PASCASARJANA MANAJEMEN • BAB 1

1 Orientasi dan lanskap pengembangan SDM

Strategi belajar untuk membangun kapabilitas manusia dan organisasi di tengah perubahan.



LANSKAP PENGEMBANGAN SDM

01 Strategi & kapabilitas
Menyelaraskan kompetensi dengan tujuan organisasi.

02 Belajar & transfer
Mengubah pembelajaran menjadi praktik kerja.

03 Digitalisasi & AI
Menyiapkan literasi, adaptasi, dan tanggung jawab.

04 Etika & inklusi
Memperluas akses serta menjaga martabat pekerja.

OLEH
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
www.rudyct.com/cv.pdf

2006

BAB 1

Orientasi dan Lanskap Pengembangan SDM

Oleh Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf | 2026

Artikel akademik untuk Pascasarjana Manajemen

Abstrak

Artikel ini membahas orientasi dan lanskap pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai bidang strategis yang menghubungkan pembelajaran individu, kapabilitas organisasi, dan perubahan lingkungan. Pembahasan membedakan pelatihan, pembelajaran, pendidikan, serta pengembangan; menjelaskan hubungan HRD dengan strategi organisasi; dan menempatkan diagnosis kebutuhan, transfer pembelajaran, kepemimpinan, evaluasi, analitik, teknologi digital, kecerdasan buatan, inklusi, dan etika dalam satu kerangka. Artikel menekankan bahwa pelatihan bukan jawaban universal bagi masalah kinerja. Intervensi harus didasarkan pada bukti tentang kesenjangan dan penyebabnya, disertai dukungan penerapan di tempat kerja, serta dievaluasi dengan indikator yang proporsional. Contoh organisasi layanan, koperasi, dan bank regional menunjukkan bagaimana kemampuan manusia terkait dengan proses, teknologi, kebijakan, dan kondisi kerja. Dalam konteks Indonesia yang beragam, strategi pengembangan perlu disesuaikan dengan sektor, skala organisasi, wilayah, akses, dan karakter tenaga kerja. Orientasi yang diajukan memadukan pencapaian tujuan organisasi dengan martabat, kesempatan berkembang, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia; HRD strategis; kapabilitas organisasi; pembelajaran di tempat kerja; transfer pembelajaran; reskilling; analitik SDM; kecerdasan buatan; keadilan kerja.

Pengantar

Bab ini dikembangkan dari topik Minggu 1 dalam RPS Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Magister Manajemen. Naskah memberi orientasi konseptual sebelum mahasiswa mempelajari diagnosis kebutuhan, desain intervensi, pengembangan talenta, transfer pembelajaran, dan evaluasi. Uraian menggunakan pendekatan naratif dan contoh ilustratif; contoh bukan klaim tentang organisasi tertentu. Referensi akademik dan laporan institusional digunakan untuk mendukung kerangka, sementara rekomendasi praktis disajikan sebagai implikasi yang perlu diuji sesuai konteks.

1.1 Pendahuluan: mengapa orientasi pengembangan SDM diperlukan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis ketika organisasi menghadapi perubahan teknologi, pasar, regulasi, pola kerja, dan harapan masyarakat secara bersamaan. Pada masa yang relatif stabil, organisasi dapat mengandalkan pembagian kerja yang mapan, prosedur yang berulang, serta keahlian yang telah dibangun bertahun-tahun. Dalam lingkungan yang berubah cepat, asumsi tersebut tidak selalu memadai. Pengetahuan tertentu dapat usang, pekerjaan dapat dirancang ulang, dan koordinasi antarunit menjadi semakin penting. Organisasi karena itu membutuhkan kemampuan untuk membaca perubahan, menilai implikasinya bagi pekerjaan, lalu membangun kompetensi baru sebelum kesenjangan menjadi krisis kinerja. Pengembangan SDM menyediakan proses untuk menghubungkan pembelajaran manusia dengan kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan tersebut.

Orientasi pengembangan SDM tidak cukup dimulai dengan pertanyaan “pelatihan apa yang akan diselenggarakan?” Pertanyaan yang lebih mendasar ialah: tujuan organisasi apa yang ingin dicapai, kemampuan apa yang diperlukan, siapa yang perlu menguasainya, bagaimana kemampuan itu akan digunakan dalam pekerjaan, serta bukti apa yang akan menunjukkan bahwa pengembangan tersebut memberi manfaat. Urutan pertanyaan ini memindahkan fokus dari kegiatan menuju hasil dan dari katalog program menuju diagnosis masalah. Pelatihan dapat menjadi jawaban yang tepat, tetapi hanya apabila akar persoalan memang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, atau kemampuan

beradaptasi yang dapat dikembangkan. Jika hambatan utamanya adalah teknologi yang tidak memadai, sasaran yang bertentangan, beban kerja berlebihan, atau prosedur yang tidak jelas, pelatihan saja kemungkinan besar tidak menyelesaikan masalah.

Bab ini memberi landasan konseptual untuk memahami pengembangan SDM sebagai bidang praktik dan kajian akademik yang luas. Pembahasan dimulai dari istilah dan orientasi dasar, bergerak ke hubungan antara strategi organisasi dan pembelajaran, kemudian meninjau pergeseran lanskap akibat teknologi, perubahan tenaga kerja, serta tuntutan etika. Tujuannya bukan menawarkan satu model universal. Organisasi berbeda dalam ukuran, mandat, kapasitas, budaya, dan lingkungan regulasinya. Karena itu, kerangka yang bermanfaat harus membantu manajer mengajukan pertanyaan yang tepat, bukan menggantikan penilaian kontekstual. Pada akhirnya, mutu pengembangan SDM terlihat dari kemampuannya meningkatkan kapasitas manusia, memperbaiki cara kerja, dan menghasilkan nilai yang bertanggung jawab bagi organisasi maupun pemangku kepentingan.

Orientasi awal ini penting bagi mahasiswa manajemen karena keputusan pengembangan selalu melibatkan pilihan tentang prioritas, bukti, distribusi kesempatan, dan konsekuensi perubahan. Kerangka konseptual yang jelas membantu calon manajer menghindari program yang menarik secara retoris tetapi tidak menjawab kebutuhan nyata. Ia juga membuka ruang untuk menilai secara kritis siapa yang mendefinisikan kebutuhan, siapa yang memperoleh manfaat, serta bagaimana suara pekerja dan pengguna layanan dimasukkan ke dalam perencanaan. Dalam praktik, kemampuan bertanya dengan baik sering menjadi prasyarat bagi keputusan teknis yang tepat. Maka, pembahasan teori perlu diarahkan pada analisis situasi dan pertimbangan manajerial, bukan pada hafalan istilah.

Artikel ini memperlakukan pengembangan SDM sebagai proses yang dapat dipelajari, diuji, dan diperbaiki. Konsep-konsep disajikan sebagai alat untuk menerangkan masalah, sementara contoh memperlihatkan bagaimana alat tersebut dapat diterapkan dengan tetap mengakui perbedaan konteks. Tidak semua organisasi memiliki anggaran, infrastruktur, atau staf ahli yang sama; namun, semuanya dapat membangun disiplin diagnosis, partisipasi, dan refleksi. Pengembangan yang realistis tidak menjanjikan bahwa setiap intervensi pasti berhasil. Ia menjelaskan asumsi, mengantisipasi risiko, serta menciptakan umpan balik agar organisasi dapat mengubah pendekatannya ketika hasil tidak sesuai harapan.

1.2 Pengertian dan batasan pengembangan SDM

Istilah human resource development (HRD), atau pengembangan sumber daya manusia, digunakan dengan cakupan yang beragam. Dalam pengertian luas, HRD mencakup proses terencana yang membantu individu dan kelompok memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kapasitas yang mendukung kinerja dan perkembangan mereka. Beberapa tradisi menekankan pelatihan dan pengembangan, sementara tradisi lain memasukkan pengembangan karier, pembelajaran organisasi, perubahan, dan pengembangan organisasi. Perbedaan ini bukan sekadar persoalan terminologi. Definisi yang dipilih memengaruhi siapa yang dianggap bertanggung jawab, apa yang dihitung sebagai intervensi, bagaimana anggaran dibagi, dan apakah hasil dinilai hanya dari kepuasan peserta atau juga dari perubahan perilaku dan kapasitas organisasi (Garavan, 2007; Swanson, 1995).

Untuk kepentingan manajerial, pengembangan SDM dapat dipahami sebagai sistem keputusan dan kegiatan yang menyiapkan manusia agar mampu menjalankan pekerjaan sekarang dengan baik sekaligus beradaptasi dengan tuntutan yang mungkin muncul. Kata “sistem” penting karena kemampuan tidak lahir dari satu kelas. Ia tumbuh melalui perpaduan pengalaman kerja, bimbingan, umpan balik, belajar formal, hubungan sosial, akses terhadap sumber daya, dan kesempatan menerapkan pengetahuan. Organisasi

yang hanya menghitung jam pelatihan dapat melewatkan kondisi yang menentukan apakah pembelajaran benar-benar terjadi. Sebaliknya, organisasi yang melihat pengembangan secara sistemik menilai bagaimana seleksi, desain pekerjaan, kepemimpinan, teknologi, pengelolaan kinerja, dan jalur karier saling memengaruhi kesempatan belajar.

Batas HRD juga berhubungan dengan batas tanggung jawab organisasi. Tidak semua kebutuhan belajar harus ditanggung perusahaan, dan tidak setiap aspirasi karier dapat dijamin oleh organisasi. Hubungan kerja melibatkan tanggung jawab bersama: organisasi menyediakan lingkungan, informasi, kesempatan, dan praktik yang adil; individu berpartisipasi, mencoba, dan merefleksikan pengalaman; manajer lini memberikan dukungan serta menyelaraskan tuntutan kinerja dengan ruang belajar. Serikat pekerja, lembaga pendidikan, asosiasi profesi, pemerintah, dan komunitas dapat ikut membangun ekosistem keterampilan. Orientasi yang dewasa menghindari dua ekstrem: menganggap seluruh kekurangan sebagai kesalahan individu, atau menganggap individu tidak memiliki agensi dalam pembelajarannya.

1.3 Membedakan pelatihan, pembelajaran, pendidikan, dan pengembangan

Pelatihan biasanya merujuk pada intervensi yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan tertentu yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau tugas yang relatif terdefinisi. Contohnya ialah pelatihan penggunaan sistem informasi baru, keselamatan kerja, teknik penjualan, atau pemeliharaan mesin. Pembelajaran lebih luas: ia adalah perubahan pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, atau cara bertindak yang muncul melalui pengalaman, refleksi, interaksi, maupun pembelajaran formal. Pendidikan umumnya memiliki cakupan lebih luas dan jangka waktu lebih panjang, membangun dasar pengetahuan serta kapasitas yang dapat digunakan lintas peran. Pengembangan mengarahkan perhatian pada pertumbuhan kemampuan untuk tanggung jawab yang lebih kompleks, perubahan karier, kepemimpinan, dan kapasitas masa depan. Dalam praktik, kategori-kategori ini beririsan, tetapi perbedaannya membantu organisasi merancang intervensi dengan tujuan yang tidak rancu.

Bayangkan sebuah rumah sakit yang menerapkan sistem rekam medis elektronik. Staf perlu pelatihan untuk mengoperasikan fitur dan mengikuti prosedur keamanan. Mereka juga perlu belajar menafsirkan alur informasi, mengatasi kasus yang tidak lazim, dan berkoordinasi lintas profesi. Pendidikan yang lebih luas dapat memperkuat pemahaman tentang privasi, keselamatan pasien, dan penggunaan bukti. Pengembangan diperlukan ketika perawat, dokter, dan pimpinan unit harus membangun cara kerja baru, memimpin adaptasi, atau merancang perbaikan proses. Jika rumah sakit menyebut seluruh agenda ini sebagai “pelatihan aplikasi”, ia berisiko meremehkan perubahan peran, hubungan profesional, dan tata kelola data yang sesungguhnya dibutuhkan.

Pembedaan tersebut juga mencegah pelatihan menjadi jawaban otomatis atas setiap masalah. Ketika karyawan melakukan kesalahan karena instruksi bertentangan, desain antarmuka membingungkan, atau target tidak realistis, penyelenggaraan kelas tambahan dapat menghabiskan waktu tanpa memperbaiki sebab. Diagnosis perlu memastikan apakah masalah terjadi karena individu tidak tahu cara bekerja, tidak mampu melakukannya, tidak memiliki kesempatan, atau menghadapi sistem yang menghambat. Dalam analisis kinerja, faktor-faktor itu sering hadir secara bersamaan. Pengembangan SDM yang bertanggung jawab menilai hubungan antara kompetensi dan konteks, kemudian menggabungkan pembelajaran dengan perubahan proses, dukungan atasan, penyediaan alat, atau penataan ulang pekerjaan bila diperlukan.

1.4 Dari kegiatan pelatihan menuju kapabilitas

Perkembangan praktik HRD dapat dibaca sebagai perpindahan titik berat. Orientasi awal sering menempatkan kelas dan pelatihan sebagai pusat: unit pelatihan menerima permintaan, mengatur

narasumber, lalu melaporkan jumlah peserta dan jam belajar. Pendekatan tersebut berguna untuk membangun keterampilan dasar secara massal, terutama ketika pekerjaan memiliki prosedur yang relatif stabil. Namun, pencatatan aktivitas tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa kemampuan meningkat, perilaku berubah, atau hasil organisasi membaik. Kritik terhadap model yang terlalu administratif mendorong integrasi lebih erat antara pengembangan manusia dengan strategi, perubahan, dan pembelajaran organisasi (Garavan, 2007; McCracken & Wallace, 2000).

Orientasi kapabilitas memperluas pertanyaan dari "program apa yang tersedia?" menjadi "kemampuan apa yang membuat organisasi dapat melaksanakan misinya?" Kapabilitas mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, rutinitas, koordinasi, dan akses terhadap sumber daya. Seorang analis mungkin memahami teknik statistik, tetapi organisasi belum memiliki kapabilitas analitik jika data terfragmentasi, keputusan tidak menggunakan bukti, dan fungsi bisnis tidak mempercayai hasil analisis. Demikian pula, pelatihan layanan pelanggan tidak cukup membangun kapabilitas layanan apabila kebijakan pengembalian barang mempersulit penyelesaian keluhan. Perubahan lensa ini membawa HRD ke percakapan tentang proses, struktur, teknologi, kepemimpinan, dan kebudayaan.

Kapabilitas juga bersifat dinamis. Kemampuan yang dahulu menjadi keunggulan dapat kehilangan relevansi ketika model bisnis, teknologi, atau harapan pelanggan berubah. Perspektif dynamic capabilities menyoroti proses organisasi untuk merasakan perubahan, menangkap peluang, dan mengonfigurasi kembali sumber daya (Teece et al., 1997). Dalam bahasa pengembangan SDM, organisasi bukan hanya mengajari orang keterampilan tertentu, tetapi membangun kemampuan belajar dan memperbarui cara kerja. Ini menuntut penilaian berkala atas kompetensi inti, keterampilan yang sedang tumbuh, praktik yang perlu dihentikan, serta pengetahuan yang perlu dipertahankan. Program pengembangan menjadi bagian dari arsitektur adaptasi, bukan agenda seremonial tahunan.

1.5 Orientasi strategis dan keselarasan dengan organisasi

Pengembangan SDM disebut strategis ketika prioritas, desain, dan tata kelolanya terhubung dengan arah jangka panjang organisasi, bukan sekadar respons sesaat terhadap daftar permintaan unit. Keselarasan itu tidak berarti setiap kegiatan harus dibenarkan hanya dengan angka laba jangka pendek. Rumah sakit publik, universitas, koperasi, dan lembaga pemerintah memiliki tujuan publik dan kewajiban profesional yang harus dipertimbangkan. Yang diperlukan ialah kejelasan tentang hubungan: bagaimana kemampuan yang dikembangkan memungkinkan organisasi memenuhi mandatnya, menjaga mutu layanan, mengelola risiko, atau membangun ketahanan. Garavan (2007) menekankan bahwa HRD strategis terkait dengan keterlibatan pimpinan, integrasi dengan strategi, dan orientasi terhadap perubahan, sementara praktiknya perlu peka pada konteks.

Keselarasan dapat dianalisis pada beberapa tingkat. Pada tingkat organisasi, pertanyaannya menyangkut visi, strategi, model layanan, dan tantangan lingkungan. Pada tingkat unit atau tim, perhatian bergeser ke proses, hubungan kerja, teknologi, dan sasaran operasional. Pada tingkat pekerjaan, analis mengidentifikasi tugas kritis dan standar kinerja. Pada tingkat individu, asesmen menilai kemampuan awal, aspirasi, pengalaman, dan kebutuhan dukungan. Keempat tingkat ini tidak boleh diperlakukan sebagai rangkaian formulir yang terpisah. Hubungannya harus membentuk argumen kausal yang masuk akal: prioritas organisasi memerlukan proses tertentu; proses tersebut membutuhkan peran dan kompetensi tertentu; kompetensi tertentu dapat dikembangkan melalui intervensi; dan kondisi kerja memungkinkan kompetensi itu digunakan.

Ketidakselarasan sering muncul ketika program dikendalikan oleh tren atau pasokan vendor. Organisasi mungkin membeli kursus kecerdasan buatan karena topik itu sedang populer, meskipun masalah utama mereka adalah mutu data dan ketidakjelasan proses keputusan. Sebaliknya, kebutuhan dasar seperti menulis laporan, memberikan umpan balik, atau mengelola konflik dapat diabaikan karena dianggap kurang modern. Strategi yang baik tidak menolak teknologi baru, tetapi menempatkannya di dalam diagnosis. Manajemen perlu menanyakan kebutuhan siapa yang sedang dijawab, bukti apa yang mendasari investasi, siapa yang memperoleh akses, dan risiko apa yang muncul apabila program tidak dijalankan. Dengan demikian, portofolio pengembangan menjadi pilihan prioritas yang dapat dijelaskan, bukan kumpulan kegiatan tanpa hubungan.

1.6 Pengembangan SDM, manajemen SDM, dan strategi bisnis

Pengembangan SDM berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM), tetapi keduanya tidak identik. MSDM mencakup sistem yang mengatur hubungan kerja, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, kompensasi, pengelolaan kinerja, hubungan industrial, keselamatan, dan pengembangan. HRD merupakan salah satu ranah yang berfokus pada pertumbuhan kemampuan dan pembelajaran manusia serta organisasi. Hubungan keduanya bersifat timbal balik. Sistem kinerja dapat menunjukkan kesenjangan kompetensi, tetapi juga membentuk insentif belajar. Rekrutmen membawa kemampuan dari luar, sedangkan pengembangan membangun kemampuan dari dalam. Desain karier memengaruhi retensi, dan kebijakan kompensasi memengaruhi apakah organisasi menghargai keahlian yang telah dikembangkan.

Pada tingkat strategi bisnis, HRD perlu memahami bagaimana organisasi menciptakan nilai dan menghadapi persaingan atau tuntutan publik. Perspektif resource-based view menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan tertentu dapat menjadi dasar keunggulan ketika bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi untuk dimanfaatkan (Barney, 1991). Implikasi praktisnya bukan bahwa manusia boleh diperlakukan sebagai “aset” yang sepenuhnya dimiliki perusahaan. Manusia adalah pemegang pengetahuan, pilihan, hak, dan tujuan. Organisasi dapat membangun kondisi agar keahlian, relasi, dan pengalaman kolektif berkontribusi pada kinerja, tetapi kemampuan itu tetap bergantung pada kepercayaan, kesempatan, dan hubungan kerja yang adil.

Hubungan strategis antara HRD dan bisnis terlihat ketika pengembangan memengaruhi implementasi pilihan organisasi. Sebuah perusahaan logistik yang beralih dari penjualan berbasis harga ke keandalan layanan perlu mengembangkan perencanaan rute, analisis data, komunikasi dengan pelanggan, dan pengambilan keputusan lapangan. Jika pusat hanya mengirimkan modul digital tanpa memberi supervisor waktu mendampingi praktik, sistem penghargaan tetap mengutamakan kecepatan individual, dan data pengiriman tidak dapat diakses, perubahan strategi hanya akan menjadi pesan komunikasi. HRD perlu bermitra dengan pemimpin operasional agar pembelajaran dibarengi redesign proses dan ukuran kinerja. Keselarasan tidak sekadar pencocokan kata dalam dokumen; ia harus terlihat dalam keputusan kerja sehari-hari.

1.7 Modal manusia, kapabilitas, dan batas metafora aset

Konsep modal manusia menyoroti bahwa pengetahuan dan keterampilan dapat meningkatkan produktivitas serta pilihan ekonomi seseorang. Gagasan ini membantu menjelaskan mengapa pendidikan, pengalaman, kesehatan, dan pelatihan berkaitan dengan kesempatan kerja. Bagi organisasi, investasi pada kemampuan dapat meningkatkan mutu keputusan, inovasi, keselamatan, dan layanan. Namun, penggunaan konsep ini harus disertai kehati-hatian. Tidak seluruh hasil kerja dapat diatribusikan kepada individu, dan tidak setiap pembelajaran harus menghasilkan manfaat finansial langsung agar memiliki nilai. Kompetensi sosial,

penilaian etis, kemampuan merawat, dan kontribusi pada kesejahteraan masyarakat bisa penting meskipun sulit diringkas menjadi indikator moneter.

Metafora manusia sebagai “modal” berguna untuk menegaskan bahwa kemampuan perlu dikembangkan, tetapi metafora itu dapat menyempitkan pandangan bila manusia hanya diperlakukan sebagai instrumen produktivitas. Pekerja bukan barang modal yang dimiliki seperti mesin. Mereka memiliki martabat, hak, aspirasi, identitas, dan kapasitas untuk menentukan pilihan. Agenda pengembangan yang baik karena itu perlu menghubungkan kepentingan organisasi dengan pembelajaran bermakna dan prospek pekerja. Jika perusahaan melatih pekerja agar lebih produktif, tetapi tidak memberi kesempatan promosi, membayar secara tidak adil, atau memindahkan beban risiko kepada pekerja, manfaat pengembangan menjadi timpang. Perspektif etis meminta organisasi menilai siapa yang memperoleh nilai dari investasi keterampilan dan siapa yang menanggung biayanya.

Pada tingkat kolektif, modal manusia juga tidak sama dengan kapabilitas organisasi. Kapabilitas muncul melalui hubungan antarmanusia, mekanisme koordinasi, memori institusional, teknologi, dan rutinitas. Satu ahli dapat menguasai pengetahuan, tetapi pengetahuan tersebut mungkin hilang ketika ia pindah jika tidak terdokumentasi dan tidak dibagikan. Sebaliknya, tim lintas fungsi dapat menghasilkan penyelesaian masalah yang lebih baik daripada penjumlahan kemampuan anggota secara individual. Karena itu, pengembangan SDM perlu memadukan intervensi individu dengan desain kolaborasi, komunitas praktik, coaching, rotasi peran, dokumentasi pengetahuan, dan perbaikan proses. Pertanyaan strategisnya bukan hanya “siapa yang pintar?”, melainkan “bagaimana pengetahuan menjadi kemampuan yang dapat diakses dan digunakan bersama?”

1.8 Diagnosis kebutuhan: dari gejala ke penyebab

Analisis kebutuhan merupakan fondasi yang menentukan mutu keputusan pengembangan. Proses ini sebaiknya dimulai dengan merumuskan kesenjangan yang terlihat: kinerja apa yang diharapkan, kinerja apa yang terjadi, kapan dan pada siapa masalah muncul, serta dampak apa yang ditimbulkannya. Data dapat berasal dari indikator layanan, mutu produk, keselamatan, keluhan pelanggan, wawancara, observasi kerja, asesmen kompetensi, atau perubahan strategi. Setiap jenis data memiliki keterbatasan. Survei persepsi menunjukkan pengalaman responden, tetapi tidak selalu menjelaskan sebab. Catatan kinerja memperlihatkan hasil, tetapi bisa dipengaruhi kondisi pasar, alat, beban kerja, atau definisi target. Diagnosis yang kuat menggabungkan bukti dan menguji beberapa penjelasan yang mungkin.

Setelah kesenjangan dirumuskan, analis memeriksa faktor penyebab pada tingkat organisasi, pekerjaan, dan individu. Pada tingkat organisasi, strategi, budaya, struktur, anggaran, dan teknologi dapat membantu atau menghambat kinerja. Pada tingkat pekerjaan, prosedur, kejelasan peran, alur informasi, dan desain tugas memengaruhi kemampuan bertindak. Pada tingkat individu, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, motivasi, kesehatan, dan akses belajar dapat relevan. Pemisahan tingkat membantu menghindari “pelatihan sebagai obat universal”. Jika staf mengetahui prosedur tetapi sistem lambat dan tidak stabil, pelatihan tambahan mungkin memperburuk frustrasi. Jika target tidak konsisten, karyawan dapat terlihat kurang termotivasi padahal sinyal manajerial saling bertentangan.

Diagnosis juga memerlukan percakapan dengan orang yang melakukan pekerjaan. Pemimpin senior dapat mengartikulasikan strategi, tetapi pekerja lini mengetahui variasi kasus, jalan pintas, beban emosional, dan hambatan yang tidak tercatat. Pelibatan mereka bukan formalitas; hal ini meningkatkan ketepatan analisis dan rasa memiliki terhadap perubahan. Meski demikian, pengalaman perlu diuji bersama data lain agar tidak terjadi generalisasi dari satu cerita. Prinsip yang berguna ialah mengungkap asumsi, triangulasi bukti,

mengakui data yang hilang, lalu memilih intervensi dengan risiko paling dapat diterima. Dalam organisasi Indonesia yang hierarkis, fasilitator perlu menyediakan cara aman agar suara pekerja kontrak, pekerja perempuan, pekerja disabilitas, dan kelompok yang jarang didengar juga masuk dalam diagnosis.

1.9 Peta kompetensi dan kemampuan masa depan

Kompetensi merujuk pada kemampuan yang dapat diterapkan dalam konteks kerja, tetapi definisinya perlu dibuat operasional. Kata seperti “kolaboratif”, “adaptif”, atau “inovatif” tidak cukup menjadi standar jika organisasi tidak menjelaskan perilaku yang menunjukkan kompetensi tersebut. Peta kompetensi yang berguna menghubungkan tujuan, perilaku, tingkat penguasaan, konteks, dan bukti. Misalnya, kompetensi analitik bukan hanya mengetahui perangkat lunak, tetapi mampu memeriksa kualitas data, memilih metode yang sesuai, menjelaskan ketidakpastian, dan mengkomunikasikan implikasi keputusan. Perilaku yang diharapkan untuk analis junior mungkin berbeda dari yang diperlukan bagi pimpinan yang mengalokasikan sumber daya berdasarkan analisis tersebut.

Kemampuan masa depan tidak sebaiknya diramalkan sebagai daftar keterampilan yang pasti dan seragam. Laporan pasar kerja dapat memberi sinyal tentang perubahan permintaan, tetapi organisasi tetap perlu menerjemahkannya ke konteks sektor, wilayah, model operasi, dan horizon waktu. OECD (2023) menekankan keterkaitan antara keterampilan dan transisi hijau serta digital, sekaligus perlunya sistem yang membantu individu membangun beragam kemampuan dan menghadapi perubahan. Untuk organisasi, keterampilan teknis perlu disertai kemampuan berpikir kritis, literasi data, komunikasi, belajar mandiri, keselamatan, penilaian etis, dan kemampuan bekerja lintas disiplin. Bobot relatifnya akan berbeda menurut tugas dan tingkat risiko.

Peta kompetensi harus diperlakukan sebagai alat percakapan, bukan mesin klasifikasi manusia. Label “belum kompeten” dapat mengunci kesempatan bila penilaian tidak valid atau tidak mempertimbangkan konteks. Organisasi perlu menguji apakah indikator benar-benar berkaitan dengan pekerjaan, apakah asesmen konsisten, dan apakah kelompok pekerja tertentu dirugikan oleh cara pengukuran. Peta juga perlu diperbarui ketika teknologi, regulasi, dan proses berubah. Keterampilan yang didefinisikan terlalu rinci dapat segera usang, sementara istilah yang terlalu umum sulit digunakan untuk keputusan. Pendekatan berlapis membantu: tetapkan fondasi bersama, kompetensi fungsional untuk keluarga pekerjaan, serta kompetensi spesifik untuk peran. Berikan ruang bagi bukti pengalaman dan pembelajaran nonformal, bukan hanya sertifikat.

1.10 Ekosistem pembelajaran dan pengalaman kerja

Belajar di tempat kerja berlangsung melalui berbagai jalur. Sebagian terjadi dalam kursus terstruktur, sebagian lain melalui tantangan tugas, proyek, coaching, mentoring, komunitas praktik, rotasi, refleksi, dan kolaborasi dengan mitra. Klasifikasi populer tentang pembelajaran formal, nonformal, dan informal berguna sebagai peta, tetapi batasnya dalam kehidupan kerja tidak selalu tegas. Seorang teknisi mungkin belajar membaca kesalahan mesin melalui pelatihan formal, memperhalus kemampuan melalui pendampingan senior, lalu berbagi pengetahuan itu lewat briefing tim. Pembelajaran terjadi karena individu memperoleh kesempatan mencoba, menerima umpan balik, menghubungkan informasi baru dengan pengalaman, dan mengamati konsekuensi tindakannya.

Lingkungan kerja dapat memperkuat atau merusak pembelajaran. Jika karyawan tidak punya waktu, akses alat, toleransi atas kesalahan yang wajar, atau dukungan supervisor, pengetahuan dari kursus dapat segera terlupakan. Sebaliknya, pekerjaan yang memberi otonomi terarah, variasi pengalaman, kejelasan tujuan, dan umpan balik cepat menyediakan laboratorium belajar. Organisasi pembelajar bukan organisasi yang

terus-menerus mengadakan kelas; ia adalah organisasi yang mampu memeriksa asumsi, membagikan informasi, belajar dari keberhasilan maupun kegagalan, dan mengubah praktik ketika bukti menuntutnya. Kerangka Crossan, Lane, dan White (1999) membahas proses belajar dari intuisi individu menuju interpretasi, integrasi, dan institusionalisasi, yang membantu menjelaskan mengapa ide lokal perlu diterjemahkan menjadi praktik bersama.

Pengembangan ekosistem pembelajaran menuntut desain yang saling melengkapi. Program formal dapat memberi bahasa bersama dan dasar konseptual; pembelajaran sosial memberi kesempatan membandingkan pengalaman; praktik kerja memungkinkan penerapan; sistem dokumentasi menjaga pengetahuan; dan manajemen kinerja memberikan umpan balik terhadap hasil. Perusahaan perlu memutuskan pengetahuan apa yang sebaiknya distandardisasi dan bagian mana yang memerlukan penilaian lokal. Terlalu banyak standardisasi menghambat adaptasi, sedangkan terlalu sedikit berbagi membuat unit mengulang kesalahan yang sama. Pimpinan berperan menciptakan ruang untuk mengajukan pertanyaan dan menghentikan pekerjaan tidak aman. Peran HRD ialah merancang kondisi dan menghubungkan orang, bukan mengambil alih seluruh tanggung jawab belajar dari manajer lini.

1.11 Transfer pembelajaran ke pekerjaan

Keberhasilan pelatihan tidak berhenti pada pengetahuan yang diperoleh saat sesi. Transfer terjadi ketika peserta menggunakan apa yang dipelajari dalam konteks pekerjaan dan mempertahankannya dari waktu ke waktu. Literatur menunjukkan bahwa transfer dipengaruhi karakteristik peserta, desain pelatihan, serta lingkungan kerja; dukungan atasan dan kesempatan menerapkan keterampilan merupakan faktor penting (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010). Dengan demikian, memindahkan tanggung jawab transfer sepenuhnya kepada peserta tidak tepat. Peserta dapat berkomitmen belajar, tetapi tetap gagal menerapkan kemampuan bila tidak ada akses sistem, mandat, waktu, atau dukungan sosial.

Perencanaan transfer dimulai sebelum program. Peserta dan atasan menyepakati perilaku yang ingin dicoba, tugas yang menyediakan kesempatan praktik, sumber daya yang diperlukan, serta waktu untuk meninjau kemajuan. Desain pelatihan dapat memakai contoh yang menyerupai pekerjaan, latihan bervariasi, umpan balik, dan simulasi situasi sulit. Setelahnya, supervisor dapat membantu mengidentifikasi kesempatan menerapkan, memberi coaching, serta menghilangkan hambatan. Rekan kerja dapat memperkuat praktik baru melalui pengingat dan pembelajaran bersama. Tindak lanjut bukan sekadar mengirim survei kepuasan setelah kelas, tetapi memeriksa bukti perilaku pada interval yang masuk akal dan memahami mengapa penerapan berhasil atau terhalang.

Contoh sederhana tampak pada pelatihan manajer untuk memberi umpan balik. Jika organisasi ingin manajer menerapkan percakapan yang lebih terstruktur, perlu ada kesempatan latihan, panduan percakapan, komitmen pimpinan untuk menerima umpan balik, dan ukuran yang tidak mendorong hukuman terhadap keterbukaan. Jika budaya perusahaan membuat kesalahan dibalas dengan mempermalukan, manajer mungkin kembali ke pola instruksi satu arah. Intervensi yang baik karenanya mencakup perubahan norma serta perilaku. Evaluasi transfer sebaiknya tidak menyimpulkan keberhasilan dari satu indikator atau satu waktu pengukuran. Pengamatan, penilaian peserta, data kinerja, dan wawancara dapat saling melengkapi; perubahan hasil juga dipengaruhi kondisi eksternal.

1.12 Kepemimpinan, budaya, dan pembelajaran kolektif

Pimpinan menentukan prioritas melalui apa yang mereka tanyakan, ukur, beri penghargaan, dan toleransi. Jika pemimpin menyatakan pentingnya pembelajaran tetapi membatalkan semua waktu belajar ketika target jangka pendek tertekan, organisasi menerima pesan bahwa pengembangan adalah kegiatan

tambahan. Jika hanya kesalahan yang dibahas sementara eksperimen yang bertanggung jawab tidak diakui, pekerja belajar untuk menghindari risiko, bukan memperbaiki metode. Budaya belajar tidak dibangun dengan slogan, melainkan melalui konsistensi praktik: dialog, akses terhadap data, kualitas umpan balik, respons terhadap kesalahan, serta hubungan antara kompetensi dan kesempatan berkontribusi.

Pembelajaran kolektif berbeda dari sekadar mengumpulkan individu yang telah mengikuti kelas. Kelompok perlu mengembangkan bahasa bersama, kemampuan mendengar, cara menguji hipotesis, dan kebiasaan membagikan temuan. Keamanan psikologis penting agar anggota dapat mengajukan pertanyaan, mengakui ketidakpastian, atau melaporkan masalah tanpa takut dipermalukan. Konsep ini tidak berarti menghilangkan akuntabilitas atau standar. Justru, keamanan untuk berbicara memungkinkan masalah diketahui lebih dini dan dibahas secara substantif. Pimpinan harus membedakan kesalahan akibat eksperimen yang disepakati, kelalaian, pelanggaran prosedur, dan kegagalan sistem, karena respons yang sama terhadap semuanya akan menghambat pembelajaran.

Organisasi besar perlu menghubungkan pembelajaran lokal dengan perubahan sistemik. Satu cabang dapat menemukan metode pelayanan yang efektif, tetapi inovasi tidak menyebar jika pengetahuan terkunci pada individu atau tidak cocok dengan kondisi unit lain. Mekanisme seperti forum lintas unit, praktik komunitas profesi, sistem mentoring, repositori pengetahuan, dan tinjauan pascaproyek dapat membantu. Namun, platform digital tidak otomatis menciptakan komunitas. Kepercayaan, relevansi, kurasi, dan waktu partisipasi tetap dibutuhkan. Manajer perlu memastikan bahwa pengetahuan yang dibagikan tidak menghukum unit yang sedang belajar, serta memberi pengakuan kepada orang yang berkontribusi. HRD dapat menjadi perancang proses pembelajaran lintas batas, sementara pimpinan operasi bertanggung jawab memastikan hasilnya masuk ke keputusan kerja.

1.13 Perubahan digital dan kecerdasan buatan

Digitalisasi mengubah tugas, aliran informasi, koordinasi, dan keterampilan. Sistem berbasis data dapat mengotomatisasi tugas berulang, memberi dukungan keputusan, atau membuat layanan tersedia sepanjang waktu. Kecerdasan buatan generatif menambah kemampuan untuk menyusun, meringkas, menerjemahkan, dan mengolah informasi, tetapi juga memperbesar risiko kesalahan, bias, kebocoran data, dan ketergantungan pada keluaran otomatis. Pengembangan SDM perlu membantu pekerja memahami kemampuan dan batas alat, memeriksa sumber, melindungi data, serta mengetahui kapan keputusan perlu dinaikkan kepada manusia. Literasi digital bukan sekadar bisa menggunakan aplikasi; ia mencakup penilaian kritis atas data, keamanan, privasi, dan dampak terhadap pekerjaan.

Organisasi sering memulai transformasi digital dari pembelian teknologi, kemudian berusaha mencari pengguna. Urutan ini berisiko karena perangkat tidak akan menghasilkan perubahan jika alur kerja, keterampilan, wewenang, dan insentif tidak dirancang ulang. Analisis pekerjaan perlu mengidentifikasi tugas yang hilang, berubah, atau bertambah; kapabilitas yang harus dimiliki pekerja; serta keputusan yang tetap membutuhkan pertimbangan profesional. Pengembangan tidak boleh menjanjikan bahwa setiap orang dapat berpindah ke pekerjaan baru tanpa dukungan. Perlu pemetaan jalur transisi, pengakuan pengalaman, waktu belajar, dan alternatif yang adil bagi pekerja yang tugasnya terdampak otomatisasi.

AI juga dapat dipakai sebagai sarana pembelajaran adaptif, tutor percakapan, penerjemah, atau alat simulasi. Pemanfaatan demikian membutuhkan validasi konten, perlindungan data, akses setara, pengawasan manusia, dan transparansi tentang batas sistem. Organisasi perlu menetapkan penggunaan yang diperbolehkan, informasi yang tidak boleh dimasukkan, tanggung jawab verifikasi, serta jalur pelaporan ketika model memberikan keluaran berbahaya. Peserta jangan diminta menyerahkan data sensitif sebagai

latihan. Pada saat yang sama, larangan menyeluruh dapat menghambat pemahaman kritis. Pendekatan yang masuk akal ialah eksperimen terbatas dengan tujuan jelas, risiko terkendali, evaluasi, dan pembelajaran bersama. Rujukan kebijakan AI dan keterampilan perlu diperbarui karena regulasi serta teknologi cepat berubah.

1.14 Analitik SDM dan pengambilan keputusan berbasis bukti

Analitik SDM menggabungkan data tenaga kerja dan metode analitis untuk memahami persoalan organisasi. Dalam pengembangan, analitik dapat membantu melihat partisipasi, penyelesaian, perolehan kompetensi, pola mobilitas, atau hubungan program dengan indikator kinerja. Namun, ketersediaan data tidak otomatis menghasilkan pengetahuan yang berguna. Data harus memiliki definisi, kualitas, konteks, dan tata kelola. Jumlah peserta pelatihan, misalnya, tidak membuktikan efektivitas; tingkat kelulusan bisa meningkat karena tes terlalu mudah; korelasi antara pelatihan dan kinerja belum membuktikan sebab-akibat karena peserta program mungkin berbeda dari kelompok pembanding.

Pengambilan keputusan berbasis bukti menggabungkan riset akademik, data organisasi, pengalaman profesional, dan kebutuhan pemangku kepentingan. Keempat sumber itu dapat saling mengoreksi. Riset memberi pola umum, tetapi konteks lokal menentukan penerapan. Data internal menunjukkan apa yang terjadi di organisasi, tetapi sering tidak menjelaskan mekanisme. Pengalaman manajer memberi wawasan praktis, tetapi rentan bias ingatan dan kepentingan. Suara pekerja dan pengguna layanan menerangkan konsekuensi yang tidak tertangkap indikator. Manajer perlu mengartikulasikan tingkat keyakinan, kualitas data, dan alternatif penjelasan dalam setiap rekomendasi, bukan hanya menampilkan grafik yang meyakinkan.

Tata kelola analitik harus menjawab siapa yang dapat mengakses data, untuk tujuan apa, berapa lama disimpan, bagaimana kesalahan dikoreksi, dan bagaimana individu dapat mengajukan keberatan. Profil keterampilan yang dibangun dari data digital dapat disalahgunakan untuk memantau atau membatasi kesempatan pekerja. Model prediktif tentang siapa yang “layak dikembangkan” dapat mengabadikan ketimpangan jika data historis merekam keputusan masa lalu yang diskriminatif. Karena itu, keputusan berisiko tinggi perlu pengawasan manusia dan mekanisme banding. HRD perlu bekerja sama dengan fungsi hukum, keamanan informasi, teknologi, dan perwakilan pekerja. Keputusan yang paling canggih bukan yang paling otomatis, melainkan yang proporsional, dapat dijelaskan, dan bertanggung jawab.

1.15 Keberagaman, akses, dan keadilan dalam pengembangan

Akses terhadap pengembangan sering tidak terbagi merata. Pekerja kantor mungkin lebih mudah mengikuti pembelajaran digital dibanding pekerja lapangan yang bekerja bergiliran. Karyawan tetap dapat memiliki lebih banyak kesempatan daripada tenaga kontrak; pekerja dengan jaringan informal yang kuat lebih cepat mengetahui peluang promosi daripada kelompok yang kurang terlihat. Hambatan bahasa, disabilitas, lokasi, tanggung jawab pengasuhan, dan konektivitas dapat membatasi partisipasi. Jika organisasi hanya menghitung siapa yang mendaftar, ketimpangan ini tidak tampak. Analisis perlu memeriksa siapa yang memperoleh nominasi, siapa yang menyelesaikan program, siapa yang mendapat tugas penerapan, dan siapa yang kemudian memperoleh kemajuan karier.

Keadilan dalam pengembangan bukan berarti semua orang menerima program identik. Kebutuhan dan titik awal dapat berbeda; dukungan yang adil mungkin memerlukan format, jadwal, aksesibilitas, dan jalur belajar yang bervariasi. Namun, penyesuaian harus berbasis kebutuhan, transparan, dan tidak menjadi label yang membatasi. Sistem talent review perlu memiliki kriteria yang jelas serta mekanisme pemeriksaan bias. Program kepemimpinan tidak seharusnya hanya memilih orang yang menyerupai pimpinan saat ini. Kriteria

potensial perlu dinilai dengan bukti perilaku dan kesempatan yang benar-benar pernah diberikan. Jika akses proyek strategis hanya terbuka bagi jaringan tertentu, asesmen "potensi" akan mengukur kesempatan masa lalu, bukan kapasitas yang bisa berkembang.

Organisasi dapat melakukan audit akses dengan mengelompokkan data secara aman menurut lokasi, jenis pekerjaan, status hubungan kerja, gender, usia, atau disabilitas jika dasar hukum dan tujuan yang sah tersedia. Data kelompok kecil perlu dilindungi agar individu tidak dapat dikenali. Temuan audit seharusnya mendorong perubahan proses, bukan menyalahkan kelompok yang kurang terwakili. Misalnya, bila pekerja shift jarang mengikuti program, penyebabnya mungkin jadwal yang hanya tersedia pada jam kantor. Jika perempuan jarang masuk jalur promosi teknis, organisasi perlu memeriksa akses terhadap proyek, dukungan atasan, lingkungan kerja, dan kriteria pengakuan. Keadilan menjadi bagian dari mutu sistem, bukan tambahan setelah desain selesai.

1.16 Konteks Indonesia dan keberagaman organisasi

Indonesia memiliki variasi besar dalam ukuran organisasi, tingkat digitalisasi, sektor ekonomi, wilayah, bahasa, pendidikan, struktur kepemilikan, dan kapasitas fiskal. Karena itu, model pengembangan SDM yang dibuat untuk korporasi global besar tidak dapat diterapkan secara mekanis pada usaha kecil, koperasi, rumah sakit daerah, sekolah, atau instansi pemerintah. Organisasi dengan unit HR terbatas mungkin memerlukan solusi sederhana yang dapat dikelola supervisor. Organisasi dengan cabang luas memerlukan standar bersama sekaligus adaptasi lokal. Di beberapa wilayah, konektivitas dan akses terhadap lembaga pelatihan berbeda; pada sektor informal, hubungan kerja dan akses perlindungan sosial juga memiliki ciri tersendiri. Orientasi Indonesia perlu membaca keragaman ini tanpa mengasumsikan satu pengalaman nasional yang seragam.

Bagi organisasi di Indonesia, pengembangan SDM dapat menghubungkan peningkatan produktivitas dengan mutu pekerjaan dan pembangunan kapasitas jangka panjang. Kegiatan tidak hanya mengejar sertifikasi, tetapi membangun kompetensi yang digunakan pada pekerjaan nyata. Kerja sama antara perusahaan, perguruan tinggi, lembaga pelatihan, asosiasi profesi, pemerintah, dan komunitas dapat membantu mempertemukan kebutuhan keterampilan dengan penawaran belajar. Kolaborasi ini membutuhkan komunikasi tentang standar kompetensi, pengakuan pembelajaran sebelumnya, akses pekerja dewasa, dan hubungan antara pelatihan dengan jalur karier. Program nasional atau sektoral dapat menyediakan infrastruktur, tetapi perusahaan tetap harus melakukan diagnosis terhadap tugas, standar, dan kesenjangan spesifik.

Contoh ilustratifnya adalah jaringan koperasi pangan yang hendak memperbaiki konsistensi mutu produk dan memperluas pemasaran digital. Anggota memiliki pengalaman produksi yang kuat tetapi tingkat akses teknologi dan pencatatan berbeda. Pelatihan pemasaran media sosial mungkin berguna, tetapi tidak cukup apabila mutu bahan baku tidak konsisten, logistik terganggu, dan keputusan harga tidak didukung data biaya. Strategi pengembangan perlu memetakan kapabilitas pada tingkat anggota, kelompok, dan jaringan: standar mutu, pencatatan, negosiasi, pengelolaan stok, literasi digital, serta koordinasi pemasok. Pembelajaran dapat menggabungkan demonstrasi lapangan, mentor antarkelompok, pencatatan sederhana melalui telepon genggam, dan evaluasi hasil penjualan. Bentuk dukungan disesuaikan dengan akses aktual, bukan asumsi bahwa semua anggota memiliki perangkat dan waktu yang sama.

1.17 Pengembangan SDM di organisasi kecil, publik, dan profesional

Usaha mikro dan kecil sering menghadapi keterbatasan waktu, anggaran, dan fungsi HR khusus. Pemilik dapat merangkap sebagai pengelola produksi, keuangan, dan pemasaran. Dalam konteks tersebut,

pengembangan dapat berlangsung melalui pendampingan pemasok, jejaring usaha, program komunitas, praktik kerja, dan materi modular singkat. Desain yang terlalu rumit akan sulit dipertahankan. Namun, keterbatasan sumber daya tidak berarti pengembangan harus diabaikan. Organisasi dapat memilih beberapa kapabilitas kritis, mencatat proses kerja yang penting, melatih pekerja secara silang, dan membangun hubungan dengan lembaga eksternal. Tantangannya ialah menjaga kesinambungan ketika pemilik atau pekerja kunci keluar dan mencegah pengetahuan hanya tersimpan pada satu orang.

Organisasi publik memiliki mandat, prosedur, akuntabilitas, dan pemangku kepentingan yang berbeda dari perusahaan komersial. Pengembangan aparatur harus terhubung dengan mutu layanan, kepatuhan, kompetensi jabatan, integritas, dan kepercayaan publik. Ukuran keberhasilannya tidak cukup berupa efisiensi biaya; akses warga, ketepatan proses, transparansi, dan perlindungan hak juga penting. Perubahan sistem layanan digital memerlukan pelatihan teknis sekaligus perubahan koordinasi antarlembaga dan kemampuan menangani warga yang tidak memiliki akses digital. Pengembangan harus menghindari asumsi bahwa masalah pelayanan semata-mata disebabkan individu, sebab desain prosedur, sistem informasi, beban kerja, dan kewenangan dapat menjadi penyebab yang lebih dominan.

Profesional seperti dokter, insinyur, dosen, akuntan, dan konsultan memiliki landasan keahlian yang relatif kuat, tetapi tetap menghadapi kebutuhan pembelajaran sepanjang karier. Pengetahuan profesional berkembang melalui praktik, komunitas sejawat, supervisi, studi lanjut, refleksi kasus, dan standar etik. Program pengembangan perlu menghormati otonomi profesi sekaligus memastikan akuntabilitas. Dalam rumah sakit, misalnya, pelatihan klinis tidak dapat menggantikan kebutuhan koordinasi, komunikasi pasien, dan keselamatan sistem. Pada perguruan tinggi, peningkatan kapasitas dosen perlu mempertimbangkan riset, pembelajaran, bimbingan, dan tata kelola akademik. Desain yang berhasil menghubungkan kompetensi profesional dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat, tanpa mereduksi mutu profesi menjadi skor administratif.

1.18 Evaluasi: dari kehadiran menuju dampak

Evaluasi pengembangan SDM perlu dibangun sejak tahap perencanaan. Tujuan yang jelas memungkinkan organisasi memilih bukti yang relevan. Tingkat penilaian dapat meliputi respons peserta, pembelajaran yang terjadi, perubahan perilaku di tempat kerja, dan hasil organisasi. Kerangka bertingkat seperti Kirkpatrick membantu menyusun pertanyaan evaluasi, tetapi tidak boleh digunakan seolah-olah setiap tingkat otomatis membuktikan tingkat berikutnya. Peserta yang menyukai kelas belum tentu belajar; hasil tes yang meningkat belum tentu diterapkan; perubahan perilaku belum tentu menghasilkan dampak bisnis jika kondisi lain berubah. Evaluasi perlu memeriksa mekanisme dan konteks, bukan hanya mengisi kotak kategori.

Rancangan evaluasi yang baik menetapkan kondisi awal, indikator, sumber data, waktu pengukuran, dan kemungkinan faktor pengganggu. Untuk program keselamatan kerja, indikator hasil mungkin mencakup near miss yang dilaporkan, kepatuhan prosedur, dan angka insiden, tetapi penurunan pelaporan near miss tidak selalu berarti risiko menurun; bisa pula pekerja takut melaporkan. Untuk program layanan pelanggan, skor kepuasan perlu ditafsirkan bersama jenis kasus, waktu penyelesaian, serta perubahan produk atau kebijakan. Penggunaan kelompok pembanding, pengukuran sebelum-sesudah, analisis deret waktu, atau metode kualitatif dapat memperkuat kesimpulan, tetapi metode harus sesuai dengan skala dan risiko keputusan.

Nilai program dapat dinilai melalui manfaat yang luas, bukan hanya pengembalian investasi moneter. Pengurangan kesalahan, retensi pengetahuan, keselamatan, kepuasan warga, kesiapan suksesi, mobilitas internal, dan adaptasi terhadap perubahan mungkin menjadi hasil yang penting. Organisasi perlu

membedakan manfaat yang dapat diuangkan dari manfaat yang sebaiknya dilaporkan dalam ukuran nonfinansial. Ketika mengestimasi ROI, asumsi harus dibuka: bagian hasil yang dapat diatribusikan kepada program, periode manfaat, biaya langsung dan tidak langsung, serta ketidakpastian. Garavan et al. (2019) menekankan kebutuhan akan ketelitian metodologis yang lebih kuat dalam mengukur dampak pelatihan. Evaluasi harus membantu keputusan: melanjutkan, mengubah, memperluas, atau menghentikan program, serta mengungkap kondisi yang diperlukan agar hasil bertahan.

1.19 Tata kelola, etika, dan tanggung jawab sosial

Pengembangan SDM membawa konsekuensi etis karena memengaruhi kesempatan, identitas, pendapatan, dan masa depan kerja. Pemilihan peserta, penggunaan data kompetensi, pengakuan atas pembelajaran, dan hubungan program dengan promosi dapat menciptakan ketidakadilan bila kriterianya tidak transparan. Kebijakan perlu menjelaskan tujuan asesmen, akses terhadap hasil, masa penyimpanan data, hak koreksi, dan batas penggunaan untuk keputusan lain. Asesmen harus valid bagi pekerjaan, memberi akomodasi yang layak, serta melindungi kerahasiaan. Manajer tidak boleh menganggap skor psikometrik atau algoritma sebagai kebenaran mutlak. Bukti semacam itu harus ditafsirkan secara proporsional dan disertai penilaian profesional.

Tanggung jawab sosial HRD juga berkaitan dengan jenis kemampuan yang dibangun dan kondisi tempat kerja yang dihasilkan. Pengembangan keterampilan seharusnya tidak digunakan untuk mendorong produktivitas tanpa memperhatikan keselamatan, beban kerja, martabat, dan kualitas pekerjaan. Garavan dan McGuire (2010) mengaitkan peran HRD dengan tanggung jawab sosial, keberlanjutan, dan etika organisasi. Implikasinya ialah pengembangan dapat memperkuat pemahaman etika, keberlanjutan, kepatuhan, inklusi, dan kepemimpinan yang bertanggung jawab. Namun, kelas etika tidak menggantikan perubahan sistem insentif yang mendorong perilaku bermasalah. Pembelajaran harus disertai tata kelola dan teladan pimpinan.

Ketika organisasi melakukan restrukturisasi atau otomatisasi, pengembangan dapat mendukung transisi, tetapi tidak menghapus tanggung jawab terkait dampak pekerjaan. Pekerja perlu memperoleh informasi yang jelas, kesempatan reskilling yang masuk akal, dukungan konseling atau penempatan, dan pengakuan pengalaman yang dimiliki. Tidak setiap pekerjaan dapat dipertahankan, sehingga komunikasi tidak boleh menjanjikan kepastian yang tidak ada. Pengembangan yang etis membantu pekerja meningkatkan mobilitas dan pilihan, bukan sekadar membuat mereka menerima perubahan yang merugikan. Organisasi dapat menilai apakah beban transisi dibagi secara adil, apakah jalur alternatif sungguh tersedia, dan apakah keputusan dibuat melalui proses yang dapat dipertanggungjawabkan.

1.20 Rancangan arsitektur pengembangan SDM yang terpadu

Arsitektur pengembangan SDM dapat dipahami sebagai susunan prinsip, proses, peran, data, dan intervensi yang membantu organisasi membangun kemampuan secara koheren. Tahap awalnya ialah membaca konteks dan strategi, termasuk perubahan pasar, regulasi, teknologi, kebutuhan pelanggan, serta mandat publik. Tahap berikutnya menerjemahkan prioritas menjadi kapabilitas dan pekerjaan kritis, kemudian mengidentifikasi kesenjangan melalui bukti. Setelah itu organisasi memilih portofolio intervensi—pelatihan, coaching, pengalaman proyek, rotasi, pembelajaran digital, rekrutmen, kemitraan pendidikan, atau perubahan proses—yang sesuai dengan penyebab masalah. Terakhir, implementasi disertai dukungan transfer, evaluasi, dan pembelajaran ulang.

Arsitektur yang terpadu memerlukan pembagian peran yang jelas. Pimpinan menetapkan prioritas dan memberi legitimasi; HRD merancang proses, menjaga mutu, dan menyediakan keahlian pembelajaran;

manajer lini menghubungkan belajar dengan tuntutan kerja; pekerja berpartisipasi dan memberi masukan; fungsi teknologi, hukum, keamanan, dan keuangan membantu memastikan kelayakan; mitra eksternal memperluas akses pengetahuan. Pembagian peran tidak boleh menjadi alasan saling melempar tanggung jawab. Jika program gagal, analisis perlu melihat interaksi desain, dukungan, kondisi kerja, serta relevansi tujuan. Tata kelola yang baik menetapkan forum untuk memilih prioritas, mengalokasikan sumber daya, memonitor risiko, dan meninjau bukti hasil.

Integrasi juga berarti menghubungkan siklus jangka pendek dan panjang. Permintaan operasi mendesak mungkin memerlukan pembelajaran cepat, tetapi organisasi tetap perlu menyiapkan kemampuan yang belum dibutuhkan saat ini namun akan menjadi kritis. Portofolio dapat memadukan pembelajaran fondasional untuk banyak orang, pengembangan mendalam bagi peran kritis, pembelajaran adaptif untuk perubahan teknologi, serta program mobilitas bagi tenaga kerja yang terdampak. Keputusan investasi sebaiknya mempertimbangkan urgensi, tingkat risiko, jumlah pekerja terdampak, kemungkinan mengembangkan kemampuan dari dalam, ketersediaan keahlian eksternal, dan implikasi pemerataan. Dengan pendekatan portofolio, organisasi tidak menggantungkan masa depan pada satu program unggulan.

1.21 Ilustrasi kasus: transformasi layanan pada bank regional

Kasus berikut bersifat ilustratif. Sebuah bank regional mengumumkan transformasi untuk meningkatkan pengalaman nasabah dan mempercepat layanan digital. Dalam enam bulan pertama, manajemen melihat penurunan konsistensi layanan di beberapa cabang, bertambahnya keluhan tentang verifikasi identitas, dan meningkatnya kesalahan input data. Respons awal yang populer ialah mengadakan pelatihan layanan digital bagi seluruh pegawai. Diagnosis yang lebih teliti mengungkap bahwa sebagian pegawai belum memahami alur baru, sebagian lainnya menghadapi antarmuka yang berubah-ubah, dan cabang tertentu memiliki koneksi yang lambat. Kebijakan pusat juga belum menjelaskan kasus pengecualian, sementara supervisor dinilai berdasarkan kecepatan antrean saja.

Pengembangan SDM yang strategis akan membedakan kebutuhan keterampilan dengan kendala sistem. Bank dapat memetakan tugas layanan yang berubah dan menyusun matriks kompetensi digital, verifikasi, komunikasi risiko, serta penyelesaian kasus. Pelatihan berbasis skenario membantu pegawai berlatih pada kasus normal dan pengecualian. Pada saat yang sama, tim produk perlu memperbaiki antarmuka; kebijakan pusat harus menetapkan jalur eskalasi; supervisor perlu dilatih melakukan coaching; dan ukuran kinerja perlu menimbang mutu serta ketepatan, bukan hanya kecepatan. Pegawai cabang diikutsertakan untuk mengidentifikasi variasi kasus, sedangkan data keluhan dianalisis untuk mengetahui tahapan proses yang paling bermasalah.

Evaluasi dilakukan secara bertahap. Sebelum peluncuran, bank menetapkan baseline kesalahan, waktu penyelesaian, dan jenis keluhan; setelah itu, kinerja dibandingkan antarperiode dan antarjenis cabang, dengan memperhatikan perbedaan konektivitas dan volume transaksi. Pengamatan kerja dan wawancara digunakan untuk memahami apakah pegawai menerapkan praktik baru. Umpan balik tidak dipakai untuk menghukum cabang yang melaporkan lebih banyak kesalahan pada awalnya, karena keterbukaan pelaporan merupakan bagian dari pembelajaran. Kasus ini memperlihatkan bahwa pengembangan bukan peristiwa pelatihan terpisah. Ia adalah cara menghubungkan keterampilan manusia dengan teknologi, kebijakan, kepemimpinan, data, dan perbaikan proses.

1.22 Kesalahan umum dalam merancang pengembangan

Kesalahan pertama ialah memulai dari program yang tersedia, bukan dari masalah. Vendor menawarkan kursus menarik, lalu organisasi mencari peserta dan alasan untuk mengikutsertakannya. Pola ini membalik

logika investasi dan dapat mengalihkan dana dari kebutuhan yang lebih penting. Kesalahan kedua ialah menyamakan kepuasan dengan pembelajaran atau dampak. Evaluasi yang hanya mengukur reaksi peserta memberikan informasi berguna tentang pengalaman, tetapi tidak menunjukkan penerapan. Kesalahan ketiga ialah menyalahkan individu atas masalah sistem. Jika kapasitas kerja, kebijakan, atau alat tidak memadai, mengirim pekerja ke kelas tambahan dapat dianggap sebagai pemindahan tanggung jawab kepada mereka.

Kesalahan berikutnya ialah meniru program dari organisasi lain tanpa memeriksa konteks, atau menganggap keberhasilan di satu unit akan terulang otomatis pada unit lain. Intervensi yang efektif biasanya bergantung pada dukungan, kepemimpinan, kemampuan awal, dan kondisi kerja. Kesalahan lain ialah terlalu mengandalkan daftar kompetensi generik, sertifikat, atau skor algoritmik yang tidak menunjukkan kemampuan digunakan pada situasi nyata. Pengembangan yang hanya memberi akses kepada kelompok berjejaring kuat juga menurunkan legitimasi sistem. Akhirnya, organisasi sering mengabaikan pemeliharaan: materi tidak diperbarui, mentor tidak diberi waktu, platform tidak didukung, dan pembelajaran tidak masuk ke proses orientasi bagi pegawai baru.

Untuk mengurangi kesalahan tersebut, organisasi dapat memakai pertanyaan pengendali: masalah apa yang hendak diatasi; bukti apa yang mendukung diagnosis; mengapa intervensi ini relevan; kondisi apa yang dibutuhkan agar penerapan terjadi; siapa yang tidak tercakup; apa konsekuensi jika asumsi salah; dan bagaimana organisasi akan mengetahui bahwa keputusan perlu diubah. Pertanyaan ini tidak menambah birokrasi bila dibuat ringkas dan proporsional. Justru, ia membantu membedakan program berisiko tinggi dari eksperimen kecil. Keputusan yang dapat dibalik dapat diuji lebih cepat, sedangkan intervensi yang memengaruhi karier, privasi, keselamatan, atau status kerja memerlukan pengawasan lebih kuat.

1.23 Agenda penelitian dan pembelajaran bagi mahasiswa MM

Bagi mahasiswa Magister Manajemen, pengembangan SDM menyediakan ruang untuk menguji teori terhadap persoalan nyata. Pertanyaan penelitian dapat membahas hubungan antara dukungan supervisor dan transfer pembelajaran, pengaruh kesempatan belajar pada retensi pekerja, dampak pembelajaran digital pada keterampilan layanan, atau faktor yang menentukan kesiapan organisasi mengadopsi teknologi. Namun, hubungan korelasional perlu ditafsirkan hati-hati. Pekerja yang lebih termotivasi mungkin lebih sering memilih pelatihan sekaligus memiliki kinerja lebih tinggi; organisasi yang memberi dukungan dapat meningkatkan kinerja melalui banyak jalur. Desain penelitian perlu menyatakan konstruk, mekanisme, konteks, unit analisis, dan batas inferensi dengan jelas.

Isu yang berkembang mencakup bagaimana AI mengubah definisi kompetensi, bagaimana pembelajaran berlangsung dalam kerja hibrida, bagaimana organisasi menilai keterampilan yang diperoleh di luar jalur formal, dan bagaimana sistem pengembangan dapat mengurangi atau justru memperbesar kesenjangan. Kajian di Indonesia dapat memberi kontribusi dengan memperhatikan variasi sektor, ukuran organisasi, wilayah, gender, status kerja, dan akses teknologi. Banyak model dan ukuran dikembangkan dalam konteks negara berpendapatan tinggi; validitasnya perlu diuji sebelum digunakan di tempat lain. Studi kasus mendalam dapat mengungkap mekanisme yang tidak terlihat dalam survei, sementara data kuantitatif dapat membantu menguji pola pada sampel lebih luas.

Mahasiswa juga dapat mengevaluasi dampak intervensi secara kolaboratif dengan organisasi, dengan menjaga etika, kerahasiaan, dan manfaat bagi peserta. Penelitian yang baik tidak sekadar membuktikan program populer “berhasil”, tetapi mampu menemukan kondisi batas, konsekuensi yang tidak direncanakan, dan kelompok yang mungkin dirugikan. Perbandingan antara pelatihan kelas dan

pembelajaran di tempat kerja, misalnya, perlu mempertimbangkan perbedaan biaya, kesempatan praktik, mutu supervisi, dan sifat tugas. Agenda akademik yang kuat membangun pengetahuan kumulatif: definisi yang konsisten, instrumen yang valid, pelaporan metode yang transparan, dan sintesis lintas studi. Dengan cara itu, praktisi dapat mengambil keputusan dengan bukti yang lebih berguna.

1.24 Implikasi praktis bagi pimpinan dan pengelola SDM

Pimpinan organisasi perlu memperlakukan pengembangan sebagai bagian dari perencanaan strategi dan operasi. Dalam proses penyusunan rencana bisnis, bahas perubahan kapabilitas yang diperlukan, bukan hanya jumlah tenaga kerja. Tanyakan pekerjaan apa yang akan berubah, pengetahuan apa yang kritis, dan kemampuan apa yang dapat dibangun dari dalam. Libatkan manajer lini sejak diagnosis, sebab mereka mengetahui konteks tugas serta dapat memberi dukungan penerapan. Pastikan setiap program prioritas memiliki sponsor, sasaran yang dapat diamati, kelompok sasaran yang jelas, sumber daya, dan mekanisme tindak lanjut. Ketika data belum lengkap, nyatakan ketidakpastian dan mulai dengan eksperimen terkendali daripada mengklaim kepastian semu.

Pengelola HRD dapat memperkuat mutu dengan mengembangkan keterampilan konsultasi, analisis sistem, desain pembelajaran, evaluasi, fasilitasi perubahan, dan tata kelola data. Fungsi HRD sebaiknya berani menyarankan perubahan nonpelatihan ketika diagnosis menunjukkan akar persoalan bukan pada kompetensi. Pada saat yang sama, HRD perlu membangun katalog kemampuan internal, memudahkan akses belajar, mengembangkan mentor, menjaga kualitas konten, dan menyusun standar evaluasi. Kemitraan dengan universitas, lembaga sertifikasi, komunitas profesi, atau penyedia teknologi dapat menambah kapasitas, tetapi kontrak perlu menetapkan tujuan pembelajaran, privasi, hak atas materi, aksesibilitas, dan tanggung jawab dukungan.

Pekerja perlu dilibatkan sebagai pelaku pembelajaran, bukan hanya penerima modul. Organisasi dapat menyediakan waktu, jalur karier yang transparan, pengakuan atas kemampuan yang dibangun, dan cara menyampaikan hambatan. Individu dapat merancang tujuan belajar, mencari umpan balik, mencatat pengalaman, dan membantu rekan kerja, tetapi kesempatan dan dukungan tetap merupakan kewajiban organisasi. Pengembangan yang sehat mempertemukan kepentingan perusahaan dengan mobilitas dan martabat pekerja. Pada tingkat masyarakat, kemitraan lintas sektor dapat memperluas akses keterampilan, terutama bagi pekerja dewasa, pekerja informal, perempuan, penyandang disabilitas, dan wilayah yang akses pendidikannya terbatas.

1.25 Kerangka orientasi strategis untuk memulai

Sebagai penutup analitis, orientasi pengembangan SDM dapat diringkas melalui siklus yang terdiri atas lima pertanyaan. Pertama, perubahan dan mandat apa yang sedang dihadapi organisasi? Kedua, kapabilitas dan perilaku kerja apa yang diperlukan untuk menanggapinya? Ketiga, apa kesenjangan dan penyebabnya, berdasarkan data serta pengalaman para pelaku? Keempat, kombinasi intervensi apa yang paling sesuai dan adil, termasuk dukungan untuk penerapan? Kelima, bukti apa yang akan digunakan untuk menilai hasil dan memperbarui keputusan? Siklus ini mempertahankan hubungan antara strategi, diagnosis, intervensi, lingkungan, dan evaluasi. Ia dapat digunakan organisasi besar maupun kecil dengan tingkat kerincian yang berbeda.

Kerangka itu juga membantu menghubungkan orientasi humanistik dan orientasi kinerja. Organisasi memerlukan kemampuan untuk mencapai tujuan, tetapi hasil tidak seharusnya diperoleh melalui pengabaian hak, keselamatan, pemerataan, atau pembelajaran bermakna. Pekerja membutuhkan kesempatan berkembang, tetapi program tidak dapat menjamin semua pilihan karier atau menghapus

konsekuensi perubahan ekonomi. Pengelola perlu menyampaikan batas tersebut secara jujur dan merancang dukungan yang tersedia. Kejelasan tujuan, partisipasi, transparansi, pengukuran proporsional, serta kesempatan memperbaiki keputusan merupakan unsur yang menjaga legitimasi sistem pengembangan.

Orientasi strategis pada akhirnya adalah kebiasaan menimbang hubungan sebab-akibat dan tanggung jawab. Ia menuntut pimpinan melihat bahwa kemampuan lahir dalam sistem; HRD melihat bahwa strategi diwujudkan melalui manusia; manajer lini memahami perannya dalam menciptakan ruang belajar; dan pekerja memperoleh suara dalam perubahan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Lanskap pengembangan SDM akan terus berubah ketika teknologi, demografi, pasar, dan tata kelola bergerak. Karena itu, organisasi perlu membangun bukan hanya keterampilan yang dibutuhkan hari ini, tetapi juga kemampuan untuk belajar, menguji asumsi, memperbarui praktik, serta menjaga nilai manusia dalam proses tersebut.

1.26 Perencanaan tenaga kerja dan skenario kapabilitas

Perencanaan tenaga kerja menghubungkan kebutuhan organisasi dengan jumlah, jenis, lokasi, dan waktu tersedianya kemampuan. Pendekatan tradisional sering berangkat dari proyeksi jumlah pegawai berdasarkan pola masa lalu. Dalam lingkungan yang bergejolak, pola itu dapat menyesatkan karena teknologi, permintaan pelanggan, atau kebijakan publik mengubah tugas lebih cepat daripada perubahan jumlah pekerja. Perencanaan strategis perlu memeriksa skenario: jika layanan berpindah ke kanal digital, proses mana yang berkurang, tugas apa yang meningkat, dan kompetensi apa yang diperlukan? Jika asumsi pasar berubah, kemampuan mana yang tetap relevan? Pertanyaan skenario tidak meramalkan masa depan secara pasti, tetapi menyiapkan pilihan yang dapat diambil organisasi.

Pemetaan kemampuan dapat menggabungkan inventarisasi keterampilan, analisis pekerjaan, data demografi tenaga kerja, perkiraan pensiun, pola mobilitas, dan rencana investasi teknologi. Data seperti itu harus digunakan secara sah dan tidak menjadikan individu objek pemantauan tanpa batas. Satu peta agregat dapat menunjukkan risiko ketergantungan pada sedikit pemegang pengetahuan, kesenjangan suksesi, atau kurangnya keahlian di lokasi tertentu. Peta perlu memuat tingkat keyakinan dan tanggal pembaruan karena informasi keterampilan cepat usang. Wawancara dengan manajer dan pekerja serta verifikasi tugas dapat melengkapi sistem data. Organisasi sebaiknya membedakan kemampuan yang dapat dibangun dalam jangka pendek, kemampuan yang membutuhkan pendidikan lebih panjang, dan kemampuan yang lebih efisien diperoleh melalui kemitraan atau rekrutmen.

Skenario juga memperjelas pilihan antara membangun, membeli, meminjam, atau mengotomatisasi kemampuan. Membangun dari dalam memberi ruang bagi mobilitas dan mempertahankan pengetahuan kontekstual, tetapi membutuhkan waktu dan dukungan. Merekrut dari luar dapat mempercepat akses keahlian, tetapi pasar tenaga kerja mungkin terbatas dan orientasi tetap diperlukan. Kemitraan menghadirkan kemampuan eksternal untuk tugas tertentu, tetapi perlu pengaturan transfer pengetahuan dan keberlanjutan. Otomatisasi dapat mengurangi pekerjaan rutin sekaligus menciptakan kebutuhan pengawasan, pemeliharaan, dan interpretasi. Keputusan yang bertanggung jawab mempertimbangkan dampak pada pekerja, bukan hanya biaya per unit. Bila organisasi memilih transisi, ia perlu menyatakan secara terbuka kelompok terdampak dan bentuk dukungan yang tersedia.

Perencanaan tenaga kerja tidak boleh menjadi dokumen tahunan yang cepat usang. Ia perlu menjadi percakapan berkala antara pimpinan, HR, keuangan, operasi, teknologi, dan perwakilan pekerja. Tinjauan triwulanan atau semesteran dapat mengecek apakah asumsi masih berlaku, apakah pelatihan berlangsung,

dan apakah perekrutan atau mobilitas menutup kesenjangan. Ukuran awal dapat berupa waktu untuk menguasai tugas kritis, tingkat pengisian posisi dari internal, cakupan penerus, dan konsentrasi pengetahuan. Ukuran ini perlu dibaca bersama kualitas kerja dan pengalaman pekerja, agar organisasi tidak meningkatkan mobilitas hanya dengan memindahkan masalah antarunit.

1.27 Pengembangan kepemimpinan sebagai pengungkit kapabilitas

Kepemimpinan memengaruhi apakah strategi pengembangan menjadi kenyataan. Manajer senior menetapkan perhatian dan sumber daya, sedangkan supervisor langsung menentukan apakah pekerja memiliki kesempatan menggunakan keterampilan. Karena itu, pengembangan pemimpin perlu melampaui seminar motivasi. Ia dapat mencakup pembelajaran berbasis masalah, coaching, umpan balik 360 derajat yang terkelola, rotasi lintas fungsi, proyek perubahan, dan refleksi setelah keputusan penting. Intervensi harus sesuai tahap karier dan tantangan peran. Pemimpin baru mungkin perlu membangun keterampilan memberi arah serta delegasi; pemimpin senior perlu meninjau kemampuan mengelola ketidakpastian, membentuk portofolio kapabilitas, dan menjaga legitimasi keputusan.

Pengembangan pemimpin juga menyentuh kemampuan untuk mengembangkan orang lain. Supervisor perlu mampu mengidentifikasi tujuan belajar, memberi umpan balik spesifik, memfasilitasi pengalaman menantang, serta membicarakan kinerja tanpa mempermalukan. Organisasi sebaiknya mengintegrasikan kegiatan tersebut ke dalam praktik manajemen, bukan menambahkan formulir yang jarang digunakan. Misalnya, rapat satu-satu dapat memuat pertanyaan tentang keterampilan yang sedang dipraktikkan, dukungan yang dibutuhkan, dan hambatan penerapan. Manajer perlu dilatih untuk memberi kesempatan, tidak hanya mendelegasikan pekerjaan sulit kepada pegawai yang telah memiliki akses dan kepercayaan. Bila kesempatan belajar diperlakukan sebagai hadiah informal, ketimpangan akan berulang.

Pimpinan harus belajar menghadapi paradoks: memberi standar yang jelas sekaligus ruang mencoba; mendorong kecepatan namun menjaga keselamatan; dan meminta pertanggungjawaban tanpa menekan pelaporan masalah. Pengembangan dapat menggunakan simulasi dilema, analisis insiden, mentoring antarpemimpin, atau proyek lintas unit. Keberhasilan tidak dinilai dari karisma atau popularitas saja, melainkan dari kemampuan menciptakan arah, memperkuat kinerja tim, membangun pemimpin berikutnya, dan menjaga etika. Umpan balik dari pekerja dan pengguna layanan dapat menjadi sumber penting, dengan perlindungan agar responden tidak mengalami pembalasan.

Suksesi merupakan bagian dari pengembangan kepemimpinan, tetapi tidak identik dengan memilih satu kandidat untuk menggantikan pemimpin saat ini. Perencanaan suksesi yang sehat mengidentifikasi peran kritis, risiko kehilangan pengetahuan, kumpulan talenta, dan beberapa jalur kesiapan. Keputusan tidak boleh didasarkan pada kemiripan dengan pimpinan yang sedang menjabat atau jaringan pribadi. Organisasi perlu mendokumentasikan kriteria, menyediakan tugas pengembangan yang beragam, dan menguji bias dalam penilaian potensi. Untuk jabatan publik atau profesional, kesinambungan kompetensi juga meliputi proses serah terima, dokumentasi keputusan, serta mekanisme akuntabilitas. Dengan demikian, suksesi menjaga kontinuitas organisasi sekaligus membuka kesempatan yang lebih adil.

1.28 Karier, mobilitas internal, dan retensi pengetahuan

Pengembangan SDM menjadi lebih bermakna ketika keterampilan yang dibangun terhubung dengan pilihan karier yang dapat dijelaskan. Jalur karier tidak harus selalu naik secara vertikal. Organisasi dapat mengakui mobilitas horizontal, keahlian teknis, peran proyek, kepemimpinan tanpa jabatan formal, atau perpindahan lintas fungsi. Peta karier yang transparan membantu pekerja memahami kompetensi dan pengalaman yang dibutuhkan. Namun, peta itu harus disampaikan sebagai panduan, bukan janji promosi. Kesempatan juga

bergantung pada kebutuhan organisasi dan ketersediaan peran. Percakapan karier yang jujur mengurangi rumor serta memungkinkan pekerja merencanakan pengembangan yang dapat digunakan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Mobilitas internal dapat membantu organisasi mengisi kebutuhan keahlian dan mempertahankan pengetahuan kontekstual. Hambatan muncul apabila atasan menahan pekerja yang berprestasi karena takut kehilangan kapasitas unit, atau proses rekrutmen internal kurang terbuka. Kebijakan perlu memberi waktu transisi, standar seleksi yang konsisten, dan akses informasi yang setara. Data mengenai lamaran internal, perpindahan, waktu pengisian, serta kemajuan karier dapat mengungkap apakah sistem berfungsi. Bila kelompok tertentu jarang berpindah ke peran strategis, organisasi perlu memeriksa akses proyek, sponsor karier, penilaian kinerja, dan kriteria mobilitas. Retensi tidak seharusnya dicapai dengan membatasi pilihan pekerja, tetapi dengan menyediakan kerja yang layak dan kesempatan berkembang.

Pengetahuan tacit yang melekat pada pekerja berpengalaman merupakan aset organisasi sekaligus bagian dari identitas profesional mereka. Program transfer pengetahuan perlu dirancang dengan penghormatan, waktu yang memadai, dan pengakuan bagi mentor. Dokumentasi dapat membantu, tetapi tidak selalu mampu menangkap pertimbangan situasional, relasi, serta pengetahuan tentang variasi kasus. Pendekatan yang lebih lengkap menggabungkan cerita kasus, demonstrasi, mentoring berpasangan, shadowing, dan komunitas praktik. Pada saat yang sama, organisasi harus menghindari ketergantungan pada pekerja kunci tanpa dukungan atau pengganti. Pengetahuan kolektif tumbuh ketika pengalaman dibagikan dan diuji, bukan ketika satu orang terus-menerus diminta mengatasi semua masalah.

Retensi keterampilan dan retensi pekerja adalah dua hal yang berbeda. Seseorang dapat tetap tinggal tetapi tidak mendapatkan kesempatan menggunakan kemampuan; sebaliknya, pekerja yang pindah dapat membawa pengalaman berharga ke sektor lain. Manajemen perlu membedakan penyebab turnover yang dapat diperbaiki dari mobilitas yang wajar. Percakapan keluar, survei pengalaman, dan data masa kerja dapat membantu, tetapi harus ditafsirkan dengan kehati-hatian. Program pengembangan yang menjanjikan mobilitas tanpa memenuhi syarat kerja yang adil dapat mempercepat keluarnya tenaga terampil. Dengan menggabungkan pengembangan karier, kualitas pekerjaan, kompensasi yang layak, kepemimpinan yang suportif, dan pembelajaran berkelanjutan, organisasi memperkuat peluang retensi yang sehat.

1.29 Implementasi perubahan dan dialog dengan pemangku kepentingan

Intervensi pengembangan sering menjadi bagian dari perubahan organisasi yang lebih besar. Perubahan dapat menggeser wewenang, identitas profesi, pembagian kerja, dan akses terhadap sumber daya. Resistensi tidak sebaiknya dianggap sebagai sifat buruk atau ketidakmauan belajar. Ia dapat mencerminkan pengalaman kegagalan masa lalu, beban kerja, ancaman terhadap status, risiko kehilangan pendapatan, atau kekhawatiran yang rasional tentang mutu dan keselamatan. Manajer perlu mendengar dan menguji alasan tersebut. Dialog yang bermakna bukan sesi sosialisasi setelah keputusan ditetapkan, melainkan proses yang memberi pengaruh nyata pada cara implementasi dirancang dan risiko dikelola.

Rencana perubahan dapat mengidentifikasi kelompok terdampak, pesan yang perlu dijelaskan, dukungan yang dibutuhkan, ruang konsultasi, dan mekanisme eskalasi. Pelatihan sebaiknya dijadwalkan sesuai ritme kerja dan dilengkapi dengan kanal bantuan ketika pengguna menghadapi kasus yang tidak tercakup. Organisasi perlu memastikan manajer lini menerima informasi sebelum diminta menjadi agen perubahan. Jika mereka tidak memahami alasan perubahan atau tidak memiliki sumber daya, pesan akan berhenti pada tingkat slogan. Pengukuran adopsi perlu membedakan penggunaan karena kewajiban dari penggunaan yang

efektif. Data log sistem menunjukkan aktivitas, namun observasi serta umpan balik diperlukan untuk memahami kualitas keputusan dan pengalaman pekerja.

Dialog sosial relevan khususnya ketika perubahan berdampak pada jumlah pekerjaan, pola kerja, keselamatan, atau kondisi hubungan kerja. Perwakilan pekerja dapat membantu memeriksa dampak, merancang transisi, dan menjelaskan kekhawatiran kolektif. Keterlibatan ini tidak menghapus kewenangan manajemen, tetapi memperkaya informasi dan dapat membangun kepercayaan. Organisasi perlu menyampaikan hal-hal yang telah diputuskan, hal-hal yang masih terbuka, dan pilihan yang dapat dinegosiasikan. Kejujuran mengenai batas pilihan mencegah harapan palsu. Bila restrukturisasi tidak dapat dihindari, komunikasi harus sensitif, tepat waktu, serta didukung prosedur yang berlaku.

Perubahan yang berkelanjutan memerlukan siklus uji dan penyesuaian. Peluncuran terbatas di beberapa unit dapat mengungkap masalah desain sebelum perluasan, tetapi harus dipilih secara adil dan tidak menjadikan kelompok tertentu menanggung risiko berlebih. Indikator penerapan perlu disertai mekanisme untuk melaporkan dampak negatif. Organisasi dapat menghentikan sementara intervensi bila ditemukan risiko keselamatan atau pelanggaran privasi, lalu melakukan perbaikan. Prinsip ini menunjukkan bahwa pengembangan bukan sekadar mendorong penerimaan terhadap keputusan pusat. Ia membantu organisasi belajar dari konsekuensi perubahan dan menjaga kemampuan untuk mengoreksi arah.

1.30 Tahapan membangun kematangan pengembangan SDM

Organisasi dapat menilai kematangan pengembangan SDM melalui pertanyaan tentang integrasi strategi, mutu diagnosis, kualitas pengalaman belajar, dukungan penerapan, pemerataan akses, evaluasi, dan tata kelola. Tahap awal mungkin ditandai oleh kegiatan ad hoc yang merespons permintaan mendesak. Tahap berikutnya mulai memiliki proses, kalender, dan standar. Pada tingkat lebih matang, portofolio pengembangan ditentukan oleh strategi dan bukti kebutuhan, terhubung dengan manajemen kinerja serta mobilitas, dan dievaluasi berdasarkan hasil. Pada tingkat yang lebih tinggi, organisasi mengembangkan ekosistem belajar yang adaptif, melibatkan pekerja, memakai data secara bertanggung jawab, dan mampu memperbarui prioritas. Tingkatan ini alat refleksi, bukan label peringkat universal.

Langkah perbaikan sebaiknya berangkat dari hambatan paling berdampak, bukan dari upaya mengejar seluruh praktik terbaik sekaligus. Organisasi dengan masalah dasar berupa definisi kompetensi yang tidak jelas dapat memulai dari standar tugas kritis. Organisasi yang telah mempunyai banyak pelatihan tetapi transfer rendah dapat memprioritaskan dukungan supervisor dan peluang praktik. Jika akses tidak merata, audit nominasi serta jadwal menjadi lebih mendesak daripada membeli platform baru. Diagnosis kematangan harus melihat pengalaman kelompok berbeda, karena organisasi bisa tampak maju di kantor pusat namun masih kesulitan di cabang atau wilayah terpencil.

Perbaikan perlu memiliki pemilik, sumber daya, jadwal, dan indikator awal. Contohnya, dalam satu semester organisasi dapat menguji peta keterampilan untuk fungsi prioritas, membentuk komunitas praktik, memperbaiki mekanisme coaching, atau mengintegrasikan evaluasi sederhana ke program utama. Hasil awal dievaluasi bersama peserta dan manajer, lalu desain diperbaiki sebelum diperluas. Proses bertahap mencegah organisasi membangun sistem mahal yang tidak digunakan. Ia juga menghasilkan bukti kontekstual tentang apa yang bekerja, untuk siapa, dan dalam kondisi apa. Pembelajaran implementasi harus dicatat agar tidak hilang ketika penanggung jawab berganti.

Kematangan tidak berarti semua keputusan menjadi standar pusat. Organisasi tetap memerlukan ruang adaptasi bagi unit, profesi, dan daerah. Standar bersama diperlukan untuk mutu, keselamatan, etika, dan akuntabilitas; variasi lokal dibutuhkan untuk menanggapi jenis pelanggan, bahasa, teknologi, dan kondisi

kerja. Desain yang kuat menjelaskan mana prinsip yang wajib dipertahankan dan mana unsur yang boleh disesuaikan. Dengan keseimbangan tersebut, organisasi memperoleh konsistensi tanpa menghilangkan pengetahuan lokal. Hasil akhirnya bukan departemen HRD yang semakin besar, melainkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan, mengembangkan orang, mengubah proses, serta menguji dampak secara berulang.

1.31 Suara pekerja, hubungan industrial, dan pembelajaran bersama

Pengembangan SDM sering dibahas seolah-olah keputusan ditentukan oleh manajemen dan ahli pembelajaran, sementara pekerja hanya menjadi penerima program. Dalam kenyataan, pekerja memegang pengetahuan yang penting tentang cara tugas berjalan, variasi kebutuhan pelanggan, risiko keselamatan, dan konsekuensi prosedur. Melibatkan mereka sejak diagnosis dapat memperbaiki ketepatan intervensi dan menghindari asumsi dari kantor pusat. Suara pekerja dapat dihimpun melalui kelompok diskusi, wawancara, forum serikat, survei yang aman, atau eksperimen desain bersama. Pilihan metode harus disesuaikan dengan relasi kuasa dan tingkat kepercayaan. Di tempat kerja yang hierarkis, undangan berbicara belum tentu cukup; perlu perlindungan dari pembalasan dan komitmen untuk menanggapi masukan secara transparan.

Hubungan industrial memberi kerangka untuk membahas perubahan keterampilan, penataan ulang tugas, jadwal belajar, pengakuan kompetensi, dan dampak teknologi secara kolektif. Perwakilan pekerja dapat membantu mengidentifikasi kelompok yang berisiko tertinggal, menilai kelayakan waktu pelatihan, dan menyampaikan pertanyaan tentang kompensasi atau keselamatan. Proses dialog tidak harus menunggu sampai konflik muncul. Ketika organisasi mengomunikasikan tujuan, batasan, dan pilihan sejak awal, pekerja dapat berkontribusi pada perancangan transisi. Jika kebijakan yang berlaku memberikan hak konsultasi atau perundingan, proses pengembangan perlu mematuhinya. Aspek ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya berlangsung dalam kelas atau rapat manajer, tetapi juga melalui tata cara organisasi merundingkan perubahan.

Pekerja juga dapat menjadi pengembang pengetahuan melalui mentoring, instruksi kerja, komunitas praktik, dan dokumentasi kasus. Agar kontribusi ini berkelanjutan, organisasi perlu memberi waktu, pengakuan, dan dukungan terhadap orang yang membagikan keahliannya. Jika transfer pengetahuan selalu diletakkan sebagai beban tambahan tanpa pengurangan tugas, pekerja senior mungkin enggan atau tidak mampu menjalankannya. Pengakuan dapat berbentuk penilaian kontribusi, kesempatan menjadi mentor, atau pengembangan profesional. Pada saat yang sama, organisasi perlu menjaga agar pengetahuan tidak dipakai untuk meningkatkan pengawasan berlebihan. Tujuan berbagi adalah meningkatkan kemampuan kolektif, bukan menghilangkan nilai tawar dan otonomi profesional individu.

1.32 Membaca keterbatasan kerangka dan menjaga adaptasi

Kerangka strategis memberikan struktur, tetapi ia memiliki keterbatasan. Organisasi tidak selalu mengetahui dengan tepat kapabilitas yang akan dibutuhkan beberapa tahun mendatang. Peramalan dapat dipengaruhi optimisme pimpinan, tren pasar, dan keterbatasan data. Peta kompetensi mungkin menyederhanakan pekerjaan yang sebenarnya mengandung penilaian situasional. Indikator kinerja dapat mendorong perilaku yang tidak diinginkan bila target menjadi tujuan akhir. Karena itu, analisis strategis harus dibaca sebagai hipotesis yang perlu diuji, bukan rencana deterministik. Organisasi perlu membedakan fakta, asumsi, dan penilaian; menyusun beberapa kemungkinan; serta menciptakan mekanisme untuk meninjau keputusan ketika kondisi berubah.

Keterbatasan lain timbul dari ketegangan antara standarisasi dan adaptasi. Standar membantu menjaga keselamatan, kualitas, dan konsistensi lintas unit, tetapi dapat gagal menangkap pengetahuan lokal. Fleksibilitas memberi ruang respons, namun dapat menciptakan ketimpangan bila kebijakan berbeda tanpa alasan yang dapat dijelaskan. Strategi yang baik menentukan prinsip minimum yang wajib dipenuhi dan bagian desain yang boleh berubah. Misalnya, organisasi dapat menetapkan standar kompetensi inti serta perlindungan data, namun memberi keleluasaan bagi tim untuk memilih metode belajar yang sesuai dengan jadwal, teknologi, dan karakter pekerjaan. Adaptasi perlu dicatat dan dievaluasi agar variasi menjadi sumber pembelajaran, bukan praktik tak terlihat.

Konsep-konsep HRD juga lahir dari tradisi akademik dan konteks kelembagaan yang beragam. Istilah “kapabilitas”, “talenta”, atau “kesiapan” dapat memiliki makna berbeda di berbagai organisasi dan negara. Mahasiswa serta praktisi perlu menguji validitas konsep dan ukuran sebelum memindahkannya ke konteks Indonesia. Penggunaan literatur internasional tetap penting untuk memperluas wawasan, tetapi penerapannya menuntut pertimbangan bahasa, struktur pekerjaan, norma hubungan, regulasi, dan variasi akses. Penelitian lokal dapat memperbaiki teori dengan menunjukkan kondisi batas dan mekanisme yang berbeda. Sikap ilmiah yang diperlukan bukan menolak kerangka yang berasal dari luar, melainkan menilai bukti, menerjemahkan secara cermat, dan membangun penjelasan yang sesuai dengan konteks.

Kemampuan adaptasi bertumpu pada keseimbangan antara kepastian dan kerendahan hati epistemik. Pengelola harus cukup yakin untuk bertindak, tetapi bersedia merevisi pilihan ketika bukti baru muncul. Program dapat dilaksanakan bertahap, hasilnya ditinjau bersama, dan dampak sampingnya dilaporkan. Ketika intervensi tidak berhasil, organisasi sebaiknya mencari penjelasan mekanistik: apakah sasaran salah, desain belajar tidak sesuai, dukungan tidak tersedia, atau perubahan lingkungan membatalkan asumsi awal? Pembelajaran dari kegagalan membutuhkan keamanan untuk mengungkap masalah sekaligus akuntabilitas atas keputusan. Tanpa keduanya, evaluasi berubah menjadi ritual pembenaran atau pencarian pihak yang disalahkan.

1.33 Kesimpulan

Pengembangan SDM adalah bidang yang menghubungkan pembelajaran individu dengan kemampuan kolektif dan tujuan organisasi. Ia mencakup pelatihan, pembelajaran di tempat kerja, pengembangan karier dan kepemimpinan, pembelajaran organisasi, serta dukungan terhadap perubahan. Pelatihan tetap penting, tetapi tidak dapat dianggap sebagai solusi otomatis bagi masalah kinerja. Diagnosis yang teliti perlu membedakan kekurangan kompetensi dari hambatan proses, teknologi, kebijakan, dan lingkungan kerja. Keselarasan strategis kemudian menerjemahkan prioritas organisasi menjadi kebutuhan kapabilitas, memilih intervensi, menyiapkan transfer, dan mengevaluasi bukti hasil.

Lanskap kontemporer memperluas agenda itu. Digitalisasi dan AI mengubah isi pekerjaan serta menambah kebutuhan literasi data, keamanan, penilaian kritis, dan tanggung jawab profesional. Perubahan hijau dan demografi membawa tuntutan keterampilan baru; perbedaan akses membuat keadilan menjadi bagian inti desain. Organisasi perlu membaca konteks Indonesia yang majemuk, membangun kemitraan pembelajaran, serta menghindari penyalinan model tanpa adaptasi. Analitik dan evaluasi dapat memperbaiki keputusan jika data dilindungi, asumsi dinyatakan, dan hasil tidak dilebih-lebihkan.

Kriteria paling substantif bagi pengembangan SDM bukan banyaknya program, melainkan apakah orang memperoleh kemampuan yang relevan, mempunyai kesempatan menggunakannya, dan berkontribusi pada organisasi yang belajar sekaligus bertanggung jawab. Pengembangan yang demikian menempatkan manusia sebagai pelaku bermartabat, membangun kapabilitas yang dapat diperbarui, serta memberi

perhatian pada konsekuensi bagi pekerja dan masyarakat. Inilah orientasi yang menjadi dasar pembahasan strategi pengembangan SDM pada bab-bab atau pertemuan berikutnya.

Glossarium

Analitik SDM — Penggunaan data tenaga kerja dan metode analitis untuk memahami persoalan SDM serta mendukung keputusan.

Belajar di tempat kerja — Pembelajaran yang berlangsung dalam atau melalui pelaksanaan pekerjaan, interaksi, umpan balik, dan refleksi.

Kapabilitas organisasi — Kemampuan kolektif yang terbentuk dari kompetensi, koordinasi, rutinitas, teknologi, dan akses sumber daya.

Kompetensi — Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang relevan untuk melaksanakan tugas pada konteks tertentu.

Modal manusia — Pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki individu dan dapat berkontribusi pada kesejahteraan serta produktivitas.

Pembelajaran organisasi — Proses individu dan kelompok membangun, membagikan, menafsirkan, dan melembagakan pengetahuan.

Pengembangan SDM / HRD — Proses terencana untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, dan organisasi melalui pembelajaran dan pengembangan.

Pelatihan — Intervensi terencana untuk meningkatkan kemampuan tertentu yang dibutuhkan dalam tugas atau pekerjaan.

Reskilling — Pembelajaran kemampuan baru untuk berpindah atau menjalankan pekerjaan yang berubah secara substansial.

Strategic HRD — Pengembangan SDM yang selaras dengan strategi, perubahan, dan kapabilitas yang dibutuhkan organisasi.

Transfer pembelajaran — Penerapan dan keberlanjutan pengetahuan atau keterampilan yang dipelajari dalam konteks pekerjaan.

Upskilling — Peningkatan kedalaman atau perluasan kemampuan agar individu dapat memenuhi tuntutan peran yang berkembang.

Keamanan psikologis — Persepsi bersama bahwa anggota dapat menyampaikan pertanyaan, kekhawatiran, dan kesalahan tanpa dipermalukan.

Kesenjangan kompetensi — Perbedaan antara kemampuan yang dibutuhkan untuk hasil kerja dengan kemampuan yang tersedia.

Pembelajaran formal — Pembelajaran terstruktur dengan tujuan, kurikulum, dan pengakuan atau asesmen yang dirancang.

Pembelajaran informal — Pembelajaran yang tumbuh melalui pengalaman, interaksi, observasi, dan pemecahan masalah sehari-hari.

Peta kompetensi — Deskripsi kemampuan dan perilaku yang diperlukan untuk pekerjaan, keluarga jabatan, atau organisasi.

Keadilan akses — Kesetaraan yang substantif dalam memperoleh informasi, kesempatan, dukungan, dan manfaat pengembangan.

Organisasi pembelajar — Organisasi yang secara sistematis memperoleh dan menggunakan pengetahuan untuk meninjau asumsi serta memperbarui praktik.

Teori perubahan — Penjelasan tentang bagaimana sumber daya dan kegiatan diharapkan menghasilkan keluaran, perubahan perilaku, dan dampak.

Kapasitas adaptif — Kemampuan untuk belajar, menafsirkan perubahan, dan mengubah praktik secara tepat waktu.

Pembelajaran sosial — Pembelajaran melalui interaksi, observasi, dialog, kolaborasi, dan berbagi pengalaman antarmanusia.

Keterampilan hijau — Pengetahuan dan kemampuan yang mendukung transisi menuju kegiatan ekonomi dan praktik yang lebih berkelanjutan.

Tata kelola data — Prinsip dan proses yang mengatur kualitas, akses, penggunaan, perlindungan, dan akuntabilitas data.

Evaluasi dampak — Penilaian terencana atas perubahan yang terkait dengan intervensi dan faktor lain yang mungkin memengaruhinya.

Daftar Pustaka

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, 60, 451–474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105. https://doi.org/10.1177/0149206309352880

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. Advances in Developing Human Resources, 9(1), 11–30. https://doi.org/10.1177/1523422306294492

Garavan, T. N., Wilson, J. P., Cross, C., Carbery, R., Sieben, I., de Grip, A., Strandberg, C., Gubbins, C., Shanahan, V., Hogan, C., McCracken, M., & Heaton, N. (2008). Mapping the context and practice of training, development and HRD in European call centres. Journal of European Industrial Training, 32(8/9), 612–728. https://doi.org/10.1108/03090590810918764

Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. Human Resource Development Quarterly, 30(3), 291–309. https://doi.org/10.1002/hrdq.21345

Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. Advances in Developing Human Resources, 12(5), 487–507. https://doi.org/10.1177/1523422310394757

McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training, 24(5), 281–290. https://doi.org/10.1108/03090590010372056

Noe, R. A. (2023). Employee training and development (9th ed.). McGraw Hill.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/27452f29-en

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. Human Resource Development Quarterly, 6(2), 207–213. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060208

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/