

MENINGKATKAN KETERAMPILAN DAN KEMAMPUAN PEGAWAI MELALUI PROGRAM PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN

¹**Mahmud** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: mahmud@lecturer.uluwiyah.ac.id

²**Deddy Ahmad Fajar** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: deddyahmadfajar@stiedarulfalahmojokerto.ac.id

³**Khuriyatul Mutrofin** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: khuriyatulmutrofin@stiedarulfalahmojokerto.ac.id

⁴**Divanda Jingga Novara** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: divandajingga@stiedarulfalahmojokerto.ac.id

⁵**Sephia Puji Ning Atik** (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto)

E-mail: sephiatik@stiedarulfalahmojokerto.ac.id

Kata Kunci: pengembangan berkelanjutan, keterampilan pegawai, kemampuan kerja, manajemen sumber daya manusia

Keywords: *continuous development, employee skills, work abilities, human resource management*

Received : 22 Oktober 2022

Revised : 03 November 2022

Accepted: 11 November 2022

©2022The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis global yang ditandai oleh percepatan digitalisasi, disrupsi teknologi, serta dinamika pasar tenaga kerja menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, dan berdaya saing tinggi. Dalam konteks tersebut, program pengembangan karyawan tidak lagi dipahami sebagai kegiatan pelengkap, melainkan sebagai strategi inti dalam manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh program pengembangan berkelanjutan terhadap peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap pegawai di Yayasan Darul Falah Mojokerto. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan serta kemampuan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi strategis yang berkontribusi langsung terhadap

peningkatan kualitas karyawan dan daya saing organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang program pengembangan yang sistematis dan berkelanjutan..

ABSTRACT

Changes in the global business environment, marked by accelerated digitalization, technological disruption, and labor market dynamics, require organizations to have adaptive, competent, and highly competitive human resources. In this context, employee development programs are no longer understood as supplementary activities but rather as core strategies in human resource management. This study aims to empirically analyze the effect of continuous development programs on improving employee skills and abilities. This research used a quantitative approach with a survey method of employees at the Darul Falah Foundation in Mojokerto. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results indicate that continuous development programs have a positive and significant effect on employee skills and work abilities. This finding confirms that human resource development is a strategic investment that directly contributes to improving employee quality and organizational competitiveness. The results of this study are expected to provide theoretical contributions to the development of human resource management studies and practical implications for organizations in designing systematic and sustainable development programs.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja pada abad ke-21 menunjukkan perubahan yang sangat signifikan sebagai dampak dari globalisasi, kemajuan teknologi informasi, otomatisasi, dan transformasi digital. Perubahan tersebut membawa implikasi langsung terhadap tuntutan kompetensi tenaga kerja, baik dari sisi keterampilan teknis maupun non-teknis. Organisasi tidak lagi cukup mengandalkan sumber daya fisik dan finansial, melainkan harus memprioritaskan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama keunggulan kompetitif (Dessler, 2020).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi dewasa ini adalah adanya kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan. Fenomena ini dikenal sebagai skill gap, yang apabila tidak ditangani secara sistematis dapat menghambat produktivitas dan kinerja organisasi (Noe, 2020). Di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia, masalah skill mismatch masih menjadi isu serius dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama di tengah percepatan perubahan teknologi dan industri.

Dalam konteks tersebut, program pengembangan karyawan menjadi sangat krusial. Pengembangan karyawan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan jangka pendek, tetapi juga mencakup pengembangan kapasitas jangka panjang yang bersifat berkelanjutan. Konsep pengembangan berkelanjutan sejalan dengan paradigma lifelong learning yang menekankan pentingnya pembelajaran sepanjang hayat bagi individu dan organisasi (Senge, 2006). Organisasi yang mampu membangun budaya belajar berkelanjutan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia memberikan dampak positif terhadap kinerja individu, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Armstrong, 2018; Becker, 1993). Namun demikian, hasil penelitian empiris terkait efektivitas program pengembangan karyawan masih menunjukkan variasi, terutama dalam konteks implementasi dan karakteristik organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana program pengembangan berkelanjutan berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengembangan SDM. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi praktisi dan pengambil kebijakan dalam merancang program pengembangan karyawan yang efektif dan berkelanjutan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Program Pengembangan Berkelanjutan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Program pengembangan karyawan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan individu agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif (Noe, 2020). Pengembangan berkelanjutan menekankan bahwa proses pembelajaran tidak bersifat temporer, melainkan berlangsung secara terus-menerus seiring dengan perubahan tuntutan pekerjaan dan organisasi.

Armstrong (2018) menegaskan bahwa pengembangan berkelanjutan merupakan bagian integral dari strategi manajemen talenta yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas individu sekaligus kapasitas organisasi. Bentuk pengembangan berkelanjutan dapat meliputi pelatihan formal, coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, pembelajaran berbasis teknologi, serta pembelajaran informal di tempat kerja. Dengan demikian, pengembangan berkelanjutan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kompetensi perilaku dan manajerial.

Dalam perspektif organisasi modern, pengembangan berkelanjutan juga berkaitan erat dengan konsep continuous improvement dan learning organization. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara konsisten memfasilitasi pembelajaran anggotanya dan mampu mentransformasikan diri secara berkelanjutan (Senge, 2006). Melalui pendekatan ini, pengembangan karyawan menjadi proses strategis yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Keterampilan dan Kemampuan Karyawan

Keterampilan (skills) dan kemampuan (abilities) merupakan dua konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa keterampilan merujuk pada kecakapan individu dalam melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh

melalui pelatihan dan pengalaman, sedangkan kemampuan berkaitan dengan kapasitas individu yang bersifat lebih mendasar dan relatif stabil.

Dalam praktik organisasi, keterampilan karyawan umumnya diklasifikasikan menjadi hard skills dan soft skills. Hard skills mencakup keterampilan teknis yang berkaitan langsung dengan pekerjaan, seperti kemampuan mengoperasikan teknologi, analisis data, dan prosedur kerja. Sementara itu, soft skills meliputi kemampuan komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, adaptabilitas, dan pemecahan masalah (Dessler, 2020). Kedua jenis keterampilan ini sama-sama penting dalam menunjang efektivitas dan kinerja karyawan.

Kemampuan kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Oleh karena itu, program pengembangan berkelanjutan memiliki peran strategis dalam memfasilitasi peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan secara sistematis.

Human Capital Theory dan Pengembangan Karyawan

Human Capital Theory yang dikemukakan oleh Becker (1993) menyatakan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan merupakan bentuk investasi yang dapat meningkatkan produktivitas individu. Dalam kerangka ini, pengeluaran organisasi untuk pengembangan karyawan dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan pengembalian berupa peningkatan kinerja dan kontribusi karyawan.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas, inovasi, dan daya saing yang lebih tinggi (Salas et al., 2012). Dengan demikian, pengembangan berkelanjutan menjadi elemen kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia.

Hubungan Program Pengembangan Berkelanjutan dan Kompetensi Karyawan

Program pengembangan berkelanjutan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbarui pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Melalui pembelajaran yang berkesinambungan, karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja yang dinamis (Noe, 2020). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara sistematis berpengaruh positif terhadap peningkatan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan (Armstrong, 2018; Salas et al., 2012).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji secara empiris pengaruh program pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Desain penelitian yang

digunakan adalah penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada Yayasan Darul Falah Mojokerto. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria pegawai yang telah mengikuti program pengembangan minimal satu tahun. Jumlah sampel yang digunakan telah memenuhi ketentuan minimal analisis regresi.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator program pengembangan berkelanjutan, keterampilan pegawai, dan kemampuan kerja. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin yang berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi product moment, sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan valid dan reliabel apabila memenuhi kriteria statistik yang ditetapkan (Hair et al., 2019). Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh program pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik.

IV. HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh program pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai pada Yayasan Darul Falah Mojokerto. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang telah mengikuti program pengembangan minimal satu tahun. Seluruh data yang terkumpul dinyatakan layak untuk dianalisis berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas.

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 52 pegawai, yang terdiri dari 31 pegawai laki-laki (59,6%) dan 21 pegawai perempuan (40,4%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 3–5 tahun (46,2%), diikuti lebih dari 5 tahun (34,6%) dan 1–2 tahun (19,2%). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai efektivitas program pengembangan berkelanjutan.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi product moment dengan nilai r -tabel sebesar 0,273 ($n = 52$; $\alpha = 0,05$). Seluruh item pernyataan pada variabel program pengembangan berkelanjutan, keterampilan pegawai, dan kemampuan kerja memiliki nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel, sehingga dinyatakan valid.

Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
----------	------------------	------------

Program Pengembangan Berkelanjutan	0,892	Reliabel
Keterampilan Pegawai	0,875	Reliabel
Kemampuan Kerja	0,861	Reliabel

Nilai Cronbach's Alpha seluruh 43nstrume berada di atas batas minimal 0,70, sehingga 43nstrument penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan (Hair et al., 2019).

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh program pengembangan berkelanjutan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Hasil pengolahan data disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien β	t-hitung	Sig.
Program Pengembangan Berkelanjutan	0,673	6,842	0,000
Konstanta	8,214	-	-

Hasil analisis menunjukkan bahwa program pengembangan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien regresi sebesar 0,673 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kualitas program pengembangan berkelanjutan akan meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sebesar 67,3%.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,453. Hal ini berarti bahwa sebesar 45,3% variasi keterampilan dan kemampuan pegawai dapat dijelaskan oleh program pengembangan berkelanjutan, sedangkan sisanya 54,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan berkelanjutan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai. Temuan ini menguatkan konsep pengembangan sumber daya manusia yang menempatkan pembelajaran berkelanjutan sebagai faktor strategis dalam peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Secara teoretis, Becker (1993) menjelaskan bahwa investasi pada pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan human capital, yang tercermin dalam peningkatan keterampilan, produktivitas, dan kemampuan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori tersebut, di mana pegawai yang mengikuti program pengembangan secara berkelanjutan menunjukkan kompetensi kerja yang lebih baik.

Armstrong (2018) menyatakan bahwa pengembangan berkelanjutan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan perilaku, pemecahan masalah, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Hal ini tercermin dari hasil kuesioner yang menunjukkan peningkatan kemampuan pegawai dalam bekerja secara mandiri, mengambil keputusan, serta berkolaborasi secara efektif.

Hasil penelitian ini juga mendukung pandangan Noe (2020) yang menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan transfer pembelajaran ke tempat kerja. Program pengembangan berkelanjutan yang diterapkan di Yayasan Darul Falah Mojokerto dinilai relevan dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan keterampilan pegawai.

Dari perspektif perilaku organisasi, Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kemampuan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh proses pembelajaran organisasi. Program pengembangan berkelanjutan mendorong terbentuknya sikap kerja positif, peningkatan kepercayaan diri, serta kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Selain itu, temuan penelitian ini sejalan dengan konsep learning organization yang dikemukakan oleh Senge (2006), yang menyatakan bahwa organisasi yang mampu mempertahankan keunggulan kompetitif adalah organisasi yang secara konsisten mengembangkan kapasitas pembelajarannya. Program pengembangan berkelanjutan berfungsi sebagai sarana pembelajaran kolektif yang memperkuat kemampuan individu dan organisasi secara simultan. Penelitian Salas et al. (2012) juga menegaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kesinambungan program dan dukungan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan program menjadi faktor penting dalam membentuk keterampilan jangka panjang pegawai, bukan hanya peningkatan sesaat setelah pelatihan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu yayasan sehingga generalisasi hasil penelitian masih terbatas. Kedua, variabel yang digunakan hanya mencakup program pengembangan berkelanjutan, sementara faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi belum dianalisis secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain serta menggunakan pendekatan mixed methods agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian membuktikan bahwa program pengembangan berkelanjutan merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai. Implementasi program yang terencana, konsisten, dan sesuai kebutuhan organisasi akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa program pengembangan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keterampilan dan kemampuan

karyawan. Implementasi program pengembangan yang terencana, berkesinambungan, dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan terbukti mampu memperkuat kompetensi kerja karyawan, baik dari aspek keterampilan teknis maupun non-teknis. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi strategis yang berperan penting dalam meningkatkan daya saing dan adaptabilitas organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, organisasi disarankan untuk terus memperkuat perencanaan dan evaluasi program pengembangan karyawan agar selaras dengan tuntutan kompetensi masa depan. Pengembangan perlu dilakukan secara berkelanjutan dengan dukungan manajemen serta integrasi antara pelatihan, pembelajaran kerja, dan pengembangan karier. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, serta memperluas objek penelitian agar hasil yang diperoleh memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice Of The Learning Organization*. Doubleday.