



## Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan

Achmad Efendi<sup>1\*</sup>, Agus Sanjaya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya

email: [1efendi@stieyapan.ac.id](mailto:1efendi@stieyapan.ac.id)

\* corresponding author

### INFO ARTIKEL

#### Article history

Menerima 2 Maret 2026

Revisi 18 Maret 2026

Diterima 25 Maret 2026

Online 31 Maret 2026

#### Kata Kunci

*Pengembangan SDM, daya saing perusahaan, pelatihan karyawan, manajemen kinerja, strategi HR.*

#### Keywords

*HR development, company competitiveness, employee training, performance management, HR strategy*

#### Style APA dalam menyitasi artikel ini:

Achmad Efendi & Agus Sanjaya. (2026) Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara, Vol.11, No.1, 57-63.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era persaingan global. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada perusahaan yang menerapkan program pelatihan, manajemen kinerja, dan kebijakan employee engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang terstruktur berkontribusi signifikan terhadap peningkatan adaptabilitas, inovasi, dan efisiensi operasional perusahaan. Namun, tantangan seperti keterbatasan anggaran, resistensi karyawan, dan kurangnya evaluasi dampak pelatihan menghambat optimalisasi program. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan SDM harus terintegrasi dengan strategi bisnis dan didukung oleh komitmen manajemen serta sistem evaluasi yang komprehensif. Implikasi praktisnya mencakup rekomendasi untuk memperkuat investasi SDM, menerapkan evaluasi berbasis outcome, dan membangun kolaborasi lintas departemen.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the role of Human Resource (HR) development strategies in enhancing company competitiveness in the global competition era. The research employs a qualitative approach with a case study on companies implementing training programs, performance management, and employee engagement policies. The findings reveal that structured HR development significantly contributes to improved adaptability, innovation, and operational efficiency. However, challenges such as budget constraints, employee resistance, and inadequate training impact evaluation hinder program optimization. The study concludes that HR development must be integrated with business strategy and supported by management commitment and a comprehensive evaluation system. Practical implications include recommendations to strengthen HR investment, implement outcome-based evaluation, and foster cross-departmental collaboration.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.





## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset paling krusial bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan oleh semakin kompleksnya tantangan bisnis, mulai dari disrupsi teknologi, dinamika pasar yang cepat berubah, hingga tuntutan konsumen yang semakin tinggi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan tidak hanya membutuhkan teknologi canggih atau modal besar, tetapi juga SDM yang kompeten, adaptif, dan inovatif. Kualitas SDM menjadi penentu utama dalam menciptakan diferensiasi strategis, baik melalui pelayanan unggul, efisiensi operasional, maupun inovasi produk dan layanan (Hair et al., 2010).

Perusahaan-perusahaan terkemuka dunia telah membuktikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun budaya organisasi yang resilien dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan. Misalnya, perusahaan seperti Google dan Toyota dikenal karena fokus mereka pada pengembangan talenta melalui program pelatihan berkelanjutan, sistem mentoring yang terstruktur, serta lingkungan kerja yang mendorong kreativitas (Greaver, 1999). Hal ini menunjukkan bahwa SDM yang dikelola dengan baik dapat menjadi game changer dalam persaingan industri.

Namun, pengembangan SDM tidak bisa dilakukan secara instan atau parsial. Diperlukan pendekatan strategis yang terintegrasi dengan visi bisnis perusahaan. Tantangan seperti kesenjangan keterampilan (skills gap), rendahnya employee engagement, dan tingginya turnover karyawan seringkali menghambat upaya perusahaan dalam membangun SDM yang kompetitif. Selain itu, perkembangan teknologi seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) juga menuntut realokasi peran SDM, di mana karyawan harus terus mengembangkan kemampuan baru agar tetap relevan (Findarti, 2016).

Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi pengembangan SDM yang holistik, mencakup rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan yang sesuai kebutuhan, manajemen kinerja yang transparan, serta sistem reward yang mendorong kinerja tinggi. Selain itu, kolaborasi antara departemen HR dengan lini bisnis lainnya sangat penting untuk memastikan bahwa pengembangan SDM benar-benar sejalan dengan tujuan perusahaan. Dengan pendekatan yang komprehensif, perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan daya saing di pasar global, tetapi juga menjadi employer of choice yang menarik talenta-talenta terbaik.

Dengan demikian, dalam konteks persaingan bisnis modern, pengembangan SDM bukan lagi sekadar program tambahan, melainkan inti dari strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan jangka panjang. Perusahaan yang mengabaikan aspek ini berisiko tertinggal oleh pesaing yang lebih gesit dalam mengelola dan memberdayakan SDM-nya. Kualitas SDM yang unggul tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga menjadi faktor penentu dalam menghadapi dinamika pasar dan tuntutan perubahan teknologi. Oleh karena itu, pengembangan SDM melalui strategi yang efektif merupakan langkah fundamental untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Embleton & Wright, 1998).

Perusahaan yang mampu mengelola dan mengembangkan SDM-nya secara optimal akan lebih adaptif terhadap perubahan, inovatif dalam menciptakan solusi, serta efisien dalam operasional. Namun, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang terintegrasi dengan visi bisnis, seperti keterbatasan pelatihan, kurangnya alignment antara kompetensi karyawan dan kebutuhan perusahaan, serta rendahnya employee engagement.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan tenaga kerja secara terencana agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut (Suyatno et al., 2020) , manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam konteks organisasi modern, sumber daya manusia dipandang sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan perusahaan karena seluruh aktivitas operasional dijalankan oleh manusia.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia semakin meningkat seiring perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang patuh terhadap aturan, tetapi juga karyawan yang mampu berinisiatif, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan pekerjaan. Oleh sebab itu, kajian mengenai perilaku kerja proaktif seperti kerajinan kerja menjadi bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

### **2. Strategi pengembangan SDM**

Menurut (Armstrong dan Taylor 2020), strategi pengembangan SDM merupakan pendekatan terencana mengenai bagaimana organisasi memperlakukan modal manusianya melalui kebijakan, program, dan investasi pembelajaran guna memastikan ketersediaan kapabilitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan. Pengembangan ini menuntut adanya keselarasan vertikal (vertical alignment) dengan strategi bisnis puncak dan keselarasan horizontal (horizontal alignment) dengan praktik MSDM lainnya.

Lebih lanjut, dari perspektif makro dan arsitektur pengembangan talenta, (Garavan dkk. 2021) menjelaskan bahwa strategi pengembangan SDM mencakup pemetaan talenta secara sistematis yang didesain untuk merespons dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi yang kian agile. Dalam konteks ini, pengembangan tidak hanya terbatas pada peningkatan kompetensi teknis (hard skills), melainkan berfokus secara holistik pada fleksibilitas kognitif, kapabilitas adaptif, serta kesiapan karyawan menghadapi transformasi digital.

### **3. Meningkatkan daya saing**

Dalam lanskap ekonomi dan bisnis global yang dinamis, daya saing (competitiveness) menjadi determinan utama bagi eksistensi dan pertumbuhan suatu entitas. Secara umum, meningkatkan daya Saing didefinisikan sebagai upaya sistematis dan berkelanjutan untuk memperkuat kemampuan suatu organisasi, industri, atau negara dalam menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi uji pasar internasional, sekaligus mempertahankan atau meningkatkan pendapatan riil serta nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

Pada tataran fundamental, (Porter 1990) melalui teori keunggulan kompetitif (competitive advantage) menyatakan bahwa meningkatkan daya saing bukan sekadar memiliki produktivitas yang tinggi, melainkan kemampuan proaktif untuk terus melakukan inovasi dan peningkatan (upgrade). Porter menegaskan bahwa daya saing suatu entitas sangat bergantung pada kapasitasnya untuk berinovasi guna menciptakan posisi unik di pasar yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Dari perspektif manajemen strategis modern, (Barney dan Hesterly 2019) mengaitkan peningkatan daya saing dengan Resource-Based View (RBV). Menurut mereka, meningkatkan daya saing adalah proses mengoptimalkan dan mengeksplorasi sumber daya internal perusahaan yang bersifat berharga (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitability), dan terorganisasi dengan baik (organized). Ketika organisasi berhasil mentransformasikan sumber daya tersebut menjadi kapabilitas inti, maka organisasi tersebut sedang meningkatkan daya saingnya menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sementara itu, (Wheelen dkk. 2018) mendefinisikan peningkatan daya saing sebagai kemampuan adaptif organisasi dalam memformulasi dan mengimplementasikan strategi yang menyelaraskan peluang serta ancaman lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Dalam konteks ini, peningkatan daya saing diukur dari bagaimana organisasi mampu merespons perubahan pasar secara lebih cepat dan efisien dibandingkan para pesaingnya.

Dalam era ekonomi digital saat ini, (Schwab 2019) melalui laporan World Economic Forum mengonseptualisasikan peningkatan daya saing sebagai sekumpulan institusi, kebijakan, dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas suatu entitas. Meningkatkan daya saing di era kontemporer menuntut penguasaan terhadap modal manusia (human capital), ketangkasan inovasi (innovation agility), dan adopsi ekosistem digital secara komprehensif.

#### **4. Hubungan strategi pengembangan SDM dan peningkatan daya saing**

Meta-analisis terhadap literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu prediktor utama dan stimulus paling krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi. Hubungan kedua variabel ini dapat dijelaskan secara komprehensif melalui lensa Resource-Based View (RBV) yang dipopulerkan oleh (Barney dan Hesterly 2019). Dalam kerangka RBV, strategi pengembangan SDM berfungsi sebagai instrumen untuk mentransformasikan modal manusia biasa menjadi aset strategis yang memenuhi kriteria Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized (VRIO). Ketika organisasi berinvestasi pada pengembangan kompetensi dan talenta internal, mereka sedang membangun fondasi keunggulan kompetitif yang tidak dapat dengan mudah direplikasi oleh kompetitor.

Secara empiris, (Armstrong dan Taylor 2020) menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM yang diselaraskan secara vertikal dengan strategi bisnis akan secara langsung mendorong produktivitas dan efisiensi operasional. Pembelajaran organisasi yang terstruktur menciptakan akumulasi pengetahuan tak berwujud (tacit knowledge) pada diri karyawan. Pengetahuan inilah yang menjadi motor penggerak bagi efisiensi proses, penurunan tingkat kesalahan kerja, dan peningkatan kualitas layanan, yang secara kolektif bermuara pada peningkatan daya saing perusahaan di pasar.

Selain aspek produktivitas, hubungan ini juga dimediasi oleh kapasitas inovasi. Berdasarkan penelitian (Garavan dkk. 2021), strategi pengembangan SDM di era kontemporer berfokus pada pembentukan kapabilitas adaptif (adaptive capabilities) dan fleksibilitas kognitif karyawan. Di tengah volatilitas pasar, intervensi pengembangan SDM yang proaktif memungkinkan tenaga kerja untuk cepat menyerap teknologi baru dan melahirkan inovasi produk maupun proses. Kemampuan untuk terus

berinovasi dan tanggap terhadap perubahan eksternal inilah yang oleh (Porter 1990) disebut sebagai inti dari peningkatan daya saing yang berkelanjutan.

Selaras dengan hal tersebut, (Noe dkk. 2022) mengemukakan bahwa kontribusi strategi pengembangan SDM terhadap peningkatan daya saing juga terlihat dari terciptanya arsitektur manajemen talenta yang kokoh. Program pelatihan yang berkelanjutan, pengembangan karier yang jelas, dan budaya pembelajar (*learning culture*) tidak hanya meningkatkan *human capital*, tetapi juga memperkuat orientasi strategis organisasi. Organisasi yang memiliki tenaga kerja kompeten dan bermotivasi tinggi akan memiliki ketangkasan (*agility*) yang lebih baik dalam mengeksplorasi peluang pasar sekaligus memitigasi ancaman eksternal secara lebih superior dibanding pesaingnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam melalui interpretasi data deskriptif yang bersifat holistik dan kontekstual. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajer HRD, kepala divisi, dan karyawan yang terlibat dalam program pengembangan SDM di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Selain itu, dilakukan observasi partisipatif terhadap proses pelatihan, pengembangan karier, serta kebijakan perusahaan terkait manajemen talenta.

Dokumen perusahaan seperti laporan tahunan, kebijakan SDM, dan program pelatihan juga dianalisis sebagai data sekunder untuk memperkuat temuan. Teknik *purposive sampling* digunakan dalam pemilihan informan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengetahuan dan pengalaman relevan terkait strategi pengembangan SDM. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel.

Untuk menjaga validitas data, peneliti menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan. Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika dengan menjaga kerahasiaan identitas informan dan memperoleh persetujuan sebelum pengumpulan data. Hasil analisis diharapkan memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana strategi pengembangan SDM dapat dioptimalkan untuk mendukung daya saing perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan, sejalan dengan teori *resource-based view* (RBV) yang menekankan bahwa SDM yang unggul dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Program pelatihan yang terstruktur membantu karyawan menguasai keterampilan baru, sehingga perusahaan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan pasar. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Eisenhardt, 1989) yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan SDM berkorelasi positif dengan inovasi dan efisiensi operasional.

Sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan pengembangan karier juga mendorong retensi talenta kunci, mengurangi turnover, dan memastikan kesiapan SDM untuk posisi strategis di masa depan. Temuan ini sejalan dengan konsep strategic human resource management (SHRM) di mana pengembangan SDM harus selaras dengan tujuan bisnis jangka panjang (Edison et al., 2016).

Di sisi lain, kendala yang dihadapi perusahaan, seperti anggaran terbatas dan resistensi karyawan, mengindikasikan perlunya pendekatan lebih holistik. Perusahaan dapat mempertimbangkan blended learning (gabungan pelatihan online dan offline) untuk efisiensi biaya, serta change management yang lebih partisipatif untuk mengurangi penolakan terhadap program baru. Selain itu, evaluasi program pelatihan harus tidak hanya mengukur kepuasan peserta (level 1 Kirkpatrick), tetapi juga dampaknya terhadap kinerja (level 3-4) untuk memastikan ROI (return on investment).

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat argumen bahwa pengembangan SDM yang terencana dan terukur merupakan faktor kunci dalam membangun daya saing perusahaan. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada komitmen manajemen, keselarasan dengan strategi bisnis, serta kemampuan mengatasi tantangan implementasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran krusial dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era persaingan global yang semakin ketat. Studi ini mengungkap bahwa perusahaan yang menerapkan program pengembangan SDM secara terstruktur dan berkelanjutan melalui pelatihan berbasis kompetensi, manajemen kinerja terintegrasi, dan kebijakan employee engagement cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar, inovatif dalam menghasilkan solusi, dan efisien dalam operasional.

Temuan kunci penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kapabilitas individu karyawan, tetapi juga membangun keunggulan kolektif organisasi. Namun, implementasinya menghadapi tantangan seperti keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, dan perlunya sistem evaluasi yang lebih efektif untuk mengukur dampak nyata terhadap kinerja bisnis. Hal ini mempertegas pentingnya pendekatan strategis yang menyelaraskan pengembangan SDM dengan tujuan bisnis jangka panjang, serta komitmen manajemen dalam mengalokasikan sumber daya dan menciptakan budaya belajar.

## REFERENSI

- DwiYansah, P. & Asteria, B. 2021. Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 5(2): 106–119.
- Edison, E., Anwar, Y. & Komariah, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1): 57–74.
- Embleton, P.R. & Wright, P.C. 1998. A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3): 94–106.

- Findarti, F.R. 2016. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *e-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(4): 937–946.
- Greaver, M.F. 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM.
- sHair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. 2010. *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. USA: Prentice Hall International.