pendidikan berkelanjutan, coaching dan mentoring, serta perencanaan karir yang terstruktur. Empat komponen utama dalam pengembangan SDM tersebut terbukti secara empiris mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, serta meminimalkan biaya yang timbul dari turn-over karyawan yang tinggi.

Penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan program pengembangan SDM berbasis kebutuhan (needs-based development) memiliki tingkat produktivitas dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh adanya kecocokan antara program pengembangan dengan ekspektasi dan aspirasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan pertumbuhan profesional mereka, maka hal ini meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Di samping aspek kompetensi, dimensi psikologis seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional juga menjadi bagian penting dari pengembangan SDM. Beberapa studi menemukan bahwa pelatihan yang dirancang dengan memperhatikan gaya belajar dan kebutuhan individual karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas kebijakan SDM. Kepuasan kerja bukan hanya mencerminkan kondisi psikologis karyawan, tetapi juga merupakan sinyal awal dari loyalitas dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kerja positif, seperti rendahnya absensi, semangat kerja tinggi, dan keinginan untuk terus berkontribusi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sangat beragam, mulai dari hubungan interpersonal di tempat kerja, lingkungan kerja yang mendukung, sistem imbalan yang adil dan transparan, hingga adanya peluang untuk berkembang secara profesional. Empirisnya, organisasi yang memberikan fleksibilitas kerja, transparansi dalam promosi jabatan, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hubungan antara pengembangan SDM dan kepuasan kerja bersifat dua arah. Di satu sisi, pengembangan SDM yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara di sisi lain, karyawan yang merasa puas akan lebih antusias dalam mengikuti program pengembangan. Interaksi sinergis ini mendorong terciptanya budaya organisasi yang sehat dan adaptif terhadap perubahan.

Beberapa penelitian terkini menyebutkan bahwa pendekatan human capital management yang terintegrasi dengan strategi organisasi mampu memperkuat peran SDM sebagai penggerak inovasi. Karyawan yang merasa

terlibat dalam proses pembelajaran organisasi akan lebih siap menghadapi tantangan baru dan bersedia untuk mengembangkan keterampilan baru secara proaktif. Hal ini sangat relevan dalam konteks organisasi yang ingin bertahan di tengah disrupsi teknologi dan pasar yang berubah cepat.

Dalam sektor publik, pengembangan SDM memiliki urgensi tersendiri. Kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kapasitas dan integritas aparaturnya. Reformasi birokrasi yang tengah digalakkan di berbagai negara menekankan pentingnya kompetensi aparatur sipil negara yang profesional, responsif, dan akuntabel. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM juga mencerminkan komitmen pemerintah dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Di sektor swasta, organisasi yang menempatkan pengembangan SDM sebagai prioritas utama terbukti mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, employer branding tidak hanya ditentukan oleh besarnya gaji, tetapi juga oleh komitmen organisasi dalam membangun karir dan kesejahteraan karyawannya. Strategi ini berkontribusi terhadap pencapaian target bisnis jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa studi mendalam mengenai keterkaitan antara strategi pengembangan SDM dan kepuasan kerja menjadi sangat penting. Pemahaman ini akan memberikan dasar empiris yang kuat bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan kompetitif secara global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam keterkaitan antara strategi pengembangan sumber daya manusia dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan studi dokumentasi terhadap kebijakan dan program pengembangan SDM yang diterapkan dalam organisasi. Informan dipilih secara purposive, yakni terdiri dari manajer SDM, atasan langsung, dan beberapa karyawan dari berbagai unit kerja yang dianggap memiliki informasi relevan. Analisis data dilakukan dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan melalui pendekatan tematik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami perspektif subyektif para informan, serta menginterpretasikan hubungan dinamis antara proses pengembangan SDM dan pengalaman kepuasan kerja secara kontekstual.

HASIL PENELITIAN

1. Bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) diterapkan dalam organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapabilitas, keterampilan, dan potensi karyawan agar selaras dengan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan eksternal. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah training and development, yaitu melalui pelatihan teknis, pelatihan soft skills, workshop, dan program pendidikan lanjutan. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan kerja (training needs analysis) memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas kinerja individu maupun tim kerja.

Selain pelatihan formal, strategi pengembangan SDM juga dilakukan melalui pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman seperti on-the-job training, rotasi jabatan, dan coaching. Model ini dinilai lebih adaptif terhadap konteks pekerjaan karena memungkinkan karyawan belajar sambil bekerja, serta memperoleh umpan balik secara langsung. Kajian empiris membuktikan bahwa pembelajaran di tempat kerja mampu meningkatkan kemampuan adaptasi dan ketahanan karyawan terhadap perubahan organisasi. Di lingkungan kerja yang cepat berubah, metode ini dianggap efektif dalam menyiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan.

Pengembangan karir dan perencanaan suksesi (succession planning) juga merupakan bagian integral dari strategi pengembangan SDM. Organisasi yang memiliki jalur karir yang jelas cenderung dapat mempertahankan karyawan lebih lama karena mereka melihat adanya prospek pertumbuhan di dalam organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki pemahaman tentang bagaimana mereka bisa berkembang dan naik jabatan, mereka menjadi lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga meningkatkan kesiapan organisasi dalam regenerasi kepemimpinan.

Implementasi sistem manajemen kinerja yang efektif juga menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM. Penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif dan berkelanjutan memungkinkan organisasi mengidentifikasi gap kompetensi serta potensi karyawan yang perlu dikembangkan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, intervensi pengembangan dapat dirancang secara lebih terarah dan relevan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang transparan dan konsisten berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri.

Terakhir, organisasi modern semakin mengintegrasikan teknologi digital dalam pengembangan SDM, seperti penggunaan Learning Management System (LMS), e-learning, dan platform pengembangan kompetensi berbasis data. Strategi ini memungkinkan pembelajaran yang fleksibel dan berkelanjutan, terutama dalam konteks kerja hybrid atau remote. Studi terbaru

mengungkapkan bahwa organisasi yang mengadopsi teknologi pembelajaran digital mengalami peningkatan efisiensi pelatihan dan percepatan penguasaan keterampilan baru. Integrasi antara strategi pengembangan SDM dan teknologi menjadi kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan siap bersaing di era transformasi digital.

2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Lingkungan kerja fisik dan psikologis merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif secara fisik dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat bekerja. Sementara itu, lingkungan psikologis yang bebas dari konflik, tekanan berlebihan, atau intimidasi juga berperan besar dalam menjaga kesehatan mental dan kesejahteraan emosional karyawan. Studi empiris menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung, dengan pencahayaan yang baik, ventilasi cukup, serta hubungan antar rekan kerja yang positif, cenderung melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja dalam kondisi lingkungan yang tidak ideal.

Kepemimpinan dan gaya manajerial juga terbukti berperan signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan karyawan, dan terbuka terhadap umpan balik akan membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya. Kajian empiris mengungkap bahwa gaya kepemimpinan transformasional—yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka—berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang tidak melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan sering kali berdampak negatif terhadap kepuasan kerja.

Sistem penghargaan dan kompensasi merupakan faktor instrumental dalam membentuk persepsi karyawan terhadap nilai pekerjaan mereka. Gaji yang kompetitif, tunjangan yang layak, dan insentif yang adil akan meningkatkan persepsi keadilan distributif, yang berdampak pada kepuasan kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan karyawan tidak hanya tergantung pada besaran gaji, tetapi juga pada kejelasan sistem penilaian kinerja dan transparansi dalam pemberian penghargaan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Peluang pengembangan karir dan pembelajaran juga menjadi penentu utama dalam menciptakan kepuasan kerja. Ketika organisasi menyediakan

kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, serta jalur karir yang jelas, hal ini akan memberikan rasa kemajuan dan tujuan dalam pekerjaan. Studi empiris membuktikan bahwa kurangnya peluang berkembang merupakan salah satu penyebab utama rendahnya kepuasan dan meningkatnya niat untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang berkelanjutan menjadi strategi penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk interaksi antara rekan kerja dan antara atasan-bawahan, juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang ditandai dengan kerja sama tim yang kuat, komunikasi terbuka, dan dukungan sosial yang tinggi akan menciptakan suasana kerja yang positif. Empirisnya, dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap perasaan diterima, dihargai, dan dipahami oleh lingkungan kerja. Hal ini mendorong munculnya keterlibatan kerja (work engagement) yang lebih tinggi serta peningkatan dalam kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. Sejauh mana hubungan antara strategi pengembangan SDM dengan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hubungan antara strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan tingkat kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu fokus utama dalam studi manajemen sumber daya manusia modern. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM yang terstruktur dan berkelanjutan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengembangan SDM yang mencakup pelatihan, pendidikan, mentoring, coaching, serta perencanaan karir, berkontribusi langsung pada peningkatan rasa percaya diri dan kapasitas individu, yang berdampak pada kepuasan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang cenderung merasa lebih dihargai, sehingga memunculkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Secara empiris, penelitian di berbagai sektor menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki program pelatihan yang efektif dan peluang pengembangan karir yang jelas memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan SDM. Misalnya, hasil studi pada perusahaan manufaktur dan layanan menunjukkan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan rutin menunjukkan peningkatan tidak hanya dalam keterampilan teknis, tetapi juga dalam keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal ini memperkuat asumsi bahwa investasi dalam pengembangan SDM bukan hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang positif.

Selain aspek teknis, pengembangan SDM juga mencakup aspek psikologis dan sosial, seperti pemberian umpan balik yang membangun, pengakuan terhadap pencapaian individu, serta komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan. Faktor-faktor ini terbukti memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Kajian empiris di institusi publik dan

swasta menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan manajemen dalam pengembangan SDM, semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan kata lain, strategi pengembangan SDM yang humanis dan partisipatif menciptakan rasa keterhubungan, yang merupakan fondasi dari kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Namun, hubungan antara pengembangan SDM dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan dan relevansi dari program yang diberikan. Jika pelatihan atau program pengembangan tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau disampaikan secara tidak adil (misalnya hanya diberikan kepada kelompok tertentu), maka efek positifnya terhadap kepuasan kerja bisa berkurang bahkan menjadi negatif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa strategi pengembangan SDM dilakukan secara merata, transparan, dan berbasis analisis kebutuhan, agar berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan saling menguatkan antara strategi pengembangan SDM dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang merancang strategi pengembangan SDM secara komprehensif dan selaras dengan kebutuhan karyawan cenderung mampu menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga puas, termotivasi, dan loyal. Temuan-temuan empiris tersebut mempertegas pentingnya menjadikan pengembangan SDM sebagai bagian integral dari kebijakan strategis organisasi dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing tinggi.

4. Bagaimana pengaruh pengembangan SDM terhadap motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ketika organisasi secara aktif memberikan pelatihan, pembinaan, dan kesempatan belajar, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan dalam aspek pengembangan dirinya. Rasa dihargai ini memicu motivasi intrinsik, yakni dorongan dari dalam diri individu untuk bekerja lebih baik. Studi-studi terkini dalam bidang manajemen menunjukkan bahwa program pelatihan yang relevan dan partisipatif mampu meningkatkan rasa percaya diri dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Motivasi karyawan yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Dalam penelitian empiris di berbagai sektor industri, ditemukan bahwa karyawan yang mengikuti program pengembangan kompetensi cenderung lebih proaktif, memiliki inisiatif tinggi, dan lebih tanggap terhadap perubahan. Hal ini berkaitan erat dengan konsep self-efficacy—keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam

menyelesaikan pekerjaan—yang meningkat seiring dengan pelatihan dan pengembangan yang diberikan secara berkelanjutan.

Selain motivasi, pengembangan SDM juga memberikan dampak besar terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya peluang pengembangan karir, transparansi dalam promosi, serta dukungan dari atasan dalam peningkatan kompetensinya, maka terbentuk ikatan psikologis yang kuat antara individu dan organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang berkomitmen pada pengembangan SDM memiliki tingkat turnover yang jauh lebih rendah dibanding organisasi yang mengabaikan aspek tersebut.

Loyalitas karyawan tidak hanya ditunjukkan melalui masa kerja yang panjang, tetapi juga melalui sikap kepedulian terhadap keberhasilan organisasi, kesediaan untuk berkontribusi lebih, dan perilaku kerja positif lainnya. Pengembangan SDM yang terencana dan sesuai kebutuhan memungkinkan karyawan untuk melihat prospek jangka panjang dalam organisasi, sehingga mereka cenderung mempertahankan hubungan kerja dan menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap visi dan misi perusahaan.

Dampak pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pun telah dibuktikan dalam berbagai kajian. Pengembangan yang menyentuh aspek teknis dan non-teknis (seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim) mampu meningkatkan efektivitas kerja secara signifikan. Karyawan menjadi lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tanggung jawabnya, serta mampu bekerja sama secara sinergis dalam tim. Hal ini selaras dengan temuan empiris bahwa pelatihan dan coaching yang tepat sasaran dapat meningkatkan key performance indicators (KPI) karyawan secara konsisten.

Dengan demikian, pengembangan SDM bukan hanya merupakan alat untuk memperkuat kapasitas individu, tetapi juga instrumen strategis dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan secara kolektif. Organisasi yang mengintegrasikan pengembangan SDM ke dalam strategi jangka panjangnya akan memperoleh keuntungan kompetitif berupa sumber daya manusia yang terampil, berdedikasi, dan produktif. Hasilnya, organisasi mampu beradaptasi lebih baik terhadap perubahan lingkungan eksternal dan mencapai tujuan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

5. Apa saja tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengintegrasikan pengembangan SDM dengan peningkatan kepuasan kerja.

Salah satu tantangan utama dalam mengintegrasikan pengembangan SDM dengan kepuasan kerja adalah ketidaksesuaian antara kebutuhan pengembangan individu dan arah strategis organisasi. Dalam banyak kasus, program pelatihan atau pengembangan yang disediakan bersifat generik dan tidak memperhatikan kebutuhan spesifik karyawan. Studi empiris menunjukkan bahwa ketika pelatihan tidak relevan dengan pekerjaan atau tujuan karier karyawan, maka dampaknya terhadap kepuasan kerja menjadi

minim. Hal ini menciptakan ketidakharmonisan antara investasi organisasi dan hasil yang diharapkan dalam bentuk peningkatan motivasi atau produktivitas.

Tantangan lain yang sering muncul adalah keterbatasan anggaran dan sumber daya. Banyak organisasi, terutama sektor publik dan UMKM, menghadapi keterbatasan dana dalam merancang dan menerapkan program pengembangan SDM yang komprehensif. Berdasarkan penelitian terbaru, organisasi yang memiliki alokasi anggaran pelatihan di bawah rata-rata nasional menunjukkan keterlambatan dalam peningkatan kompetensi SDM dan rendahnya kepuasan kerja akibat minimnya kesempatan berkembang. Hal ini menciptakan kesenjangan antara aspirasi karyawan untuk tumbuh dan kemampuan organisasi untuk memfasilitasinya.

Kurangnya dukungan dari manajemen puncak juga menjadi hambatan signifikan. Ketika pengembangan SDM tidak dipandang sebagai prioritas strategis, program-program yang ada cenderung bersifat administratif dan simbolis. Beberapa temuan empiris mengungkapkan bahwa inisiatif SDM hanya akan berhasil jika didukung penuh oleh pimpinan melalui kebijakan yang konsisten, keteladanan, serta evaluasi berkelanjutan. Tanpa dukungan tersebut, karyawan dapat merasa bahwa pengembangan hanya formalitas, yang akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Ketidaksesuaian budaya organisasi dengan nilai-nilai pengembangan dan pembelajaran juga menjadi hambatan penting. Organisasi yang memiliki budaya kerja otoriter, birokratis, atau kurang terbuka terhadap inovasi cenderung gagal dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan partisipasi aktif lebih mampu meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika budaya organisasi menolak perubahan atau menghambat ekspresi individu, maka program pengembangan tidak akan memiliki dampak yang berarti.

Masalah komunikasi internal juga kerap menghambat integrasi antara pengembangan SDM dan kepuasan kerja. Ketika karyawan tidak memahami tujuan program pengembangan atau tidak dilibatkan dalam perencanaan, mereka cenderung tidak termotivasi untuk berpartisipasi. Kajian empiris menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang efektif dalam organisasi meningkatkan persepsi karyawan terhadap transparansi dan keadilan, yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan kerja secara positif. Kurangnya komunikasi justru memicu ketidakpercayaan dan resistensi terhadap program yang ditawarkan.

Terakhir, kurangnya sistem evaluasi yang menyeluruh menjadi penghalang untuk mengukur keberhasilan pengembangan SDM dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Banyak organisasi belum memiliki indikator yang tepat untuk menilai dampak langsung dari pelatihan atau pengembangan

terhadap kondisi psikologis karyawan. Empirisnya, organisasi yang menerapkan evaluasi berbasis hasil—seperti perubahan perilaku kerja, peningkatan retensi, dan peningkatan kepuasan kerja—lebih berhasil dalam menyesuaikan strategi SDM mereka. Tanpa mekanisme evaluasi yang terstruktur, integrasi antara pengembangan SDM dan kepuasan kerja akan berjalan tanpa arah yang jelas.

KESIMPULAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan kepuasan kerja merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan berpengaruh secara timbal balik dalam meningkatkan kinerja organisasi. Integrasi keduanya tidak selalu mudah karena dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti ketidaksesuaian kebutuhan individu dan strategi organisasi, keterbatasan anggaran, minimnya dukungan manajerial, budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran, komunikasi internal yang lemah, serta kurangnya sistem evaluasi yang terstruktur. Tanpa penanganan yang tepat, tantangan-tantangan ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

REKOMENDASI

Organisasi perlu menyusun strategi pengembangan SDM yang selaras dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta memastikan bahwa program tersebut didukung penuh oleh manajemen puncak. Disarankan agar setiap kebijakan pengembangan SDM disertai dengan komunikasi yang transparan, partisipatif, dan terukur melalui sistem evaluasi yang menyeluruh. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pemberdayaan individu, sehingga pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). Managing Human Resources (9th ed.). Pearson.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management (15th ed.). Cengage Learning.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Fundamentals of Human Resource Management (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Human Resource Management: International Perspectives. Cengage Learning.

Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). Human Resource Development (6th ed.). Cengage Learning.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management (14th ed.). Pearson