



BUKU BAHAN AJAR

**PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

Neneng Weti Isnawaty, M.Si.

BUKU BAHAN AJAR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA

Neneng Weti Isnawaty, M.Si

Unfari Press

BUKU BAHAN AJAR PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Neneng Weti Isnawaty, M.Si

Copyright @2025, pada penulis

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit sebagai
pemegang hak publikasi.

Cetakan I, Juli 2025

Editor: Dr. Mochamad Zakaria, S.I.P., M.Si.

Tata Letak: Regi Rahmawati

Desain Sampul: Regi Rahmawati

Diterbitkan oleh Unfari Press (Anggota IKAPI)
Jl. Cisaranten Kulon No.140 Bandung 40293

Telp. 022-7835813 e-mail: unfaripress01@gmail.com

ISBN: XXX-XXX-XXXXX-X-X



KATA PENGANTAR

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar yang paling penting atau vital dalam suatu Organisasi. SDM-lah yang menentukan berjalan baik atau tidaknya suatu Organisasi serta output dan outcome yang dihasilkan. Karena itu pengembangan sumber daya manusia merupakan proses yang sangat penting bagi suatu perusahaan atau Organisasi sebagai sebuah upaya untuk mewujudkan sumber daya manusia yang handal yang memiliki kompetensi, keterampilan dan sikap positif. Selain itu SDM yang handal tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan, inovatif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan Organisasi atau perusahaan.

Buku Pengembangan Sumber Daya Manusia ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi Organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT), Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA), membuat Desain Program Pelatihan, melaksanakan program pelatihan dan mengevaluasi program pelatihan. Selain itu buku ini juga membahas tentang system pengembangan karir, informasi karir, perencanaan karir, kesempatan pengembangan karir dan evaluasi pengembangan karir.

Dalam menyelesaikan buku ini penulis banyak mendapat bantuan baik berupa materil maupun spiritual dari berbagai pihak yang telah ikut membantu tersusun dan terselesaikannya naskah buku ini dengan lancar dan baik. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat Bapak Prof. DR. H. Didin Muhafidin, SIP., M.Si dan semua pihak yang turut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Bandung, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	viii
BAB I DESKRIPSI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. Konsep Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia	1
B. Metode Pengembangan SDM.....	6
C. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm).....	10
D. Tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm).....	11
E. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm).....	14
F. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm) Guna Meningkatkan Produktivitas Kerja.....	16
G. Keterkaitan Antara Produktivitas Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	17
H. Pilar Dan Komponen Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
I. Pendekatan Dan Strategi Pengembangan Sdm	22
J. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pengembangan Sdm.....	24
BAB II PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	27
A. Konsep Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	27
B. Tahap-Tahap Pendidikan dan Pelatihan	34

C. Metode Pendidikan dan Pelatihan	37
BAB III ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (TRAINING NEED ANALYSIS (TNA)	45
A. Definisi Training Need Analysis.....	45
B. Manfaat Training Need Analysis	49
C. Tahapan Training Need Analysis	52
D. Implikasi Training Need Analysis	58
BAB IV DESAIN PROGRAM PELATIHAN	62
A. Konsep Desain Program Pelatihan	62
B. Model/Desain Program Pelatihan.....	72
C. Lima Tahap Model Pelatihan Goad	81
BAB V Konsep Dasar Evaluasi Program Pelatihan.....	85
A. Konsep Dasar Evaluasi Program Pelatihan	85
B. Tujuan Evaluasi Program Pelatihan.....	88
C. Penting nya Proses Evaluasi dalam Program Pelatihan	90
D. Model - Model dalam Evaluasi Program Pelatihan	92
E. Langkah-Langkah Evaluasi Program Pelatihan	100
F. Analisis dan Saran.....	102
BAB VI KONSEP KARIR.....	107
A. Pendekatan untuk Memahami Makna Karir	108
B. Perbedaan Karir dengan Pekerjaan.....	110
C. Tujuan Karir.....	112
D. Karakteristik Individu Umum yang Mempengaruhi Pilihan Karir	116

E. Fokus Karir.....	117
F. Jenis-Jenis Karir	118
BAB VII KONSEP PENGEMBANGAN KARIER	122
A. Pengertian Sistem Pengembangan Karier	124
B. Tujuan Pengembangan Karier	126
C. Jenis - Jenis Pengembangan Karier	127
D. Tahap Pengembangan Karier	130
E. Indikator Pengembangan Karier.....	136
F. Faktor Pengembangan Karier	137
G. Manfaat bagi Pegawai.....	144
H. Kesimpulan.....	145
BAB VIII INFORMASI KARIR	147
BAB IX PERENCANAAN KARIR.....	167
A.Konsep Perencanaan Karir	167
B. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir ..	172
B. Aspek - Aspek dalam Perencanaan Karir	174
C. Tahapan Perencanaan Karir	176
D. Peran Teknologi dalam Perencanaan Karir.....	182
BAB X KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIER.....	187
A. Tren Dunia Kerja dan Dampaknya terhadap Karier	187
B. Faktor Pendukung Pengembangan Karier.....	196
C. Tantangan dalam Pengembangan Karier.....	200
BAB XI Evaluasi Pengembangan Karir.....	210

A. Pengertian Evaluasi Pengembangan karir Evaluasi.....	210
B. Tujuan Evaluasi Pengembangan Karir	211
C. Meningkatkan kinerja dan produktivitas	212
D. Mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan....	213
E. Memetakan pencapaian dan tantangan	213
F. Menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir	214
G. Mengukur efektivitas program pengembangan karir.....	215
H. Evaluasi Kinerja.....	216
I. Tujuan Evaluasi Kinerja.....	220
J. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	223
K. Metode Evaluasi Kinerja	225

DAFTAR PUSTAKA

BAB I DESKRIPSI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Konsep Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat diartikan sebagai aset organisasi berupa individu atau kelompok yang memiliki kemampuan, keterampilan, motivasi, dan potensi untuk bekerja demi mencapai tujuan organisasi. Menurut (Bariqi, 2018) Sumber daya manusia merupakan subjek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan.

Perbedaan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) antara lain adalah manajemen SDM berfokus pada bagaimana organisasi merekrut, menilai, memberi kompensasi, dan mempertahankan karyawan. Sementara itu, pengembangan SDM (Human Resource Development/HRD) menitikberatkan pada upaya jangka panjang untuk meningkatkan kapasitas individu melalui pelatihan, pembelajaran, dan perencanaan karier yang sistematis.

Pengembangan menurut KBBI diartikan sebagai tindakan, cara, ataupun proses guna megembangkan sesuat menjadi jauh lebih baik dari sebelumnya. UU RI NO.18/2002 menjelaskan pengembangan ialah bentuk aktivitas dalam bidang teknologi atau pengetahuan yang dimaksudkan untuk mengimplementasikannya beserta dengan ilmu pengetahuan dan kaidah yang telah terbukti kebenarannya. Pengembangan menurut (Desseler, 2009), merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani berbagai tugas. Sementara menurut (Noe, 2020) pengembangan adalah pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian dari

2 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

kepribadian dan keterampilan karyawan dalam mempersiapkan diri untuk masa depan. Dalam sebuah organisasi penting untuk dilakukan pengembangan untuk SDM yang perlu mendapatkan pengembangan diri. Hal ini juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut (Yusuf, 2014).

SDM merupakan aset utama untuk menentukan sejauh mana suatu organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Maka dari itu, diperlukan adanya pengembangan SDM sebagai fondasi untuk menciptakan tenaga kerja yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan optimal. Pengembangan SDM ini kan menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengembangan SDM merupakan usaha untuk meningkatkan mutu individu dengan pelatihan atau pembinaan yang dibutuhkan individu tersebut.

Menurut Hargreaves dan Jarvis (2000), pengembangan SDM adalah proses membantu individu untuk mengembangkan potensi secara optimal.

Pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Menurut Tubagus (2015), pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga, atau instansi pendidikan.

Menurut Silalahi (2000), pengembangan SDM merupakan upaya yang berkesinambungan dalam meningkatkan mutu SDM dalam arti seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan.

Bangun (2012) juga mnegartikan Pengambangan SDM adalah suatu proses untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Armstrong (1997), pengembangan SDM berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat

program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli, pengembangan SDM pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan individu agar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih optimal. Pengembangan SDM ini tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan saat itu saja, tetapi juga untuk mempersiapkan individu dalam menghadapi tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar dimasa yang akan datang. Dengan begitu, kinerja organisasi juga menjadi lebih meningkat. Pengembangan SDM mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan, dan pembinaan untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan, produktif dalam bekerja, dan berkualitas tinggi.

Pengembangan SDM dianggap sebagai investasi jangka panjang yang dapat menentukan kemajuan organisasi. Pengembangan SDM penting untuk dilakukan agar pengetahuan, kemampuan, dan

keterampilan pegawai dapat disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Organisasi yang melakukan pengembangan SDM dengan baik akan lebih siap dalam menghadapi perubahan lingkungan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Selain itu, individu yang terus berkembang juga cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, dan mampu berinovasi untuk organisasi. Dengan adanya pengembangan SDM ini menjadi langkah strategis yang dapat meningkatkan daya saing organisasi sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan adaptif terhadap perubahan di masa depan. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus menjadi prioritas dalam organisasi, untuk menciptakan SDM yang lebih bermutu.

B. Metode Pengembangan SDM

Sumanti (2018), mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua, yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal. Pengembangan secara informal adalah pengembangan yang dilakukan karyawan itu sendiri atas dasar kemauan dan usaha sendiri dalam mengembangkan dirinya dengan mempelajari literatur yang

6 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

berhubungan dengan pekerjaannya. Sedangkan pengembangan formal adalah tugas yang diberikan untuk karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Menurut PP Nomor 11 Tahun 2017, pengembangan SDM dapat dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Teddy (2018) mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian setiap individu. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, program pelatihan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai metode sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Berdasarkan pendapat Siagian dalam (Andayani dan Hirawati, 2021), terdapat dua metode utama dalam pelatihan, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

- a. Metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), metode pelatihan yang menempatkan karyawan pada kondisi di tempat kerja sebenarnya. Dalam metode ini, karyawan belajar sambil bekerja

dalam kondisi nyata yang mereka hadapi sehari-hari. Bentuk pelatihan ini meliputi program magang, rotasi pekerjaan, serta pelatihan jabatan yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman secara langsung. Keunggulan metode ini adalah efektivitasnya dalam memberikan keterampilan yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan.

- b. Metode pelatihan di luar pekerjaan (*off the job training*), metode pelatihan di luar pekerjaan, seperti role playing, belajar sendiri, simulasi, sistem ceramah, instruksi terprogram, pelatihan vestibul, dan pelatihan laboratorium. Metode ini bertujuan untuk memberikan karyawan wawasan dan keterampilan tambahan yang tidak dapat diperoleh secara langsung di tempat kerja.

Sesuai peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 pasal 25-19 yang menyatakan bentuk pengembangan kompetensi terdiri dari:

- a. Pendidikan

Merupakan bentuk pengembangan yang dilakukan melalui pemberian tugas pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undang.

b. Pelatihan

Pelatihan merupakan bentuk pengembangan yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran. Pelatihan klasikal dapat dilakukan dengan berbagai bentuk kegiatan yang bersifat terstruktur, seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan manajerial, peserta pelatihan teknis sesuai dengan bidang kerja. Selain itu, dapat dilakukan juga dengan seminar, konferensi, sarasehan, workshop atau lokakarya, kursus singkat, penataran, bimbingan teknis, hingga kegiatan sosialisasi. Semua pelatihan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuh setiap individu dalam organisasi.

Sementara itu, pelatihan non klasikal merupakan bentuk pengembangan yang menekankan pada proses belajar melalui pengalam langsung, seperti praktik kerja. Tujuan pelatihan ini untuk

membentuk pemahaman dan keterampilan melalui pendekatan yang lebih fleksibel. Beberapa kegiatan pelatihan non klasikal antara lain, *coaching* (pendampingan langsung), *outbound*, studi banding, *self development*, *mentoring* (bimbingan oleh tenaga yang lebih berpengalaman), pembelajaran jarak jauh, *e-learning*, dan detasering atau penempatan sementara pegawai ke instansi lain untuk berbagi pengalaman., serta komunitas belajar.

C. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm)

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Kemajuan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar tenaga kerja menuntut peningkatan kualitas SDM yang adaptif, kompeten, dan inovatif. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset penting organisasi manapun untuk mencapai keunggulan kompetitif di era globalisasi. Karena itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi parameter penting bagi organisasi untuk untuk mencapai tujuan dan sasaran agar

10 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

tetap eksis di kancah Nasional maupun Internasional. Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) adalah fungsi organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama. Menurut (Labola, 2019) Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) meningkatkan produktivitas dengan kualitas tinggi, pelanggan terpuaskan, dan memberi dampak menguntungkan bagi organisasi.

D. Tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm)

Berbagai tantangan masih menghambat pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal. Rendahnya akses terhadap pelatihan berkualitas, minimnya perencanaan pengembangan karier, serta kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki dengan kebutuhan dunia kerja menjadi beberapa kendala utama. Padahal, kualitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki, dan pengembangan SDM harus diarahkan pada perubahan nyata yang mendorong pertumbuhan organisasi.



Labola (2019)

Oleh karena itu, pengembangan SDM secara komprehensif menjadi kebutuhan mendesak yang tidak dapat ditunda. Konsep ini mencakup berbagai aspek strategis dan operasional yang harus dikelola secara terintegrasi untuk menghasilkan individu yang kompeten, berdaya saing, dan produktif. Hakikat dari Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam organisasi adalah upaya untuk meningkatkan daya saing terhadap ancaman eksternal serta memperkuat kapasitas inovatif guna menciptakan peluang. Namun, dalam implementasinya, organisasi dihadapkan pada tantangan

struktural, kultural, dan teknis. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan kompetensi atau **skill mismatch**, yaitu penempatan individu pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang dan keterampilannya. Di samping itu, kemajuan teknologi turut menghadirkan tantangan baru. Banyak organisasi belum siap menghadapi era digitalisasi dan otomatisasi, yang menuntut penguasaan terhadap teknologi informasi dan data, sementara literasi digital masih rendah. Di tingkat individu, resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan, yang muncul karena rasa takut gagal, kekhawatiran kehilangan posisi, atau minimnya pemahaman terhadap manfaat perubahan. Kondisi ini menurunkan efektivitas program pengembangan SDM. Tantangan lainnya adalah lemahnya sistem monitoring dan evaluasi terhadap program yang dijalankan, sehingga menyulitkan organisasi dalam mengukur efektivitas pelatihan dan merancang tindak lanjut yang tepat. Untuk mengatasi berbagai tantangan ini, organisasi perlu merancang program pengembangan SDM berbasis data, memperkuat komunikasi internal, serta melibatkan

SDM dalam proses perencanaan agar tercipta rasa memiliki dan partisipasi aktif.

Tantangan dan Solusi Pengembangan SDM

Tantangan	Solusi Strategis
Kesenjangan kompetensi	Pemetaan kompetensi, pelatihan berbasis <i>gap analysis</i>
Digitalisasi & teknologi	Program literasi digital, pelatihan teknologi adaptif
Resistensi terhadap perubahan	Sosialisasi, pelibatan dalam proses transformasi
Lemahnya evaluasi program	Desain M&E (Monitoring & Evaluation) berbasis indikator

E. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm)

Tujuan utama dari pengembangan SDM adalah menciptakan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan mampu beradaptasi

dengan perubahan. Selain itu, pengembangan SDM juga bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas individu dalam organisasi. Secara umum Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) bertujuan untuk: 1) membentuk individu dari aspek aspek ketrampilan, pengetahuan dan sikap; 2) pengembangan karir; 3) mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian seperti perencanaan tenaga kerja, penilaian kinerja, analisis pekerjaan, dan klasifikasi pekerjaan; 4) mendapat SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan alat organisasi yang bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan; 5) penyesuaian sistem dan kebijakan organisasi sebagai penangkal risiko dan faktor eksternal. Menurut (Labola, 2019) Adapun tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah mempersiapkan kompetensi yang diperlukan bagi perubahan posisi atau jabatan dalam jangka panjang sebagai antisipasi dari kemungkinan perubahan dalam masyarakat atau lingkungan dari lembaga yang bersangkutan. Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif merupakan faktor yang menentukan karena

program tersebut berkaitan erat dengan kebutuhan organisasi akan pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi.

F. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Psdm) Guna Meningkatkan Produktivitas Kerja

Menurut (Juwita, 2011) Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi. Hal ini sangat penting sebab manusia, teknologi, pekerjaan, dan organisasi selalu berubah sehingga para pegawai perlu mendapatkan pelatihan dan terus dikembangkan. Menurut sebagian ahli, produktivitas berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap, mengerjakan sesuatu yang benar, bekerja lebih cerdas dan lebih keras, atau pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat (Putti, 1985). Adapun pengertian produktivitas kerja menurut Handari (1990 : 97) sebagai berikut: Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (input). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber kerja yang dipergunakan.

16 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah, jika hasil yang diperoleh lebih kecil dari sumber kerja yang dipergunakan. Dari pengertian produktivitas kerja di atas, produktivitas kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja menekan pada hasil kerja dalam organisasi yang merupakan perwujudan tujuantujuannya, sedangkan hasil kerja tersebut bisa bersifat material dan non material.

G. Keterkaitan Antara Produktivitas Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan organisasi. Kemajuan suatu organisasi banyak ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang berpendidikan. Berketerampilan tinggi dan menguasai iptek. Dengan demikian pendidikan merupakan kebutuhan mendasar dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia. Pendidikan mampu menjadikam manusia memiliki mutu yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas nasional dan turut memajukan bangsa. Pendidikan bermakna untuk mengembangkan manusia dalam upaya mewujudkan cita-cita bangsa. Kemampuan

seseorang untuk bekerja berawal dari pendidikan dan pelatihan yang diikuti. Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan sarana bagi penambahan pengetahuan dan keterampilan manusia serta memberikan perubahan sikap dan dorongan untuk berprestasi. Pendidikan dan pelatihan yang intensif akan menambah kecakapan seseorang sehingga pekerja yang dihasilkan akan semakin bermutu dan cepat diselesaikan. Menurut (Juwita, 2011) Produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan kerja (ability) dan motivasi (motivation). Adapun kemampuan dibentuk dan dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan. Adapun keterampilan dipengaruhi oleh bakat, kecerdasan, dan kepribadian. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi fisik, kondisi sosial lingkungan kerja, serta terpengaruhinya kebutuhan dasar pegawai. Maka dari itu, pengembangan sumber daya manusia (PSDM) yang direncanakan dengan baik akan menghasilkan output yang bermutu, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat mempersiapkan pegawai yang efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaannya.

H. Pilar Dan Komponen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bentuk pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008:72).

- a. Pengembangan secara informal Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang

dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak dapat dilakukan secara asal. Pelaksanaannya memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup pilar-pilar utama sebagai fondasi pembentukan SDM unggul. Pilar-pilar ini bukan sekadar pelatihan teknis, tetapi mencakup aspek strategis dalam pengembangan potensi manusia secara holistik.

1. Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan formal dan pelatihan kerja (on-the-job maupun off-the-job) menjadi sarana utama dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Pelatihan yang relevan, berkelanjutan, dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi akan menciptakan SDM yang produktif.
2. Pengembangan kompetensi dan keterampilan merupakan proses penyesuaian antara kapasitas individu dan tuntutan kerja.

Kompetensi mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif.

3. Pembinaan karier dan manajemen talenta juga menjadi pilar penting dalam menjaga keberlanjutan pengembangan SDM. Individu yang melihat adanya jenjang karier cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Di sisi lain, manajemen talenta bertujuan mengidentifikasi dan mengembangkan individu berpotensi tinggi sebagai pemimpin masa depan.
4. Evaluasi kinerja dan sistem umpan balik menjadi alat untuk memantau kemajuan dan memperbaiki kelemahan. Evaluasi tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga sebagai dasar perencanaan pelatihan lanjutan.
5. Terakhir, perlu ditekankan bahwa keseimbangan antara hard skill (kemampuan teknis) dan soft skill (kemampuan komunikasi, kerja sama, kepemimpinan) menjadi keunggulan tersendiri. Organisasi masa kini menuntut SDM yang tidak hanya cakap secara teknis,

tetapi juga mampu berinteraksi secara efektif dan adaptif terhadap perubahan.

I. Pendekatan Dan Strategi Pengembangan Sdm

Keberhasilan pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh pendekatan dan strategi yang digunakan. Strategi yang tepat akan memastikan bahwa proses pengembangan berjalan efektif, terukur, dan berdampak nyata terhadap organisasi maupun individu. Menurut Usmara (2002:105) ada beberapa cara peningkatan keterampilan dan kemampuan suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Mengidentifikasi skill dan kualitas sumber daya manusia yang serasi dengan tuntutan lingkungan.
2. Memilih sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan potensial.

Secara garis besar, terdapat dua jenis pendekatan, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan modern. Pendekatan tradisional berfokus

pada pelatihan formal dan administratif, sedangkan pendekatan modern lebih adaptif, kontekstual, dan berbasis kebutuhan jangka panjang. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan saat ini adalah pendekatan berbasis kompetensi, yaitu mengembangkan individu berdasarkan gap antara kompetensi yang dimiliki dengan yang dibutuhkan untuk posisi tertentu. Model ini lebih akurat dalam merancang program pelatihan dan pengembangan.

Perkembangan teknologi telah mendorong pemanfaatan e-learning dan blended learning sebagai strategi pelatihan yang efisien dan fleksibel. Metode ini memungkinkan karyawan belajar kapan saja dan di mana saja, dengan materi yang dapat disesuaikan secara dinamis. Selain pelatihan formal, strategi seperti coaching, mentoring, dan knowledge sharing menjadi penting untuk mentransfer pengalaman praktis dan membangun budaya belajar di dalam organisasi. Coaching membantu individu mengembangkan solusi sendiri, sementara mentoring mempercepat adaptasi dan pemahaman budaya organisasi. Strategi pengembangan yang baik harus mampu mengakomodasi kebutuhan organisasi dan individu secara bersamaan. Organisasi yang

menyesuaikan pendekatan berdasarkan konteks internal dan eksternal akan lebih berhasil menciptakan SDM unggul.

Diagram Alur: Strategi Pengembangan SDM

Identifikasi Kebutuhan → Penilaian Kompetensi → Pemilihan

Pendekatan → Implementasi Program → Evaluasi & Tindak Lanjut

J. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pengembangan Sdm

Keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh metode atau strategi yang digunakan, tetapi juga oleh berbagai faktor pendukung yang melekat dalam organisasi. Menurut Siregar (2018) ketersediaan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan baik kualitas maupun kuantitas dalam arti mempunyai kemampuan, pengetahuan dan keterampilan serta yang berkarakter, maka

diperlukan suatu metode pengembangan sumber daya manusia, dan salah satu cara atau metode yang sering digunakan dalam

pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Proses manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam konteks sistem dapat dikaitkan sebagai sistem hubungan sebab dan akibat yang terdiri dalam 3 komponen, yaitu input (masukan), proses dan output (keluaran). Komponen input (masukan) yang terdiri dari penyelenggara, instruktur/pelatih, peserta diklat, perencanaan kebutuhan pelatihan, kurikulum, pembiayaan merupakan faktor-faktor yang secara dominan mempengaruhi manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat).

Faktor-faktor ini membentuk ekosistem yang memungkinkan proses pengembangan berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Salah satu faktor utama adalah dukungan kepemimpinan, terutama dari manajemen puncak. Tanpa komitmen pimpinan, program pengembangan SDM seringkali hanya menjadi formalitas. Kepemimpinan yang visioner akan mendorong budaya belajar dan investasi dalam kapasitas manusia. Budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, kolaboratif, dan mendorong inovasi juga menjadi fondasi kuat dalam menciptakan lingkungan pengembangan

Pengembangan Sumber Daya Manusia | 25

yang sehat. Budaya yang suportif meningkatkan keterlibatan individu dalam mengikuti program pengembangan. Di sisi lain, anggaran dan sumber daya yang memadai menentukan sejauh mana program pelatihan dapat dilaksanakan secara optimal. Keterbatasan dana seringkali menjadi kendala dalam menyediakan pelatihan berkualitas atau mendatangkan fasilitator ahli. Sistem penghargaan dan motivasi, baik finansial maupun non-finansial, memberikan dorongan psikologis bagi individu untuk terus belajar dan berkembang. Pengakuan terhadap pencapaian individu akan memperkuat semangat belajar sepanjang hayat. Terakhir, kebijakan dan regulasi internal yang mendukung, seperti kewajiban mengikuti pelatihan tahunan atau sistem rotasi kerja, dapat mendorong terciptanya lingkungan yang konsisten dalam pengembangan SDM.

BAB II

PENDIDIKAN DAN

PELATIHAN DALAM

PENGEMBANGAN

SUMBER DAYA

MANUSIA

A. Konsep Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) umumnya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, baik secara formal maupun informal, yang dijalankan secara berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan akan membantu dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas sesuai dengan transformasi sosial. Pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah tindakan nyata membantu seseorang dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menunjang kehidupan

masa depannya (Samani & Hariyanto dalam Suriyati et al. (2022)). Menurut Edward Humrey, pendidikan merupakan peningkatan keterampilan, pengembangan pengetahuan dan pemahaman sebagai hasil dari pelatihan, studi atau pengalaman (Bintank & Maunah, 2022). Lebih lanjut, menurut Sadulloh, pendidikan merupakan sebuah hak dan kewajiban bagi semua orang, karena pada hakikatnya manusia dilahirkan dalam keadaan tidak dapat berdiri sendiri (Uyoh dalam Suriyati et al. (2022)).

Sementara itu, pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan (Effendi et al., 2023). Lebih lengkap, Simamora dalam Hasan (2019) menjelaskan pelatihan sebagai proses pendidikan untuk memperoleh kemampuan, ide, sikap dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai. Jadi dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan ini dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan cara melakukan pekerjaan tertentu secara spesifik (Handoko dalam Effendi et al., (2023)). Menurut Gomes (2003), pelatihan adalah upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan performa pegawai pada suatu

28 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

tanggung jawab yang sedang diembannya.

Dalam konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), pendidikan dan pelatihan memegang peranan yang penting karena menjadi fondasi utama dalam membentuk SDM yang berkualitas, kompeten, unggul, dan berdaya saing (Ningrum, 2009). Melalui pendidikan, individu dapat memperoleh pengetahuan baru, sedangkan melalui pelatihan, individu dapat memperoleh keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk kehidupan bermasyarakat. Maka dari itu, penting untuk merumuskan dengan jelas program pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan agar manfaat dan dampak yang diharapkan dapat sesuai dengan tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama, namun ruang lingkupnya saja yang jadi perbedaan diantara keduanya. Pelatihan dapat dimaknai sebagai upaya dalam meningkatkan pengetahuan dan sikap. Sedangkan pendidikan bertujuan untuk menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Selain itu, pendidikan berhubungan dengan teori pekerjaan dan pengembangan kemampuan berpikir

seseorang. Secara garis besar perbedaan dan pelatihan dapat dilihat pada tabel dibawah ini. (Awaluddin, 2021).

No	Perbedaan	Pelatihan	Pendidikan
1	Peserta	Operasional	Manajerial
2	Tujuan	Technical Skill	Managerial Skill
3	Metode	Metode Latihan	Metode Pendidikan
4	Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
5	Biaya	Relatif Kecil	Relatif Besar
6	Tempat	Lapangan Praktek	Di dalam Kelas

1. Tujuan Pendidikan & Pelatihan

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 2, dijelaskan bahwa Pendidikan dan Pelatihan atau yang kemudian disingkat Diklat bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;

3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan menurut (Irawan et al., 2024), pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang dikategorikan dalam 3 aspek besar, yaitu:

1. Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi Karyawan
2. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi Organisasi
3. Adaptasi Terhadap Perubahan Teknologi dan Pasar

Dan menurut Mangkunegara dalam Juwita (2019), menjabarkan terkait tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai di perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas kerja.

3. Meningkatkan perencanaan SDM yang sudah ada.
4. Memberikan motivasi agar pegawai dapat bersaing dengan yang lain dan mampu berprestasi secara maksimal.
5. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.
6. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

2. Unsur-Unsur

Unsur-unsur pendidikan dan pelatihan terdiri atas beberapa aspek, sebagaimana dijelaskan berikut ini: (Rahman et al., 2022)

1. Peserta, berperan sebagai subjek atau sasaran dalam program pendidikan dan pelatihan. Umumnya akan ada kualifikasi atau persyaratan terkait peserta didik yang boleh mengikuti program.
2. Pendidik/Pelatih, adalah orang yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program. Umumnya pendidik/pelatih merupakan orang yang berpengalaman dan memiliki kemampuan lebih dari pesertanya, karena mereka lah yang akan mentransfer ilmu kepada para peserta

3. Interaksi, merupakan komunikasi timbal balik antara peserta dengan pendidik/pelatih yang berkaitan dengan materi pembelajaran. Tujuannya agar peserta dapat lebih memahami materi dan dapat mencapai tujuan dari program ini.
4. Tujuan, merupakan hal yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran
5. Materi Pembelajaran, merupakan bahan ajar yang digunakan sebagai media untuk mencapai tujuan program. Materi ini dapat berupa video, modul, dan kuis.
6. Alat, barang atau fasilitas yang digunakan untuk mendukung proses pendidikan dan pelatihan, misalnya seperti papan tulis, infocus, spidol, dan lain-lainnya.
7. Metode, merupakan cara dari pendidik/pelatih dalam menyampaikan materi pembelajarannya. Metode ini akan disesuaikan dengan kebutuhan program.
8. Lingkungan, tempat dimana program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan.
- 9.

B. Tahap-Tahap Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Syafri dalam (Hasan, 2019) terdapat empat tahapan dalam merencanakan pendidikan dan pelatihan agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, tahapan tersebut sebagai berikut:

1. Identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, meliputi kebutuhan perusahaan, kebutuhan tugas, dan kebutuhan karyawan.
2. Perumusan tujuan pendidikan dan pelatihan, maka dari itu, *input*, *output*, hasil, dan dampak harus dikaitkan dengan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.
3. Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan, harus memenuhi kriteria, termasuk partisipasi, pendalaman, relevansi, pengalihan, umpan balik, dan lingkungan yang nyaman.
4. Merancang dan memilih prosedur pendidikan dan pelatihan, harus mencakup materi, metode program pembelajaran, dan evaluasi.

Sementara itu, menurut Gomes dalam Hasan (2019), dalam merancang program pendidikan dan pelatihan terdapat tiga tahapan utama yang harus dilakukan, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang relevan sebanyak mungkin agar dapat menentukan apakah program pelatihan dan pendidikan di perusahaan atau organisasi tersebut diperlukan atau tidak.
2. Merancang program pendidikan dan pelatihan. Tahapan ini berkaitan dengan bagaimana menentukan metode yang dipakai dan harus memenuhi prinsip-prinsip dasar, seperti dapat memotivasi para peserta, mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran, mendukung peserta dalam memperoleh keterampilan, mendorong untuk peserta dapat memberikan feedback, membantu dalam mengimplementasikan hasil dari pelatihan dan pendidikan ke dalam suasana pekerjaan, efektif dari segi biaya.

3. Evaluasi efektifitas program pelatihan dan pendidikan.
Tahapan ini meliputi penilaian implementasi program pelatihan dan pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setelah penilaian dilakukan akan terlihat mana yang harus diperbaiki, dihilangkan, dan dikembangkan.

Sedangkan Noe (2010) menjelaskan bahwa terdapat tujuh tahapan atau proses dalam merancang program pelatihan dan pendidikan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan secara efektif. Tahapan tersebut meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan
2. Menjamin bahwa peserta mempunyai keahlian dasar yang diperlukan, termotivasi untuk mengembangkan kemampuan dasar tersebut dan mengaplikasikannya kedalam situasi pekerjaan.
3. Mendesain program termasuk menentukan metode dan menyusun rencana evaluasi

4. Mengevaluasi program dengan meliputi aktivitas perbaikan dan pengembangan hal-hal yang dirasa kurang agar dapat meningkatkan efektifitas program.

C. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode Pendidikan dan Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh pendidik/pelatih dalam menyampaikan materi pembelajaran dan memimpin jalannya program. Menurut Hill dalam Hadinata (2015) menyatakan bahwa metode pelatihan terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Presentation*. Metode ini membuat peserta pelatihan bertindak sebagai pihak pasif dan hanya menerima informasi. Metode ini terbagi menjadi tiga jenis, yaitu; *Classroom Instruction*, *Distance Learning*, dan *Audiovisual Techniques*.
2. *Hands-on Methods* yang menuntut peserta pelatihan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pelatihan. Terdapat

enam jenis dari metode ini, yaitu: *On-the-Job Training*, *Simulation*, *Business Game and Case Studies*, *Behavior Modelling*, *Interactive Video*, dan *E-Learning*.

3. *Group Building Methods* merupakan pelatihan yang dilakukan secara berkelompok dan peserta saling membantu, bertukar ide, serta memahami dinamika hubungan interpersonal. Terdapat tiga jenis dari metode ini, yaitu: *Adventure Learning*, *Team Training*, dan *Action Learning*.

Sementara itu, menurut (Dessler, 2022), program pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai cara:

1. *On the Job Training*, yaitu metode yang menekankan seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan dengan cara melakukannya secara langsung.
2. Pelatihan Magang, merupakan metode yang menggabungkan pembelajaran teori dengan pengalaman kerja langsung di sebuah perusahaan, biasanya langsung diawasi oleh orang yang ahli di bidang yang menjadi tempat magang.

3. Pelatihan informal, memuat kegiatan seperti berpartisipasi dalam rapat, melatih orang lain, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, rotasi pekerjaan, membaca jurnal, dan lainnya.
4. Pelatihan Instruksi Kerja, metode yang mempelajari setiap langkah demi langkah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Langkah-langkah dalam lembar pelatihan instruksi pekerjaan menunjukkan kepada peserta pelatihan apa yang harus dilakukan, dan poin-poin kunci menunjukkan bagaimana cara melakukannya-dan mengapa.
5. *Lectures*, metode ceramah atau pelatih berdiri didepan untuk menjelaskan materi kepada para peserta pelatihan.
6. Pelatihan Terprogram, metode belajar mandiri selangkah demi selangkah yang terdiri dari tiga bagian: Menyajikan pertanyaan, fakta, atau masalah kepada pelajar, Memberikan kesempatan kepada peserta untuk memberikan tanggapan, dan Memberikan *feedback* atas tanggapannya.

7. Permodelan Perilaku, merupakan metode yang berfokus pada demonstrasi dan peniruan perilaku atau keterampilan yang diinginkan. Metode ini melibatkan pengamatan, peniruan, latihan, dan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan peserta pelatihan.
8. *Vestibule Training*, yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.

Bergantung pada kebutuhan khusus mereka, organisasi dapat menggunakan berbagai metode pelatihan dan pendidikan. Di sisi lain, program pelatihan dan pendidikan berbasis teknologi menjadi semakin penting agar tetap bisa kompetitif di dunia bisnis yang semakin berkembang. Dengan bantuan teknologi, pelatihan dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja. Adapun contoh dari metode pendidikan dan pelatihan berbasis teknologi yang dijelaskan oleh Irawan et al., (2024), yaitu:

1. *E-learning*, metode yang menyediakan bahan ajar secara digital dengan memanfaatkan teknologi seperti gadget

sebagai alat dan internet sebagai pendukungnya. Jadi peserta dan instruktur pelatihan dapat bertemu secara online melalui aplikasi sejenis untuk melakukan pelatihan. Metode ini dapat berupa kursus online dan webinar. Tujuan utamanya adalah agar setiap peserta dapat mengakses pembelajaran dengan mudah dan fleksibel.

2. *Mobile Learning*, metode ini memanfaatkan gadget seperti *handphone* dan laptop untuk mengakses materi pembelajaran secara fleksibel dan efisien. Metode ini memungkinkan peserta pelatihan untuk belajar kapan saja dan di mana saja. Jadi, metode ini akan memanfaatkan platform sebagai media untuk pelatihannya, dimana platform tersebut akan menyediakan berbagai materi pembelajaran dalam bentuk video, modul, dan kuis. Umumnya, untuk dapat menggunakan platform pelatihan tersebut, peserta diminta untuk berlangganan terlebih dahulu, tetapi ada juga yang gratis. Oleh karena itu, metode ini dapat meningkatkan keterlibatan peserta.

3. *Virtual Reality* dan *Augmented Reality*, *Virtual Reality* adalah teknologi yang memungkinkan pengguna berinteraksi dengan dunia yang dibuat oleh komputer dalam lingkungan simulasi dan membuat mereka seolah-olah ada di dalamnya. *Augmented Reality* adalah teknologi yang menambahkan elemen digital seperti data sensorik, suara, atau gambar ke dunia nyata. AR tidak menggantikan dunia nyata dengan dunia virtual, tetapi memperkaya pengalaman pengguna dengan menambahkan lapisan informasi digital. Jadi dengan menggunakan teknologi tersebut, pelatihan dapat dilakukan dalam bentuk simulasi atau praktek nyata, bukan hanya membaca atau mendengarkan.
4. *Learning Management System (LMS)* adalah platform berbasis teknologi yang dimaksudkan untuk mengawasi dan mengelola pembelajaran. Dengan menggunakan LMS, pendidik/pelatih dapat menyampaikan materi pelajaran kepada peserta, memberikan tugas, dan menilai hasil belajar peserta.

Kesimpulan

Pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah program terencana untuk memberikan sarana bagi seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan skill yang dibutuhkannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan ini bertujuan agar seseorang dapat meningkatkan kinerjanya, memahami pekerjaannya sehingga meminimalisir kecelakaan kerja, dan dapat mengembangkan karirnya. Terdapat unsur-unsur yang terlibat dalam program pendidikan dan pelatihan, yaitu: peserta, pelatih, alat, metode, materi, tujuan, dan lingkungan. Untuk menjalankan pendidikan dan pelatihan dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu: Identifikasi kebutuhan, Desain Program, Implementasi Program, dan Evaluasi. Dalam tahap implementasi tentunya ada yang namanya metode, dimana ini merupakan cara pelatih dalam menyampaikan materi pembelajarannya. Metode ini dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Metode pelatihan ini terbagi menjadi dua kategori besar, yaitu: Langsung dan Tidak Langsung. Langsung meliputi kegiatan

seperti metode ceramah, magang, on the job training, dll. Sedangkan tidak langsung umumnya memanfaatkan teknologi sebagai media pendukungnya. Bentuk kegiatannya seperti *e-learning* dan *mobile learning*.

BAB III

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN (TRAINING NEED ANALYSIS (TNA))

A. Definisi Training Need Analysis

Menurut Mangkunegara dalam Putri & Hermana, (2023) *training need analysis* (TNA) adalah suatu pembahasan sistematis terhadap permasalahan pendidikan, yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dan juga informasi dari berbagai sumber agar dapat menemukan solusi atau dapat memberikan rekomendasi berbagai langkah di masa mendatang. Sementara itu, Asniwati dalam Putri & Hermana, (2023) menjelaskan juga mengenai *training need analysis* (TNA) adalah tahap awal yang dilakukan oleh suatu organisasi sebelum menjalankan program pelatihan dan juga pengembangan. Tahap ini dikatakan menjadi penting dalam perancangan pelatihan dikarenakan

menghasilkan gambaran secara menyeluruh terkait materi yang nantinya akan disampaikan, alokasi waktu untuk setiap materi, dan strategi pelatihan yang akan diimplementasikan. Atmodiwirio dalam Harahap & Aisyah, (2024) mengemukakan bahwa penilaian kebutuhan adalah suatu proses investigasi mendalam terhadap kesenjangan kinerja, dengan bertujuan untuk dapat mengidentifikasi perbedaan yang ada, memahami apa penyebabnya, serta menjadikan pelatihan sebagai rekomendasi yang tepat. Irianto dalam Harahap & Aisyah, (2024) menyebutkan bahwa *training need analysis* (TNA) adalah suatu pendekatan sistematis yang memiliki tujuan untuk mengidentifikasi selisih antara kemampuan dan juga pengetahuan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan dengan yang saat ini dimiliki oleh karyawan. Dengan menggunakan informasi kebutuhan ini, suatu perusahaan dapat menilai apakah pelatih mampu menyelesaikan masalah yang ada, dan mengoptimalkan kemampuan pemanfaatan sumber daya seperti waktu dan biaya. Tovey dalam Harahap & Aisyah, (2024) juga mengemukakan terkait *training need analysis* (TNA) adalah proses evaluasi lingkungan kerja untuk menetapkan bentuk pelatihan

yang paling sesuai serta efektif. Tujuan dari analisis ini tentunya untuk mengurangi penggunaan sumber daya secara percuma akibat pelatihan yang tidak disarankan, maka dari itu *training need analysis* (TNA) menegaskan bahwa pelatihan yang akan dilaksanakan itu sungguh-sungguh sesuai dan dilaksanakan di waktu yang tepat. Dari beberapa definisi yang sudah disebutkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa *training need analysis* (TNA) adalah suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau suatu organisasi dengan yang dimiliki karyawan agar dapat menentukan pelatihan yang tepat, efektif, dan juga efisien, hal ini dilakukan agar pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

A. Tujuan *Training Need Analysis*

Tujuan *training need analysis* (TNA) yaitu untuk dapat mengidentifikasi dan juga memahami kebutuhan karyawan dalam hal pekerjaan mereka dan organisasi, menyediakan informasi yang relevan untuk memberitahukan ketetapan pelatihan dan meningkatkan kinerja (Faujiah, 2023). Penelitian lain juga menyebutkan bahwa tujuan utama

training need analysis (TNA) adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, pekerjaan, dan individu, sehingga program pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Rahmana & Suyono, 2024). Sementara itu dalam Puspita & Nurhalim, (2021), dijelaskan juga bahwa tujuan *training need analysis* (TNA) adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan, untuk membantu organisasi juga dalam menggunakan sumber daya secara efektif, dan untuk mengurangi kegiatan pelatihan yang tidak perlu. Sundari & Kusmiati, (2022) disebutkan juga dalam penelitian bahwa tujuan *training need analysis* (TNA) untuk menentukan arah apakah pelatihan diperlukan, untuk menentukan penyebab kinerja yang buruk, untuk menentukan isi dan ruang lingkup pelatihan, untuk menentukan hasil pelatihan yang diharapkan, untuk memberikan dasar pengukuran, dan juga untuk mendapatkan dukungan manajemen. Hal ini selaras dengan penelitian Hafidz & Effendi, (2023), yang menjelaskan tujuan *training need analysis* (TNA) untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang saat ini dan yang diinginkan, yang dapat

dicapai melalui analisis kesenjangan. Hal ini tentunya dapat membantu divisi atau tim sumber daya manusia untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan mengukur kesenjangan antara kompensasi saat ini dan yang dibutuhkan. Dari beberapa penjelasan yang sudah dijelaskan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *training need analysis* (TNA) bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan karyawan saat ini dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Melalui *training need analysis* (TNA), pelatihan dapat dirancang secara tepat sasaran, efisien, dan relevan. Selain itu, *training need analysis* (TNA) membantu menentukan perlunya pelatihan, isi materi, hasil yang diharapkan, serta mendukung efisiensi penggunaan sumber daya dan pengambilan keputusan manajerial dalam pengembangan karyawan.

B. Manfaat Training Need Analysis

Menurut Faujiah, (2023) *training need analysis* (TNA) berperan penting dalam membantu merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sekaligus mendukung kepentingan organisasi. Proses ini memastikan bahwa hasil pelatihan sejalan dengan

tujuan organisasi serta uraian tugas yang ada. Selain itu, *training need analysis* (TNA) memungkinkan pengembangan materi, metode, dan pendekatan pelatihan yang relevan dan efektif. Dengan mempertimbangkan dinamika dan perubahan kebutuhan organisasi, *training need analysis* (TNA) juga memfasilitasi peninjauan serta pembaruan program pelatihan secara berkala agar tetap adaptif terhadap perkembangan yang terjadi. Hal ini selaras dengan pendapat Alzahmi & Alshamsi, (2024) bahwa *training need analysis* (TNA) juga berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas individu. Melalui identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat, *training need analysis* (TNA) dapat menjadi sarana untuk memotivasi karyawan dalam mengembangkan diri dan mencapai performa terbaiknya. Bagi manajer sumber daya manusia, *training need analysis* (TNA) berfungsi sebagai panduan strategis dalam menyusun program pelatihan yang selaras dengan kebutuhan nyata karyawan. *Training need analysis* (TNA) turut mendorong terbentuknya budaya pembelajaran berkelanjutan yang didukung oleh kepemimpinan organisasi, serta berperan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi

50 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

kerja karyawan secara keseluruhan. Sementara itu, Septiyanti & Almadani, (2023) mengemukakan mengenai manfaat *training need analysis* (TNA) yaitu mengidentifikasi sejauh mana peserta memahami pelatihan serta relevansinya dengan tugas mereka. Proses ini membantu mengenali kebutuhan pelatihan yang tepat guna mendukung pengembangan diri peserta. Selain itu, *training need analysis* (TNA) menjadi dasar keberhasilan pelatihan dengan menyoroti kemampuan yang dimiliki dan kekurangan dalam kinerja peserta. Analisis ini juga mampu mengungkap kebutuhan khusus yang mungkin diperlukan oleh masing-masing individu. Pelaksanaannya dilaksanakan pada tahap awal proses pelatihan, dengan melibatkan penilaian terhadap keterampilan dan kompetensi peserta, agar memastikan bahwa program yang disusun benar-benar sesuai dan efektif. Dari beberapa penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *training need analysis* (TNA) memiliki peran penting dalam merancang program pelatihan yang tepat sasaran, relevan, dan selaras dengan kebutuhan karyawan serta tujuan organisasi. *Training need analysis* (TNA) membantu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, menentukan relevansi

pelatihan terhadap tugas pekerjaan, serta menyesuaikan materi dan metode pelatihan agar lebih efektif. Selain itu, *training need analysis* (TNA) berkontribusi dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan motivasi karyawan, serta mendukung terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan. Proses ini juga menjadi alat evaluasi efektivitas pelatihan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memastikan bahwa setiap program pengembangan benar-benar sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi secara menyeluruh.

C. Tahapan Training Need Analysis

Agar pelatihan yang dirancang dapat berjalan secara tepat dan memberikan hasil yang maksimal, maka diperlukannya proses analisis kebutuhan pelatihan yang teratur. Proses ini tidak hanya membantu organisasi dalam menentukan jenis pelatihan yang sesuai, tetapi juga memastikan bahwa pelatihan tersebut menjawab kesenjangan yang ada antara kompetensi karyawan saat ini dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Untuk itu, *training need analysis* (TNA) dilaksanakan melalui

sejumlah tahapan penting yang saling berkaitan dan saling mendukung satu sama lain. Langkah-langkah atau tahapan dalam *training need analysis* (Dauri et al., 2024):

1. Tahap pertama, analisis kesenjangan kinerja (*performance gap*). Pada tahap ini, tim sumber daya manusia (HRD) membandingkan antara kinerja aktual karyawan dengan standar produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana perbedaan antara kemampuan yang dimiliki dengan yang dibutuhkan.
2. Tahap kedua, analisis akar masalah, yaitu proses untuk mengidentifikasi penyebab utama dari kesenjangan yang ditemukan. Dalam tahap ini, berbagai faktor yang mempengaruhi performa karyawan perlu ditelaah, seperti ketersediaan sumber daya, tingkat keterampilan, sistem insentif, kualitas umpan balik, hingga tingkat motivasi kerja.
3. Tahap ketiga, analisis kebutuhan, yang berfokus pada identifikasi kebutuhan spesifik yang muncul sebagai dampak

dari akar masalah tersebut. Analisis ini melibatkan kajian terhadap deskripsi pekerjaan, tanggung jawab, profil jabatan, manfaat yang diterima, serta kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi performa.

4. Tahap keempat, setelah kebutuhan pelatihan teridentifikasi, penting juga untuk mempertimbangkan aspek legal atau ketentuan hukum yang berlaku. Materi pelatihan yang dirancang harus sesuai dengan regulasi yang ada, sehingga tidak menimbulkan pelanggaran atau konflik hukum.
5. Tahap kelima, rekomendasi rancangan pelatihan, di mana hasil analisis sebelumnya dirumuskan menjadi usulan pelatihan yang akan diajukan kepada pihak manajemen atau atasan untuk ditinjau dan disetujui.
6. Tahap keenam, dalam proses ini adalah peninjauan ulang terhadap seluruh analisis dan rekomendasi yang telah dibuat. Proses evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pelatihan yang disusun benar-benar sesuai dengan kebutuhan

yang telah diidentifikasi, serta dapat menjadi acuan dalam perencanaan pelatihan yang lebih ideal di masa mendatang.

Sedangkan menurut pendapat Alzahmi & Alshamsi, (2024) langkah awal dalam proses *training need analysis* (TNA) adalah:

1. Mengidentifikasi permasalahan utama yang perlu diselesaikan. Hal ini dilakukan dengan cara meninjau kebijakan organisasi, tujuan strategis, serta peran dan tanggung jawab masing-masing unit kerja. Dari proses ini, organisasi dapat memahami konteks permasalahan secara menyeluruh dan menilai aspek mana yang membutuhkan intervensi pelatihan.
2. Melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*) untuk mengetahui perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Berdasarkan analisis ini, ditetapkan pula tujuan pelatihan yang ingin dicapai agar pelatihan benar-benar menjawab kebutuhan yang ada.
3. Merancang analisis kebutuhan pelatihan dengan menentukan kelompok sasaran pelatihan. Ini meliputi identifikasi siapa saja

individu atau kelompok yang perlu mengikuti pelatihan, serta penyesuaian konten agar relevan dengan kebutuhan dan karakteristik peserta.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Harahap (2024) juga mengemukakan tahapan *training need analysis* (TNA) sebagai berikut:

1. Pendokumentasian Masalah

Manajer mengumpulkan dan mencatat secara sistematis berbagai permasalahan yang muncul akibat kekurangan kompetensi karyawan. Data dapat diperoleh melalui wawancara, observasi, kuesioner, penilaian kinerja, serta keluhan pelanggan.

2. Identifikasi dan Analisis Masalah

Setelah data terkumpul, dilakukan analisis awal untuk mengidentifikasi penyebab utama masalah dan menilai apakah pelatihan menjadi solusi yang tepat.

3. Perencanaan Proses Analisis

Manajer menyusun kerangka kerja pelaksanaan analisis, termasuk menetapkan tujuan, membagi tanggung jawab,

mengalokasikan sumber daya, dan menyusun jadwal kerja berdasarkan urgensi dan kapasitas yang tersedia.

4. Pemilihan Metode Analisis

Menentukan pendekatan atau teknik analisis yang akan digunakan, seperti survei, observasi, penilaian kinerja, atau analisis tugas, agar proses pengumpulan data berjalan efektif dan relevan.

5. Pelaksanaan Analisis

Melibatkan koordinasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan, menetapkan jadwal pelaksanaan, serta menentukan bentuk pelaporan hasil analisis kepada manajemen.

6. Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh disusun dan dianalisis menggunakan format standar agar hasilnya mudah dipahami dan digunakan oleh pihak terkait.

7. Pelaporan Hasil Temuan

Menyusun laporan lengkap yang berisi latar belakang permasalahan, temuan analisis, metode yang digunakan, rekomendasi pelatihan, rencana pelaksanaan, serta estimasi biaya yang dibutuhkan.

D. Implikasi Training Need Analysis

Training Need Analysis (TNA) tidak hanya menjadi dasar dalam perencanaan pelatihan, tetapi juga membawa implikasi positif terhadap berbagai aspek operasional perusahaan. Melalui pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan sebenarnya, organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja, efisiensi, dan adaptasi terhadap perubahan. Pelatihan yang dilakukan dengan tepat dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan karena mereka akan lebih memahami tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pelatihan juga bisa memperbaiki cara berkomunikasi, baik antar karyawan maupun antara karyawan dan manajemen, sehingga suasana kerja menjadi lebih terbuka dan efektif.

Karyawan juga dapat belajar mengatur waktu dengan lebih baik,

yang akhirnya berdampak pada kelancaran operasional. Di sisi lain, pelatihan membantu karyawan agar mampu mengikuti perkembangan teknologi, karena mereka dibekali dengan keterampilan yang sesuai. Semua hal ini secara tidak langsung mendukung kemajuan perusahaan dengan meningkatkan kualitas kerja sumber daya manusianya (Yoven et al., 2024). Sementara itu dalam Yasri & Lubis, (2023) mengemukakan bahwa *training need analysis* (TNA) berperan dalam mencari kekurangan keterampilan di berbagai bidang pekerjaan, menentukan pelatihan mana yang perlu diprioritaskan, menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan, serta menjadi acuan dalam menetapkan skala prioritas pelatihan dan pembagian sumber daya secara adil. Landa et al., (2022) dalam penelitian ini menyebutkan bahwa *training need analysis* (TNA) dianggap penting untuk mengenali kekurangan keterampilan dan membantu menyusun materi pelatihan. Meskipun begitu, implementasinya belum sepenuhnya dikembangkan atau disesuaikan dengan kebutuhan

spesifik tiap jenis pekerjaan. Akibatnya, proses ini masih kurang mampu mengidentifikasi kesenjangan secara tepat dan menyusun pelatihan yang benar-benar sesuai kebutuhan.

Kesimpulan

Training Need Analysis (TNA) memiliki peran strategis dalam memastikan pelatihan yang diberikan kepada karyawan benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Training need analysis* (TNA) membantu mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Dari hasil analisis ini, organisasi dapat merancang pelatihan yang lebih tepat sasaran, efisien, dan relevan. *Training need analysis* (TNA) juga memberikan manfaat dalam hal perencanaan pelatihan, penyesuaian materi, serta pemilihan metode yang tepat. Selain itu, *training need analysis* (TNA) membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya pelatihan secara lebih efektif, menghindari pelatihan yang tidak diperlukan, dan meningkatkan kualitas sumber

daya manusia secara keseluruhan. Namun, dari beberapa penelitian, terlihat bahwa penerapan *training need analysis* (TNA) di lapangan masih memiliki tantangan. Salah satunya adalah proses *training need analysis* (TNA) yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap bidang pekerjaan, sehingga belum mampu mengidentifikasi kesenjangan secara menyeluruh. Hal ini bisa memengaruhi efektivitas pelatihan yang dirancang. *Training need analysis* (TNA) tidak hanya menjadi tahap awal dalam pelatihan, tetapi juga menjadi pondasi penting untuk menciptakan program pengembangan yang terarah dan berimplikasi positif untuk kinerja individu maupun organisasi.

BAB IV

DESAIN PROGRAM PELATIHAN

A. Konsep Desain Program Pelatihan

Dalam dunia kerja yang terus berubah dan berkembang pesat, kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia untuk ikut beradaptasi menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian keunggulan dan keberhasilan organisasi. Kuruppu et al. (2021) menegaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Sejalan dengan pandangan Sihombing dan Verawati (2020) yang menyatakan bahwa dinamika globalisasi menuntut karyawan untuk memiliki daya saing yang tinggi agar mampu beradaptasi dengan perkembangan dunia usaha. Menurut Wiliandari (2014), menyatakan bahwa mutu organisasi secara langsung dipengaruhi oleh tingkat kualitas sumber daya manusia yang

dimilikinya. Selain itu, Ansah dan Rita (2019) turut menegaskan bahwa karyawan merupakan aset strategis organisasi karena memiliki peran sentral dalam menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, bisa disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena kualitas, daya saing dan peran strategis karyawan sangat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berkembang dan beradaptasi dalam era globalisasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi sumber daya manusia tidak bisa dilepaskan dari adanya program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan terencana. Sejalan dengan itu, Abogsesa dan Kaushik (2018) menekankan bahwa proses identifikasi kebutuhan pelatihan, seleksi peserta, serta evaluasi pelatihan dan pengembangan harus dilakukan secara serius agar hasil yang diperoleh dapat maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa desain program pelatihan memegang peran penting sebagai dasar dalam menciptakan pelatihan yang efektif dan relevan dengan kebutuhan organisasi maupun individu. Tanpa adanya

perencanaan yang matang dalam proses desain, tujuan pelatihan sulit dicapai secara optimal.

Secara etimologis, desain berasal dari bahasa Inggris design yang berarti perencanaan atau rancangan sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Desain dapat dipahami sebagai proses menyusun elemen-elemen secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Sugiyono, 2017). Sementara itu, pelatihan merupakan proses peningkatan kompetensi karyawan melalui kegiatan pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, sikap kerja, maupun pemahaman terhadap tugas yang diemban (Mangkunegara, 2016).

Agar sebuah program pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan desain dan pengembangan yang dilakukan terlebih dahulu. Desain pelatihan harus dirancang secara sistematis dan menyeluruh agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu memfasilitasi proses pembelajaran peserta secara optimal (BUKU BENNY). Menurut Noe et al. (2003), Desain pelatihan yang efektif mengacu pada program pelatihan yang mampu menghasilkan berbagai

64 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

jenis hasil, seperti peningkatan pengetahuan (cognitive outcomes), keterampilan (skill-based outcomes), sikap (affective outcomes), serta tanggapan atau kepuasan peserta terhadap pelatihan (reaction outcomes). Lebih lanjut, Noe dan Kodwani (2018) /menjelaskan bahwa desain pelatihan merupakan pendekatan sistematis dalam menyusun program pelatihan dengan mempertimbangkan tiga aspek penting, yaitu organisasi, pekerjaan, dan individu. Senada dengan itu, Hariyanto, Purnomo, dan Bawono (2011) menegaskan bahwa penyusunan program pelatihan perlu memperhatikan kondisi organisasi, jenis pekerjaan, serta karakteristik peserta pelatihan. Sementara itu, Choiriyah & Riyanto (2020) menyatakan bahwa desain pelatihan mencakup keseluruhan struktur dan urutan kegiatan pelatihan yang dirancang secara sistematis sebelum pengembangan dan pelaksanaan dilakukan.

Desain pelatihan merupakan elemen krusial dalam proses pelatihan. Snell & Bohlander (2013) menyatakan bahwa perencanaan pelatihan harus dimulai dari identifikasi kebutuhan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan memperhatikan beberapa aspek penting

seperti: (1) tujuan instruksional dari pelatihan, (2) kesiapan serta motivasi peserta, (3) prinsip-prinsip pembelajaran, dan (4) karakteristik dari instruktur pelatihan. Desain pelatihan juga memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan pelatihan dalam berbagai konteks, baik secara individu, kelompok, maupun organisasi, yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri (Swart et al., 2005: 258). Selain itu, Noe (2017: 160) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dalam desain pelatihan untuk membantu peserta mencapai hasil pembelajaran secara optimal. Dengan demikian, desain pelatihan merupakan pondasi utama yang menentukan kualitas proses dan hasil dari suatu program pelatihan.

B. Langkah-langkah Desain Program Pelatihan

Desain program pelatihan merupakan tahap lanjutan setelah tim pelatih melakukan analisis kebutuhan pelatihan (TNA). Program pelatihan harus dirancang berdasarkan hasil TNA untuk memastikan bahwa program tersebut mendukung proses pembelajaran peserta secara efektif. Proses desain ini penting agar peserta dapat mencapai kompetensi yang dibutuhkan melalui pembelajaran yang terstruktur.

66 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk menciptakan program pelatihan yang efisien dan efektif, diperlukan langkah-langkah sistematis, mulai dari menetapkan tujuan atau kompetensi pelatihan hingga menentukan jenis tes dan metode penilaian untuk mengukur hasil belajar peserta (Pribadi, 2014). Berikut merupakan langkah-langkah Desain Program Pelatihan yang dikemukakan oleh Dick dan Carey :

1. Mengidentifikasi Tujuan dan Kompetensi Umum Pelatihan

Langkah awal dalam merancang desain pelatihan adalah menetapkan kompetensi umum yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki peserta. Kompetensi ini dirumuskan berdasarkan kurikulum, analisis kebutuhan, kinerja, dan pengalaman kerja. Tujuannya adalah sebagai acuan dalam penyusunan materi dan metode pelatihan. Rumusan kompetensi meliputi:

- Audiens: siapa peserta pelatihan
- Perilaku: apa yang harus bisa dilakukan peserta
- Kondisi: dalam situasi seperti apa kompetensi diterapkan
- Derajat: seberapa baik kemampuan itu harus dikuasai

2. Melakukan Analisis Instruksional

Analisis instruksional bertujuan menguraikan kompetensi umum menjadi kompetensi-kompetensi khusus atau sub-kompetensi yang harus dikuasai peserta secara bertahap. Selain itu, analisis ini mengidentifikasi kemampuan awal peserta (entry behavior). Hasil dari proses ini adalah peta kompetensi, yang menggambarkan urutan dan keterkaitan antar-sub-kompetensi yang akan dipelajari untuk mencapai kompetensi utama secara sistematis.

3. Menganalisis Karakteristik Peserta dan Konteks Pembelajaran

Analisis ini dilakukan untuk menyesuaikan rancangan pelatihan dengan profil peserta dan situasi belajar. Informasi yang dikumpulkan mencakup:

- Karakteristik peserta: kemampuan awal, motivasi dan minat, serta gaya belajar.
- Konteks pembelajaran: kondisi ruang, sarana pendukung, dan media pembelajaran.

- Pemahaman terhadap dua aspek ini membantu perancang dalam menentukan pendekatan, metode, dan media yang paling sesuai agar proses pembelajaran efektif.

4. Menyusun Kompetensi Khusus Program Pelatihan

Setelah dilakukan analisis instruksional dan analisis peserta, langkah berikutnya adalah merumuskan kompetensi khusus yang harus dikuasai peserta. Kompetensi khusus merupakan sub-kompetensi yang lebih spesifik dan terukur, serta mendukung pencapaian kompetensi umum. Kompetensi ini dirumuskan menggunakan kata kerja operasional yang jelas, dapat diamati, dan dapat diukur, sehingga hasil belajar bisa dievaluasi secara objektif.

5. Mengembangkan Instrumen Penilaian dan Tes

Instrumen penilaian disusun berdasarkan kompetensi khusus yang ingin dicapai. Tujuannya adalah untuk menilai sejauh mana peserta menguasai materi pelatihan dengan alat yang valid dan sesuai. Terdapat tiga jenis utama instrumen:

- Tes Objektif: seperti pilihan ganda atau benar-salah, untuk menilai aspek kognitif dasar.
- Tes Esai: untuk mengukur kemampuan berpikir tingkat tinggi seperti analisis dan evaluasi.
- Tes Kinerja (Performa): menilai keterampilan praktis melalui demonstrasi, simulasi, atau tugas nyata.

6. Mengembangkan Strategi Pelatihan

Strategi pelatihan disusun berdasarkan hasil analisis instruksional dan bertujuan membantu peserta mencapai kompetensi. Strategi ini mencakup kegiatan pra-pelatihan, penyampaian materi, keterlibatan peserta, penilaian, dan tindak lanjut. Instruktur perlu merancang metode dan media pembelajaran yang sesuai, seperti bahan cetak, video, internet, serta metode seperti presentasi, diskusi, simulasi, atau bermain peran. Pemilihan kombinasi yang tepat akan menunjang proses belajar yang efektif. Selain itu, pengembangan bahan pelatihan menjadi bagian penting dalam mendukung pencapaian kompetensi.

7. Mengembangkan dan Memilih Bahan Pelatihan

Bahan pelatihan dapat berupa buku, video, audio, multimedia, atau materi berbasis internet. Instruktur dapat: (1) menggunakan bahan yang sudah ada, (2) membuat sendiri, atau (3) membeli dari pihak lain. Pemilihan bahan harus disesuaikan dengan kompetensi yang dituju. Jika membuat sendiri, pertimbangkan keahlian, biaya, dan waktu. Bahan yang digunakan—baik buatan sendiri maupun komersial—harus mendukung proses belajar peserta secara efektif.

8. Mendesain dan Melaksanakan Evaluasi Formatif

Evaluasi formatif bertujuan memastikan program pelatihan efektif sebelum diterapkan. Proses ini mengidentifikasi kelemahan untuk diperbaiki guna meningkatkan kualitas pelatihan. Evaluasi dilakukan selama pengembangan, termasuk saat menentukan kompetensi, menyusun strategi pelatihan, dan membuat alat penilaian. Evaluasi ini bersifat berkelanjutan dan berfokus pada perbaikan program.

6. Melakukan Revisi Program Pelatihan

Revisi program pelatihan dilakukan sebelum pelatihan dijalankan secara nyata, berdasarkan hasil evaluasi formatif. Revisi dapat mencakup desain, bahan, strategi, dan alat evaluasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelatihan. Tujuannya agar program benar-benar membantu peserta mencapai kompetensi yang ditetapkan.

7. Mendesain dan Melaksanakan Evaluasi Sumatif

Evaluasi sumatif bertujuan menilai kualitas keseluruhan program pelatihan setelah diterapkan. Hasilnya digunakan untuk memutuskan apakah program dilanjutkan atau dihentikan. Evaluasi ini biasanya dilakukan oleh evaluator independen dan melibatkan penilaian ahli serta uji coba lapangan.

B. Model/Desain Program Pelatihan

1. Model ADDIE

Januszewski dan Molenda dalam Buyung & Wasidi (2024) menjelaskan bahwa Model ADDIE dipandang sebagai bagian inti dari pendekatan sistematis dalam mengembangkan proses pembelajaran, sekaligus menjadi acuan prosedural dalam merancang dan mengembangkan kegiatan pembelajaran secara terstruktur. Model ADDIE terdiri atas lima tahapan utama, yaitu Analisis, Desain, Pengembangan, Implementasi, dan Evaluasi, yang masing-masing memiliki peran penting dalam proses perancangan program pelatihan atau pembelajaran.

- a. Analisis (Analyze) :** Tahap analisis mencakup beberapa kegiatan awal seperti, Mengkaji kurikulum yang harus dipenuhi oleh peserta pelatihan, Mengidentifikasi karakteristik peserta, termasuk kemampuan belajar, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan aspek lainnya yang

relevan dan Menganalisis materi pelatihan berdasarkan kompetensi yang ditargetkan.

b. Desain (Design) : Dalam tahap perancangan, terdapat empat unsur utama yang diperhatikan menurut Kemp, yaitu peserta, tujuan, metode, dan evaluasi. Kegiatan desain difokuskan pada, Pemilihan materi yang sesuai dengan karakteristik peserta dan kebutuhan kompetensi, Penentuan strategi pembelajaran yang akan digunakan dan Penetapan bentuk serta teknik penilaian dan evaluasi yang relevan.

c. Pengembangan (Develop) : Tahap pengembangan merupakan proses penerjemahan rancangan menjadi bentuk nyata atau prototipe produk pelatihan. Kegiatan dalam tahap ini meliputi, Pengumpulan bahan referensi yang dibutuhkan, Pembuatan diagram, tabel, dan ilustrasi, dan Pengetikan naskah, pengaturan tata

letak, serta penyusunan instrumen evaluasi. Tujuan akhirnya adalah menghasilkan prototipe materi pelatihan yang siap diuji coba.

d. Implementasi (Implementation) : Tahap implementasi adalah saat produk hasil pengembangan diterapkan secara nyata dalam proses pelatihan atau pembelajaran. Di sini dilakukan uji coba untuk mengukur efektivitas, daya tarik, dan efisiensi materi yang telah dikembangkan dalam situasi lapangan yang sesungguhnya.

e. Evaluasi (Evaluation) : Evaluasi terdiri atas dua jenis yaitu Evaluasi formatif, dilakukan selama setiap tahap untuk mengidentifikasi perbaikan yang perlu dilakukan, Sedangkan, Evaluasi sumatif, dilakukan setelah program selesai untuk mengukur pengaruhnya terhadap hasil belajar dan keseluruhan kualitas pelatihan

2. Backward Design

Dikutip dari Imaningtyas et al, (2023), Backward Design merupakan pendekatan perencanaan pembelajaran yang dimulai dari penetapan tujuan akhir yang ingin dicapai dalam proses belajar. Pendekatan ini bersifat retrospektif, artinya perancang pelatihan menyusun langkah-langkah secara mundur dari hasil yang diharapkan, kemudian mengembangkan materi dan kegiatan pelatihan yang selaras dengan tujuan tersebut, Model ini terdiri dari tiga langkah utama, yaitu:

- a. Menentukan Tujuan Pembelajaran :**
Menetapkan hasil atau kompetensi spesifik yang ingin dicapai oleh peserta pelatihan.
- b. Merancang Asesmen :** Menyusun indikator atau alat evaluasi yang dapat digunakan untuk

mengukur keberhasilan peserta dalam mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

c. Mengembangkan Aktivitas Pembelajaran :

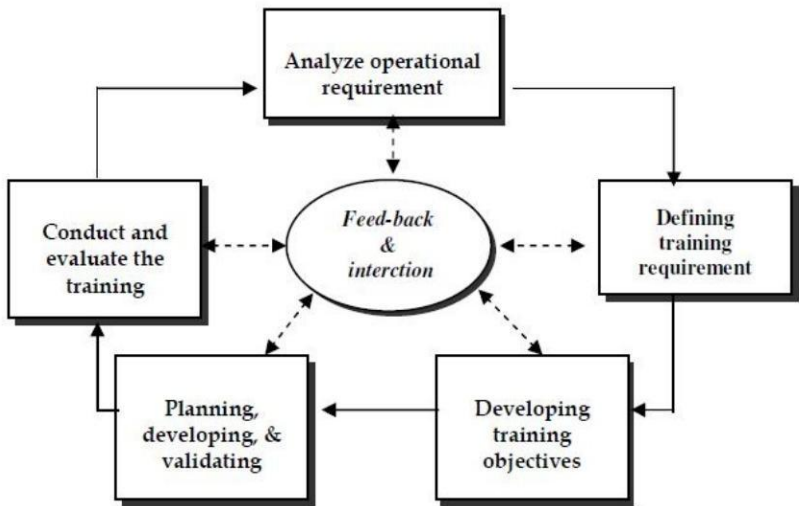
Merancang berbagai bentuk kegiatan belajar yang mendorong peserta untuk memperoleh dan menguasai kompetensi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

3. Continuous Loop Training Development and Implementation Model

Model pelatihan menurut Mayo & DuBois dalam Gunawan et al., (2020) dikenal sebagai Closed-loop Continuous System atau Continuous Loop Training Development and Implementation Model merupakan pendekatan sistematis dan berkesinambungan dalam merancang, mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan. Model ini terdiri dari

lima fase utama yang membentuk siklus tertutup (closed loop) artinya, prosesnya tidak berhenti setelah pelatihan dilakukan, tetapi terus berputar untuk penyempurnaan berkelanjutan.

- a. Analyze Operational Requirement (Menganalisis kebutuhan operasional)
- b. Define Training Requirement (Menentukan kebutuhan pelatihan)
- c. Develop Objectives (Merumuskan tujuan pelatihan)
- d. Plan, Develop, and Validate Training (Merencanakan, mengembangkan, dan menguji pelatihan)
- e. Conduct and Evaluate the Training (Melaksanakan dan mengevaluasi pelatihan)



Model ini menekankan bahwa pelatihan bukan proses satu arah atau sekali selesai. Setiap program harus dimulai dengan analisis kebutuhan nyata dan terus diperbaiki berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi.

4. Critical Events Model (CEM)

Menurut Leonard Nadler (1982) dalam Alvionita & Andriani, (2024) Critical Events Model (CEM) merupakan salah satu model Pengembangan Sumber Daya Manusia | 79

satu metode yang dapat digunakan oleh seorang desainer pelatihan dalam menyusun program pelatihan yang efektif dan terarah. Model ini dirancang untuk membantu desainer pelatihan mengembangkan program pelatihan karyawan yang mampu Menyelesaikan permasalahan kinerja, dan Memenuhi kebutuhan strategis perusahaan atau organisasi. Nadler mendefinisikan komponen CEM sebagai berikut:

- a. Identifikasi Kebutuhan Organisasi
- b. Menetapkan Spesifikasi Kinerja untuk Tugas
- c. Mengidentifikasi Kebutuhan Peserta Didik
- d. Menetapkan Tujuan Pelatihan
- e. Pembuatan Kurikulum
- f. Menetapkan Tujuan Pelatihan
- g. Identifikasi Sumber Pelatihan
- h. Persiapan Pelaksanaan Pelatihan

C. Lima Tahap Model Pelatihan Goad

Menurut Goad (1982) dalam (Sutarto et al., n.d.), proses pelatihan terdiri dari lima tahapan utama yang saling berkelanjutan. Tahapan tersebut meliputi:

- a. Analyze to determine training requirements (Melakukan analisis kebutuhan pelatihan)
- b. Design the training approach (Merancang strategi pelatihan)
- c. Develop the training materials (Mengembangkan materi pelatihan)
- d. Conduct the training (Melaksanakan pelatihan)
- e. Melakukan evaluasi dan perbaikan (Evaluate and update the training)

Berdasarkan pemahaman saya, konsep desain program pelatihan merupakan fondasi yang sangat penting dalam menciptakan

pelatihan yang tidak hanya efektif, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Desain pelatihan bukan sekadar menyusun kegiatan belajar secara acak, tetapi merupakan proses yang terstruktur dan sistematis yang memperhatikan berbagai aspek penting seperti kebutuhan organisasi, karakteristik peserta, serta tujuan instruksional yang ingin dicapai. Dari berbagai referensi yang saya pelajari, saya semakin memahami bahwa desain pelatihan yang baik akan mampu mengakomodasi perbedaan dalam hal keterampilan, pengetahuan, dan sikap peserta, serta menciptakan lingkungan belajar yang mendukung tercapainya hasil pelatihan secara optimal. Saya juga menyadari bahwa desain pelatihan tidak bisa dipisahkan dari konteks tempat pelatihan itu dilaksanakan, karena setiap organisasi memiliki kebutuhan dan dinamika yang berbeda.

Dari penjelasan langkah-langkah desain program pelatihan, saya menyadari bahwa merancang pelatihan tidak bisa dilakukan asal-asalan, tetapi harus melalui tahapan yang runtut dan logis, mulai dari menetapkan kompetensi hingga menyusun strategi dan evaluasi. Model

82 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dick dan Carey memberi gambaran yang sistematis tentang bagaimana sebuah pelatihan bisa dibuat efektif dan sesuai kebutuhan peserta. Saya melihat bahwa evaluasi, baik formatif maupun sumatif, menjadi kunci penting untuk memastikan pelatihan benar-benar berdampak.

Dalam merancang program pelatihan, terdapat berbagai model yang dapat dijadikan acuan, salah satunya adalah Model ADDIE yang terdiri dari lima tahapan inti: Analisis, Desain, Pengembangan, Implementasi, dan Evaluasi. Model ini memberikan panduan sistematis dan menyeluruh, mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang metode dan materi, hingga mengevaluasi hasilnya secara formatif dan sumatif. Selain itu, ada juga pendekatan Backward Design yang dimulai dari tujuan akhir yang ingin dicapai, kemudian ditarik mundur untuk merancang asesmen dan aktivitas pembelajaran yang mendukung tercapainya kompetensi tersebut. Model Continuous Loop dari Mayo & DuBois menekankan bahwa pelatihan merupakan siklus berkelanjutan yang harus terus diperbaiki berdasarkan hasil evaluasi. Critical Events Model (CEM) dari Nadler juga berfokus pada pemecahan masalah kinerja dan kebutuhan strategis organisasi dengan

langkah-langkah seperti identifikasi kebutuhan organisasi, penetapan tujuan, hingga persiapan pelaksanaan. Terakhir, Model Goad membagi proses pelatihan ke dalam lima tahap mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi dan perbaikan. Setiap model memiliki pendekatannya masing-masing, namun semuanya menekankan pentingnya perencanaan dan evaluasi yang matang agar pelatihan benar-benar efektif dan relevan dengan kebutuhan.

BAB V

Konsep Dasar Evaluasi Program Pelatihan

A. Konsep Dasar Evaluasi Program Pelatihan

Secara umum, evaluasi dapat diartikan sebagai proses secara sistematis yang digunakan untuk mengukur dan juga menilai hasil, efektivitas, dampak serta keberhasilan dari suatu kegiatan atau program yang telah dilakukan. Menurut Bloom dalam Nurrifqy dkk. (2024) evaluasi dapat dimaknai sebagai proses pengumpulan data, dimana data ini berasal dari realita atau kenyataan kemudian disusun secara sistematis untuk dapat menilai perubahan dalam diri peserta didik secara nyata yang terjadi di lapangan dan mengukur sejauh mana tingkat perubahan tersebut. Dalam Faiz dkk. (2022) evaluasi diartikan sebagai serangkaian proses kegiatan dalam memperoleh, menganalisis dan juga mengartikan data mengenai proses serta hasil pembelajaran yang dilakukan dengan sistematis dan juga berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang dapat dimanfaatkan dalam

pengambilan keputusan. Melalui berbagai pendapat tersebut, maka dapat diartikan bahwa secara umum evaluasi merupakan proses dalam penilaian untuk mengukur dampak, efektivitas, serta hasil dan perubahan yang terjadi sesuai dengan ketentuan dan kriteria penilaian yang telah ditentukan.

Program pelatihan dapat didefinisikan sebagai rangkaian proses kegiatan yang disusun secara terstruktur sebagai upaya dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan baik secara individu maupun kelompok dalam suatu bidang atau organisasi. Menurut Rosidah dkk. (2024) pelatihan merupakan proses dalam memperoleh kemampuan untuk melakukan tugas tertentu secara efektif. Sedangkan dikutip dalam Wijaya (2023) pelatihan diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan atau keahlian yang ada pada karyawan serta meningkatkan kualitas tanggung jawab seorang individu atau kelompok atas pekerjaannya dalam suatu organisasi. Melalui berbagai pendapat tersebut, pelatihan dapat diartikan sebagai rangkaian proses yang dilakukan untuk meningkatkan berbagai keahlian dan juga kemampuan yang dimiliki

86 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

oleh individu maupun kelompok sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia agar lebih berkualitas dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab nya demi keberlangsungan organisasi.

Evaluasi program pelatihan diartikan sebagai sebuah proses yang dirancang secara terstruktur guna mengukur dampak, hasil, maupun efektivitas dari suatu program pelatihan baik terhadap peserta pelatihan, organisasi, atau tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan atau kriteria tertentu dalam penilaian. Menurut Cronbach dan Stufflebeam dalam Diana dkk. (2023) evaluasi program merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan. Sedangkan dalam Khosyiin & Fakhruddin (2022) evaluasi program pelatihan didefinisikan sebagai sebuah proses berkesinambungan di mulai dari proses perencanaan, persiapan, pengelolaan fasilitas maupun media pelatihan pada saat pelaksanaan pelatihan sampai pada kegiatan evaluasi itu sendiri. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, evaluasi program pelatihan dapat diartikan sebagai proses sistematis yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan seluruh proses dalam pelatihan. Evaluasi

program pelatihan dilakukan untuk mengukur dan juga menilai ketercapaian hasil yang didapat setelah program tersebut dilakukan. Evaluasi Program Pelatihan sangat penting dilakukan karena pada proses ini mencerminkan sejauh mana peningkatan dan juga perkembangan pada kemampuan dan juga kualitas hasil dari pelaksanaan program pelatihan tersebut.

B. Tujuan Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan bertujuan untuk menganalisis, menemukan dan juga mengkaji mengenai beberapa hal, diantaranya adalah kesesuaian antara tujuan pelaksanaan program pelatihan dengan hasil yang ingin dicapai, alasan keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaan program, memperlihatkan hubungan antara perencanaan, implementasi, dan pengembangan program, serta faktor - faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan program beserta rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas program (Faizin & Kusumaningrum, 2023). Evaluasi program pelatihan juga bertujuan untuk menyediakan data dan juga informasi serta rekomendasi bagi pengambil kebijakan (*decision maker*) yang membantu dalam

88 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

memutuskan apakah akan melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan sebuah program pelatihan. Menurut Khosyiin & Fakhruddin (2022) proses evaluasi program pelatihan dianggap berhasil apabila keseluruhan proses yang dilaksanakan dalam pelatihan berjalan dengan baik, dimulai dari tahap awal hingga proses akhir pelatihan serta memiliki lingkungan yang kondusif untuk mengimplementasikan hasil dari kegiatan pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Evaluasi program pelatihan dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan dari program pelatihan yang dilakukan dalam pencapaian tujuan termasuk apakah program pelatihan tersebut dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja dari peserta pelatihan. Evaluasi juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi berbagai kekurangan sebagai bahan perbaikan pada program pelatihan selanjutnya, baik dari segi desain, metode, modul, pelatih, sarana dan prasarana maupun model yang digunakan dalam program pelatihan tersebut. Selain itu, evaluasi juga dilakukan untuk mengukur dampak dan juga kepuasan peserta pelatihan serta dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam laporan pelaksanaan program pelatihan.

C. Penting nya Proses Evaluasi dalam Program Pelatihan

Proses evaluasi dalam program pelatihan bukan hanya sebatas kegiatan yang bersifat formalitas, tetapi juga memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keberhasilan, efektivitas, dan dampak positif dari pelatihan terhadap peserta pelatihan dan juga organisasi. Program Pelatihan dilakukan untuk mencegah dan juga memperbaiki kesenjangan kompetensi yang terjadi dalam satu bidang atau organisasi, sehingga pelatihan pasti didasarkan pada kebutuhan dari individu ataupun organisasi. Kesesuaian antara tujuan dan juga rancangan program pelatihan dengan hasil yang terjadi di lapangan perlu dievaluasi. Hasil dari evaluasi ini sangat penting sebagai sebuah dasar perbaikan dalam membuat program pelatihan yang akan diselenggarakan selanjutnya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Khosyiin & Fakhruddin (2022) yang mengatakan bahwa evaluasi adalah hal terpenting dalam suatu program pelatihan, karena proses evaluasi mencerminkan sejauh mana perkembangan dan kemajuan kualitas hasil pelatihan. Oleh karena itu, tidak akan lengkap suatu program pelatihan apabila tidak dilaksanakan proses evaluasi.

Komponen - Komponen dalam Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Arthur (2018) terdapat beberapa komponen dalam evaluasi program pelatihan, sebagai berikut :

1. Evaluasi peserta pelatihan, mencakup *pre test* dan *post test*, ujian secara tertulis, ujian praktik, ujian komprehensif, evaluasi melalui *face to face* atau tatap muka, evaluasi pengajar atau pelatih, serta evaluasi penyelenggaraan.
2. Evaluasi pengajar atau pelatih program pelatihan, mencakup penampilan pengajar atau pelatih meliputi penampilan pengajar, metode pembelajaran, kemampuan dalam mengelola waktu dan sistematika penyampaian.
3. Evaluasi penyelenggaraan, mencakup kurikulum, pelayanan penyelenggara, fasilitas berupa ruang makan dan konsumsi, serta sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelatihan.

Setiap komponen ini akan dievaluasi dengan menggunakan alat dan metode yang sesuai untuk memastikan pelatihan dapat memberikan nilai maksimal bagi peserta dan organisasi.

D. Model - Model dalam Evaluasi Program Pelatihan

Model Evaluasi Program Pelatihan merupakan sebuah pendekatan atau kerangka kerja secara terstruktur digunakan untuk menilai hasil, efektivitas, efisiensi, serta dampak suatu program pelatihan. Berbagai model ini digunakan sebagai petunjuk atau panduan yang terpadu dalam mengukur berbagai aspek pelatihan, seperti kepuasan peserta, peningkatan pengetahuan atau keterampilan, penerapan di tempat kerja, dan hasil bagi organisasi. Terdapat berbagai model yang dapat digunakan dalam mengevaluasi program pelatihan, diantaranya sebagai berikut :

1. Model Kirkpatrick : Model ini dikembangkan oleh Donald L. Kirkpatrick dengan mencakup empat tahapan evaluasi. Kelebihan dari model ini terletak pada proses penerapan model yang bersifat komprehensif namun dinilai cukup sederhana

dengan kategori atau ketentuan yang jelas, mudah dimengerti serta dapat diterapkan dalam berbagai situasi pelatihan. Hal ini dapat memudahkan evaluator dalam melakukan penilaian terhadap keseluruhan pelaksanaan program. Namun, penerapan model ini juga memerlukan waktu yang agak lama karena harus dilakukan secara bertahap untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Empat tahapan pada level ini yaitu level reaksi, level pembelajaran, level perilaku dan level hasil.

2. *Discrepancy Model* : Model kesenjangan atau (*discrepancy model*) memiliki tujuan untuk mengukur sejauh mana standar yang telah dirancang atau ditetapkan pada suatu program sesuai dengan kinerja lapangan secara nyata pada program tersebut. Model evaluasi ini terdiri dari lima tahapan, yaitu perancangan, pemasangan, proses, hasil, dan perbandingan (Muryadi, 2017). Kelebihan dari model ini terletak pada penggunaan konsep langsung yang digunakan dalam evaluasi. Model ini menganalisis secara pasti hal yang akan dievaluasi dengan hasil yang pasti juga. Namun, penerapan model ini juga memiliki

kekurangan dengan fokus evaluasi yang terlalu sedikit atau sempit (Mustafa, 2021).

3. CIPP Model : Terdapat empat komponen dalam model evaluasi ini, yaitu *context*, *input*, *process* dan *product*. Evaluasi *context* memiliki tujuan untuk mengidentifikasi berbagai kebutuhan, permasalahan dan peluang dalam penetapan tujuan dengan dimensi model yang berfokus pada situasi yang mempengaruhi keberlangsungan program. Evaluasi *input* dilakukan untuk mengevaluasi berbagai alternatif pendekatan, rencana, kebutuhan pegawai, serta anggaran supaya program terlaksana sesuai dengan tujuan dan kelompok sasaran dengan dimensi pada sumber daya yang mendukung program. Evaluasi *process* dilakukan dalam menilai dan mengukur pelaksanaan program dengan berfokus pada pelaksanaan program dan pemanfaatan fasilitas sesuai rencana. Evaluasi *product* bertujuan untuk menganalisis capaian program. Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) merupakan pendekatan evaluasi yang memandang program secara holistik sebagai satu sistem. Tujuan

utama evaluasi dalam model ini bukan untuk membuktikan, melainkan untuk memperbaiki. Model ini memiliki keunggulan karena memberikan suatu ketentuan yang bersifat komprehensif pada tahap evaluasi (Kurniawati, 2021).

4. CIPPO : Model evaluasi ini adalah model evaluasi yang dikembangkan dari model CIPP. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Susilawati dkk. (2016) model evaluasi program CIPPO merupakan model yang dikembangkan dan di modifikasi oleh Gilber Sax dari evaluasi program model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu *Context*, *Input*, *Process*, *Product* dan *Outcome* yang merupakan kesatuan dalam mengevaluasi program secara keseluruhan. Perbedaan model CIPPO dengan model CIPP terletak pada komponen evaluasi, dimana evaluasi program dengan menggunakan model CIPP hanya mengevaluasi sebatas *Product* atau keluaran saja tidak mencakup dampak dari program tersebut.

5. Model Evaluasi Sistem Diklat : Model ini melihat bahwa keberhasilan dari evaluasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Evaluasi pada model ini dilakukan dengan membandingkan kinerja dari berbagai aspek program yang dirancang dengan ketentuan tertentu sehingga menghasilkan deskripsi mengenai program pelatihan tersebut.
6. Model ROI (*Return of Investment*) : Model ini dikembangkan oleh Jack Philips untuk melihat *cost* dan juga *benefit* dari pasca pelaksanaan program pelatihan. Keunggulan dari model ini adalah ketika pelatihan dipandang sebagai sebuah investasi sehingga dapat dilakukan perhitungan yang akurat dari pelaksanaan program pelatihan
7. *Goal-Oriented Evaluation Model* : Model ini berfokus pada tujuan dari awal kegiatan dan melihat perubahan secara terus menerus. Model ini seringkali dipilih karena berorientasi penuh terhadap tujuan dan disusun secara sistematis, cangguh, tepat, dan mempunyai dasar pemikiran tersendiri. Model ini dikembangkan oleh Tyler. Model ini memiliki keterbatasan

karena hanya berfokus pada hasil pembelajaran dan mengesampingkan proses program (Ayu & Kisworo, 2024).

Model Evaluasi Program Pelatihan Kirkpatrick

Salah satu model evaluasi yang cukup populer dan banyak digunakan dalam mengevaluasi sebagai pedoman adalah Model Kirkpatrick. Evaluasi dengan menggunakan Model Kirkpatrick sering digunakan oleh berbagai organisasi dalam mengevaluasi proses pelatihan karena pada model ini, evaluasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi dengan dilakukannya analisis terkait kebutuhan terlebih dahulu. Menurut Varian Fauzan dkk. (2022) Model Kirkpatrick memang bukan model yang paling sempurna, namun penggunaan model evaluasi ini membantu dalam memperhatikan pendapat akhir yang dapat membentuk pembelajaran peserta pelatihan dan sejauh mana pencapaian yang berhasil untuk dicapai atau gagal mencapainya. Model ini terdiri dari empat level, diantaranya adalah :

1. **Level Reaksi (*Reaction*)** : Level ini merupakan level pertama dalam Model Kirkpatrick yang digunakan untuk mengukur kepuasan peserta pelatihan terhadap pelaksanaan program pelatihan yang mencakup materi, fasilitator, dan fasilitas. Tahap ini berkaitan dengan motivasi para peserta pelatihan dalam mengikuti pelatihan tersebut. Instrumen yang digunakan dalam level ini biasanya adalah angket atau kuesioner (Azizah dkk., 2023). Angket atau kuesioner ini didasarkan pada indikator kepuasan peserta pelatihan meliputi beberapa aspek seperti materi pelatihan, penyelenggara, fasilitas ataupun instruktur pelatihan.
2. **Level Pembelajaran (*Learning*)** : Evaluasi pada level ini menekankan pada pemahaman pembelajaran (*learning*) peserta terhadap materi *training* dalam konteks peningkatan kompetensi dari setiap peserta pelatihan. Level pembelajaran berkaitan dengan peningkatan dan juga pemahaman peserta pelatihan terhadap materi yang diberikan dalam pelatihan misalnya melalui ujian tertulis.

3. **Level Perilaku (*Behavior*)** : Evaluasi pada level ini bertujuan untuk mengetahui apakah peserta pelatihan dapat mengaplikasikan materi yang didapat selama pelatihan dalam melakukan pekerjaan sehari - hari. Level perilaku bertujuan untuk melihat peningkatan keterampilan di tempat kerja. Dikutip dalam Pateda dkk. (2020) bahwa penilaian level 3 ini bersifat eksternal, karena mengukur perubahan tingkah laku atau sikap setelah mengikuti program pelatihan dan kembali ke tempat kerja. Maka dari itu, level evaluasi ini seringkali disebut sebagai tahapan dalam mengukur *outcomes* dari program pelatihan yang telah dilakukan. Instrumen yang digunakan dalam level ini dapat berupa observasi maupun survey melalui kuesioner dan juga wawancara.

4. **Level Hasil (*Results*)** : Pada level hasil, hal yang diukur adalah dampak pelatihan terhadap keberlangsungan atau tujuan dari organisasi meliputi peningkatan produktivitas maupun peningkatan pengetahuan dan juga *skills*. Level ini berfokus

pada hasil akhir yang didapat setelah peserta pelatihan mengikuti program pelatihan.

Penggunaan model ini harus dilakukan secara bertahap, artinya antara level satu yaitu pengukuran reaksi hingga level empat yaitu level hasil harus dilakukan secara berurutan atau sistematis dan tidak boleh terlewat.

E. Langkah-Langkah Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Azizah dkk. (2023) terdapat beberapa langkah dalam pelaksanaan evaluasi program, diantaranya :

1. Menentukan Tujuan : Pada tahap ini, tujuan evaluasi program pelatihan harus ditentukan secara jelas, spesifik dan juga relevan. Penentuan tujuan menjadi dasar dalam pelaksanaan program evaluasi.
2. Menentukan Fokus Evaluasi : Fokus evaluasi mencakup berbagai komponen yang ingin dinilai atau diukur dalam proses evaluasi. Hal ini mencakup materi, sumber daya, fasilitas, biaya, tempat, efektivitas dan juga efisien program dan lain

sebagainya. Pada tahap ini, fokus evaluasi tersebut harus ditentukan sesuai dengan tujuan.

3. Menentukan Responden : Responden merupakan target, sumber data dan juga informasi yang diperlukan dalam penilaian. Responden yang dilibatkan dalam proses evaluasi harus dapat dijadikan sebagai sumber data atau informasi dalam mendeskripsikan efektivitas dari program yang telah dilakukan.
4. Menetapkan Metode Pengumpulan Data : Berbagai metode dapat digunakan dalam mengumpulkan data dan juga informasi yang digunakan dalam proses evaluasi program. Metode ini dapat berupa pre test dan post test, kuesioner, survey, observasi, ataupun wawancara. Pada tahap ini, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam pelatihan harus sudah jelas dan tepat sesuai dengan tujuan.
5. Mengumpulkan Data : Pengumpulan data dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Pengumpulan

data harus dilakukan secara objektif agar informasi atau data yang didapat tidak bersifat bias.

6. Melakukan Analisis Data : Analisis data dilakukan dengan mengkaji data atau informasi yang telah dikumpulkan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Hal ini dapat memudahkan evaluator dalam membuat rekomendasi untuk kegiatan selanjutnya.
7. Menyusun Laporan : Tahap terakhir dalam melakukan evaluasi program adalah tahap penyusunan laporan. Laporan hasil evaluasi ditulis secara singkat, jelas, lengkap dan mudah dimengerti. Laporan disusun berdasarkan hasil analisis data yang mencakup juga rekomendasi terhadap program.

F. Analisis dan Saran

Berdasarkan materi tersebut, maka proses evaluasi merupakan salah satu proses yang krusial dan juga sangat penting dalam pelatihan. Dalam sudut pandang saya, seringkali evaluasi dianggap sebagai

formalitas dari suatu acara, namun nyatanya evaluasi merupakan kunci atau elemen penting dari pelatihan. Banyak organisasi yang menganggap pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan tanpa melakukan proses evaluasi. Padahal tanpa dilakukannya evaluasi, kita tidak dapat mengetahui apakah tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pelatihan benar benar tercapai atau mungkin pelatihan yang dilakukan tidak berdampak sama sekali baik bagi individu maupun organisasi tersebut. Menurut saya, evaluasi juga dapat mencerminkan komitmen dan motivasi dalam berkembang. Sebagai contoh, dalam pengisian tes maupun kuesioner, hal ini bukan hanya berkaitan dengan prosedural tetapi juga berkaitan dengan pemahaman peserta pelatihan dan juga apa yang dirasakan peserta setelah mengikuti pelatihan. Sering ditemukan umpan balik dari peserta secara sederhana baik berupa tempat ataupun keluhan terhadap pemateri dapat menjadi dasar dalam perbaikan pelatihan selanjutnya. Terkait dengan model Kirkpatrick, saya berpendapat bahwa model ini cocok digunakan sebagai kerangka yang sangat membantu untuk memahami evaluasi secara holistik. Hal yang menarik pada model ini adalah adanya evaluasi secara bertahap

terutama evaluasi yang dilakukan pada level 3 berupa evaluasi sikap dan evaluasi level 4 atau evaluasi hasil. Evaluasi pada tingkat perilaku, dapat dijadikan sebagai cara dalam mendorong organisasi untuk tidak hanya fokus pada pelatihan, tetapi juga pada ekosistem pendukungnya. Namun, evaluasi bukanlah proses yang mudah, dalam proses ini diperlukan juga komitmen yang kuat. Evaluasi harus dilakukan sampai kita benar benar mengetahui dampak pasti terhadap organisasi. Dengan situasi saat ini, kita juga dapat memanfaatkan teknologi dalam proses evaluasi, melalui platform digital seperti gform, ataupun spreadsheet dan lain sebagainya. Tanpa proses evaluasi, pelatihan benar - benar hanya sebuah program formalitas yang digunakan untuk mengurangi anggaran organisasi. Maka dari itu, evaluasi harus dirancang sebaik mungkin, dengan saran sebagai berikut :

1. Keterlibatan pemangku kepentingan sangat penting, maka dari itu melibatkan pemangku kepentingan sejak awal menjadi salah satu rekomendasi untuk menentukan tujuan dan indikator keberhasilan.

2. Melakukan evaluasi secara berkala dan berkelanjutan, hal ini sangat perlu untuk dilakukan mengingat pentingnya evaluasi secara berkelanjutan.
3. Penggunaan teknologi seperti *gform* atau perangkat lunak analisis data, untuk mempermudah pengolahan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi merupakan kunci dari pelaksanaan program pelatihan. Evaluasi dilakukan untuk mengukur dan juga menilai keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan dalam merancang program pelatihan dan juga implementasi di lapangan. Evaluasi program pelatihan dilakukan dengan menilai berbagai aspek seperti materi, instruktur pelatihan, fasilitas, sarana dan prasarana maupun berbagai hal lain yang berkaitan dengan program pelatihan. Terdapat berbagai metode serta model yang digunakan dalam evaluasi program pelatihan. Setiap model, memiliki kelebihan dan kekurangan masing - masing. Penerapan evaluasi berdasarkan model harus disesuaikan dengan kebutuhan dari pelatihan tersebut. Salah satu model

yang sering digunakan adalah model Kirkpatrick dengan empat level dalam proses evaluasi. Evaluasi harus dirancang sesuai dengan kebutuhan program. Hal ini menandakan bahwa proses evaluasi dalam program pelatihan bukan sebuah formalitas semata. Evaluasi harus dilakukan sampai kita benar benar mengetahui dampak pasti terhadap organisasi. Proses evaluasi dalam program pelatihan memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keberhasilan, efektivitas, dan dampak positif dari pelatihan terhadap peserta pelatihan dan juga organisasi. Setiap organisasi harus menyadari betapa pentingnya proses evaluasi. Program pelatihan harus dievaluasi secara berkala, terus menerus dan keseluruhan untuk lebih memaksimalkan tujuan dari pelatihan itu sendiri.

BAB VI

KONSEP KARIR

Karir adalah suatu sejarah yang dimiliki oleh seseorang atau rentetan posisi yang dimiliki selama kehidupan di lingkungan kerja. Karir merupakan suatu pemindahan (transfer) ataupun urutan promosi jabatan yang menuntut tanggung jawab lebih ataupun ke lokasi yang lebih baik dari sebelumnya dalam suatu hirarki hubungan kerja selama jalur kehidupan kerja manusia. Banyak ahli yang menyampaikan pendapat mereka mengenai pengertian karir ini, yaitu:

Menurut Rachman (2009) dalam (CTF, 2016) menjelaskan bahwa karir adalah urutan dari serangkaian kegiatan maupun perilaku yang berkaitan dengan hidup seorang manusia. Moekijat (2008) dalam (CTF, 2016), menyatakan bahwa karir dapat diartikan dengan beberapa poin berikut, yaitu: kemajuan seseorang dalam suatu upaya yang dilakukan selama bekerja di suatu atau berbagai tempat kerja, peningkatan seseorang dalam bidang yang digeluti selama menjadi seorang karyawan selama bertahun-tahun melaksanakan tugas, Perkembangan

kemajuan seorang pekerja dalam lingkup menjadi karyawan di masa aktifnya dalam riwayat hidup yang dimiliki, serta riwayat karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:342) menjelaskan bahwa karir adalah deretan posisi terkait kerja atau pekerjaan yang dimiliki oleh seseorang sepanjang hidupnya. Menurut Martoyo (2007:74) dalam (Ardianuril, 2020) mengemukakan bahwa karir adalah sesuatu yang merujuk pada perkembangan karyawan secara perorangan dalam tingkatan jabatan atau pangkat yang telah dicapai selama bekerja di suatu organisasi atau perusahaan. Dari beberapa pengertian karir diatas, dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu perkembangan kemajuan seorang pekerja dalam tingkatan jabatan atau posisi yang didapatkan selama ia bekerja di suatu organisasi atau perusahaan.

A. Pendekatan untuk Memahami Makna Karir

Menurut Greenhaus (1987:5), terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir. Pendekatan yang pertama merupakan pendekatan yang memandang karir sebagai pemilikan (a property) dari suatu perusahaan atau organisasi. Contoh dari pendekatan ini yaitu

karir di bagian atau bidang hukum, dimana terdapat urutan dari berbagai tahapan dimana seseorang dalam lingkaran itu menjalankan beberapa kegiatan dan nantinya menduduki posisi atau jabatan tertentu yang bersifat bertahap, mulai dari mahasiswa fakultas hukum, kemudian menjadi pegawai magang di salah satu kantor hukum, lanjut ke anggota senior yang nantinya menjadi hakim hingga akhirnya merasakan pensiun. Dengan pendekatan tersebut, karir dilihat sebagai jalur pergerakan di suatu organisasi yang tunggal.

Kemudian terdapat pendekatan kedua, dimana memandang karir sebagai properti atau kualitas seseorang dan bukan dari segi organisasi. Setelah setiap individu menghimpun rentetan posisi, jabatan dan pengalaman tertentu, maka nantinya pendekatan ini mengakui kemajuan karir yang telah dicapai oleh setiap individu. Dari kedua pendekatan tersebut, Greenhaus mendefinisikan karir sebagai urutan pengalaman yang didasarkan pada pekerjaan (*work related experiences*) yang mengarah pada sepanjang perjalanan yang dirasakan seseorang. Dalam definisi karir tersebut, terdapat elemen objektif dan elemen subjektif. Elemen objektif berkaitan dengan kebijakan-kebijakan

pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan oleh suatu organisasi. Sedangkan elemen subjektif merujuk pada kemampuan seseorang dalam mengurus karir dengan memodifikasikan lingkungan objektif (misalnya dengan mengganti pekerjaan atau jabatan yang dimiliki) ataupun mengubah persepsi subjektif mengenai suatu keadaan (misalnya dengan mengganti harapan yang ada). Ditambahkan pula bahwa definisi karir yang telah dijelaskan sebelumnya tidak mewajibkan peran pekerjaan seseorang haruslah fungsi profesional, stabil dalam organisasi, atau pekerjaan yang dilakukan ataupun selalu dikaitkan dengan karakteristik mobilitas ke atas (*upward mobility*). Namun, definisi ini juga membenarkan adanya seseorang yang bekerja di organisasi memandang karir merupakan mobilitas ke atas (Marnis, 2008).

B. Perbedaan Karir dengan Pekerjaan

Jikalau diperhatikan secara sekilas, karir dan pekerjaan memiliki kesan yang sama, akan tetapi pada kenyataannya karir dan pekerjaan memiliki arti yang sangat berbeda. Pekerjaan adalah sebuah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk kita sebagai pihak

110 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

yang membutuhkan agar bisa mengembangkan kemampuan baik kemampuan di bidang pengetahuan, keterampilan teknis, maupun *soft skill*. Pekerjaan diumpamakan sebagai alat yang bisa kita gunakan untuk mencapai semua keinginan kita dan memenuhi kebutuhan sehari-hari kita, yang pada intinya pekerjaan itu hanyalah suatu aktivitas yang bukan lah milik pribadi, tetapi milik suatu perusahaan demi mencapai visi dan misi perusahaan tersebut yang telah ditentukan diawal. Namun berbeda dengan karir, karir memiliki arti yang lebih bermakna, karir merupakan suatu ambisi, cita-cita , dan tujuan hidup kita sebagai seorang individu. Kita berjuang dengan susah payah untuk mendapatkan karir yang sukses dimasa depan, yang pada dasarnya pekerjaan hanyalah sebuah proses sedangkan karir dicapai dengan kerja keras, passion dan keinginan yang kuat yang dimiliki oleh individu (Binus University, 2022).

Ketika seseorang memiliki suatu titik fokus yang banyak dalam menentukan karirnya, mereka akan lebih condong bekerja apa adanya, yang tidak sesuai dengan fokus mereka yang seharusnya ditentukan dari awal. Banyak faktor yang bisa menyebabkan hal ini terjadi, mulai

dari mereka bingung ketika menentukan pilihan yang terlalu banyak atau bahkan mereka tidak memiliki pilihan sama sekali, sehingga mereka hanya bisa mengambil pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka atau pekerjaan yang ada didepan mata. Untuk itu, penting sekali menentukan satu fokus yang tepat dan sesuai dengan keinginan yang ada. (Binus University, 2022).

Seseorang yang mengejar karir akan selalu berusaha untuk menambah wawasan dan menajamkan pengetahuan sesuai dengan fokus yang dimiliki, dengan langkah melaksanakan pendidikan, mengikuti pelatihan yang sesuai dengan fokus karir, mengikuti workshop yang tidak hanya bisa menambah pengetahuan, tetapi jikalau beruntung bisa menambah relasi yang nantinya bisa menunjang karir. Orang yang mengejar pekerjaan juga tidak salah, hal ini dikarenakan dalam bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, nantinya bisa mendapatkan pengalaman yang dibutuhkan untuk membentuk karir yang bagus kedepannya, banyak orang yang melakukan cara ini untuk menunjang karir mereka. (Binus University, 2022).

C. Tujuan Karir

Pada (Subitmele, 2024) dijelaskan bahwa tujuan Karir adalah pernyataan spesifik mengenai kemana arah dan pencapaian yang ingin di gapai oleh seseorang dalam perjalanan karirnya. Tujuan karir merupakan gambaran yang jelas tentang posisi ataupun peran yang akan dilakukan dimasa depan, serta langkah-langkah apa yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan tujuan karir melibatkan proses identifikasi aspirasi jangka panjang serta perencanaan strategis untuk mewujudkannya. Hal ini mencakup analisis kekuatan dan kelemahan diri sendiri, peluang di industri, serta langkah langkah yang diambil. Dengan adanya tujuan karir, maka individu akan lebih terarah dalam mengembangkan kompetensi yang dimiliki serta bisa mengambil peluang yang sesuai dengan aspirasi karir.

Terdapat beberapa jenis tujuan karir yang berdasarkan jangka waktu pencapaiannya, yaitu:

- Tujuan Karir Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek biasanya ditetapkan untuk dicapai dalam waktu 1-3 tahun. Ini merupakan suatu langkah kecil namun sangat penting yang nantinya akan mengarah kepada pencapaian tujuan jangka panjang. Contohnya adalah Meningkatkan keterampilan teknis tertentu yang bisa dilakukan melalui pelatihan atau sertifikasi, Mendapatkan promosi hingga posisi senior dalam jangka waktu dua tahun, hingga menyelesaikan suatu proyek besar yang akan meningkatkan nama, visibilitas, pandangan publik di perusahaan.

- Tujuan Karir Jangka Menengah

Tujuan karir ini biasanya ditentukan untuk periode 3-5 tahun. Ini adalah suatu pencapaian yang lebih substansial dan membutuhkan perencanaan serta usaha yang lebih besar. Contohnya adalah Beralih ke bidang atau industri baru yang lebih sesuai dengan keinginan dan minat individu, Mencapai posisi manajerial tingkat menengah,

hingga membangun reputasi sebagai ahli dibidang tertentu

yang didapatkan dengan cara publikasi atau berbicara di suatu konferensi resmi dan bergengsi.

- Tujuan Karir Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang biasanya ditetapkan untuk periode 5 tahun lebih, bahkan bisa mencakup seluruh perjalanan karir, ini adalah aspirasi besar yang nantinya menjadi suatu arah utama dalam pengembangan karir. Contohnya adalah Mencapai posisi eksekutif tingkat C (CEO, CFO, CTO,dll) di perusahaan ternama, Membangun dan menegembangkan perusahaan sendiri hingga *go public*, Menajdi tokoh yang berpengaruh di industri tertentu dan yang terakhir memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan bidang atau teknologi tertentu, sehingga tidak hanya individu menjadi terkenal, tetapi juga relasi akan bertambah, pelanggan di perusahaan kita akan membludak, kepercayaan publik ke diri kita meningkat dan hal lainnya.

Perlu diingat bahwa penting memiliki kombinasi ketiga tujuan diatas, harus saling terkait dan melengkapi satu sama lain. Tujuan jangka pendek dan menengah harus mendukung pencapaian tujuan jangka panjang, sehingga nantinya bisa membentuk jalan yang terang menuju aspirasi karir utama yang telah ditentukan sejak awal.

D. Karakteristik Individu Umum yang Mempengaruhi Pilihan Karir

Ada empat karakteristik individu umum yang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karir mereka menurut Mathis dan Jackson (2007) dalam (Widyanti, 2011) yaitu:

- Minat; Orang-orang cenderung mengejar karir sesuai dengan minatnya, akan tetapi seringkali minat orang berubah dan keputusan karir yang telah dibuat sebelumnya akhirnya sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki individu, serta pada akhirnya mereka memilih jalan karir yang realistis bagi mereka.

- Citra diri: Karir merupakan suatu perluasan dari citra diri seseorang, begitu pula dengan pembentuk karirnya
- Kepribadian: Faktor ini meliputi orientasi pribadi (contohnya adalah apabila individu apabila individu tersebut realistis, giat dan artistik, maka ia bisa saja mengambil karir yang berkaitan dengan dunia kreatif.
- Latar Belakang Sosial: Status sosial-ekonomi, tingkat pendidikan serta pekerjaan orang tua kerap kali menjadi faktor yang termasuk di dalam kategori ini

E. Fokus Karir

Karir mengandung dua fokus utama, yaitu fokus internal dengan fokus eksternal. Fokus internal menyinggung cara seseorang melihat dan memahami karirnya, sedangkan fokus eksternal memfokuskan kepada deretan kedudukan yang secara nyata dimiliki dan diduduki oleh seseorang selama berada di lingkungan kerja (CTF, 2016) . Fokus karir dalam pandangan Sumber Daya Manusia, meliputi pengembangan individu, peningkatan keterampilan yang dipunya,

baik *hard skills* maupun *soft skills*, manajemen kinerja hingga nantinya melakukan perencanaan karir yang berkelanjutan.

F. Jenis-Jenis Karir

Dalam (Jobstreet Tim Konten, 2024) terdapat tiga jenis karir yang bisa ditempuh oleh individu, yaitu

- Karir Tradisional

Karir tradisional berpusat kepada satu industri atau satu bidang yang digeluti sepanjang perjalanan profesional, karir tradisional juga bisa disebut dengan karir linear. Untuk karir tradisional ini tidak haru bekerja di perusahaan yang sama, karir tradisional bisa didapatkan ketika pindah kerja ke perusahaan lain yang bergerak di fokus dan bidang yang sama dengan perusahaan yang telah dialami individu sebelumnya. Untuk memudahkan memahami karir tradisional ini, terdapat contoh nya yaitu ketika seorang individu ingin memulai karir di bidang content writing sebagai junior content writing disuatu perusahaan, misalnya

Perusahaan Paragon. Maka, nantinya ketika pindah ke BUMN, maka individu tersebut harus tetap bekerja dibidang content writer, bisa bekerja sebagai senior content writer, yang bisa diangkat nantinya menjadi editor di dua tahun bekerja di perusahaan yang baru.

- Karir Non-Tradisional

Karir non-tradisional adalah keadaan dimana seorang individu menjalankan berbagai jenis *role*, atau pekerjaan , tetapi masih di satu industri yang sama. Tentu diperlukan suatu contoh untuk memudahkan memahami karir non-tradisional ini, untuk contohnya adalah ketika seorang individu memiliki target untuk menjadi *editor in chief* di suatu media *online*, misalnya Tempo. Maka individu ini memulai karir sebagai reporter di suatu website berita, kemudian pindah ke media lain sebagai *content writer*. Hal ini mengakibatkan peran dan tanggung jawab individu ini semakin beragam di setiap *role* yang dia lakukan. Namun perlu diingat untuk selalu bekerja di industri media *online*

yang nantinya bisa meningkatkan kesempatan untuk mencapai target menjadi *editor-in-chief*.

- Karir Mandiri

Untuk jenis karir ini, individu menjalani berbagai jenis karir yang tidak berhubungan dengan satu sama lain, baik dari segi industri yang digeluti maupun posisi jabatan. Contohnya adalah ketika seorang individu memulai karirnya sebagai *copywriter* di *Digital Agency*, kemudian lanjut menjadi *sales* di perusahaan IT, hingga beberapa tahun kemudian, individu tersebut menjadi *customer service* di industri retail. Karir mandiri dapat memberikan individu banyak pengalaman dan relasi dari berbagai bidang, namun posisi kerja berikutnya akan lebih susah diprediksi karena dari awal tidak ada suatu konsistensi untuk bekerja di suatu tempat atau perusahaan dengan jenis yang sama.

Berdasarkan uraian diatas karir bukan hanya sebatas pekerjaan sehari-hari yang kita jalani, akan tetapi karir menjadi cerminan dari

perjalanan hidup profesional yang akan ditempuh hingga waktu nanti, lengkap dengan cita-cita, strategi yang tidak mungkin asal-asalan serta haruslah diiringi oleh perkembangan diri yang mumpuni. Materi tentang karir ini memberikan suatu dorongan kepada saya untuk lebih serius menata karir, bukan hanya dari sisi teknis dan pencapaian jabatan saja, akan tetapi juga sebagai perjalanan pengembangan diri yang menyeluruh, baik itu pengalaman, keterampilan hingga mental sekuat baja. Karri tidak bisa dikatakan sebagai permasalahan yang hanya membahas jabatan tinggi saja, karir lebih dari itu, Karir mengajarkan kepada saya mengenai bagaimana terus berkembang, memberikan makna kepada pekerjaan hingga mencapai kepuasan personal serta kontribusi kepada masyarakat, sosial secara berkelanjutan, sehingga bisa membuktikan kepada diri saya, bahwa saya manusia yang layak dan pantas untuk hidup.

BAB VII

KONSEP

PENGEMBANGAN

KARIER

Dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu menjawab tantangan tersebut, salah satunya melalui sistem pengembangan karier. Sistem ini dirancang untuk memberikan arah dan kesempatan bagi karyawan dalam meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan. Pengembangan karier yang dilakukan secara terstruktur dan konsisten tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga memperkuat loyalitas serta semangat kerja karyawan. Karyawan yang melihat peluang pertumbuhan di dalam organisasi cenderung lebih berkomitmen dan produktif dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, sistem pengembangan karier berperan penting sebagai investasi

jangka panjang dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. (Al Hakim et al., 2018)

Di dalam sebuah instansi, pengembangan karier memiliki peran yang sangat penting dan perlu menjadi perhatian utama para pemimpin organisasi. Hal ini karena setiap karyawan memiliki peluang untuk berkembang ke posisi yang lebih tinggi, mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, serta memperoleh penghasilan yang lebih baik. Namun, kenyataannya masih banyak karyawan yang menunjukkan keterbatasan dalam hal pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai target organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Sihotang (2007). Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keharusan yang tidak bisa diabaikan. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan aspek pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dari karyawan yang telah ada agar mampu menjawab tuntutan pekerjaan dan tantangan yang terus berkembang. (Sono, 2012)

Selain itu, pengembangan karier memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja dan identitas profesional seseorang. Karyawan

Pengembangan Sumber Daya Manusia | 123

yang merasa memiliki prospek karier yang jelas akan lebih termotivasi untuk terus belajar, berkembang, dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam proses ini, hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi menjadi faktor pendukung utama. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan kejelasan mengenai jenjang karier, maka karyawan akan merasa dihargai dan memiliki rasa aman dalam menjalani profesinya. Sebaliknya, tanpa sistem pengembangan karier yang efektif, karyawan berisiko kehilangan arah dan motivasi, yang pada akhirnya dapat menghambat produktivitas organisasi secara keseluruhan. (Al Hakim et al., 2018)

A. Pengertian Sistem Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu proses pengelolaan perkembangan individu melalui pembelajaran yang terjadi selama menjalani pekerjaan. Karier sendiri adalah sebuah perjalanan perkembangan yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan pribadi karyawan sekaligus mendukung tujuan organisasi, di mana hal ini tercermin dari pengalaman yang diperoleh melalui berbagai peran

124 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

dan tanggung jawab kerja. Perencanaan karier bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Robbins dan Coulter (2002) menjelaskan bahwa karier dapat dipahami sebagai urutan posisi atau jabatan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupannya. Ketika hubungan antara karyawan dan organisasi tidak berjalan baik, hal ini dapat mengurangi semangat individu untuk mengembangkan kariernya, yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat produktivitas dan menyebabkan kerugian finansial bagi organisasi (Al Hakim et al., 2018)

Menurut Bernardin dan Russell (2013) dalam jurnal (Munir et al., 2022) menjelaskan sistem pengembangan karier merupakan suatu upaya strategis untuk menyeimbangkan antara aspirasi karier individu dan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi. Saleem (2013) juga menegaskan bahwa efektivitas pengembangan karier akan lebih maksimal apabila didukung oleh perencanaan karier yang matang dari individu serta dukungan manajemen karier yang baik dari pihak organisasi. Kedua aspek tersebut terbukti menjadi faktor awal (anteseden) penting dalam pembentukan sistem pengembangan karier

yang efektif. Dalam prosesnya, dukungan dari atasan maupun organisasi sangat berperan, selain dari motivasi internal karyawan itu sendiri untuk berkembang. Pengelolaan pengembangan karier yang baik berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja individu secara nyata. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi positif terhadap organisasi, baik melalui peningkatan produktivitas, pelayanan yang lebih baik, maupun pencapaian target kerja yang optimal. (Munir et al., 2022)

B. Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan karier dalam sebuah perusahaan memiliki berbagai tujuan penting yang saling berkaitan. Salah satunya adalah untuk memberikan kejelasan bagi karyawan mengenai arah dan jenjang karier yang dapat mereka capai di dalam perusahaan. Kejelasan ini dapat meningkatkan motivasi dan rasa aman dalam bekerja. Selain itu, sistem pengembangan karier yang baik juga membuat perusahaan terlihat lebih menarik di mata calon karyawan yang memiliki kualitas dan potensi tinggi, karena mereka melihat adanya peluang nyata untuk berkembang secara profesional. (Swawikanti, 2024)

Di sisi lain, pengembangan karier juga membantu manajemen dalam merancang program-program pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan arah pertumbuhan perusahaan. Administrasi kepegawaian, seperti proses promosi dan mutasi jabatan, juga menjadi lebih tertata dan efisien. Lebih dari itu, adanya sistem ini memungkinkan terjadinya keseimbangan antara kebutuhan dan aspirasi karyawan dengan peluang karier yang tersedia saat ini maupun di masa depan. Dengan kata lain, pengembangan karier tidak hanya berdampak positif bagi pertumbuhan individu, tetapi juga membawa manfaat besar bagi kemajuan perusahaan secara keseluruhan (Swawikanti, 2024)

C. Jenis - Jenis Pengembangan Karier

Terdapat berbagai bentuk implementasi program pengembangan karier yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mendukung pertumbuhan dan kemajuan karyawan. (Swawikanti, 2024) Beberapa contoh nyata dari program tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Program Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan pendidikan dan pelatihan dirancang untuk membantu meningkatkan kemampuan serta kinerja karyawan dalam bidang tertentu yang menjadi tanggung jawab mereka. Program ini bertujuan agar karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan profesional sesuai dengan tuntutan peran yang dijalani. Selain itu, pelatihan juga bisa diberikan kepada seluruh karyawan untuk memperluas keterampilan mereka dalam menghadapi tugas-tugas yang relevan di masa mendatang. (Swawikanti, 2024)

2. Promosi atau Kenaikan Jabatan

Promosi adalah bentuk pengembangan karier yang dilakukan melalui perubahan posisi karyawan dari jabatan yang lebih rendah ke jenjang yang lebih tinggi, disesuaikan dengan kemampuan, kinerja, serta pencapaian yang telah diraih. Umumnya, promosi disertai dengan penambahan tanggung jawab, hak-hak kerja, dan peningkatan status baik secara

profesional maupun sosial di lingkungan perusahaan.
(Zulkarnaen et al., 2025)

3. Mutasi Karyawan

Mutasi merupakan proses perpindahan karyawan dari satu posisi atau lokasi kerja ke posisi atau lokasi lain dalam struktur organisasi. Perpindahan ini bisa bersifat horizontal antar divisi atau antar wilayah kerja. Misalnya, seorang karyawan yang sebelumnya bekerja di bagian pemasaran dipindahkan ke bagian pengembangan produk, atau karyawan dari kantor cabang A dipindahkan ke kantor cabang B. Tujuan dari mutasi adalah untuk memberikan pengalaman baru, memperluas wawasan kerja, serta menyesuaikan kebutuhan perusahaan dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan. (Swawikanti, 2024)

4. Program Pengembangan Kepemimpinan

Jenis pengembangan karier ini ditujukan bagi karyawan yang menunjukkan potensi menjadi pemimpin di masa mendatang. Melalui program ini, mereka akan dilibatkan dalam pelatihan

kepemimpinan, pengembangan keterampilan manajerial, serta diberikan pengalaman kerja strategis dan pembinaan intensif. Tujuan dari program ini adalah mencetak pemimpin masa depan yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat dan mampu menggerakkan tim secara efektif. (Zulkarnaen et al., 2025)

D. Tahap Pengembangan Karier

Pada masa lalu, karier sering dianggap sebagai sesuatu yang sulit untuk direncanakan dan dipetakan karena dipengaruhi oleh berbagai faktor yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan, seperti dinamika perilaku manusia, situasi organisasi, hingga peluang yang datang secara tidak terduga. Namun, seiring berkembangnya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia, pandangan tersebut mulai bergeser. Saat ini, karier dipahami sebagai

suatu proses yang mengikuti pola tertentu yang relatif dapat diprediksi. Proses tersebut dimulai sejak seseorang mulai mengenal dan mengeksplorasi pilihan kariernya, kemudian mengalami perkembangan dan pencapaian dalam berbagai tahapan, hingga akhirnya memasuki masa pensiun. Perjalanan karier ini juga sangat erat kaitannya dengan siklus kehidupan dan norma sosial yang berlaku, karena perubahan usia biasanya diiringi dengan perubahan peran dan harapan terhadap kehidupan profesional. Dalam perjalanannya, seseorang akan melalui fase-fase yang mencerminkan pembelajaran terhadap keterampilan baru, masa stabilisasi di mana ia mampu menunjukkan performa maksimal, serta masa transisi ketika ia harus menyesuaikan diri dengan tantangan baru dalam tahap kehidupan berikutnya. (Pio, 2017)

Dalam konteks organisasi formal, perkembangan karier umumnya dibagi menjadi tiga tahapan utama: karier awal, karier pertengahan, dan karier akhir. Pada tahap karier awal, individu baru memasuki dunia kerja dan masih berada dalam tahap penyesuaian. Organisasi memiliki peran penting dalam membantu karyawan baru

agar dapat mengenali potensi diri serta menyusun rencana karier yang realistis. Upaya ini dapat dilakukan melalui program orientasi, mentoring, pelatihan dasar, serta pemberian tugas yang mendorong karyawan menghadapi tantangan dan tanggung jawab secara bertahap. Selain itu, perusahaan juga perlu memberikan umpan balik yang membangun dan membuka ruang untuk pengembangan diri melalui pelatihan dan penilaian mandiri. Sementara itu, tahap karier pertengahan ditandai dengan munculnya evaluasi pribadi terhadap pencapaian yang telah diraih dan arah karier ke depan. Pada tahap ini, individu mulai meninjau kembali apakah karier yang dijalani masih sejalan dengan tujuan hidupnya. Tidak jarang pula muncul krisis pertengahan karier, yang ditandai dengan kebingungan, kejenuhan, bahkan tekanan psikologis akibat ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu memberikan dukungan seperti pembaruan keterampilan (retooling), rotasi pekerjaan, pelatihan lanjutan, dan penguatan iklim kerja yang sehat serta komunikatif. Strategi ini membantu karyawan agar tetap relevan

dengan kebutuhan organisasi dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. (Pio, 2017)

Memasuki tahap karier akhir, individu biasanya mulai mengurangi keterlibatannya dalam tugas-tugas inti dan mempersiapkan diri untuk masa pensiun. Pada fase ini, penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan moral dan teknis agar karyawan tetap produktif dan termotivasi. Salah satu caranya adalah dengan mendelegasikan tugas kepada karyawan yang lebih muda, memberi kesempatan untuk berbagi pengalaman, serta mengatur beban kerja yang lebih ringan. Selain itu, perusahaan juga dapat menyelenggarakan program perencanaan pensiun, pelatihan regenerasi, serta dukungan perencanaan keuangan jangka panjang. Bagi karyawan sendiri, menjaga sikap positif, merawat hubungan sosial, serta merancang aktivitas pasca-kerja yang bermakna akan sangat membantu dalam menjalani masa transisi ini. Dengan pendekatan yang tepat, baik dari sisi organisasi maupun individu, tahap karier akhir tidak harus menjadi masa yang pasif, melainkan bisa

menjadi fase yang tetap produktif, reflektif, dan penuh kontribusi sebelum benar-benar memasuki masa pensiun secara penuh. (Pio, 2017)

Selain itu, tahapan pengembangan karier meliputi dua subproses. Subproses pertama terdiri atas:

- *occupational choice* → pilihan profesi atau jabatan;
- *organization choice* → pilihan organisasi (perusahaan);
- *choice of job assignment* → pilihan tugas pekerjaan; dan
- *career self-development* → pengembangan mandiri karier.

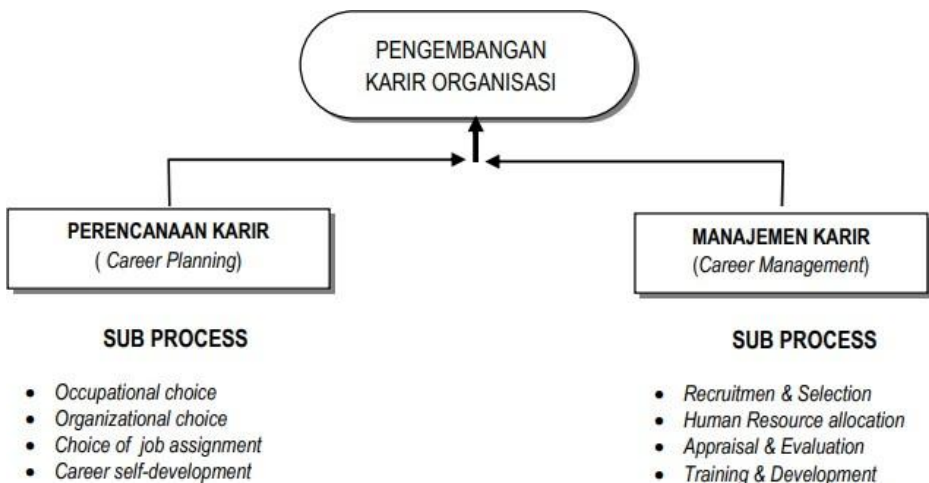
Subproses pertama ini terjadi secara internal pada diri karyawan, namun tetap berhubungan langsung dengan berbagai kebijakan dan kebutuhan perusahaan. Kemudian, subproses yang kedua berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan perusahaan itu sendiri yang terdiri atas:

- *recruitment and selection* → rekrutmen dan seleksi karyawan;
- *human resources allocation appraisal and evaluation* → alokasi

dari manajer sumber daya manusia serta evaluasinya; dan

- *training and development* → pelatihan dan pengembangan karyawan.

Selain dua subproses di atas, tahapan pengembangan karier juga akan melibatkan dua komponen penting lainnya, yaitu perencanaan karier dan manajemen karier. (Swawikanti, 2024)



E. Indikator Pengembangan Karier

Dalam pengembangan karier, terdapat sejumlah indikator penting yang menjadi acuan dalam menilai sejauh mana proses tersebut berjalan secara efektif di dalam suatu organisasi. Pertama, perlakuan yang adil, yaitu ketika pimpinan perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan tanpa diskriminasi untuk berkembang dan meningkatkan jenjang kariernya. Hal ini mencerminkan komitmen organisasi terhadap prinsip keadilan dalam pembinaan sumber daya manusia. Kedua, kepedulian atasan, yakni perhatian dan penghargaan yang diberikan pimpinan atas hasil kerja serta kemajuan karier karyawan.

Bentuknya bisa berupa apresiasi, pengakuan, maupun dukungan yang membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang. (Purnamasari & Sintaasih, 2019)

Ketiga, kompetensi, yang mengacu pada keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan dan sesuai dengan jalur karier atau posisi yang ingin dicapai. Kompetensi ini

menjadi bekal utama bagi karyawan dalam menghadapi tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar. Keempat, minat untuk dipromosikan, yaitu dorongan dari dalam diri karyawan untuk meraih posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Minat ini biasanya disertai dengan usaha aktif untuk mencari informasi tentang peluang promosi dan kriteria yang harus dipenuhi. Terakhir, pendidikan formal, yang merupakan salah satu persyaratan penting dalam jenjang karier. Tingkat pendidikan yang sesuai akan memperkuat kapasitas karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang lebih kompleks dan strategis sesuai dengan tanggung jawab posisi yang lebih tinggi. (Purnamasari & Sintaasih, 2019)

F. Faktor Pengembangan Karier

Dalam proses pengembangan karier di lingkungan organisasi, terdapat sejumlah faktor yang sangat memengaruhi sejauh mana proses tersebut dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Menurut Hastho dan Meilan (dalam jurnal Wangkanusa et al., 2020) kesuksesan proses pengembangan karier sangat penting bagi organisasi secara keseluruhan Faktor-faktor ini bukan hanya berasal

dari sistem dan kebijakan perusahaan, tetapi juga berkaitan erat dengan kondisi internal individu karyawan. Adapun tiga faktor penting yang menjadi penentu keberhasilan pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian Karyawan

Kepribadian merupakan kumpulan karakteristik psikologis yang mencerminkan bagaimana seseorang berperilaku, berpikir, dan berinteraksi dalam kehidupan sosialnya, termasuk di tempat kerja. Dalam konteks organisasi, kepribadian menjadi aspek fundamental karena dapat memengaruhi cara seseorang menjalani proses

pengembangan kariernya. Karyawan yang memiliki kepribadian terbuka biasanya lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, bersikap positif terhadap tantangan, serta menunjukkan kreativitas dan keinginan untuk terus belajar. Sifat keterbukaan ini merupakan bagian dari lima dimensi utama kepribadian, bersama dengan ekstroversi, stabilitas

emosional (neurotisme rendah), keramahan, dan kehati-hatian.

Di sisi lain, terdapat pula karakteristik kepribadian yang dapat menjadi hambatan dalam pengembangan karier. Misalnya, karyawan yang bersikap apatis cenderung tidak memiliki motivasi untuk berkembang, sehingga akan sulit untuk dibimbing dalam jalur karier yang dirancang oleh organisasi. Sementara itu, individu yang terlalu ambisius dapat menimbulkan gesekan di lingkungan kerja karena berpotensi memaksakan kehendaknya tanpa mempertimbangkan struktur organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan karier yang efektif perlu mempertimbangkan dimensi kepribadian ini agar proses pengembangan dapat disesuaikan dengan karakter masing-masing individu. (Wangkanusa et al., 2020)

2. Politik dalam Organisasi

Fenomena politik organisasi merujuk pada berbagai aktivitas informal yang dilakukan karyawan dengan tujuan untuk memengaruhi distribusi sumber daya, keputusan strategis, atau

arah karier tertentu. Aktivitas ini sering kali tidak tercantum secara formal dalam peran atau tanggung jawab pekerjaan, tetapi memiliki pengaruh yang besar terhadap proses pengembangan karier. Dalam organisasi yang sehat, aktivitas ini bisa saja memberikan kontribusi positif, misalnya melalui kolaborasi, advokasi positif, atau komunikasi yang efektif. Namun, dalam banyak kasus, politik organisasi berkembang ke arah yang negatif, seperti praktik nepotisme, favoritisme, intrik antar kolega, dan gosip internal yang merusak hubungan kerja. (Wangkanusa et al., 2020)

Ketika keputusan mengenai promosi atau pengembangan karier lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan personal daripada pencapaian dan kinerja objektif, maka kepercayaan terhadap sistem manajemen karier akan menurun. Kondisi ini menyebabkan semangat kerja karyawan merosot karena merasa tidak dihargai secara adil. Dalam jangka panjang, budaya politik yang tidak sehat ini dapat menghambat pertumbuhan karier individu-individu berprestasi dan merusak iklim organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen untuk menciptakan sistem pengembangan karier yang transparan, meritokratis, dan bebas dari pengaruh politik yang tidak konstruktif. (Wangkanusa et al., 2020)

3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan adalah mekanisme penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi karyawan. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk finansial, seperti gaji, bonus, tunjangan, asuransi, dan insentif lainnya, maupun non-

finansial, seperti tanggung jawab yang lebih besar, tantangan pekerjaan yang menarik, pengakuan dari atasan, serta peluang untuk naik jabatan. Sistem penghargaan yang efektif tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk terus mengembangkan diri dan mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. (Wangkanusa et al., 2020)

Sayangnya, tidak semua organisasi memiliki sistem penghargaan yang terstruktur dan adil. Dalam beberapa kasus, karyawan dengan kinerja tinggi diperlakukan sama dengan mereka yang kontribusinya rendah. Ketidakadilan ini akan menciptakan ketidakpuasan dan bisa menjadi hambatan serius dalam pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun sistem penghargaan berbasis kinerja, di mana setiap pencapaian atau kontribusi karyawan diberikan apresiasi yang setimpal, baik

secara kuantitatif maupun kualitatif. Saat ini, banyak organisasi mulai menerapkan sistem penilaian berbasis poin, di mana pencapaian-pencapaian tertentu dinilai dan dikumpulkan sebagai dasar pertimbangan dalam promosi jabatan dan pengembangan karier. Dengan demikian, karyawan akan merasa dihargai dan semakin terdorong untuk berprestasi secara berkelanjutan. (Wangkanusa et al., 2020)

Manfaat Pengembangan Karier

Pelaksanaan program pengembangan karier yang terencana dan efektif memberikan dampak positif bagi kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan umumnya mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efisien dan menghasilkan output yang berkualitas. Selain itu, organisasi yang secara aktif mendukung pertumbuhan karier karyawannya cenderung lebih mampu mempertahankan tenaga kerja unggul, sehingga dapat menekan angka pergantian karyawan yang terlalu tinggi. Stabilitas ini

tentunya membawa keuntungan bagi kelangsungan dan efisiensi operasional perusahaan dalam jangka panjang. (Zulkarnaen et al., 2025)

G. Manfaat bagi Pegawai

Bagi karyawan, pengembangan karir merupakan peluang untuk meningkatkan kemampuan dan memperluas wawasan kerja. Melalui berbagai program pengembangan yang diberikan, karyawan memiliki kesempatan untuk naik jabatan, mengambil peran yang lebih strategis, dan memperbaiki prospek masa depan dalam karier profesionalnya. Selain membuka pintu terhadap peluang yang lebih baik, pengembangan karir juga dapat memberikan kepuasan pribadi dan rasa bangga terhadap pencapaian kerja, yang pada akhirnya mendorong semangat dan loyalitas terhadap organisasi tempat mereka bekerja. (Zulkarnaen et al., 2025)

H. Kesimpulan

Sistem pengembangan karier merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompetitif, pengembangan karier tidak hanya menjadi alat untuk meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga untuk memperkuat loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja. Proses ini melibatkan berbagai tahapan, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan program seperti pelatihan, promosi, mutasi, dan pengembangan kepemimpinan.

Efektivitas sistem pengembangan karier dipengaruhi oleh sejumlah indikator seperti keadilan, perhatian atasan, kompetensi, minat untuk dipromosikan, dan pendidikan formal. Selain itu, keberhasilannya juga sangat ditentukan oleh faktor internal seperti kepribadian karyawan, serta faktor eksternal seperti budaya politik organisasi dan sistem penghargaan. Oleh karena itu, pengembangan karier harus dirancang secara strategis dan menyeluruh agar mampu menciptakan SDM yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Manfaat dari sistem ini bersifat timbal balik—baik organisasi maupun karyawan akan memperoleh keuntungan dalam bentuk peningkatan kinerja, efisiensi, kepuasan kerja, dan kesinambungan profesionalisme. Maka dari itu, organisasi dituntut untuk membangun sistem pengembangan karier yang terstruktur, adil, dan berkelanjutan demi menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan suportif.

BAB VIII

INFORMASI KARIR

Karier merupakan pilihan dalam kehidupan setiap individu. Pilihan karir pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu potensi individu seperti kecerdasan, bakat, minat, dan harapan yang akan dicapai. Istilah karir menurut Winkel & Hastuti (2012) merujuk pada pekerjaan atau jabatan yang ditekuni dan diyakini sebagai panggilan hidup, yang meresapi seluruh alam pikiran dan perasaan seseorang, serta mewarnai seluruh gaya hidup seseorang. Karir bukan hanya sekedar pekerjaan yang telah dijabat seseorang, melainkan suatu pekerjaan atau jabatan yang benar-benar sesuai dan cocok dengan potensi diri, sehingga seseorang tersebut merasa senang dengan pekerjaan yang dijabatnya dan akan berusaha semaksimal mungkin meningkatkan prestasi serta mengembangkan potensi diri. Gladding (2012) berpendapat bahwa keputusan karir yang bagus tidak dapat dibuat tanpa adanya pemahaman terhadap karir. Hal tersebut karena pemahaman terhadap karir merupakan gambaran yang kuat tentang

dunia kerja dan tentang informasi pengambilan keputusan karir(Lestari & Supriyo, 2016).

Pemilihan karir merupakan suatu proses untuk memilih suatu pekerjaan tertentu. Individu akan mempertimbangkan beberapa pilihan pekerjaan yang didasarkan pada kesesuaian internalnya. Seiring dengan proses pemilihan tersebut, individu akan melakukan eksplorasi terhadap diri sendiri, bidang studi, dan pekerjaan yang mungkin akan menjadi pilihannya. Proses eksplorasi memungkinkan seseorang untuk mengenal dirinya sendiri meliputi minat, bakat, dan kemampuan yang dimilikinya.

Pudjiastuti (2018) menjelaskan masalah karir merupakan salah satu jenis permasalahan yang sering dijumpai pada setiap individu. Beberapa pertanyaan sering muncul seperti bagaimana menyiapkan diri untuk masa depan, jenis pendidikan apa yang harus ditempuh untuk mencapai pekerjaan atau karir yang diinginkan, serta bagaimana cara untuk mencapainya. Keadaan tersebut merupakan kesulitan-kesulitan yang dialami dalam membuat perencanaan karir. Hal ini disebabkan karena kurangnya informasi yang dimiliki seperti persyaratan yang

dibutuhkan serta minat profesional yang berhubungan dengan pilihan karir.

Gottfredson dalam Brown (2007: 56) menjelaskan pandangannya mengenai pemilihan karier: Gottfredson believes that the major thrust of choosing a career is to establish a social identity based on the choice. People develop cognitive maps of occupations that are organized along the dimensions of masculinity/femininity of the occupations, the prestige of the occupations and fields of work. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa dorongan utama untuk memilih karier adalah untuk membangun identitas sosial berdasarkan pada pilihan yang ditetapkan. Individu mengembangkan peta kognitif pekerjaan berdasarkan dimensi maskulinitas atau feminitas dari pekerjaan, prestise pekerjaan dan bidang pekerjaan. Melalui bimbingan dan konseling karir, individu dapat memperoleh layanan informasi karir yang lebih terencana, sistematis, dan terfokus.

Dapat disimpulkan bahwa setiap individu perlu diberikan penanganan khusus untuk meningkatkan kemampuan perencanaan karir(Kajian Konseling Dan Ilmu Keagamaan & Layanan Informasi Pengembangan Sumber Daya Manusia| 149

Karir Dalam Meningkatkan Kemampuan Perencanaan Karir Siswa (Djoni Aminuddin, 2019). Hal ini disebabkan karena karir merupakan suatu bagian hidup yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan karir perlu dilakukan sedini mungkin. Setidaknya setiap individu dapat memiliki gambaran dan rencana yang baik untuk masa depan yang sesuai dengan harapan. Perencanaan karir merupakan suatu bantuan yang diberikan kepada individu secara sistematis dalam mengembangkan tujuan dan pemilihan pendidikan ataupun pekerjaan masa depan. Perencanaan karir merupakan proses yang dilalui sebelum melakukan pemilihan karir. Proses ini mencakup tiga aspek yaitu pengetahuan dan pemahaman diri sendiri, pengetahuan dan pemahaman pekerjaan, serta penggunaan penalaran antara diri sendiri dan dunia kerja.

Upaya yang dapat dilakukan untuk membantu meningkatkan perencanaan karir dapat diawali dengan memberikan berbagai informasi karir. Sehingga individu dapat memilah dan memilih berbagai informasi tentang diri dan lingkungannya sehingga dapat merencanakan karir sesuai dengan karakteristiknya. Pendidikan formal

150 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

adalah kegiatan yang terstruktur, bertingkat, sistematis, berjenjang yang dimulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Di dalamnya terdapat kegiatan studi yang berorientasi akademis, umum, program spesialisasi dan pelatihan profesional yang dilakukan secara terus menerus. Dalam pendidikan formal terdapat suatu program yang bertugas membantu secara profesional dalam menangani berbagai masalah yang dihadapi. Program tersebut adalah bimbingan dan konseling. Salah satu layanan yang diberikan adalah informasi karir.

Menurut Sukardi (1994) informasi karir adalah alat yang digunakan untuk membantu individu dalam memahami dirinya sendiri, dunia kerja pada umumnya serta aspek-aspek dunia kerja. Lalu menurut Hartono (2010) informasi karir adalah berbagai keterangan, fakta dan ide mengenai karir yang disajikan dalam bentuk kuantitatif, kualitatif atau gabungan keduanya. Berbagai informasi karir mencakup informasi tentang kesuksesan kerja seseorang dalam berbagai bidang, macam-macam kerja, kondisi aktivitas kerja, kompensasi kerja, jaminan kesehatan, syarat pekerjaan, jenjang pendidikan, pengalaman kerja. Sedangkan menurut Gladding (2012), informasi karir yang cukup dan

kredibel dapat mendukung individu dalam pengambilan keputusan karir. Seorang individu akan menilai baik kualitas layanan informasi karir jika layanan yang diberikan melebihi harapan atau setara dengan yang diharapkan.

Kualitas layanan informasi karir didefinisikan sebagai mutu atau kebermanfaatan layanan informasi karir yang dirasakan oleh individu sebagai penerima layanan. Penilaian yang baik akan mendorong individu untuk memanfaatkan layanan informasi karir, sehingga dapat mencapai fungsi dan tujuan yang sudah ditetapkan dalam pemberian layanan informasi karir yaitu menjadikan individu lebih cermat dalam memilih jurusan dan memiliki kemantapan dalam pemilihan satu bidang karir masa depannya. Dengan demikian, kualitas layanan informasi karir yang diberikan akan berdampak pada kemampuan individu dalam mengambil keputusan karir.

Layanan informasi karir pada dasarnya merupakan layanan yang memberikan data atau fakta kepada individu tentang dunia pekerjaan/jabatan/karir. Informasi karir ini menurut Winkel & Hastuti (2010:319) mencakup semua data mengenai jenis-jenis pekerjaan yang

152 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

ada di masyarakat (*field of occupation*), mengenai gradasi posisi dalam lingkup suatu jabatan (*level of occupation*), mengenai persyaratan tahap dan jenis pendidikan, mengenai sistem klasifikasi jabatan, dan mengenai prospek masa depan berkaitan dengan kebutuhan riil masyarakat akan jenis/corak pekerjaan tertentu. Bimbingan karir sebagai suatu hubungan *one to one* atau kelompok kecil antara seorang konseli dan seorang konselor dengan tujuan membantu konseli mengintegrasikan dan menerapkan pemahaman diri dan lingkungan untuk membuat keputusan-keputusan dan penyesuaian-penyesuaian karir yang lebih tepat.

Pada hakekatnya, informasi karir merupakan salah satu bentuk pelayanan dalam bimbingan karir yang berisikan sejumlah data, fakta yang dapat menggambarkan keadaan diri seseorang, dengan segala potensinya, ruang lingkup pendidikan dan pekerjaan serta saluk beluk persyaratannya dan hubungan keduanya. Informasi karir tidak hanya hanya merupakan objek faktual, tetapi sebagai kemampuan proses psikologis untuk mentransformasikan informasi itu yang dikaitkan dengan pilihan dan tujuan hidup di masa datang. Kandungan dari

informasi karir adalah suatu pelayanan karir yang berusaha membantu individu untuk merencanakan, memutuskan dan merencanakan masa depan yang akan dijalannya.

Pemberian layanan informasi karir sangat memerlukan kekreatifan bimbingan dan konseling dalam mengembangkan layanan yang diberikan kepada individu dan dalam membantu individu mengatasi permasalahan yang dihadapi. Kreatif dalam penggunaan media maupun kreatif dalam membuat materi layanan dan kreatif dalam memberikan layanan kepada peserta individu. Tidak jarang materi layanan informasi karir hanya sebatas pemberian informasi dan tanya jawab. Metode yang berulang-ulang memang memudahkan konselor dalam memberikan layanan namun upaya seperti ini menimbulkan kejenuhan seorang individu dalam menerima dan memahami materi layanan. Seorang individu akan mengalami kebosanan, dan efek dari kebosannya adalah tidak memperhatikan dan tidak mengindahkan materi layanan, bahkan mengacuhkannya. Padahal materi layanan yang diberikan konselor akan membantu dalam menentukan karir nantinya. Berbagai bentuk informasi yang

154 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

disampaikan akan memberikan gambaran tentang informasi karir yang akan mendukung dalam setiap keputusan yang diambil.

Pemilihan dan penentuan jenis materi dan media informasi yang tidak didasarkan kepada kebutuhan dan masalah yang ada akan cenderung tidak memiliki daya tarik, sehingga individu akan menjadi kurang partisipatif dan kooperatif dalam mengikuti kegiatan layanan. Materi informasi yang lengkap dan akurat sangat membantu untuk lebih tepat dalam mempertimbangkan dan memutuskan pilihan kariernya. Karena hal itulah layanan informasi karir sangat penting. Individu yang memperoleh layanan informasi karir mendapatkan informasi dan pemahaman lebih baik tidak hanya tentang dunia karir yang bisa mereka raih tapi juga mengenai pemahaman mereka akan dirinya sendiri yang menyangkut karir mereka dan bagaimana mereka bisa mengembangkan diri dalam karirnya sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki (Program et al., 2015).

Prayitno dan Amti (2004) mengungkapkan terdapat 3 alasan utama mengapa pemberian informasi karir perlu diselenggarakan, diantaranya :

- Membekali individu dengan berbagai pengetahuan tentang lingkungan yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang dihadapi berkenaan dengan lingkungan sekitar, pendidikan, jabatan, maupun sosial budaya
- Memungkinkan individu dapat menemukan arah hidupnya sehingga tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana bertindak kreatif dan dinamis berdasarkan informasi yang telah diberikan
- Keunikan yang dimiliki setiap individu yang akan membawa pada pola pengambilan keputusan dan tindakan yang berbeda-beda

Tujuan informasi karir adalah untuk membantu pengembangan pemahaman diri dan penerimaan diri untuk perkembangan kesadaran akan akibat dari keputusan. Tujuan pemberian informasi karir menurut Winkel (2005: 316) bukan hanya agar individu membekali dirinya dengan pengetahuan dan pemahaman untuk saat sekarang ini saja, melainkan pula supaya mereka menguasai dan memahami cara-cara memperbaharui dan merevisi bekal ilmu pengetahuan yang akan

datang atau dikemudian hari. Layanan pemberian informasi merupakan usaha vital dalam keseluruhan program bimbingan yang terencana dan terorganisir.

Secara khusus tujuan pemberian informasi karir dalam layanan bimbingan karir diantaranya yaitu :

- Agar individu memiliki informasi yang memadai baik informasi tentang dirinya maupun informasi tentang lingkungan, dan bantuan untuk membuat pilihan secara tepat
- Untuk menilai kemampuan persepsi diri dan minat seseorang terhadap persyaratan pekerjaan yang aktual.
- Untuk mengidentifikasi dan memperkenalkan ketrampilan-ketrampilan kerja yang diperoleh
- Mengembangkan kesadaran diri dan kepercayaan diri dalam mengantisipasi individu memilih kelompok jabatan.
- Mengembangkan apresiasi terhadap keperluan semua pekerjaan dan pentingnya mereka terlibat dalam masyarakat

- Mengembangkan ketrampilan individu kaitannya diantara nilai-nilai pribadi dan pengaruh yang lainnya yang bermakan pada pemilihan pekerjaan.
- Belajar untuk menerapkan proses pengambilan keputusan terhadap identifikasi pribadi dari suatu pemilihan pekerjaan yang bersifat tentative
- Melibatkan dalam seleksi antisipasi pekerjaan atau peran didasarkan atas sikap nilai-nilai pendidikan dan kesadaran pekerjaan individu
- Untuk memberikan pemahaman yang mendalam terhadap lapangan pekerjaan
- Menyiapkan teknik-teknik khusus untuk membantu dalam memenuhi kebutuhan segera setelah meninggalkan sekolah

Informasi karir sangat berguna untuk memperoleh pemahaman karier, perencanaan karier, menentukan alternatif pilihan karier, dan mengevaluasi terhadap alternatif pilihan karier.

- Pemahaman karier (occupational knowledge) adalah derajat penguasaan individu tentang dunia karier yang ditandai dengan pengenalan mendalam mengenai berbagai informasi karier. Artinya tingkat pemahaman karier seseorang ditunjukkan oleh tingkat penguasaan terhadap berbagai informasi karier tersebut
- Perencanaan karier (carrier planning) adalah suatu proses untuk menyusun dan melaksanakannya dalam upaya meraih suatu karier yang diinginkan. Kegiatan tersebut pada umumnya berisi berbagai aktivitas akademik yang sesuai dengan suatu karier
- Alternatif pilihan karier (my option) adalah suatu daftar kemungkinan pilihan karier yang dibuat oleh individu. Berdasarkan pemahaman diri dan pemahaman karier
- Evaluasi alternatif pilihan karier. Alternatif pilihan karier yang dibuat oleh individu perlu direvisi oleh dirinya sendiri. Untuk melakukan evaluasi ini diperlukan berbagai informasi baik mengenai dunia kerja maupun mengenai nilai-nilai karier. Informasi ini diperlukan untuk membuat pertimbangan dalam membatasi alternatif pilihan karier.

Layanan informasi karir bertujuan untuk membekali individu dengan berbagai pengetahuan dan pemahaman yang berguna untuk mengenal diri, merencanakan dan mengembangkan pola kehidupan. Pemahaman yang diperoleh dari layanan informasi karir digunakan sebagai bahan acuan dalam meningkatkan kegiatan dan prestasi belajar, mengembangkan cita-cita, menyelenggarakan kehidupan sehari-hari dan mengambil keputusan. Dengan demikian layanan informasi karir merupakan perwujudan dari fungsi pemahaman dalam bimbingan dan konseling.

Terdapat beberapa model layanan informasi karir yang sering digunakan diantaranya media, pengalaman, dan website (Fitra Rasyadi & Hidayatur Rahman, 2022). Arsyad (2011) menjelaskan bahwa Association for Education and Communication Technology (AECT) mendefinisikan media yaitu segala bentuk yang dipergunakan untuk suatu proses penyaluran informasi. Sedangkan Education Association (NEA) mendefinisikan sebagai benda yang dapat dimanipulasi, dilihat, didengar, dibaca atau dibicarakan beserta instrumen yang dipergunakan dengan baik dalam kegiatan belajar mengajar, dapat

160 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

mempengaruhi efektifitas program instruksional(Bimbingan Konseling et al., 2015).

Media dikelompokkan menjadi 10 golongan, yakni: Audio: Kaset audio, siaran radio, CD, telepon; Cetak: Buku pelajaran, modul, brosur, leaflet, gambar; Audio-cetak: Kaset audio yang dilengkapi bahan tertulis; Proyeksi visual diam: Overhead transparansi (OHT), Film bingkai (slide); Proyeksi Audio visual diam: Film bingkai (slide) bersuara; Visual gerak: Film bisu; Audio Visual gerak: film gerak bersuara, video/VCD, televisi; Obyek fisik: Benda nyata, model, specimen; Manusia dan lingkungan: Guru, Pustakawan, Laboran; Komputer: CAI (Computer Assisted Instructional=Pembelajaran berbantuan komputer), CMI (Computer Managed Instructional).

Vardiansyah (2013) menjelaskan bahwa pengalaman (Experience) ialah hasil persentuhan alam dengan panca indra manusia. Berasal dari kata peng-alam-an. Pengalaman memungkinkan seseorang menjadi tahu dan hasil tahu ini kemudian disebut pengetahuan. Dalam dunia kerja istilah pengalaman juga digunakan untuk merujuk pada pengetahuan dan keterampilan tentang sesuatu yang diperoleh lewat

keterlibatan atau berkaitan dengannya selama periode tertentu. Secara umum, pengalaman menunjuk kepada mengetahui bagaimana atau pengetahuan prosedural, daripada pengetahuan proposisional.

Sedangkan website atau situs web adalah sekumpulan halaman web yang saling berhubungan yang umumnya berada pada peladen yang sama berisikan kumpulan informasi yang disediakan secara perorangan, kelompok, atau organisasi. Beberapa contoh website yang digunakan para pencari kerja untuk mendapatkan informasi mengenai karir yaitu JobStreet, LinkedIn, Karier.com, Glints, Kalibrr dan masih banyak lagi. Dari berbagai produk teknologi informasi, website adalah produk paling menarik, kreatif, dan inovatif karena di dalam sebuah website banyak didapatkan berbagai informasi yang lengkap dengan tampilan yang kreatif dan inovatif, sehingga akan meningkatkan minat individu, dan media website ini akan sangat cocok diterapkan untuk meningkatkan minat individu.

Pelaksanaan layanan informasi karir yang melibatkan bantuan website memungkinkan layanan informasi karir dilaksanakan dengan mudah dan tanpa batas dikarenakan bisa dilaksanakan dimana saja.

Sebab dengan bantuan website, akan menjadi lebih inovatif pada pelaksanaan layanan informasi karir agar berjalan lebih optimal(Tumanggor et al., 2018). Layanan informasi karir berbantuan website menekankan pada peningkatan perencanaan karir individu sehingga tahu akan karir yang dipilihnya dan tahu akan pilihan karir yang sesuai bakat, minat, dan taraf intelegensi

Informasi karir dapat berpengaruh terhadap kemandirian dalam pemilihan karir(Cakrawala & Tahun, 2017). Menurut Hartono (2010) kemandirian didefinisikan sebagai kemampuan seseorang daalam mengatur aktivitas dirinya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Kemandirian sebagai hasil belajar yang terbentuk sebagai proses interaksi antara individu dengan lingkungannya. Kemandirian merupakan kebebasan individu yang bertanggung jawab, untuk melakukan sesuatu yang dianggap benar dan perlu dalam memenuhi kebutuhan dirinya dan orang lain. Kemandirian dalam pemilihan karir ditandai dengan lima hal yaitu :

- Kepercayaan diri. Perasaan yakin terhadap kemampuan yang dimiliki membuat individu merasa senang, optimis, dan mantap

menekuni bidang karier yang dipilih. Bimbingan karier memberikan dorongan positif kepada seorang individu dalam menumbuhkan rasa percaya dengan kemampuan diri sesuai dengan minat

- Tanggung jawab. Seorang individu menunjukkan adanya usaha yang keras dan sungguh-sungguh dalam menekuni bidang karier yang diinginkan dengan belajar dan selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Juga bersedia melakukan usaha yang berhubungan dengan bidang kariernya karena sadar akan tujuan atau cita-cita yang ingin diwujudkan sesuai dengan harapan.
- Mengarahkan dan pengembangan diri. Dalam hal ini, seorang individu tertarik melakukan berbagai aktivitas pengembangan diri berdasarkan arah pemilihan kariernya dan melakukan berbagai aktivitas ke arah pemilihan karier yang diinginkan. Melalui layanan informasi karier seorang individu diarahkan untuk terdorong dan menumbuhkan rasa senang terbih dahulu

dengan bidang karier yang akan dipilih, agar dalam menekuninya nanti terasa ringan tanpa beban

- Tekun, kreatif dan inisiatif. Ketelatenan yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan dalam memahami bidang karier yang sedang dijalani, akan menjadikan seorang individu berhasil dalam berkarier. Ini menjadi penting ketika seseorang sedang menekuni bidang kariernya mampu mencapai tingkat prestasi yang menyebabkan dia memiliki nilai lebih. Melalui layanan informasi bimbingan karier individu diarahkan untuk selalu sabar, telaten, rajin. Berpikir hal baru dalam mendalami bidang karier yang akan ditekuninya nanti. Dengan ketekunan, kreatif dan inisiatif, sehingga individu mampu untuk memilih karier yang sesuai dengan harapannya.
- Keinginan untuk melakukan sendiri. Melalui layanan informasi bimbingan karier, individu mampu dalam memilih karier yang sesuai dengan keadaan dirinya. Dalam memilih karier tidak harus mengikuti kehendak dan kemauan orang lain. Pemilihan

itu dilakukan dengan pertimbangan sendiri dan merupakan hasil keputusan yang telah matang dari dalam diri.

Layanan informasi karir ini sangat penting, mengingat bahwa seseorang yang menghadapi suatu kesulitan sering membutuhkan informasi tentang lingkungannya. Layanan informasi bertujuan untuk membekali individu dengan berbagai hal yang berguna untuk mengenal diri, merencanakan dan mengembangkan pola kehidupan sebagai pelajar, anggota keluarga, dan masyarakat. Pemahaman yang diperoleh melalui layanan informasi digunakan sebagai bahan acuan dalam meningkatkan kegiatan dan prestasi belajar, mengembangkan cita-cita, menyelenggarakan kehidupan sehari-hari dan mengambil suatu keputusan. Layanan Informasi karir terbukti efektif dalam meningkatkan kemampuan perencanaan karir individu.

BAB IX

PERENCANAAN KARIR

A. Konsep Perencanaan Karir

Widyanti (2018) mendefinisikan karir sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan dan kemajuan dalam hierarki formal. Disisi lain, Handoko (dalam Rahmawaty, 2015), mengartikan karir sebagai seluruh pekerjaan yang ditangani selama kehidupan seseorang. Selaras dengan Handoko, Azhari & Wicaksono (2017) mengartikan karir sebagai sebuah jalur yang dipilih seseorang untuk diikuti sepanjang kehidupan kerjanya. Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa karir merupakan perjalanan seseorang dalam dunia kerja yang terus mengalami perkembangan sebagai pilihan atas jalur hidupnya.

Perencanaan karir merupakan bagian dari manajemen karir yang sangat penting untuk dipelajari karena menjadi fondasi untuk mengarahkan karir seseorang dalam mencapai jabatan atau posisi yang diinginkan di masa depan. Selaras dengan hal itu, Harapan (2024) mendefinisikan perencanaan karir sebagai keputusan yang dibuat saat ini mengenai jabatan, pekerjaan, atau posisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Disamping itu, Azhari & Wicaksono (2017) mengartikan perencanaan karir sebagai suatu proses berkelanjutan yang mana seseorang menentukan tujuan karir dan mengidentifikasi langkah-langkah untuk mewujudkannya. Menurut Koesmono (2024), perencanaan karir adalah serangkaian rencana untuk mencapai tujuan dan kebutuhan seseorang dalam menjalani kehidupannya sebagai makhluk sosial. Dengan demikian, perencanaan karir dapat didefinisikan sebagai proses berkelanjutan yang menjadi fondasi untuk mengarahkan seseorang menuju jabatan atau posisi yang diinginkan di masa depan melalui keputusan saat ini dengan menetapkan tujuan karir serta mengidentifikasi berbagai upaya untuk mencapainya.

Perencanaan karir bertujuan untuk memahami peluang, kesempatan, hambatan, dan pilihan yang ada, serta menentukan tujuan yang berkaitan dengan karir, menyusun program kerja, pendidikan, dan pengalaman pengembangan untuk mencapai tujuan karir tersebut (Komara, 2016). Menurut Handoko (dalam Harapan, 2024), perencanaan karir terbagi menjadi dua jenis, yaitu secara individu dan organisasi. Dalam pengembangan secara individu, setiap anggota organisasi perlu mempersiapkan diri untuk terus mengembangkan kemampuan guna meniti karir secara berkelanjutan. Karir tersebut harus direncanakan dengan matang, karena perencanaan karir yang baik akan menentukan individu dalam meraih tujuan karir yang sesuai dengan harapan dan memberikan kontribusi dalam kesuksesan karir. Popescu Neveanu (dalam Maulida, 2021) mengemukakan bahwa perencanaan karir harus dapat menghubungkan kebutuhan serta aspirasi individu dengan kebutuhan dan peluang yang ada di organisasi melalui evaluasi, pemberian saran, dan penyampaian informasi terkait perencanaan karir kepada karyawan, serta menyediakan kesempatan

untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan sebagai upaya mendukung pengembangan individu.

Menurut Wahyudi (2022), manfaat dan tujuan perencanaan karir bagi karyawan diantaranya: 1) Membantu karyawan mencapai kepuasan pribadi, 2) Meningkatkan kesadaran dan pemahaman diri, 3) Mengoptimalkan efisiensi usaha serta penggunaan waktu, dan 4) Mempersiapkan diri untuk memperoleh posisi serta penghasilan yang sesuai. Sementara itu, bagi organisasi, perencanaan karir bertujuan untuk 1) Mendorong semangat kerja karyawan, 2) Menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan, 3) Memberikan kepastian yang dibutuhkan oleh karyawan, 4) Mempersiapkan perusahaan untuk regenerasi karyawan, serta 5) Membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan karyawan di luar negeri.

Secara umum, tujuan dan manfaat perencanaan karir menurut Koesmono (2024), diantaranya:

1) Memberikan motivasi kepada seseorang atau karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya sehingga dapat meningkatkan

prestasi kerja dan bersaing secara positif untuk meraih posisi lebih tinggi.

- 2) Menyediakan tenaga kerja dengan beragam kompetensi untuk kebutuhan organisasi.
- 3) Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat mengembangkan karir.
- 4) Mengurangi tingkat *turnover* karena karyawan melihat jelas jenjang karirnya.
- 5) Membantu karyawan memilih karir sesuai kompetensi, sehingga tugas dilaksanakan dengan jelas.
- 6) Mendukung organisasi membentuk struktur yang efisien dan produktif.
- 7) Memastikan kelancaran suksesi kepemimpinan saat diperlukan.
- 8) Memberikan jaminan perlindungan karir masa depan bagi karyawan.
- 9) Memberikan kesempatan kepada karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk masa depan.

10) Meningkatkan kepuasan kerja melalui jenjang karir yang objektif berdasarkan penilaian kinerja.

B. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Dalam merencanakan karir, banyak hal yang perlu dipertimbangkan. Menurut Winkel dan Hastuti (dalam Ibrahim dkk., 2022), perencanaan karir dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari luar. Faktor internal terdiri dari: 1) Nilai-nilai kehidupan, 2) Taraf intelegensi, 3) Bakat khusus, 4) Minat, 5) Sifat-sifat, 6) Pengetahuan, dan 7) Keadaan jasmani. Sedangkan, faktor eksternal terdiri dari: 1) Masyarakat, 2) Taraf sosial ekonomi kehidupan keluarga, 3) Orang-orang yang tinggal serumah, 4) Pendidikan sekolah, dan 5) Pergaulan dengan teman sebaya. Disamping itu, Parson dan Williamson (dalam Nasution, 2019) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi perencanaan karir seseorang, yaitu:

- 1) Kemampuan (*abilities*), adalah keyakinan diri seseorang terhadap bakat unggul yang dimilikinya, baik di bidang kognitif, keterampilan atau kesenian.
- 2) Minat (*interest*), adalah kecenderungan yang relatif konsisten pada seseorang untuk tertarik pada suatu bidang tertentu dan merasa senang akan keterlibatannya dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan bidang tersebut.
- 3) Prestasi (*achievement*), adalah hasil pembelajaran (prestasi belajar) yang diperoleh dari kemampuan individu melalui usaha belajar.

Selain itu, faktor- faktor lain yang mempengaruhi seseorang dalam membuat keputusan akan karirnya dikemukakan oleh Holland (dalam Nurmalasari & Erdiantoro, 2020) diantaranya:

- 1) Kelas Sosial Pendidikan, berperan sebagai tangga bagi masyarakat kelas bawah untuk memasuki jenis karir tertentu.
- 2) Orang Tua dan Teman Sebaya, berperan dalam mendorong seseorang untuk mengejar karir yang bersatatus tinggi, meskipun ia berasal dari latar belakang ekonomi rendah.

- 3) Pengaruh Sekolah, yang mana sekolah berperan sebagai pijakan awal seseorang dalam mengenal dunia kerja dan memberikan sistem yang diperlukan untuk pendidikan mengenai karir-instruksi, bimbingan, penempatan, dan koneksi sosial. Selain itu, guru di sekolah memberikan pengaruh yang sangat kuat dalam perkembangan karir bagi siswa.
- 4) Gender, menjadi faktor yang mempengaruhi perencanaan karir seseorang akibat adanya pilihan karir yang terstereotipe secara gender. Misalnya gender wanita yang disosialisasikan dengan mengurus rumah tangga dibandingkan berkarir, sehingga cenderung tidak merencanakan karir secara serius.

B. Aspek - Aspek dalam Perencanaan Karir

Aspek-aspek dalam perencanaan karir harus diperhatikan agar dapat mempermudah dalam membuat perencanaan karir yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, minat, dan tujuan individu serta peluang yang tersedia di lingkungan sekitar. Yusuf (dalam Komara, 2016) mengemukakan 5 (lima) aspek dalam perencanaan karir yang meliputi: 1) Pemahaman karir, 2) Mencari informasi, 3) Sikap, 4)

174 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dan pengambilan keputusan, dan 5) Keterampilan karir. Menurut Jordan (dalam Kasan & Ibrahim, 2022), aspek-aspek dalam perencanaan karir terdiri dari:

- 1) Pemahaman Karir. Pemahaman karir akan membantu individu dalam membentuk gambaran dirinya serta perannya dalam dunia kerja.
- 2) Mencari Informasi. Informasi akan memberikan individu pemahaman yang lebih baik mengenai karir dari berbagai sumber yang dipelajari.
- 3) Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. Perencanaan akan menentukan langkah-langkah yang akan diambil dalam karir (pengambilan keputusan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain Jordan, aspek-aspek perencanaan karir juga dikemukakan oleh Suherman (dalam Nurmalasari & Erdiantoro, 2020) yang terdiri dari 7 (tujuh) aspek yaitu:

- 1) Mempelajari informasi karir, untuk menambah pemahaman mengenai karir dari berbagai sumber yang ada.
- 2) Membicarakan karir dengan orang dewasa yang memiliki lebih banyak pengalaman akan dunia kerja untuk menambah pengetahuan akan karir.
- 3) Mengikuti pendidikan tambahan (kursus), untuk menambah keterampilan terkait karir yang dipilih dalam perencanaan karir.
- 4) Berpartisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler untuk menambah keterampilan.
- 5) Mengikuti pelatihan-pelatihan terkait dengan pekerjaan yang diinginkan untuk menambah keterampilan.
- 6) Mengetahui kondisi pekerjaan yang diinginkan untuk menambah pengetahuan lebih banyak mengenai karir.
- 7) Mengetahui persyaratan pendidikan untuk karir yang diinginkan, sehingga dapat memperluas wawasan akan karir yang dituju di masa depan.

C. Tahapan Perencanaan Karir

Untuk merencanakan karir harus dilakukan dengan memperhatikan langkah-langkah atau tahapan perencanaan karir dengan baik, agar nantinya karir dapat direncanakan dengan matang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, minat, dan tujuan karir individu tersebut. Wahyudi (2022) menjelaskan 10 (sepuluh) langkah-langkah dalam merencanakan karir, yaitu:

- 1) Menentukan visi dan misi. Untuk merencanakan karir, hal pertama yang harus dilakukan adalah menentukan visi atau panduan kemana harus melangkah kedepan. Visi yang disusun perlu untuk diuji dan spesifik sesuai dengan minat karir kita di masa depan. Untuk membuat visi hal yang perlu dilakukan diantaranya: 1) Membayangkan karir 5 tahun atau 10 tahun ke depan dan jikalau belum mampu, maka bisa membayangkan visi 2 sampai 3 tahun; 2) Menanyakan keinginan diri sendiri di masa depan; 3) Membayangkan akan jadi seperti apa diri sendiri dalam beberapa tahun kedepan.
- 2) Mengenal diri sendiri, baik dari segi kelebihan maupun kekurangan. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta pendapat dari teman

dekat maupun keluarga secara objektif, baik mengenai kelemahan maupun kekuatan diri. Setelah itu, tampung seluruh masukan yang didapatkan sebagai bahan evaluasi diri.

- 3) Mengevaluasi pencapaian diri. Tahap selanjutnya melakukan evaluasi pencapaian diri, baik itu kegagalan maupun keberhasilan yang sudah dicapai. Jika terdapat prestasi yang dicapai, maka sebaiknya dicatat agar nantinya catatan prestasi tersebut dapat bermanfaat ketika mencari pekerjaan atau karir baru.
- 4) Fokus dan terus tingkatkan keterampilan yang dikuasai. Untuk merencanakan masa depan yang lebih baik, dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan yang dikuasai karena minat atau keinginan seseorang biasanya sejalan dengan keterampilan yang dimiliki.
- 5) *Passion* bisa menjadi profesional dalam bekerja. *Passion* yang kita miliki saat bekerja akan meningkatkan produktivitas, karena apa yang kita lakukan adalah apa yang kita sukai sehingga memberikan rasa bahagia dan kepuasan yang tidak bisa dibayar oleh apapun. Jika pekerjaan yang ditempati tidak sesuai dengan *passion*, maka

lebih baik mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan *passion* agar hasil pekerjaan dapat lebih produktif dan maksimal.

- 6) Cermat dalam membaca tren dan peluang karir di masa depan. Untuk merencanakan karir sebaik mungkin, maka perlunya membaca peluang atau tren karir dimasa depan agar keterampilan yang dimiliki dapat menyesuaikan dengan tren karir di masa depan sehingga keterampilan yang dimiliki relevan dengan kebutuhan karir di masa depan.
- 7) Merancang *Career Path*. Metode SMART (*Specific, Measureable, Achievable, Realistic dan Time-bound*) banyak digunakan untuk merencanakan karir karena lebih realitis, dapat dicapai, memiliki tenggat waktu dalam pencapaian tujuan dan spesifik. Lakukan evaluasi pencapaian setiap 1 bulan atau tiap 6 bulan dengan metode SMART untuk mengevaluasi pencapaian karir.
- 8) Rencana karir yang telah dibuat dijalankan dengan disiplin dan bertanggung jawab. Rencana hanyalah angan-angan jika tidak dijalankan, sehingga untuk mencapai karir yang diinginkan,

rencana tersebut harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan kedisiplinan.

- 9) Keterampilan dan level pendidikan terus ditingkatkan. Pendidikan yang memadai dan keterampilan yang relevan akan dapat membuka peluang karir, memperluas wawasan, dan koneksi.
- 10) Perencanaan karir dievaluasi secara berkala bisa triwulan, semester atau tahunan. Evaluasi karir secara berkala (triwulan, semester, atau tahunan) penting untuk dilakukan agar dapat memastikan jalur karir yang dipilih sudah sesuai, memperbaiki kekurangan, dan mencapai tujuan karir secara berkala.

Perencanaan karir individu juga dapat dilakukan melalui 5 (lima) tahapan, seperti yang dikemukakan oleh Zlate (dalam Maulida, 2021) yang terdiri dari:

- 1) Penilaian diri, yaitu mengumpulkan informasi tentang kekuatan, kelemahan, nilai, minat, dan keterampilan pegawai secara berkelanjutan, serta melaporkannya kepada pihak terkait untuk menentukan arah karir (*career anchor*).

- 2) Eksplorasi peluang, yaitu mengidentifikasi peluang di dalam dan luar organisasi, seperti pelatihan dan pengembangan lainnya.
- 3) Pengambilan keputusan dan penetapan tujuan, yaitu menetapkan tujuan jangka pendek dan panjang, memenuhi persyaratan tertentu, serta mempertimbangkan perubahan pekerjaan atau perpindahan departemen.
- 4) Merencanakan karir, yaitu menyusun strategi dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir, mempertimbangkan konsekuensi, menetapkan tenggat waktu, dan mengidentifikasi kebutuhan sumber daya.
- 5) Mengejar tujuan pencapaian, yaitu mengukur keberhasilan atau kegagalan karir melalui tindakan individu, kemudian memutuskan untuk mempertahankan atau mengubah arah karir berdasarkan hasil evaluasi.

Dari tahapan diatas dapat terlihat bahwa perencanaan karir merupakan hal yang kompleks dimana dalam perencanaannya harus dipertimbangkan dengan pemikiran yang sistematis dan dalam merencanakan tujuan karir, baik itu jangka pendek dan jangka panjang

harus memperhatikan berbagai faktor seperti minat, kemampuan, dan sebagainya sehingga nantinya tujuan karir dapat terukur dan tercapai sesuai kemampuan yang dimiliki.

D. Peran Teknologi dalam Perencanaan Karir

Di era digital saat ini, dengan berbagai teknologi yang ada membuat terjadinya perubahan dalam berbagai sektor. Divisi *Human resource development* (HRD) juga tidak terlepas dari pengaruh teknologi yang semakin maju. Perencanaan karir sebagai bagian dari tanggung jawab bersama antara organisasi dengan individu juga menjadi lebih mudah dilakukan dengan adanya bantuan teknologi informasi. HRD maupun individu dalam organisasi harus dapat memanfaatkan teknologi secara optimal agar dapat mengikuti arus perubahan yang ada agar tidak tertinggal. Di era digital, di mana informasi mudah diakses dan disebarluaskan melalui teknologi, divisi *Human Resource Development* (HRD) harus terus menyesuaikan perencanaan karir karyawan seiring kemajuan teknologi, yang mana tantangan HRD di era ini dapat mendorong perusahaan untuk beradaptasi dan berusaha untuk menjadi lebih baik lagi (Wahyudi, 2022). Sebagaimana yang telah

182 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

dijelaskan, implementasi teknologi dalam perencanaan karir memberikan peluang besar bagi individu untuk merencanakan karirnya dengan sebaik mungkin. Sintani dkk. (2024) mengemukakan beberapa peluang implementasi teknologi dalam perencanaan karir di era digital, diantaranya:

- 1) Teknologi informasi memberikan informasi yang lebih luas kepada individu untuk mengakses informasi mengenai peluang kerja, tren industri maupun kebutuhan pasar kerja secara global melalui berbagai platform *online* dan situs rekrutmen yang tersedia. Hal ini dapat membantu individu dalam membuat keputusan karir yang lebih terinformasi dan strategis.
- 2) Teknologi menyediakan berbagai platform pembelajaran *online* seperti Codecademy, Coursera dan lainnya yang membantu individu meningkatkan keterampilan teknisnya, sehingga *skill* yang dimiliki terus *up to date* dan sesuai dengan kebutuhan organisasi juga menambah keahlian yang diperlukan untuk karir yang dipilih dalam perencanaan karir .

- 3) Teknologi yang ada membantu organisasi khususnya divisi HRD dalam mengotomatisasikan proses pelatihan, penilaian kinerja, bahkan pengembangan karir. Analisis data menggunakan AI juga dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan program pengembangan karir berdasarkan kebutuhan, riwayat belajar, dan tujuan karir karyawan.
- 4) Teknologi juga dapat membantu individu untuk membangun jaringan profesional, berkolaborasi, dan bertukar ide dengan rekan kerja, mentor, atau pemimpin industri melalui platform seperti LinkedIn, GitHub, dan Dribbble yang nantinya dapat membuka peluang karir baru dan memperkaya pengembangan karir melalui pertukaran pengalaman.

Dengan adanya teknologi, perencanaan karir, baik bagi organisasi maupun karyawan menjadi lebih mudah dilakukan. Namun, peluang yang ada juga diiringi oleh tantangan yang mengikutinya. Tantangan yang muncul diantaranya kekhawatiran akan privasi dan keamanan data serta risiko ketergantungan berlebihan pada teknologi yang dapat mengurangi interaksi antar manusia. Oleh karena itu,

teknologi perlu dimanfaatkan secara bijak agar manfaatnya didapatkan secara maksimal.

F. Analisis dari Materi Perencanaan Karir

Berdasarkan hasil pemaparan materi diatas, dapat disimpulkan bahwa karir merupakan hal yang penting dalam kehidupan individu karena karir mencerminkan arah dan tujuan individu dalam kehidupan pekerjaannya. Oleh karena itu, karir perlu direncanakan dengan sebaik-baiknya dengan pemikiran yang sistematis dan terarah sehingga individu dapat mencapai tujuan karirnya secara optimal, juga memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Perencanaan karir juga merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi. Sebagaimana pemaparan sebelumnya, individu dalam merencanakan karirnya bertanggung jawab untuk mengenali potensi dirinya, menentukan arah dan tujuan karirnya dan mengembangkan keterampilan sesuai dengan minatnya serta kebutuhan pasar kerja. Disisi lain, organisasi juga bertanggung jawab untuk menyediakan peluang pengembangan, pelatihan, maupun program suksesi yang dapat memfasilitasi pertumbuhan karir karyawannya. Dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 185

demikian, individu akan merasa termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya dan disisi lain, organisasi juga mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan produktif.

Selain itu, dalam merencanakan karir juga perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan karir, baik faktor internal (minat dan bakat) maupun faktor eksternal (lingkungan sosial, pendidikan dan tren pasar kerja). Dengan begitu, individu dapat membuat keputusan karir yang lebih tepat dan realistis untuk dicapai. Selain faktor, aspek juga penting untuk diperhatikan karena aspek perencanaan karir seperti pemahaman karir, pencarian informasi, dan pengambilan keputusan menjadi fondasi penting dalam merumuskan rencana karir. Terakhir, teknologi juga berperan penting dalam perencanaan karir karena hadirnya teknologi semakin mempermudah individu maupun organasasi dalam perencanaan karir dan memberikan akses yang besar bagi individu untuk mendapatkan informasi seputar karir hingga pengembangan keterampilan yang akan berguna untuk mencapai tujuan karir yang sudah direncanakan.

BAB X

KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIER

A. Tren Dunia Kerja dan Dampaknya terhadap Karier

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami transformasi mendasar yang dipicu oleh gelombang digitalisasi, otomatisasi, dan adopsi kecerdasan buatan (AI). Laporan *Future of Jobs Report 2025* dari *World Economic Forum* (<https://www.weforum.org/>) menegaskan bahwa akses digital dan inovasi teknologi seperti *artificial intelligence*, robotika, serta kemajuan di sektor energi ramah lingkungan menjadi pendorong utama perubahan tersebut. Lebih dari 60% perusahaan memperkirakan bahwa akses digital akan benar-benar membentuk ulang model bisnis mereka sebelum tahun 2030, sedangkan *artificial intelligence* dan robotika masing-masing akan mempengaruhi 86% dan 58% perusahaan, serta menciptakan peluang sekaligus risiko bagi tenaga kerja global.

Transformasi tersebut menghasilkan pergeseran dinamis di pasar tenaga kerja, di mana sebagian besar pekerjaan tradisional mulai digantikan, sedangkan pekerjaan baru bermunculan. (Asiedu et al., 2025) memperkirakan bahwa sekitar 40% dari keterampilan pekerjaan saat ini akan usang pada 2030, menekankan pentingnya program *reskilling* dan *upskilling*. Proporsi pekerjaan yang terpengaruh cukup

188 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

signifikan, karena setiap 15% tenaga kerja suatu perusahaan berisiko terdampak gangguan operasional, dengan 6% di antaranya dapat tergantikan sepenuhnya oleh mesin atau algoritma (Ambrogio et al., 2022).

Secara substansial, *artificial intelligence* tidak hanya menggeser pekerjaan, tetapi juga meredefinisikan peran manusia di dalamnya. Penelitian oleh (Tschang et al., 2021) menunjukkan bahwa *artificial intelligence* akan lebih banyak merombak fungsi pekerjaan ketimbang sepenuhnya menghilangkannya. Pekerjaan administratif dan *human resources* mulai diotomatisasi, seperti di IBM yang menggunakan *artificial intelligence* dalam pengelolaan sumber daya manusia, namun perusahaan lain justru mengintegrasikan *artificial intelligence* sebagai sarana kolaboratif untuk meningkatkan produktivitas staf. Penelitian akademis mendukung hal tersebut, di mana *artificial intelligence* cenderung meningkatkan permintaan terhadap keterampilan manusia yang saling melengkapi, seperti literasi digital, kolaborasi, etika, dan ketahanan, bahkan lebih besar dibanding kemampuan menggantikan manusia (Kumar, 2023). Perubahan tren tersebut mendorong budaya

kerja baru yang lebih fleksibel. Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi sistem *remote* dan model *hybrid*, yang kini dipandang sebagai faktor utama dalam retensi karyawan serta *work-life balance*. (Hasyim et al., 2025) mencatat efek positif berupa peningkatan motivasi, kepuasan, dan kontrol terhadap jam kerja, meskipun tetap membutuhkan kedisiplinan tinggi agar keseimbangan tetap terjaga. Selain itu, fleksibilitas dalam bentuk *flextime* juga berkembang pesat di sektor publik dan swasta, dan menjadi strategi penting untuk menurunkan *turnover* (Davidescu et al., 2020). Implikasi dari tren tersebut cukup serius bagi karier individu. Mereka yang hanya mengandalkan keterampilan lama berisiko tertinggal, sedangkan pekerja yang secara aktif mengikuti pelatihan dan sertifikasi meningkatkan daya saing.

Saat organisasi bergerak cepat dalam mengadopsi *artificial intelligence*, muncul juga dinamika baru antara kebutuhan inovasi dan stabilitas tenaga kerja. Konsep “*stagility*” atau kombinasi antara *agility* (kelincahan) dan *stability* (stabilitas) menjadi penting agar integrasi teknologi berjalan selaras dengan kesejahteraan karyawan. (Shiohira, 2021) menegaskan bahwa perusahaan harus mengimbangi penerapan

artificial intelligence dengan program *reskilling* serta penilaian berbasis keterampilan individual, bukan sekadar peran pekerjaan tradisional. Sama seperti halnya negara maju cenderung meningkatkan permintaan untuk tenaga kesehatan dan pekerja pendukung, sedangkan negara berkembang mengalami peningkatan peran dalam pendidikan dan manajemen talenta. Hal tersebut mempertegas pentingnya penyesuaian strategi karier yang adaptif terhadap konteks industri dan wilayah. Singkatnya, tren dunia kerja saat ini menuntut pekerja untuk menjadi lebih adaptif, proaktif dalam pengembangan diri (kreativitas, empati, dan etika, dengan kompetensi teknologi terkini dalam ekosistem digital yang terus berevolusi), dan siap menghadapi perubahan terus-menerus.

Bentuk-Bentuk Kesempatan Pengembangan Karier

Perkembangan karier tidak hanya bergantung pada promosi jabatan. Justru, saat ini organisasi lebih cenderung menawarkan berbagai bentuk kesempatan yang dirancang untuk mengembangkan kompetensi teknis, kepemimpinan, serta kemampuan adaptasi individu. Salah satu bentuk yang kerap diimplementasikan adalah rotasi pekerjaan (*job rotation*). Dalam praktiknya, karyawan ditempatkan

secara bergilir ke berbagai posisi atau departemen dalam suatu organisasi. Tujuannya bukan sekadar mengisi kekosongan fungsi, melainkan membuka peluang pembelajaran lintas fungsi dan mengurangi kebosanan karena pekerjaan rutin. Menurut (Motte et al., 2021), rotasi pekerjaan terbukti meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja serta keterampilan karyawan melalui wacana tugas yang lebih beragam, sehingga memperkaya perspektif dan produktivitas organisasi. Selain itu, banyak organisasi mendorong program mentoring dan *coaching* sebagai sarana transfer pengetahuan serta pengembangan individu. Dalam model tersebut, karyawan junior dipasangkan dengan mentor berpengalaman, baik melalui program formal yang terstruktur maupun pendekatan *peer mentoring* yang lebih fleksibel. (Eby et al., 2020) mencatat bahwa mentoring membawa banyak manfaat, seperti dukungan karier dan psikososial, serta memperluas jaringan serta keterlibatan terhadap organisasi. Di samping itu, *peer mentoring* di lingkungan akademis menunjukkan bahwa hubungan sejenis atau "*peer-to-peer*" dapat meningkatkan retensi dan memberikan sumber belajar yang relevan secara budaya (Abubakari et al., 2021). Pendekatan

tersebut tidak hanya menguntungkan karyawan pendatang baru, tetapi juga membangun kultur kolaboratif yang saling mendukung.

Pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan (*continuing professional development/CPD*) merupakan bentuk lain yang penting. Banyak perusahaan menyediakan akses pelatihan internal, *workshop* eksternal, serta dukungan finansial untuk sertifikasi. Praktik *continuing professional development* tersebut semakin penting di era disrupsi teknologi karena cepatnya keterampilan menjadi usang. Menurut (Muchiri, 2022), sebanyak 54% pekerja membutuhkan *upskilling* signifikan untuk tetap relevan. Dengan demikian, pelatihan profesional tidak lagi dianggap sekadar tunjangan, tetapi sebagai investasi strategis bagi pengembangan karier jangka panjang. Lebih lanjut, organisasi mulai mengakui pentingnya *dual career ladder*, yakni kerangka karier yang memungkinkan kemajuan tanpa harus memasuki peran manajerial. Model tersebut direkomendasikan untuk staf teknis atau profesional yang cenderung ingin tetap bekerja dalam peran *individual contributor*. (Alhmod dan Rjoub, 2020) mencatat bahwa jalur karier ganda tersebut meningkatkan retensi dan memastikan penghargaan

bagi individu yang mahir secara teknis tetapi tidak tertarik mengelola tim. Dengan demikian, tidak setiap kesuksesan pekerjaan harus melibatkan kapabilitas manajerial.

Selain itu, pendekatan *job enlargement* atau perluasan peran juga menjadi strategi yang kerap diambil. Dengan menambahkan tanggung jawab baru ke dalam pekerjaan sehari-hari, baik melalui proyek khusus maupun pengembangan inovasi, karyawan didorong untuk berkembang dalam konteks peran mereka saat ini. (Schermerhorn et al., 2020) mengilustrasikan bahwa kegiatan ekstra seperti bergabung dalam kelompok pengembangan karier teknis memberikan kesempatan untuk berbagi kepemimpinan dan keterampilan organisasi tanpa harus naik ke jenjang manajemennya.

Berikutnya, pengembangan melalui proyek lintas fungsi juga memiliki dampak signifikan. Karyawan dilibatkan dalam proyek-proyek khusus yang membutuhkan kolaborasi antar-departemen, serta mendorong inovasi, kreativitas, dan *exposure* terhadap berbagai keahlian. (Al-Zoubi et al., 2025) merekomendasikan agar organisasi menerapkan *job rotation* yang dipadukan dengan *buddy system* atau

194 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

pendampingan rekan yang memfasilitasi pengembangan dan keterlibatan emosional dalam tugas baru. Dalam era revolusi digital, pola *self-mentoring* juga kini diperkenalkan. Karyawan mengambil tanggung jawab penuh terhadap karier serta perkembangan diri mereka sendiri, serta memanfaatkan kesempatan formal dan informal untuk mencari bimbingan dan *training* yang relevan (de Grip, 2024). Model tersebut menekankan pentingnya kepemimpinan diri dan kemandirian dalam menavigasi jalur karier di lingkungan yang dinamis.

Tidak kalah penting adalah program *reskilling* dan *upskilling*. Organisasi yang progresif tidak hanya berfokus pada pembaruan keterampilan teknis, tetapi juga keberlanjutan peran yang akan berubah akibat otomatisasi dan *artificial intelligence*. (Li, 2024) menekankan pentingnya kesadaran terhadap kebutuhan keterampilan berdasarkan tren industri dan menaikkan kapasitas melalui pelatihan yang sesuai. Hal tersebut sangat relevan mengingat tantangan bahwa 76% karyawan ingin berkembang, tetapi hanya 38% merasa puas dengan jalur karier mereka saat ini (Davidescu et al., 2020). Keseluruhan bentuk pengembangan tersebut menciptakan ekosistem karier yang holistic,

serta menggabungkan aspek teknis, interpersonal, dan strategis. Kombinasi antara rotasi, mentoring, pelatihan, *dual ladder*, pengembangan peran, proyek lintas fungsi, dan *reskilling* memberikan karyawan peluang untuk menumbuhkan fleksibilitas, kemampuan adaptasi, serta kesiapan untuk peran di masa depan, baik dalam bentuk pemimpin maupun kontributor utama.

B. Faktor Pendukung Pengembangan Karier

Pengembangan karier yang efektif tidak terjadi secara kebetulan, tetapi dibangun dari kombinasi kuat dukungan organisasi, karakteristik individu, dan lingkungan kerja yang kondusif. Salah satu faktor terpenting adalah dukungan organisasi (*perceived organizational support*, POS). Ketika karyawan merasa dihargai dan dilindungi oleh organisasi melalui pelatihan, mentoring, gaji kompetitif, dan kebijakan karier, mereka lebih termotivasi, setia, serta memiliki komitmen emosional (*affective commitment*). (Jia-Jun et al., 2022) menunjukkan bahwa saat pekerja merasa mendapatkan dukungan dari organisasi, hubungan positif antara pertumbuhan karier dan keterikatan emosional semakin kuat. Salah satu hal yang berhubungan erat dengan *perceived*

196 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

organizational support adalah manajemen karier organisasi (*organizational career management* - OCM), yang mencakup transparansi promosi, pelatihan rutin, komunikasi jalur karier, dan bimbingan karyawan. Sistem tersebut mendorong jalur yang “mengaktifkan” karyawan (*learning and employability*) dan “memberi energi” (*vitality*), yang secara signifikan meningkatkan persepsi mereka terhadap ketersediaan peluang karier serta mengurangi kejenuhan atau *burnout* (Neff et al., 2024). Arah tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan (*skill*) pekerja, tetapi juga membentuk antusiasme yang dibutuhkan untuk terus berkembang dalam jangka panjang.

Faktor lain yang relevan adalah psikologis positif seperti optimisme, harapan, efikasi diri, dan ketahanan (*psychological capital* atau PsyCap). Meta-analisis menunjukkan bahwa *psychological capital* berhubungan kuat dengan kepuasan kerja, komitmen, kesejahteraan, dan kinerja, serta berperan sebagai mediator ketika organisasi menghadapi perubahan besar (Ngwenya et al., 2020). Karyawan yang resilien mampu merespon tantangan, mempertahankan produktivitas, dan lebih jarang memiliki keinginan keluar dari organisasi (Malik et al.,

2020). Dengan kata lain, individu yang dilengkapi kemampuan merawat kesejahteraan mental dan fisik memiliki peluang lebih baik dalam mencapai pengembangan karier berkelanjutan.

Selanjutnya, keadilan organisasi (*organizational justice*) serta iklim keselamatan psikososial (*psychosocial safety climate*) menjadi faktor penting yang membangun rasa kepercayaan dan aman dalam meraih kemajuan karier. Apabila karyawan merasa prosedur promosi, penilaian, dan kebijakan diperlakukan secara adil, mereka akan lebih percaya pada organisasi serta berani mengambil inisiatif pengembangan diri (Hapsari et al., 2021). Sebaliknya, ketidakadilan menciptakan ketidakpuasan dan *turnover* tinggi.

Mentoring dan *coaching* juga terbukti mampu mempercepat perkembangan profesional. Program mentoring internal atau *peer mentoring* membantu individu mengakses pengalaman praktis dan membangun jejaring profesional. Di Inggris, lebih dari 97,5% perusahaan Fortune 500 menerapkan mentoring, yang menghasilkan peningkatan manajerial, penerimaan keputusan lebih baik, dan *work-life balance* yang lebih sehat. Implementasi digital platform mentoring juga

semakin berkembang, seiring dengan upaya memperluas akses bagi kelompok yang beragam (Radlick et al., 2020).

Tidak kalah pentingnya adalah kebijakan ramah keluarga seperti fleksibilitas jam kerja, cuti panjang, dan opsi *remote* atau *hybrid*. Penelitian dari bank Spanyol menegaskan bahwa keberadaan dan akses nyata terhadap kebijakan *work-family balance* meningkatkan kesejahteraan, yang pada gilirannya menambah kinerja, walaupun dampaknya tidak langsung terhadap *output*, namun sangat penting untuk jangka panjang. Mediator psikologis seperti kepuasan serta motivasi pekerja menjadi kunci dalam menjembatani kebijakan dan hasil organisasi.

Faktor terakhir adalah inisiatif pribadi (*career self-management*), di mana karyawan aktif mengelola karier mereka melalui penetapan tujuan, jaringan internal dan eksternal, serta perencanaan kompetensi. Penelitian menyebut bahwa inisiatif tersebut lebih efektif apabila dikombinasikan dengan *perceived organizational support*, dengan hubungan yang berkorelasi positif terhadap kepuasan karier, walaupun untuk mobilitas luar perusahaan, kandidat dengan orientasi internal

(*internal locus of control*) lebih terpengaruh oleh dukungan organisasi (Wang et al., 2023).

C. Tantangan dalam Pengembangan Karier

Dalam era modern, pengembangan karier tidak hanya dikendalikan oleh pelatihan serta promosi, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai tantangan struktural dan kultural yang kompleks. Salah satu hambatan yang sering muncul adalah kurangnya jalur karier yang jelas. Banyak karyawan merasa “tersangkut” dalam posisi saat ini karena minimnya transparansi mengenai jalan menuju posisi yang lebih tinggi. Suatu penelitian oleh (Aburumman et al., 2020) mencatat bahwa tanpa pemahaman *roadmap* karier, motivasi pekerja menurun dan *turnover* meningkat. Kondisi tersebut diperparah ketika organisasi tidak menyediakan perencanaan pengembangan individual (IDP) dan *feedback* rutin, sehingga membuat banyak pekerja merasakan stagnasi.

Keterbatasan sumber daya dan pelatihan juga menjadi hambatan berat. Di berbagai perusahaan, khususnya usaha kecil dan menengah, alokasi waktu serta dana untuk pelatihan sangat minim.

(Blanchard et al., 2023) mencatat bahwa tingkat partisipasi rendah dalam pelatihan sering terjadi karena kurangnya anggaran dan sulitnya menyeimbangkan pelatihan dengan tugas rutin. Hasilnya, karyawan kesulitan memperoleh kompetensi baru, sedangkan organisasi tertinggal dari kompetitor yang berinvestasi lebih baik dalam pengembangan sumber daya manusia. Di saat yang sama, lingkungan kerja yang masih menahan diri dalam memberikan umpan balik berkala juga merugikan. Sistem *feedback* tahunan yang fragmentaris tidak memberikan ruang bagi perbaikan *real-time*. (Fleenor et al., 2020) mendorong agar *feedback* diberikan melalui pertemuan reguler dan 360° agar keterampilan serta potensi setiap individu dapat dikembangkan secara optimal.

Salah satu tantangan signifikan adalah beban pekerjaan dan konflik waktu. Penelitian di lingkungan akademik mencatat banyak peserta menghabiskan 65 hingga 70 jam per minggu, dengan tanggung jawab administratif dan penelitian yang menekan waktu untuk pengembangan karier (Tull et al., 2023). Kondisi tersebut umum juga dalam korporasi, di mana ujian beban kerja tinggi serta kesulitan

menyeimbangkan pengembangan diri dan tugas utama menjadi hambatan nyata bagi peningkatan keterampilan.

Lebih parah lagi, diskriminasi dan bias struktural memperburuk peluang banyak kelompok, seperti perempuan, minoritas, dan generasi muda. Sebagai contoh, fenomena “*glass ceiling*” membuat perempuan sulit naik ke posisi *top management* karena stereotip emosional dan bias gender (Taparia et al., 2022). Penelitian (Kocanci et al., 2025) juga menemukan bahwa lebih sepertiga perempuan merasa hambatan gender masih membatasi karier mereka, seperti beban domestik, kurangnya pelatihan, dan budaya perusahaan yang tidak inklusif. Selain itu, pekerja muda seringkali dipandang tidak berpengalaman dan diremehkan, dengan 90% pekerja usia di bawah 25 tahun mengaku pernah diperlakukan negatif dan 69% merasa tersisih dari promosi (Sharone, 2024). Hambatan lain adalah inefisiensi struktural perusahaan. *Intrapreneurial* atau inovasi dari dalam sering terhalang oleh birokrasi dan budaya risiko negatif. (Fecher et al., 2020) menyebut “*corporate immune system*” sebagai faktor yang menolak ide baru, dan ketakutan akan kegagalan membuat inisiatif inovatif sulit berkembang.

Hal tersebut mempersempit peluang bagi pegawai yang ingin berkembang lewat proyek-proyek inovatif. Hambatan logistik juga berperan, seperti kurangnya fleksibilitas jadwal, jarak ke tempat kerja, dan tanggung jawab keluarga, khususnya bagi orang tua. (Herman et al., 2021) menyebut bahwa tanpa kebijakan fleksibel dan dukungan seperti *childcare*, banyak pekerja sulit menghadiri pelatihan atau mengambil tanggung jawab tambahan.

Dari perspektif sosiologis, kesenjangan pelatihan bagi kelompok minoritas memperlambat mobilitas karier. (Worden et al., 2020) mencatat bahwa bias implisit dalam distribusi pelatihan menyebabkan tenaga minoritas jauh tertinggal dibanding rekan mereka dalam beragam kesempatan belajar. Akibatnya, perbedaan akses pelatihan memperkokoh ketimpangan karier generasi selanjutnya. Faktor psikologis seperti rasa takut, *burnout*, dan ketidakpastian tujuan juga signifikan. (Inandi et al., 2022) menyebut kecemasan tentang perubahan, kurangnya pengalaman, dan kelelahan mental dapat menjadi penahan dalam mencapai kemajuan karier. Rasa takut gagal atau ragu atas

kemampuan sendiri seringkali menghentikan upaya karyawan untuk mengambil peluang baru.

Strategi Mengoptimalkan Kesempatan Karier

Memetakan jalur karier yang diinginkan merupakan langkah strategis pertama dalam mengoptimalkan pengembangan profesional. Rencana pengembangan individu (*Individual Development Plan/IDP*) yang disusun dengan matang, dengan memasukkan target SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu), menghubungkan aspirasi karyawan dengan kebutuhan nyata organisasi, sehingga keduanya bergerak selaras menuju tujuan bersama. Dengan membagi sasaran utuh menjadi tonggak progresif, karyawan dapat menavigasi pencapaiannya secara bertahap, sekaligus memudahkan manajer dan mentor dalam memberikan dukungan yang tepat.

Bagian integral dari rencana tersebut adalah pengembangan keterampilan yang relevan melalui *upskilling* dan *reskilling*. Sejalan dengan fakta bahwa dunia kerja kerap berubah, baik dari segi teknologi

maupun karakter kebutuhan pasar, memanfaatkan akses pelatihan, baik formal seperti sertifikasi profesional maupun nonformal seperti webinar, *workshop*, dan kursus daring, sangat penting. Sebagai contoh, (Zachary et al., 2022) menyarankan agar karyawan berinvestasi dalam berbagai bentuk pembelajaran, termasuk mentoring, karena hal tersebut tidak hanya meningkatkan keahlian, tetapi juga membuka jaringan profesional yang kaya perspektif.

Mentoring dan *coaching* menjadi strategi efektif berikutnya. Baik dalam bentuk bimbingan formal dari atasan atau mentor senior, maupun *coaching* dari sesama (*peer coaching*), metode tersebut memberikan wawasan praktis dan emosional yang tidak didapat dari pelatihan saja. (Khattak et al., 2021) mencatat bahwa mentoring memungkinkan transfer pengetahuan dua arah, di mana senior memberikan pengalaman, sedangkan junior menawarkan pandangan dan teknologi baru. Hal tersebut menegaskan pentingnya mentor dalam mengarahkan tujuan karier dan membentuk keterampilan interpersonal serta teknis untuk memperluas kapabilitas dan visibilitas, rotasi pekerjaan (*job rotation*) serta proyek lintas departemen menjadi langkah

kritis. (Al-Zoubi et al., 2025) menekankan bahwa melalui rotasi, karyawan memperoleh pengalaman beragam dan membangun *soft skill* yang tidak ternilai. (Jarvi et al., 2020) bahkan merekomendasikan agar karyawan berpotensi tinggi diberikan kesempatan rotasi peran dan proyek strategis untuk memperluas wawasan serta meningkatkan nilai mereka dalam organisasi. Selain itu, pelaksanaan *agile learning* dalam kerangka kerja berbentuk *sprint* membantu karyawan menguasai kompetensi baru secara cepat, dengan pendekatan adaptif terhadap konteks nyata dan umpan balik langsung (Kortum, 2022).

Sisi penting lainnya adalah pengembangan jejaring profesional (*networking*). (Farsi, 2021) menyebut bahwa lebih dari 85% peluang pekerjaan diperoleh melalui jaringan, bukan dari kanal tradisional. Keaktifan hadir dalam konferensi, seminar, maupun komunitas disiplin atau profesi, serta menjaga interaksi di platform seperti LinkedIn sangat efektif membuka akses terhadap peluang tidak terlihat, tentu dengan catatan upaya tersebut dipadukan dengan reputasi dan kredibilitas diri yang baik. Selanjutnya, penerapan prinsip *reflective practice* atau praktik refleksi diri secara terstruktur membantu karyawan mengevaluasi

206 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

pengalaman, menetapkan pembelajaran utama, dan merencanakan perubahan perilaku atau strategi kerja ke depan (Rowe et al., 2020). Praktik tersebut dapat berupa jurnal harian, diskusi reflektif dengan mentor, atau sesi retrospektif dalam tim, sehingga individu dapat terus memperbaiki diri dan menjadi lebih adaptif.

Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, organisasi perlu mengembangkan *competency architecture*, yaitu struktur kompetensi yang selaras dengan strategi bisnis yang digarisbawahi jalur karier, identifikasi kekurangan keterampilan, dan menyediakan tolok ukur yang adil serta transparan bagi karyawan. Hal tersebut secara otomatis meningkatkan persepsi keadilan dalam penilaian kinerja dan promosi. Peran *digital personal branding* juga tidak dapat diabaikan. Meningkatkan reputasi melalui publikasi profesional, blog, atau unggahan pemikiran dalam media sosial yang relevan, serta membantu meningkatkan visibilitas karyawan sebagai figur ahli di bidangnya. (Afsar et al., 2020) mengingatkan bahwa reputasi baik diuji dari tanggung jawab dan hubungan baik dengan rekan, serta ditopang oleh kontribusi nyata dalam pekerjaan. Mengkomunikasikan tujuan dan

kemajuan secara terbuka kepada pihak terkait, yaitu manajer, mentor, atau rekan tim, merupakan strategi lanjutan yang sangat produktif. (Ehrlichman, 2021) menekankan bahwa komunikasi tujuan profesional memicu dukungan, akuntabilitas, dan kolaborasi dari orang-orang di sekitar kita. Tanpa keterlibatan eksternal tersebut, tujuan karier hanya menjadi gagasan internal dan rawan terbengkalai. Kemudian, menumbuhkan inisiatif pribadi dan kemandirian karier (*self-mentoring*) sangat penting. Model *self-mentoring* membantu karyawan menjalankan empat tahap, yaitu menyadari kekuatan dan kelemahan, merancang strategi pengembangan, melakukan refleksi, dan mengawasi kemajuan sendiri (Muhayimana, 2023). Profesional yang mampu memimpin diri cenderung lebih siap menghadapi perubahan dan mampu beradaptasi cepat terhadap tuntutan baru, bahkan tanpa bergantung pada sistem formal perusahaan.

Secara keseluruhan, strategi optimalisasi karier membutuhkan perpaduan antara kerja terencana (*Individual Development Plan*, SMART goal), pengadaan sumber daya (pelatihan, mentor, jejaring), pendekatan metodologis (*agile learning*, refleksi), serta pengembangan budaya kerja

208 | Pengembangan Sumber Daya Manusia

(kompetensi, komunikasi transparan). Ragam strategi tersebut sejatinya memetakan jalur yang holistik bagi individu untuk terus tumbuh, tidak hanya secara teknis, tetapi juga sebagai pemimpin, inovator, dan komunikator yang siap menghadapi kompleksitas masa depan.

BAB XI

Evaluasi

Pengembangan Karir

A. Pengertian Evaluasi Pengembangan karir Evaluasi

program pengembangan karir adalah proses untuk menilai apakah program pengembangan karir berhasil atau tidak. Menurut Simamora (2006) dalam Komalasari (2016) setelah desain dari program pengembangan karir selesai diimplementasikan, harus ada upaya

penilaian dan pengukuran sudah sampai sejauh mana program tersebut berhasil diterapkan. Moekijat (2007) dalam sumber yang sama berpendapat bahwa evaluasi terhadap proses pengembangan karir merupakan penilaian terhadap berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam memenuhi apa yang ingin dicapai oleh pegawainya, yang mana hal ini diikuti oleh perubahan-perubahan pribadi baik itu secara sikap dan perilaku yang dilakukan pegawai untuk mencapai suatu rencana karir tertentu.

Pada saat melakukan evaluasi pada program pengembangan karir, pihak manajemen harus fokus kepada peningkatan keahlian dan kompetensi karyawan yang selaras dengan peningkatan posisi atau jabatan, yang mana hal ini diikuti juga oleh peningkatan balas jasa yang akhirnya mempengaruhi sikap dan perilaku serta loyalitas karyawan (Wilmott, 2006) dalam (Komalasari, 2016). Secara garis besar, evaluasi pengembangan karir merupakan suatu proses sistematis yang terukur untuk menilai dan meningkatkan potensi, keterampilan, dan kinerja individu ataupun pegawai dalam upaya mencapai tujuan karir mereka.

B. Tujuan Evaluasi Pengembangan Karir

Dalam *Power Point* bahan ajar mata kuliah Pengembangan Sumber Daya Manusia, Tujuan dari evaluasi ini mencakup berbagai aspek yang berorientasi pada perbaikan kualitas kerja, kepuasan pegawai, serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun beberapa tujuan spesifik dari evaluasi pengembangan karir akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

C. Meningkatkan kinerja dan produktivitas

Dalam hal ini berhubungan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan secara total. Penggabungan informasi tersebut memiliki situasi di mana organisasi atau perusahaan akan dapat melihat seberapa besar potensi yang dimiliki oleh individu, begitu juga dengan kelemahan dan kekuatan. Informasi ini penting karena menjadi dasar dari perancangan program pengembangan karir yang akan diimplementasikan baik oleh individu maupun organisasi itu sendiri.

D. Mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan

Evaluasi pengembangan karir juga memiliki peran yang penting dalam membantu karyawan mengidentifikasi keterampilan apa saja yang masih perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai tujuan karir mereka. Dengan mengetahui keterampilan mana yang masih memerlukan peningkatan, karyawan dapat merancang langkah-langkah pengembangan diri yang lebih terarah, menjadikan evaluasi bukan hanya sebagai alat ukur kinerja, tapi juga sarana strategis dalam membangun kapasitas individu.

E. Memetakan pencapaian dan tantangan

Melalui evaluasi yang terstruktur, organisasi dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai apa saja pencapaian yang dimiliki oleh karyawan, seperti prestasi, keaktifan dalam bekerja, serta peningkatan kompetensi yang telah dicapai. Disisi lain, dengan adanya evaluasi dalam pengembangan karir dapat mengungkapkan hambatan apa saja yang dialami oleh karyawan

selama bekerja. Dengan memahami dua poin penting ini, organisasi dapat merumuskan strategi pengembangan karir yang jauh lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan di lapangan.

F. Menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir

Salah satu tujuan penting dari evaluasi pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan individu karyawan dengan peluang karir yang tersedia di dalam organisasi. Evaluasi ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kompetensi, minat, dan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, evaluasi juga memberikan gambaran mengenai struktur karir, jenjang promosi, dan peluang pengembangan yang ditawarkan oleh organisasi. Dengan menyelaraskan kedua hal tersebut, organisasi bisa memastikan karyawan yang dimiliki sudah ditempatkan di posisi yang tepat dan sesuai untuk mendukung produktivitas dan efektivitas kerja mereka.

G. Mengukur efektivitas program pengembangan karir

Evaluasi pengembangan karir memiliki peran strategis dalam mengukur efektivitas program yang telah dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan. Melalui evaluasi, organisasi dapat menilai sudah sejauh mana program pengembangan karir ini mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil dari evaluasi ini adalah untuk mengidentifikasi lebih lanjut keberhasilan program, menemukan area yang masih kurang efektif, serta mengevaluasi kesesuaian antara metode yang digunakan dengan kebutuhan karyawan.

H. Membantu perencanaan karir jangka panjang

Evaluasi membantu karyawan dan organisasi dalam merencanakan karir jangka panjang, baik untuk individu maupun organisasi. Bagi karyawan, evaluasi ini memberikan pandangan yang lebih jelas mengenai posisi mereka saat ini, potensi yang dimiliki, serta arah pengembangan karir yang bisa ditempuh secara profesional di masa depan. Sementara itu, bagi organisasi evaluasi dapat menyediakan data yang bermanfaat untuk merancang strategi

pengembangan talenta, suksesi kepemimpinan, dan pada akhirnya yang paling utama adalah keberlanjutan dari organisasi itu sendiri.

I. Mengidentifikasi potensi karyawan

Evaluasi membantu dalam mengidentifikasi potensi karyawan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan karir mereka. Potensi ini mencakup kemampuan intelektual, kepemimpinan, kreativitas, adaptabilitas, maupun kapasitas belajar yang dapat dikembangkan lebih lanjut untuk mendukung kemajuan karir karyawan. Hasil dari evaluasi ini memungkinkan organisasi untuk menempatkan karyawan pada jalur pengembangan yang sesuai dan tepat sasaran.

H. Evaluasi Kinerja

Evaluasi pengembangan karir merupakan proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, evaluasi ini seringkali dimulai dengan penilaian kinerja karyawan, atau yang lebih dikenal sebagai *performance appraisal*. Sebagaimana diketahui perkembangan karir setiap karyawan berbeda-beda, salah satunya karena dipengaruhi oleh faktor

individu yang berbeda-beda. Perkembangan karir dipengaruhi oleh wawasan dari masing-masing karyawan, kebutuhan pribadi, norma dan budaya yang dianut oleh individu maupun organisasi, tugas, kemampuan profesional dan beban yang ditanggung oleh seorang karyawan. Menurut Tsei (2012) dalam (Iftitakhul Baroroh et al., 2023) hal-hal tersebut mempengaruhi tingkat perkembangan karir karyawan.

Evaluasi kinerja menjadi dasar awal untuk memahami sejauh mana karyawan telah memenuhi target pekerjaan mereka, menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dari organisasi. Melalui hasil penilaian ini, organisasi dapat memperoleh gambaran objektif mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, yang kemudian dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang program pengembangan karir yang relevan dan tepat sasaran. Menurut Rachman dalam (Saputra & Rahmat, 2024) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan alat ukur keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan nilai dari perusahaan.

Penilaian kinerja yang efektif dapat membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Armstrong dalam (Hina et al., 2024) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses manajemen yang sistematis dan terstruktur untuk mengevaluasi kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi. Dalam pandangannya, evaluasi kinerja bukan hanya sekadar penilaian kuantitatif, tetapi juga melibatkan evaluasi kualitatif yang dalam hal ini mencakup kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan kontribusi terhadap budaya organisasi. Dalam sumber yang sama, Wirawan (2015) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilai pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*), mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai pegawai yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya pada standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen.

Menurut Dick Grote dalam (Abdullah, 2014) penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi

kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi. Menurut Rudianto dalam (Saputra & Rahmat, 2024) menambahkan evaluasi kinerja sebagai evaluasi yang dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi seberapa efektif operasi suatu perusahaan, divisinya, dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Mulyadi (2001) dalam sumber yang sama, juga menjelaskan evaluasi kinerja adalah evaluasi yang dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi seberapa efektif operasi suatu perusahaan, divisinya, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu sistem evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu/ karyawan dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan, dengan cara membandingkannya dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan terlebih dahulu di awal. Evaluasi kinerja ini merupakan program rutin bagi suatu organisasi baik itu dalam lingkup pemerintah maupun swasta dalam rangka pembinaan bagi karyawan. Hasil dari

evaluasi ini kemudian digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah yang dianggap perlu dalam pengembangan karir karyawan yang bersangkutan.

I. Tujuan Evaluasi Kinerja

Secara umum, tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memastikan pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, serta untuk memahami posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan. Dalam cakupan yang lebih luas Simanjuntak (2005) dalam (Saputra & Rahmat, 2024) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja bertujuan untuk menjamin tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan, terutama jika terjadi keterlambatan atau penyimpangan. Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan, seperti peningkatan kinerja melalui pelatihan dan pengembangan, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, dan menghindari perlakuan diskriminasi.

Menurut Neal Jr. dalam (Sabilatur Rosyidah et al., 2023) evaluasi kinerja bertujuan mengenali keunggulan atau kemampuan karyawan, mengidentifikasi potensi mereka, memberikan informasi mengenai

perkembangan karyawan, meningkatkan produktivitas organisasi, menyediakan data untuk kompensasi karyawan, dan melindungi perusahaan dari tuntutan hukum. Menurut Ivan Cevih (1992) sebagaimana dikutip dalam (Abdullah, 2014) evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1. Pengembangan

Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu diberi pelatihan dan membantu evaluasi hasil pelatihan. Evaluasi kinerja juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi oleh pegawai.

2. Pemberian Reward

Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, intensif, dan juga promosi. Beberapa organisasi atau perusahaan juga menjadikan evaluasi kinerja untuk memberhentikan pegawai.

3. Motivasi

Evaluasi yang dilakukan secara adil dan transparan dapat memberikan umpan balik konstruktif yang membantu pegawai lebih memahami pencapaian mereka sekaligus area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, evaluasi juga dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam bekerja.

4. Perencanaan SDM

Evaluasi kinerja berperan penting dalam mendukung perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan berkelanjutan. Melalui evaluasi kinerja, organisasi dapat memperoleh gambaran yang akurat mengenai sejauh mana karyawan telah mencapai target kerja yang sudah ditetapkan, serta kompetensi apa saja yang masih perlu ditingkatkan.

5. Kompensasi

Evaluasi kinerja dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar utama untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

J. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan elemen paling penting dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, ada beragam faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mulai dari kemampuan individu, faktor motivasi sampai kondisi dari organisasi itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2005) dalam (Saputra & Rahmat, 2024) terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

Faktor Kemampuan meliputi banyak aspek, seperti Kemampuan Potensi (IQ). Karyawan yang memiliki IQ tinggi pada umumnya lebih mudah untuk mempelajari hal baru dan

menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Kemampuan Teknis (pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas tugas tertentu). Kemampuan ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

2. Faktor Motivasi

Faktor Motivasi meliputi motivasi internal yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti keinginan untuk berprestasi, belajar, dan berkembang. Dan motivasi eksternal, yaitu dorongan yang berasal dari luar individu, seperti gaji, bonus dan penghargaan.

Selanjutnya terdapat pendapat lain juga yang dikemukakan oleh Surya (2004) dalam (M. Arif Pratama Manurung et al., 2024) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut :

1. Tingkat kesejahteraan
2. Lingkungan atau iklim kerja
3. Desain karir dan jabatan

4. Kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri
5. Motivasi atau semangat kerja
6. Pengetahuan
7. Keterampilan
8. Karakter pribadi

K. Metode Evaluasi Kinerja

Ada berbagai cara yang bisa dilakukan oleh suatu organisasi dalam menyelenggarakan penilaian kinerja terhadap karyawannya. Menurut Dessler (2008) dalam (Iftitakhul Baroroh et al., 2023) instrumen dan tata cara yang bisa dilakukan perihal penyelenggaraan evaluasi sistem kerja pegawai diantaranya :

1. Metode Skala Grafik

Merupakan penilaian kinerja yang memanfaatkan sistem skala sebagai instrumen pencatatan hasil rata-rata nilai kinerja (yang diukur dari skala tidak puas hingga puas sekali) untuk masing-masing indikator

2. Metode Peringkat Alternasi

Merupakan penilaian kinerja yang diadakan dengan cara me-list prestasi dan atau peringkat pegawai mulai dari yang berkualitas sangat baik hingga sangat buruk yang didasarkan pada indikator-indikator tertentu;

3. Metode Perbandingan Berpasangan

Metode Perbandingan Berpasangan, ialah cara penilaian kinerja yang menerapkan sistem pemberian peringkat dengan cara pembuatan skema dari setiap pasangan pegawai untuk membandingkan prestasi yang lebih baik dengan berpatokan pada indikator penilaian tertentu

4. Metode Distribusi Paksa

Merupakan tata cara evaluasi kerja berupa penggolongan kemampuan pegawai yang dijadikan lima sampai sepuluh golongan dengan berdasarkan kurva normal berisi kemampuan yang terendah hingga tertinggi. Manajer atau supervisor mesti

melakukan observasi kerja pegawai, lalu mencantumkan dan mengukur ke dalam golongan pegawai

5. Metode Insiden Kritis

Merupakan metode evaluasi kinerja yang dilakukan dengan pembuatan catatan berisikan kemampuan dan perbuatan yang baik namun tidak diketahui, untuk lalu diulas oleh manajer dan ditentukan hasil evaluasi kinerjanya

6. Behaviors Anchor Rating Scale

Merupakan upaya evaluasi sistem kerja yang berfokus pada gabungan antara masalah krusial (yang terjadi pada pegawai tersebut) dengan kemajuan/peringkat yang diraih pegawai tersebut dengan memanfaatkan standar yang memperlihatkan gambaran yang khusus mengenai penilaian kerja.

7. Management by Objectives

Diadakan dengan menentukan target khusus masing-masing pegawai yang bisa dinilai pengembangannya secara berkala

8. Electronic Performance Monitoring

Diselenggarakan dengan melakukan pemantauan dengan memanfaatkan alat-alat teknologi. Melalui strategi ini, akan didapatkan informasi yang sistematis dan terukur melalui instrumen komputer pada masing-masing pegawai secara kontinu.

Kesimpulan

Evaluasi pengembangan karir merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai sejauh mana efektivitas program pengembangan telah tercapai, evaluasi ini juga membantu memahami kontribusi individu terhadap tujuan dari organisasi. Evaluasi pengembangan karir mencakup proses penilaian sistematis terhadap potensi, keterampilan, dan pencapaian karyawan, sekaligus mengidentifikasi tantangan, kebutuhan pelatihan, serta

keselarasan antara aspirasi karir individu dengan peluang yang tersedia.

Selain itu, dalam evaluasi pengembangan karir, aspek evaluasi kinerja menjadi vital karena membantu organisasi merancang strategi pengembangan, pemberian kompensasi, hingga perencanaan suksesi kepemimpinan secara objektif dan berkelanjutan. Faktor-faktor seperti kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, dan kesejahteraan juga sangat mempengaruhi hasil evaluasi tersebut. Dengan berbagai metode seperti skala grafik, perbandingan berpasangan, hingga pemantauan elektronik, evaluasi ini menjadi alat yang strategis dalam membangun karyawan yang kompeten sekaligus mendukung pertumbuhan organisasi secara menyeluruh.

