



---

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: EVOLUSI DAN KONTRIBUSI**

---

**Johardi<sup>1)</sup>, Rahman Hasibuan<sup>2)</sup>, Arnesih<sup>3)</sup>**

Email: rahman@yahoo.com (correspondent author)

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia<sup>2)</sup>Program Studi Pendidikan Sejarah, FKIP, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia<sup>2)</sup>

---

**Info Artikel**Diserahkan Juni 2021  
Diterima Juli 2021  
Diterbitkan Sept 2021**Kata Kunci:**Organisasi, Kinerja,  
Manajemen sumber  
daya manusia,  
Pengembangan  
sumber daya  
manusia.**Keywords:***Performance,  
Organization, Human  
resource  
management, Human  
resource development***Abstrak**

Sebuah organisasi kinerja tinggi tidak dapat ada tanpa nilai tinggi ditempatkan pada manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia. Namun, pasangan yang saling melengkapi antara manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia tidak selalu ada. Evolusi pengembangan sumber daya manusia dari akarnya dalam transfer pengetahuan manusia ke manajemen sumber daya manusia dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia saat ini mengungkapkan bahwa pengaruh lingkungan, sosial, dan politik telah meningkatkan kebutuhan organisasi untuk memfokuskan pengembangan karyawan di bidang fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan. Tinjauan berikut menggambarkan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia bagi kepemimpinan organisasi. Selanjutnya, penelitian yang diteliti membangun hubungan yang erat antara atribut organisasi berkinerja tinggi dan keterampilan yang ditransfer melalui kolaborasi yang efektif dari manajemen sumber daya manusia dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

**Abstract**

*A high performance organization cannot exist without an elevated value placed on human resource management and human resource development. However, a complementary pairing of human resource management and human resource development has not always existed. The evolution of human resource development from its roots in human knowledge transference to human resource management and present day human resource development activities reveals that environmental, social, and political influences have escalated the need for organizations to focus employee development in the areas of flexibility, innovation, and capability. The following review illustrates the importance of human resource management and human resource development to organizational leadership. Furthermore, the research examined builds a close association between the attributes of a high performance organization and the skills transferred through an effective collaboration of human resource management and human resource development activities.*

Alamat Korespondensi:

Gedung Program Pascasarjana

Universitas Riau Kepulauan

E-mail: jurnal.mob@gmail.com

## **PENDAHULUAN**

Dari transaksi keuangan hingga keputusan operasional dan seterusnya, inti dari setiap fungsi bisnis bergantung pada aset terbesar organisasi: sumber daya manusianya. Dengan demikian, sumber daya manusia memiliki tanggung jawab yang signifikan atas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Waal, 2017; Haslinda, 2019). Nilai sumber daya manusia tidak selalu terlihat secara luas. Kenyataannya, persepsi saat ini seringkali membatasi pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia pada rekrutmen, kompensasi, dan legalitas pengelolaan tenaga kerja (Haslinda, 2019). Tinjauan ini mengidentifikasi nilai yang muncul dari sumber daya manusia, transformasi dari pendidikan dan pelatihan ke pengembangan sumber daya manusia, dan kepentingan relatif dari pengembangan sumber daya manusia bagi para pemimpin organisasi. Secara khusus, ini menguraikan ketergantungan organisasi berkinerja tinggi pada manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia, diakhiri dengan masalah kritis saat ini yang dihadapi manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia.

Akronim Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kinerja Tinggi dapat dan sering membingungkan (Haslinda, 2019). Namun, untuk memeriksa implikasi historis dan masa depan mereka, diferensiasi akronim pertama-tama harus dipahami. Para peneliti telah mengadopsi banyak definisi untuk akronim yang sama. Definisi bervariasi berdasarkan negara asal, perspektif global, atau teori individu (Haslinda, 2009). Definisi yang tercantum di bawah ini dipilih sebagai makna dasar untuk makalah ini karena masing-masing mencakup tema menyeluruh di seluruh literatur.

### **Rumusan masalah**

Berdasarkan dari latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Apakah Relevansi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pemimpin Organisasi? Apakah Masalah yang Dihadapi Sumber Daya Manusia?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut: Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui dan menganalisis relevansi manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia bagi pemimpin organisasi. Untuk mengetahui dan menganalisis masalah yang dihadapi sumber daya manusia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Haslinda (2019) mengutip MSDM sebagai “proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi”. Rekrutmen talenta, manajemen manfaat, hubungan kerja, dan legalitas lainnya seperti keselamatan dan kesehatan karyawan semuanya tercakup dalam proses MSDM (Haslinda, 2019). Sebagaimana dibahas lebih lanjut, MSDM sebagai suatu proses merupakan perbedaan penting dari Pengembangan Sumber Daya Manusia.

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Berlawanan dengan MSDM berbasis proses, Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian kegiatan yang mendukung perubahan perilaku dan kesempatan belajar bagi karyawan (Haslinda, 2019). Kegiatan HRD bertujuan

untuk mengembangkan keterampilan dan ketahanan karyawan terhadap tuntutan organisasi saat ini dan masa depan. Tujuan keseluruhan dari kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah untuk mencapai kinerja yang tinggi (Haslinda, 2019). Contoh spesifik kegiatan pengembangan untuk memasukkan pelatihan dan pengembangan, umpan balik dan penilaian, perencanaan dan pengembangan karir, dan manajemen perubahan.

### **Organisasi Kinerja Tinggi**

Literatur sangat bervariasi dalam definisi HPO. Definisi cenderung berkisar pada pencapaian tertentu, hasil keuangan, kepuasan pelanggan, atau produktivitas (Waal, 2017). Organisasi Kinerja Tinggi adalah organisasi yang mencapai hasil keuangan yang lebih baik daripada kelompok sebayanya dalam jangka waktu yang lebih lama, dengan mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan dan bereaksi dengan cepat, dengan mengelola untuk jangka panjang, dengan menetapkan membangun struktur manajemen yang terintegrasi dan selaras, dengan terus meningkatkan kapabilitas intinya, dan dengan sungguh-sungguh memperlakukan karyawan sebagai aset utamanya. (Waal, 2017). Karena kapabilitas, adaptasi, dan manajemen adalah fungsi inti sumber daya manusia, makalah ini menyatakan kembali definisi HPO (2017) dari de Waal sebagai hasil yang dicari dari proses HRM dan aktivitas HRD yang efektif.

### **Metode Penelitian**

#### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat studi pustaka (*library research*) yang menggunakan buku-buku dan literatur-literatur lainnya sebagai objek yang utama (Hadi, 2015). Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan informasi berupa catatan dan data deskriptif yang terdapat di dalam teks yang diteliti (Mantra, 2018). Studi pustaka merupakan kegiatan yang diwajibkan dalam penelitian, khususnya penelitian akademik yang tujuan utamanya adalah mengembangkan aspek teoritis maupun aspek manfaat praktis. Sehingga dengan menggunakan metode penelitian ini penulis dapat dengan mudah menyelesaikan masalah yang hendak diteliti.

#### **Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam prosedur pengumpulan data, data-data yang kemudian diolah pertama-pertama dilakukan penyeleksian terhadap data dilakukan pada dasar-dasar kebenaran dan bobot data tersebut. Kemudian data-data tersebut dikualifikasikan berdasarkan masalah yang akan dibahas. Dalam teknik pengumpulan data untuk memecahkan suatu masalah yang akan diteliti, diperlukan adanya data yang menunjang. Teknik yang digunakan adalah penelitian kepustakaan. Penelitian kepustakaan adalah kegiatan membaca, membandingkan serta menganalisa buku-buku ilmiah, artikel dalam majalah dan klipng koran.

#### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisa data adalah teknik yang digunakan untuk menarik kesimpulan dari data-data yang dipakai adalah teknik deduktif, yaitu menganalisa hal-hal yang bersifat umum menjadi khusus. Analisa ini bertujuan untuk mendeskripsikan hal-hal yang ada, sehingga hasil penelitian data-data yang diperoleh tersebut dapat memberikan dukungan terhadap teori yang digunakan. Teknik analisa ini dapat juga disebut sebagai teknik deskriptif analitis

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Relevansi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pemimpin Organisasi**

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas dan hasil keuangan dengan sedikit atau tanpa memperhatikan masalah psikologis dalam suatu organisasi (Bunch, 2017). Kebutuhan yang saling bertentangan antara pengusaha dan karyawan memisahkan kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia dari nilai dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemisahan tersebut menyebabkan ketidakseimbangan kekuatan dalam suatu organisasi dan menggeser Pengembangan Sumber Daya Manusia dari operasional dan humanistik ke manuver strategis dalam perjuangan kompetitif antar organisasi. Beberapa ahli teori bahkan telah menempatkan sebagian dari krisis keuangan 2008 menyalahkan Pengembangan Sumber Daya Manusia (MacKenzie, Garavan, & Carbery, 2012). Terlepas, salah tempat atau tidak, Pengembangan Sumber Daya Manusia telah mendapatkan ketenaran dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi saat ini. Dengan demikian, mengabaikan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan implikasinya pada keberhasilan organisasi akan meniadakan dampak terbesar dalam sejarah pada kinerja organisasi (Waal, 2017; Haslinda, 2019; Kenzie et al., 2012).

Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi para pemimpin organisasi jauh melampaui tembok perusahaan atau keterbatasan individu. Secara khusus, ada minat yang tumbuh dalam efek sosial dari Pengembangan Sumber Daya Manusia. Peneliti berusaha memahami makna sosial Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui dampaknya terhadap tempat kerja, komunitas, dan lingkungan (Baek & Kim, 2014; Bunch, 2017; Sambrook, 2011). Dengan mengajukan pertanyaan di luar dampak organisasi langsung, penelitian telah memperluas cakupan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dapat diterapkan ke perspektif masyarakat. Kontekstualisasi seperti itu bertentangan dengan kritik dan pendukung Pengembangan Sumber Daya Manusia sambil menambahkan tuntutan signifikan pada pemimpin organisasi untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dengan memeriksa dampak organisasi melalui cakupan yang lebih luas di atas, para pemimpin dapat lebih jelas mengevaluasi dampak organisasi terhadap masyarakat. Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan demikian berfokus pada pengembangan orang yang lebih komprehensif daripada konteks pengembangan karyawan yang sempit (Baek & Kim, 2014; Sambrook, 2011).

Baek dan Kim (2014) mendukung empat jenis HRD: Pengembangan Sumber Daya Manusia arus utama, HRD kritis, Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab secara sosial, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia nasional. Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia Utama berupaya mengembangkan keterampilan dan perilaku yang menjadi ciri khas organisasi berkinerja tinggi, seperti fleksibilitas dan inovasi. Baek dan Kim lebih lanjut mendefinisikan kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang kritis sebagai kegiatan yang mendorong batas-batas status quo. Secara khusus, Pengembangan Sumber Daya Manusia yang kritis menyerukan tempat kerja untuk

bertindak sebagai pusat perubahan sosial. Di bawah keyakinan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini, Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak hanya untuk karyawan, tetapi juga pengusaha, pemangku kepentingan, dan komunitas pendukung. Oleh karena itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia harus tergabung dalam semua organisasi, nirlaba, pemerintah, dan kelompok atau asosiasi profesional. Keyakinan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab secara sosial memperluas batas lebih jauh, untuk menggabungkan pendekatan holistik dan sistematis untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran sosial. Terakhir, perspektif terluas, Pengembangan Sumber Daya Manusia nasional, memperluas konteks kinerja untuk mencakup keluarga, organisasi, dan negara yang dipengaruhi oleh perilaku manusia. Setiap perspektif yang diidentifikasi bersaing dengan makna sosial Pengembangan Sumber Daya Manusia di luar batas kinerja organisasi (Baek & Kim, 2014). Konseptualisasi seperti itu lebih jauh tentang pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi para pemimpin organisasi sebagai dampak sosial juga.

### **Masalah Yang Dihadapi Sumber Daya Manusia**

Stewart dan Sambrook (2012) berpendapat bahwa sifat manajemen sumber daya manusia saat ini terancam. Bersandar pada kegiatan tunggal, seperti pembinaan atau pendampingan, organisasi mengesampingkan kegiatan manajemen sumber daya manusia lain yang diperlukan, tetapi lebih kompleks. Selain itu, manajemen sumber daya manusia telah berkembang pada pertengahan abad ke-20 menjadi fenomena internasional. Pengaruh budaya, psikologis, dan organisasi yang bervariasi pada kegiatan manajemen sumber daya manusia memaksa perubahan paradigma dalam memahami pembangunan manusia, dan dengan demikian manajemen sumber daya manusia (Stewart & Sambrook, 2012).

Globalisasi organisasi dan pemangku kepentingan yang lebih luas berkontribusi pada kompleksitas dan pergeseran prioritas proses manajemen sumber daya manusia dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Stewart dan Sambrook (2012) berpendapat bahwa munculnya prioritas yang kontradiktif antara karyawan dan perspektif pemangku kepentingan menandakan bahwa tujuan mendasar HRD akan hilang. Akibatnya, aktivitas ilmiah seputar teori dan praktik HRD telah meningkat secara signifikan di seluruh dunia. Penelitian tambahan secara luas mengkritik asumsi humanis dan pandangan instrumental tentang kepribadian yang dibentuk oleh manajemen sumber daya manusia (Stewart & Sambrook, 2012). Peneliti saat ini berpendapat manajemen sumber daya manusia tidak mendedikasikan perhatian yang cukup untuk konektivitas emosional dengan manusia dan kekuasaan (Stewart & Sambrook, 2012).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Pengembangan sumber daya manusia muncul sebagai akibat dari tuntutan yang dihadirkan pada masa Revolusi Industri. Namun, perkembangan manusia ditelusuri ke tekanan dan tuntutan gaya hidup subsisten. Manajemen sumber daya manusia juga terbentuk dari pengakuan sumber daya manusia sebagai aset organisasi dan tekanan regulasi interaksi pemerintah dan serikat pekerja selama Revolusi Industri. Tren evolusioner mendukung dua prinsip dasar: (1) bahwa sumber daya manusia adalah aset terbesar bagi sebuah organisasi; dan (2)

pembangunan sosial dan manusia diperlukan untuk bertahan dalam lingkungan yang berubah.

Ada prevalensi tekanan eksternal dan internal pada kinerja organisasi secara global. Berdasarkan definisi di atas, ketahanan terhadap perubahan dan inovasi merupakan karakteristik vital dari organisasi berkinerja tinggi. Pengaruh tekanan tersebut dan kebutuhan akan keahlian yang responsif dan proaktif mengubah praktik manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya, kendala dan tekanan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

### **Saran**

Terlepas dari penempatan kontekstual manajemen sumber daya manusia dan definisi pengembangan sumber daya manusia, peningkatan penelitian di lapangan memuncak dengan meningkatnya tekanan yang dihadapi organisasi menempatkan pentingnya sumber daya manusia. Keunggulan sumber daya manusia meluas ke organisasi, masyarakat, dan budaya. Dengan demikian, dalam mengejar kinerja tinggi, pengembangan dan pengelolaan sumber daya yang paling vital tidak dapat diabaikan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Baek, P., & Kim, N. (2014). Exploring a theoretical foundation for HRD in society: Toward a model of stakeholder-based HRD. *Human Resource Development International*, 17(5), 499–513.
- [2] De Waal, A. (2017). The characteristics of a high performance organization. Retrieved from <http://www.andredewaal.eu/pdf2007/HPO-BSS2007.pdf>
- [3] Haslinda, A. (2019). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.
- [4] Jacobs, R. L. (2014). Perspectives on adult education, human resource development, and the emergence of workforce development. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 26(1), 13–21.
- [5] MacKenzie, C. A., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2012). Through the looking glass: Challenges for human resource development (HRD) post the global financial crisis – Business as usual? *Human Resource Development International*, 15(3), 353–364.
- [6] Nickson, D. (2017). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- [7] Rodríguez-Ruiz, Ó. (2014). The history of human resource management in Spain: An autocratic legacy beyond the waves of rational and normative control. *Management & Organizational History*, 9(3), 256–271.
- [8] Sambrook, S. (2011). HRD as an emergent and negotiated evolution. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 169–193.
- [9] Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 2–14.

- [10] Stewart, J., & Sambrook, S. (2012). The historical development of human resource development in the United Kingdom (SSRN Scholarly Paper No. ID 2174386). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- [11] Sukmawati, E., SL Ratnasari, Z Zulkifli. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL DIMENSI*. 9 (3), 461-479.
- [12] Supardi, SL Ratnasari, HW Nasrul. (2020). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Linguistik Terhadap Kinerja Karyawan D'Merlion Hotel Batam. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL UNIVERSITAS ISLAM SYEKH YUSUF* 1 (1), 363-369.
- [13] Susilowati, Y., SL Ratnasari, HW Nasrul. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Awal Bros Batam. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL UNIVERSITAS ISLAM SYEKH YUSUF* 1 (1), 628-635.
- [14] Susilowati, Y., SL Ratnasari, HW Nasrul. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat. *JURNAL DIMENSI*. 9 (3), 397-411.
- [15] Vitasari, L., dan Ratnasari, S. L. (2014). Pengaruh Implementasi Sistem Informasi Manajemen SAP dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Plant Support Pada PT. Amtek Engineering Batam. *Jurnal Zona Manajerial*. Vol.6. No.1, April 2014.
- [16] Tanduklangi, N. S. L., dan Ratnasari, S. L. (2014). Pengaruh Kedisiplinan, Promosi Jabatan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN Di Kecamatan Sekupang. *Jurnal Zona Manajerial*. Vol.6. No.2., Agustus 2014.
- [17] Walsa, E., & Ratnasari, S. L. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam. *Jurnal Eksekutif*, 13 (1).
- [18] Wicaksono, B. D., & Ratnasari, S. L. (2017). Determinasi Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum (PERUM) Bulog Sub-Divre Kota Batam. *Jurnal Bening*, 4 (1).
- [19] Zahara, R., dan Ratnasari, S. L. (2014). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Holland Bakery Batam. *Jurnal Zona Manajemen*. Vol. 6. No.1. April 2014.
- [20] Zainudin dan Ratnasari, S. L. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Batu Ampar Kota Batam. *Jurnal Zona Manajemen*. Vol.7. No.3., Desember 2015. Hal. 14-21.