

BUKU AJAR

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

MEMBANGUN MASA DEPAN DENGAN
ARAH, STRATEGI, DAN TINDAKAN



Penulis

Dr. Angka Utama, S.E., M.M.

Dr. Nanda Hidayati, Spd.I, M.Pd.

Dede Mulyana, S.E., M.M.

**BUKU AJAR
PENGEMBANGAN
DAN PERENCANAAN KARIER**

BUKU AJAR PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN KARIER

Dr. Angka Utama, S.E., M.M.
Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I, M.Pd.
Dede Mulyana, S.E., M.M.



DAMERA PRESS

Judul Buku:

BUKU AJAR PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN KARIER

Penulis:

Dr. Angka Utama, S.E., M.M.

Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I, M.Pd.

Dede Mulyana, S.E., M.M.

Editor:

Jhoni Iskandar , S.M., M.M.

Desain Sampul:

Tim Penerbit

Penata Isi:

Budi Santoso

Edisi Pertama: Mei 2026**Jumlah Halaman:**

xxiv + 286 halaman | 15 x 23 cm

Diterbitkan Oleh:

Damera Press

Jl.Pagujaten Raya No 9, Pasar Minggu

Pejaten Timur, Jakarta Selatan

Telp: 081513178398

Email: damerapress@gmail.com

www.damerapress.co.id

ANGGOTA IKAPI**ISBN:**

978-634-7616-39-5

HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa seizin penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku ajar *Perencanaan dan Pengembangan Karier* berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Buku ajar ini disusun sebagai upaya mendukung proses pembelajaran yang berorientasi pada capaian pembelajaran lulusan (*learning outcomes*), khususnya dalam membekali mahasiswa dengan pemahaman konseptual dan keterampilan praktis dalam merencanakan serta mengembangkan karier secara sistematis, adaptif, dan berkelanjutan. Pendekatan OBE yang digunakan dalam buku ini menekankan pada pencapaian kompetensi yang terukur, relevan dengan kebutuhan dunia kerja, serta selaras dengan perkembangan dinamika organisasi dan pasar tenaga kerja.

Materi dalam buku ini mencakup berbagai topik penting, antara lain konsep dasar perencanaan karier, tahapan pengembangan karier, integrasi perencanaan karier dengan pengembangan sumber daya manusia, hubungan antara perencanaan dan pengembangan karier, identifikasi kebutuhan pekerja, konsep *boundaryless career* (karier tanpa batas), serta instrumen pengukuran pengembangan karier. Setiap pembahasan dirancang tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif melalui studi kasus, refleksi diri, dan latihan berbasis kompetensi.

Buku ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi mahasiswa dalam

memahami pentingnya perencanaan karier sejak dini, serta mampu mengembangkan strategi karier yang sesuai dengan potensi, minat, dan tuntutan lingkungan kerja yang terus berubah. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi dosen dan praktisi dalam mengembangkan pembelajaran yang efektif dan berorientasi pada hasil.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan guna penyempurnaan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga buku ajar ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi nyata dalam pengembangan kompetensi mahasiswa, khususnya dalam bidang perencanaan dan pengembangan karier.

Bogor, Januari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)	xvii
PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR	xxi
KEGIATAN BELAJAR 1 PENGERTIAN DAN RUANG	
LINGKUP PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA	
MANUSIA	1
A. Pendahuluan	1
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	2
C. Materi Pembelajaran	2
D. Rangkuman	10
E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia	11
KEGIATAN BELAJAR 2 TEORI TENTANG PROSES DAN	
FUNGSI PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA	
MANUSIA	15
A. Pendahuluan	15
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	16

C. Materi Pembelajaran	16
D. Rangkuman	21
E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia	23
F. Daftar Pustaka	24

KEGIATAN BELAJAR 3 TUJUAN DAN MANFAAT

PERENCANAAN KARIER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	25
A. Pendahuluan	25
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	26
C. Materi Pembelajaran	26
D. Rangkuman	36
E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia	38
F. Daftar Pustaka	39

KEGIATAN BELAJAR 4 TAHAPAN PERENCANAAN

KARIER SUMBER DAYA MANUSIA	41
A. Pendahuluan	41
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	42
C. Materi Pembelajaran	42
D. Rangkuman	53
F. Daftar Pustaka	55

KEGIATAN BELAJAR 5 FAKTOR-FAKTOR YANG

MEMPENGARUHI PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA	57
A. Pendahuluan	57
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	59
C. Materi Pembelajaran	60
D. Rangkuman	82
E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia	83
F. Daftar Pustaka	84

KEGIATAN BELAJAR 6 PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER (<i>MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING (3M)</i>, <i>AT&T</i>, <i>TRAVELERS INSURANCE</i> DAN <i>LAWRENCE LIVERMORE LABORATORY</i>	85
A. Pendahuluan	85
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	87
C. Materi Pembelajaran	88
D. Rangkuman	100
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	105
F. Daftar Pustaka	109

KEGIATAN BELAJAR 7 UNSUR-UNSUR POKOK PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER (A. PENILAIAN KEBUTUHAN KARIER, B. KESEMPATAN KARIER, C. PENYESUAIAN KEBUTUHAN DENGAN KESEMPATAN)	111
A. Pendahuluan	111
B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	113
C. Materi Pembelajaran	114
D. Rangkuman	133
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	136
F. Daftar Pustaka	137

KEGIATAN BELAJAR 8 PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA YANG SUKSES	139
A. Pendahuluan	139
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	142
C. Materi Pembelajaran	142
D. Rangkuman	152
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	156
F. Daftar Pustaka	158

KEGIATAN BELAJAR 9 MERAIH SUKSES DALAM	
KESIMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA	159
A. Pendahuluan	159
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	162
C. Materi Pembelajaran	162
D. Rangkuman	174
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	177
F. Daftar Pustaka	179

KEGIATAN BELAJAR 10 MERAIH SUKSES DALAM	
KESIMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA	
(II-LANJUTAN)	181
A. Pendahuluan	181
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	185
C. Materi Pembelajaran	185
D. Rangkuman	200
E. Proyek Perencanaan Karier	203
F. Daftar pustaka	206

KEGIATAN BELAJAR 11 PRINSIP DALAM	
PENGEMBANGAN KARIER MENITI KARIER	
DAN TAHAPANNYA	207
A. Pendahuluan	207
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	210
C. Materi Pembelajaran	211
D. Rangkuman	220
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	224
F. Daftar Pustaka	227

KEGIATAN BELAJAR 12 SOSIALISASI ORGANISASI	
DAN MASALAH KARIER AWAL	229
A. Pendahuluan	229
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	232

C. Materi Pembelajaran	233
D. Rangkuman	239
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	243
F. Daftar Pustaka	246

KEGIATAN BELAJAR 13 SOSIALISASI ORGANISASI

DAN MASALAH KARIER AWAL (II-LANJUTAN)	247
A. Pendahuluan	247
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	250
C. Materi Pembelajaran	250
D. Rangkuman	258
E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia	262
F. Daftar Pustaka	264

KEGIATAN BELAJAR 14 PERMASALAHAN DALAM

KARIER	265
A. Pendahuluan	265
B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)	268
C. Materi Pembelajaran	269
D. Rangkuman	277
E. Proyek Manajemen Pemasaran 2	280
F. Daftar Pustaka	283

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Data Survey Tujuan Karier Generasi Milenial di Indonesia	28
Tabel 5.1	Persepsi Faktor Internal pada Perencanaan Karir	63
Tabel 5.2	Hasil Survey Faktor Eksternal dalam perencanaan Karier	68
Tabel 5.3	Persepsi Responden atas faktor sosial dan lingkungan	72
Tabel 5.4	Dominasi Faktor dalam pengambilan keputusan karier	76
Tabel 6.1	Perbandingan Program Pengembangan Karier 4 Perusahaan Besar	96
Tabel 13.1	Hay engage performance	254

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 (Life Rainbow)-Pelangi Kehidupan)	5
Gambar 1.2 (Life Span) (life Space)	6
Gambar 2.1 Proses dan Fungsi Perencanaan Karier SDM	21
Gambar 4.1 Tahapan Rencana Karier Mahasiswa	45
Gambar 6.1 Gedung 3M awal 1907	89
Gambar 6.2 Kantor Pusat 3M saat ini 2025	90
Gambar 6.3 AT&T di Kantor Pusat Amerika Serikat	92
Gambar 6.3 Travelers Insurance	93
Gambar 6.4 Lawrence Livermore National Laboratory	95
Gambar 8.1 Perkembangan dan perencanaan karir	144

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Program Studi	: Manajemen S1				
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)					
Kode Mata Kuliah	Mata Kuliah	Bobot (SKS)	Semester	Status Mata Kuliah	Mata Kuliah Prasyarat
KS4703	Pengembangan dan Perencanaan Karir	3	VII	Wajib	-
Capaian Pembelajaran (CP)	CPL Program Studi yang dibebankan pada Mata Kuliah (MK)				
	CPL 8	Mampu memimpin dan mengelola tim serta individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (S4, P4, KK7, KU5)			
	CPL 9	Mampu bekerjasama dengan orang lain dari berbagai budaya dan latar belakang dengan menunjukkan sikap terbuka serta menghargai perbedaan (S3, P5, KK5, KU5)			
	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)				
	CPMK 1	Mahasiswa mampu menganalisis konsep, ruang lingkup, teori, dan tahapan perencanaan karir SDM secara komprehensif, serta merancang strategi perencanaan karir yang efektif untuk mengoptimalkan pengembangan individu dan tim dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. (CPL 8)			
	CPMK 2	Mahasiswa mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karir SDM dan mengevaluasi program pengembangan karir dari berbagai organisasi untuk merumuskan strategi kepemimpinan dalam membangun dan mengelola tim yang berkinerja tinggi. (CPL 8)			
	CPMK 3	Mahasiswa mampu menganalisis tahapan dan strategi meniti karir dalam konteks Sumber Daya Manusia yang beragam, serta merancang peta pengembangan karir yang berkelanjutan dengan memperhatikan prinsip Keseimbangan hidup dan kerja (work-life balance) dalam lingkungan multikultural. (CPL 9)			
	CPMK 4	Mahasiswa mampu menganalisis strategi sosialisasi organisasi yang efektif dan merancang solusi untuk mengatasi masalah karir awal yang muncul dalam lingkungan kerja multikultur, guna mendukung terciptanya kolaborasi dan integrasi yang harmonis. (CPL 9)			
	Kemampuan Akhir Tiap Tahapan Belajar MK (SUB-CPMK)				
	Sub - CPMK 1	Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian, ruang lingkup, serta menganalisis teori, proses, dan fungsi perencanaan karir SDM dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi individu dan pencapaian tujuan organisasi. (CPMK 1)			

	Sub - CPMK 2	Mahasiswa mampu menerapkan tahapan perencanaan karier SDM (dimulai dari identifikasi kebutuhan, penilaian potensi, pengembangan jalur karier, hingga evaluasi) dengan menganalisis keselarasan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu, serta menjelaskan manfaatnya dalam membangun tim yang berkinerja tinggi dan berkomitmen. (CPMK 1)																																														
	Sub - CPMK 3	Mahasiswa mampu menganalisis program pengembangan karier dari perusahaan-perusahaan seperti 3M, AT&T, Travelers Insurance dan Lawrence Livermore Laboratory dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendorong kesuksesannya serta menjelaskan peran manajer dalam menerapkan program serupa untuk memotivasi dan mengembangkan anggota timnya menuju kinerja tinggi. (CPMK 2)																																														
	Sub - CPMK 4	Mahasiswa mampu merancang program pengembangan karier yang integratif dengan menganalisis unsur-unsur pokok (penilaian kebutuhan karier, kesempatan karier, dan penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan) untuk mencapai kesuksesan dan Keseimbangan karier individu dalam konteks keberagaman SDM, serta mengintegrasikan prinsip keterbukaan dan penghargaan terhadap perbedaan budaya.(CPMK 3)																																														
	Sub - CPMK 5	Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus tentang perjalanan karier seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi multinasional, dengan menganalisis strategi yang digunakan untuk meraih sukses serta tantangan dalam menjaga Keseimbangan karier dan hidup, serta memberikan rekomendasi yang mencerminkan sikap menghargai keberagaman latar belakang. (CPMK 3)																																														
	Sub - CPMK 6	Mahasiswa mampu mengidentifikasi tantangan sosialisasi organisasi dan masalah karier awal yang bersumber dari perbedaan budaya serta menjelaskan strategi untuk mengatasinya dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan. (CPMK 4)																																														
	Korelasi CPL dan CPMK terhadap Sub-CPMK																																															
	<table><tr><th rowspan="2">CPL</th><th rowspan="2">CPMK</th><th colspan="6">Sub CPMK</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th></tr><tr><td>CPL 8</td><td>CPMK-1</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 8</td><td>CPMK-2</td><td></td><td></td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 9</td><td>CPMK-3</td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td></tr><tr><td>CPL 9</td><td>CPMK-4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td></tr></table>		CPL	CPMK	Sub CPMK						1	2	3	4	5	6	CPL 8	CPMK-1	√	√					CPL 8	CPMK-2			√				CPL 9	CPMK-3				√	√		CPL 9	CPMK-4						√
CPL	CPMK	Sub CPMK																																														
		1	2	3	4	5	6																																									
CPL 8	CPMK-1	√	√																																													
CPL 8	CPMK-2			√																																												
CPL 9	CPMK-3				√	√																																										
CPL 9	CPMK-4						√																																									
Deskripsi Singkat Mata Kuliah	Mata kuliah Perencanaan dan Pengembangan Karier memberikan pemahaman dan penerapan konsep perencanaan karier, tahapan pengembangan karier, perencanaan karier terintegrasi dengan perencanaan dan pengembangan karier, hubungan antara perencanaan karier dan pengembangan karier, kebutuhan pekerja, karier tanpa batas dan instrument pengukuran pengembangan karier.																																															

Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	1. Pengertian dan ruang lingkup Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia 2. Teori tentang Proses dan Fungsi Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia 3. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karier Manajemen Sumber Daya Manusia 4. Tahapan Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia 5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia 6. "Program Pengb. Karier (Minnesota Mining and Manufacturing (3 M), AT & T, Travelers Insurance dan Lawrence Livermore Laboratory 7. "Unsur-Unsur Pokok Program Pengembangan Karier (a. Penilaian Kebutuhan Karier, b. Kesempatan Karier, c. Penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan" 8. Pengembangan dan Perencanaan Karier Sumber daya manusia yang sukses Meraih Sukses dalam keseimbangan karier Sumber Daya Manusia " 9. Prinsip dalam pengembangan Karier Tugas Presentasi (Studi Kasus) Individua/ kelompok Topik: Meniti Karier dan tahapannya 10. Meraih Sukses dalam keseimbangan karier Sumber Daya Manusia (II – Lanjutan) 11. Prinsip dalam pengembangan Karier Meniti Karier dan tahapannya 12. Sosialisasi organisasi dan masalah karier awal 13. Sosialisasi organisasi dan masalah karier awal (II – lanjutan) 14. Permasalahan dalam karier
Pustaka	Utama: Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. <i>Academy of Management Perspectives</i>, 10(4), 28–39. Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. <i>Career Development International</i>, 27(1), 135–159. Bennis, W. (n.d.). <i>Leadership Identity P1</i>. Brown, T. J., & Clark, C. (2017). Employed parents of children with disabilities and work family life balance: A literature review. <i>Child & Youth Care Forum</i>, 46(6), 857–876. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. <i>Organizational Behaviour</i>. McGraw-Hill Education. <i>Www. Mhhe. Con</i>. Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). <i>Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)</i>. New York, NY, USA: McGraw-Hill. Damaruci, S. (2025). <i>TEORI-TEORI PENGEMBANGAN KEPERCAYAAN DIRI: Self Confidence: The Foundation Of Life Skill Intelligence</i>. Penerbit KBM Indonesia. Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). <i>Management of human resources: The essentials</i>. Pearson London. Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 83(3), 428–436. Dumaine, B. (1994). Why Do We Work?. <i>Fortune</i>, 130(13), 196. Farrukh, M., Iqbal, S., & Khan, I. (2014). The impact of innovation climate & job satisfaction on corporate entrepreneurship. <i>Journal of Asian Business Strategy</i>, 4(12), 208–216. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). <i>Career management for life</i>. Routledge. Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. Las. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-beng: A study of reduced-load professionals over time. <i>Journal of Social Issues</i>, 68(4), 742–766. Harunnurasyid, H., & Widyanti, R. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Karir Individu (Suatu Tinjauan Teoritis). <i>Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen</i>, 5(1), 16–29. Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. <i>The Career Development Quarterly</i>, 49(3), 196–211. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). <i>Organizational behavior and management</i>.

	Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. <i>Personnel Psychology</i>, 48(3), 485–519. Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 78(3), 475. McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). <i>Career development: A human resource development perspective</i>. Routledge. Meyer, G., Brünig, B., & Nyhuis, P. (2015). Employee competences in manufacturing companies – an expert survey. <i>Journal of Management Development</i>, 34(8), 1004–1018. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2014-0056 Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). <i>Human resource management</i>. Pearson Educación. Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). <i>Employee training and development</i>. Onsardi, O., & Finthariasari, M. (2025). <i>Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. Padang. Literasi Langsung Terbit</i>. Patton, W. (2019). <i>Career development as a partner in nation building Australia: Origins, history and foundations for the future</i> (Vol. 8). Brill. Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan pengembangan karir. <i>Proceeding Seminar Nasional & Ilmu Sosial</i> 2017, 1(1), 207–215. Pramana, C., Utama, A., Ririmasse, O., Djuanda, G., Christianty, R., Wijaya, I. G. B., Syafaat, F., Siahainenia, S., & Mashadi, M. (2021). <i>Dasar Ilmu Manajemen</i>. Media Sains Indonesia. Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. <i>Academy of Management Perspectives</i>, 10(4), 80–88. Shavab, F. A., Nasfi, N., Purboyo, P., Karyanto, B., Hikmah, H., Kartika, R. D., Rini, N. K., Arifudin, O., Awaludin, D. T., & Ardiansyah, T. (2021). <i>Dasar manajemen & kewirausahaan (sebuah tinjauan teori dan praktis)</i>. SUKSESI, D. A. N. (2025). MANJAMEN KARIR. <i>Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar)</i> 2025, 157. Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 16(3), 282–298. Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. <i>Annual Review of Psychology</i>.
	Pendukung: Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. <i>Equality, Diversity and Inclusion</i>, 39(8), 901–929. https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197 Yoon, S. W., & Chae, C. (2022). Research topics and collaboration in human resource development review 2012–2021: A bibliometrics approach. <i>Human Resource Development Review</i>, 21(1), 24–47. Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 120, 103448. Mangkunegara, M. A. P., & Hasibuan, M. M. S. (2000). 2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Manurung, Y. (n.d.). HAKIKAT PENGEMBANGAN KARIR.
Dosen Pengampu	Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR

Buku Ajar Mata Kuliah Pengembangan dan Perencanaan Karir ini merupakan satuan kegiatan pembelajaran yang disusun secara sistematis yang dapat digunakan oleh mahasiswa sebagai panduan dalam mempelajari mata kuliah Pengembangan dan Perencanaan Karir secara terstruktur dan mandiri. Dengan menggunakan Buku Ajar ini mahasiswa diharapkan dapat secara aktif mempersiapkan perkuliahan dengan baik sebelum perkuliahan tatap muka dilakukan.

A. Kegiatan Belajar

Buku Ajar ini berisi empat belas kegiatan belajar yaitu:

1. Kegiatan Belajar I : Pengertian dan ruang lingkup Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia
2. Kegiatan Belajar II : Teori tentang Proses dan Fungsi Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia
3. Kegiatan Belajar III : Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karier Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Kegiatan Belajar IV : Tahapan Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia
5. Kegiatan Belajar V : Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

6. Kegiatan Belajar VI : Program Pengembangan Karier (Minnesota Mining and Manufacturing (3M), AT&T, Travelers Insurance dan Lawrence Livermore Laboratory.
7. Kegiatan Belajar VII : Unsur-Unsur Pokok Program Pengembangan Karier (a. Penilaian Kebutuhan Karier, b. Kesempatan Karier, c. Penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan)
8. Kegiatan Belajar VIII : Pengembangan dan Perencanaan Karier Sumber daya manusia yang sukses.
9. Kegiatan Belajar IX : Meraih Sukses dalam keseimbangan karier Sumber Daya Manusia
10. Kegiatan Belajar X : Meraih Sukses dalam keseimbangan karier Sumber Daya Manusia (II – Lanjutan)
11. Kegiatan Belajar XI : Prinsip dalam pengembangan Karier Meniti Karier dan tahapannya
12. Kegiatan Belajar XII : Sosialisasi organisasi dan masalah karier awal
13. Kegiatan Belajar XIII : Sosialisasi organisasi dan masalah karier awal (II – lanjutan)
14. Kegiatan Belajar XIV : Permasalahan dalam karier

B. Langkah-langkah

Dalam proses pembelajaran mahasiswa dapat mengikuti alur sistematika yang terdapat dalam Buku Ajar, berupa langkah-langkah sebagai berikut:

- Langkah I : Mahasiswa dipersilakan membaca Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), deskripsi singkat mata kuliah, bahan kajian/ materi pembelajaran, metode penilaian dan daftar bahan/ referensi.
- Langkah II : Mahasiswa dipersilakan memulai pada Kegiatan Belajar I yaitu dosen akan menyampaikan tentang Konsep, Tujuan, dan Fungsi
- Langkah III : Mahasiswa dipersilakan mengikuti Kegiatan Belajar I yang secara rinci meliputi:

- A. Pendahuluan, berisi penjelasan singkat tentang pokok bahasan yang akan dibicarakan.
- B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub-CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada pokok bahasan yang sedang dikaji dari Kegiatan Belajar.
- C. Materi Pembelajaran, berisi tentang kajian teoretis terkait dengan pokok bahasan dan beberapa tugas/kegiatan yang harus dilakukan agar kajian teoritis tersebut bisa lebih dipahami/dihayati.
- D. Rangkuman, berisi tentang uraian singkat materi pembelajaran sesuai dengan pokok bahasan.
- E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia, hal-hal yang harus dikerjakan oleh mahasiswa setelah mengikuti Kegiatan Belajar ini dilakukan.
- F. Daftar Pustaka, berisi literatur yang bisa dijadikan rujukan mahasiswa dalam proses pembelajaran.

Kegiatan Belajar 1

PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Salam damai untuk kita semua para mahasiswa dalam aktivitas pembelajaran Pengembangan dan Perencanaan Karier. Perencanaan karier dalam sumber daya manusia adalah aspek krusial dalam manajemen SDM yang berfungsi untuk membimbing individu mencapai tujuan profesinya secara teratur dan berkesinambungan. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan berubah dengan cepat, setiap orang diharuskan untuk tidak hanya memiliki kemampuan, tetapi juga mampu merencanakan pengembangan kariernya secara strategis. Sebagai hasilnya, pemahaman mengenai prinsip-prinsip dasar perencanaan karier menjadi dasar yang krusial bagi mahasiswa dan praktisi dalam mengatur perjalanan karier dengan efisien.

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup tidak hanya pengenalan minat, bakat, dan potensi individu, tetapi juga proses penetapan tujuan karier, pengembangan kemampuan, serta adaptasi terhadap kebutuhan organisasi dan pasar kerja. Perencanaan karier sangat terkait dengan usaha organisasi untuk menawarkan jalur karier yang terdefinisi, sistem pengembangan pegawai, dan kebijakan yang mendukung kemajuan profesional. Oleh karena itu, perencanaan karier merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi.

Melalui proses pembelajaran ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami definisi dan batasan perencanaan karier sumber daya

manusia secara menyeluruh. Di samping itu, mahasiswa diharapkan mampu menerapkan konsep-konsep itu dalam situasi kehidupan nyata, baik sebagai individu yang merancang kariernya maupun sebagai calon praktisi manajemen SDM yang akan mengontrol perkembangan karier karyawan dalam organisasi. Dengan pengetahuan yang mendalam, perencanaan karier dapat berfungsi sebagai alat strategis untuk meraih keberhasilan pribadi sekaligus meningkatkan kinerja lembaga.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian, ruang lingkup, serta menganalisis teori, proses, dan fungsi perencanaan karier SDM dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi individu dan pencapaian tujuan organisasi. (CPMK 1)

C. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Kita mulai pembahasan mengenai perencanaan karier serta pengembangan sumber daya manusia, seorang pengamat karier, B.C.Forbes, pendiri majalah ternama Forbes, dalam salah satu pernyataannya terkait dengan perencanaan dan pengembangan karier seseorang, berpandangan sebagai berikut: “jalan karier seseorang tidaklah semudah yang dibayangkan, anggaplah diri kalian bukan sebagai arsitek karier, namun sebagai pemahat, maka, bersiaplah untuk melakukan banyak pekerjaan berat seperti memukul, memahat, mengikis, dan memoles.” Forbes berusaha menjelaskan bahwa pekerjaan dan karier merupakan bagian integral kehidupan seseorang, dalam kaitannya dengan manajemen. Misalnya, pada pertengahan tahun sembilan puluhan, sebuah artikel muncul di Majalah Fortune berjudul “Mengapa kita bekerja” Jawaban yang paling jelas tampaknya adalah untuk menghasilkan uang. Namun, poin dari artikel tersebut adalah bahwa pekerjaan mencakup lebih dari sekadar keamanan finansial. Para penulis mengutip sebuah pernyataan dari Warren Bennis, seorang cendekiawan kepemimpinan terkemuka abad ke-20, “Pekerjaan benar-benar mendefinisikan siapa Anda. Begitu banyak harga diri seseorang diukur oleh kesuksesan di tempat kerja” (Bennis,

n.d.). Meskipun sebagian orang bekerja terutama untuk memenuhi kebutuhan hidup, jika diberi pilihan, dulu maupun sekarang, orang cenderung mencari pekerjaan yang meningkatkan rasa percaya diri. Baru-baru ini, penelitian memperkuat gagasan bahwa di beberapa budaya, pekerjaan dan karier terkait erat dengan identitas individu dan membantu mendefinisikan rasa percaya diri seseorang, sebuah cara untuk memenuhi potensi atau tujuan hidup seseorang. (Damaruci, 2025), prevalensi gagasan tentang panggilan dalam literatur ilmiah tentang karier mencatat bahwa meskipun definisinya bervariasi, tiga komponen tampaknya membentuk rasa panggilan: “panggilan eksternal atau internal,” perasaan tertarik untuk melakukan jenis pekerjaan tertentu; “rasa tujuan dan makna secara keseluruhan,” dalam pekerjaan itu sendiri; dan “kontribusi prososial,” yang mengarah pada membantu orang lain atau berkontribusi pada “kebaikan bersama. Meskipun penelitian tentang konsep ini masih berlangsung, hubungan yang jelas terlihat antara memandang karier seseorang sebagai sebuah fase pengembangan diri dan juga aktualisasi diri.

Apa itu karier?, penelitian dari (Baruch & Sullivan, 2022) Yehuda Baruch dan Sherry E. Sullivan (2022), karier tidak lagi dipandang sekadar sebagai jalur pekerjaan yang linier dalam satu organisasi, tetapi sebagai serangkaian pengalaman kerja, pembelajaran, dan perkembangan individu sepanjang hidup yang mencerminkan nilai, identitas, serta pilihan personal seseorang. Maka Karier menurut Baruch & Sullivan (2022) adalah proses perkembangan diri sepanjang hidup dalam dunia kerja yang dipengaruhi oleh pilihan, nilai, dan pengalaman individu, bukan sekadar posisi pekerjaan semata. Dengan pengertian ini maka Baruch & Sullivan memiliki ciri apa itu karier.

Ciri konsep karier modern menurut Baruch & Sullivan:

1. *Boundaryless career* artinya tidak terikat satu organisasi
2. *Protean career* maksudnya dikendalikan oleh individu (bukan perusahaan)
3. Berorientasi pada makna dan kepuasan pribadi, bukan hanya gaji atau jabatan

Kalau kita simpulkan, maka dapat diuraikan sebagai berikut: Karier = perjalanan hidup profesional, bukan hanya jabatan.

Meliputi:

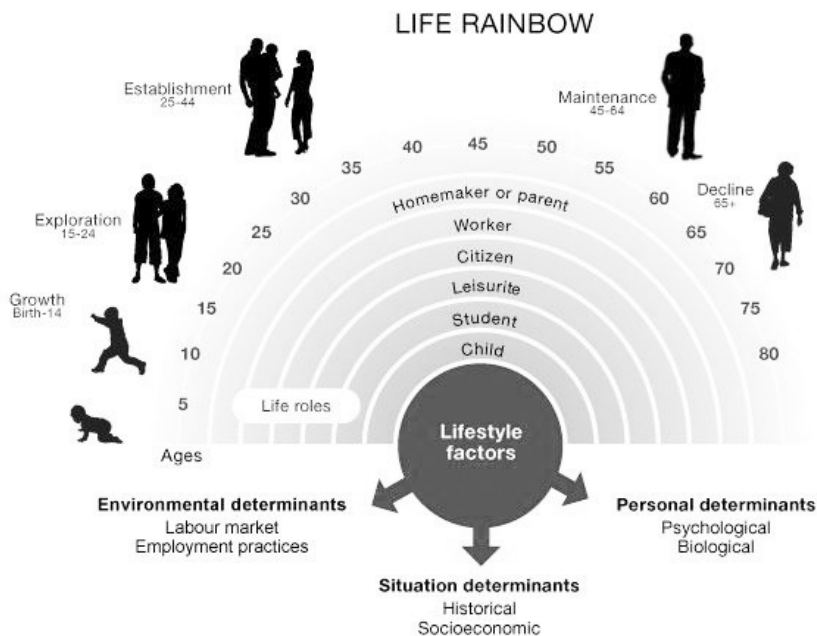
1. Pekerjaan yang pernah dijalani
2. Keterampilan dan kompetensi yang berkembang
3. Nilai, minat, dan tujuan hidup
4. Bersifat dinamis dan fleksibel, tidak harus satu jalur atau satu perusahaan.

Sejalan dengan pendapat Baruch & Sullivan, pendapat berikutnya datang dari Donald Edwin Super, dimana kontribusi utama Super terhadap khasanah karier, yaitu Teori Rentang Hidup (*life span*) dan Ruang Hidup (*life space*), dimana dia menekankan bahwa karier berkembang melalui lima tahapan: mulai dari pertumbuhan, eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan penurunan. Tahapan-tahapan ini mencerminkan perkembangan pribadi dari masa kanak-kanak hingga pensiun. Ia juga memperkenalkan “pelangi karier,” (*carrer rainbow*) sebuah model yang menggambarkan bagaimana berbagai peran hidup, seperti pekerja, pelajar, ibu rumah tangga, dan warga negara beririsan sepanjang rentang hidup. Konsep Diri dan Fokus Perkembangan Inti dari kerangka kerja Super adalah gagasan tentang konsep diri: kepuasan karier bergantung pada sejauh mana peran pekerjaan mengekspresikan pemahaman diri individu yang berkembang. Ia berpendapat bahwa pengembangan karier adalah proses seumur hidup untuk menyesuaikan konsep diri seseorang dengan peran pekerjaan, mengintegrasikan pertumbuhan psikologis dengan konteks sosial.

Super mengidentifikasi enam ruang kehidupan utama yang membentuk siapa kita; Ibu Rumah Tangga/Orang Tua, Pekerja, Warga Negara, Pencinta Waktu Luang, Pelajar, dan Anak. Beberapa ruang ini secara eksplisit melibatkan orang lain seperti Ibu Rumah Tangga/Orang Tua, Warga Negara, dan Anak, tetapi semuanya menyiratkan keterlibatan orang lain dalam hidup kita dan memengaruhi siapa kita. Misalnya, Pencinta Waktu Luang akan melibatkan orang-orang yang kita ajak menikmati waktu luang, pelajar orang-orang yang kita ajak belajar, dan seterusnya. Super juga secara signifikan memperkenalkan gagasan tentang konsep diri. Super percaya bahwa identitas kita (dan secara luas karier kita) adalah produk dari bagaimana kita melihat diri kita sendiri dan bagaimana kita mempraktikkan konsep ini di dunia nyata. Karier yang sukses bagi Super adalah karier yang memanfaatkan sebanyak

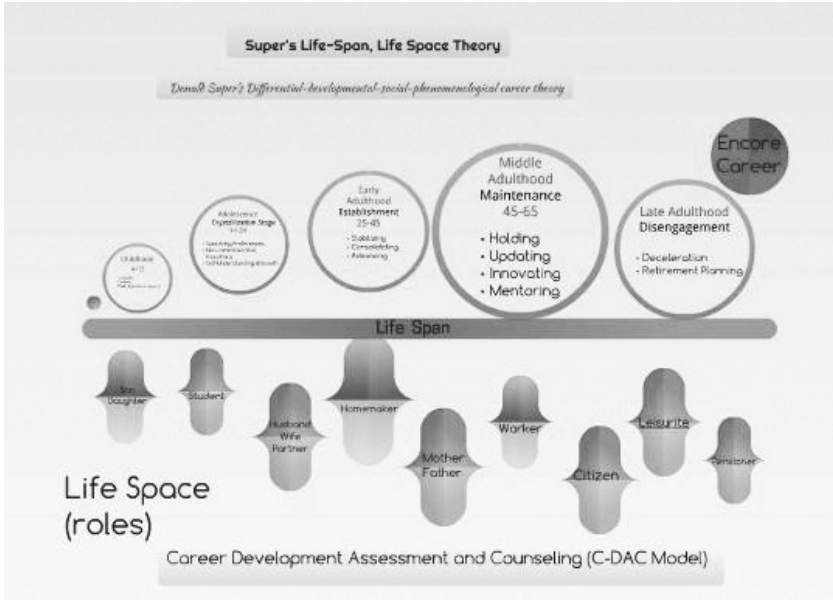
mungkin konsep diri kita. Karena konsep diri kita dapat berubah sering waktu, ini berarti bahwa karier kita adalah proses yang berkelanjutan daripada bertujuan pada titik tetap.

Penjelasan Super, mengenai *life rainbow* /pelangi kehidupan, adalah gambaran bahwa kehidupan seseorang terdiri dari berbagai peran (*roles*) yang dijalani secara bersamaan sepanjang tahap kehidupan, yang diilustrasikan seperti pelangi artinya karier tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh banyak peran dalam hidup seseorang. bisa dilihat pada gambar 1 Teori *Life Rainbow* dan gambar 2 Rentang Hidup (*life span*) Ruang Hidup (*life space*), berikut ini.



Gambar 1.1 (Life Rainbow)-Pelangi Kehidupan)

Sumber:https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/a-propos/notre-histoire/doctorats-honorifiques/docteurs/s/donald-e-super?utm_source=chatgpt.com



Gambar 1.2 (Life Span) (life Space)

Sumber: https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/a-propos/notre-histoire/doctorats-honorifiques/docteurs/s/donald-e-super?utm_source=chatgpt.com

Pada gambar 1.1. dan 1.2 menjelaskan teori dari Super mengenai proses perkembangan karier seseorang yang terlaksana beriringan juga dengan bagaimana ruang lingkup dan ruang hidup seseorang teridentifikasi secara beruntutan atau bisa disebut sebagai proses sepanjang hidup.

Penelitian selanjutnya merupakan kajian dari Kata karier (*career*) lebih menunjuk pada pekerjaan atau jabatan yang jalani dan dipercaya sebagai jalan hidupnya, yang mengalir seluruh pemikiran dan hati seseorang, juga merangkai mewarnai seluruh gaya hidupnya, (Pio, 2017), Sebab itu pemilihan karier membutuhkan persiapan dan planning yang matang bukan hanya mendapat pekerjaan yang sifatnya sebentar. Kata “karier” telah dipakai untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing fungsi atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan tentang perilaku (*behavior science*) umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian sebagai berikut:

- (1) Karier sebagai suatu rangkaian promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke posisi-jabatan yang lebih meminta tanggung jawab atau

ke tempat yang lebih baik dalam atau antar hirarki hubungan kerja pada kehidupan kerja seseorang.

- (2) Karier sebagai penerang tugas yang membentuk suatu bentuk kemajuan yang sistematis dan jalan jalur karier.
- (3) Karier sebagai cerita pekerjaan seseorang atau serangkaian tanggung jawab yang dipegangnya selama kehidupan bertugas.

Konsep-konsep dasar perencanaan karier diatas secara rinci bisa dijelaskan dalam kaitan perencanaan karier seperti yang diungkapkan (Manurung, n.d.) adalah:

- (1) Karier, suatu karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.
- (2) Jalur Karier (*career path*), suatu jalan karier adalah rangkaian pekerjaan-pekerjaan berantai yang membentuk karier seseorang.
- (3) Sasaran-sasaran karier (*career goals.*), adalah posisi diwaktu yang akan datang saat seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian kariernya
- (4) Perencanaan karier (*career planning*), proses saat seseorang memilih sasaran karier, dan jalur target tersebut.
- (5) Pengembangan karier (*career development*), pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk menggapai suatu rencana karier. Sebagian orang menganggap karier (*career*) sebagai promosi didalam organisasi.

Karier adalah untai kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan tindakan, nilai-nilai, dan ide seseorang selama rentang hidupnya, Tidak sedikit yang gagal mengelola kariernya, sebab mereka tidak memperhatikan konsep dasar perencanaan karier ini. Mereka tidak menyadari bahwa target karier bisa menggerakkan karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep tersebut tidak menjamin fungsinya, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan target karier, perencanaan karier kemungkinan terlaksana. Salah satu tugas penting manajemen adalah mengoptimalkan SDM agar dapat dan mau bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu dan juga mau bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila ia bias memenuhi berbagai

kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa karyawan harus ditempatkan pada jabatan/jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Pembahasan mengenai ruang lingkup perencanaan karier telah banyak digagas oleh ahli, mari kita mulai dari arti ruang lingkup perencanaan karier. Edgar Schen menjelaskan sebagai proses individu dalam memahami nilai, motif, dan kompetensi (*career anchor*) untuk menentukan arah karier yang sesuai. Dimana penjelasan singkatnya adalah kombinasi dari persepsi diri tentang bakat/kemampuan, motif/kebutuhan, dan nilai-nilai yang tidak akan dilepaskan seseorang dalam memilih pekerjaan. Ini adalah konsep utama yang memandu keputusan karier jangka panjang agar tetap konsisten dengan identitas diri. (Schen, 1996). Penjelasan ruang lingkup dari perencanaan karier menurut Schen, yakni menekankan ruang lingkup pada:

- a) Jjangkar karier (*Career anchor*)
- b) Nilai, motif, dan kompetensi individu
- c) Kesesuaian antara individu dan pekerjaan

Lingkup gagasan Schen adalah keselarasan antara diri seseorang dengan pilihan kariernya.

Pendapat ahli berikutnya datang dari Donald Super, dimana ruang lingkup perencanaan karier menurut Super, mencakup beberapa point yaitu:

- a) Konsep diri (*Self-concept*) yakni pemahaman seseorang tentang minat, nilai, dan kemampuannya.
- b) Proses sepanjang hidup (*Life-span*) & Peran kehidupan (*life-space*) yang dijelaskan sebagai perkembangan karier sepanjang tahap kehidupan seseorang.
- c) Peran kehidupan (*life roles*) mengenai penjelasan peran seseorang sebagai pekerja, pelajar, anggota keluarga, artinya, perencanaan karier tidak hanya tentang pekerjaan, tetapi juga keseluruhan peran hidup individu.

Merujuk ruang lingkup perencanaan karier dari berbagai ahli tersebut, dapat disimpulkan mengenai ruang lingkup perencanaan karier secara umum sebagai berikut:

- a) Pemahaman diri mengenai (minat, bakat, nilai)
- b) Eksplorasi peluang karier.
- c) Penetapan tujuan karier.
- d) Penyusunan strategi dan rencana tindakan.
- e) Pengembangan kompetensi.
- f) Evaluasi dan penyesuaian karier.

3. Proses Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Menurut Donald E. Super, proses perencanaan karier menekankan proses sepanjang hidup (*life-span*) dan terkait peran kehidupan (*life-space/Roles*). Tahapannya sebagai berikut:

- a) Pertumbuhan (*Growth*), usia 0–14 tahun, dimana Individu mulai mengenali minat, kemampuan, dan nilai, kemudian muncul konsep diri awal.
- b) Eksplorasi (*Exploration*), usia 5–24 tahun, saat mencari informasi karier, saat mencoba berbagai pilihan (pendidikan, magang, pekerjaan awal) dan saat menentukan pilihan karier awal
- c) Pemantapan (*Establishment*), usia 25–44 tahun dimana fase mulai bekerja dan membangun karier. Fase mengembangkan keterampilan dan stabilitas kerja.
- d) Pemeliharaan (*Maintenance*) usia 45–64 tahun, kondisi mempertahankan posisi, dan saat meningkatkan kinerja dan adaptasi.
- e) Penurunan (*Decline/Disengagement*) usia 65+ proses persiapan pensiun dan mengurangi aktivitas kerja.

Kesimpulan dari gagasan Super ini adalah proses perencanaan karier merupakan proses bertahap yang mengikuti perkembangan usia dan konsep diri individu. Kita telaah berikutnya mengenai Proses Perencanaan Karier menurut Edgar H. Schen., Schen lebih fokus pada kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person-job fit*) melalui konsep *career anchor*. Prosesnya dimana prosesnya meliputi.

- a) *Self-Assessment* (Penilaian Diri) yaitu mengidentifikasi Nilai (*values*), motif (*motives*), Kompetensi (*skills*). Hasilnya adalah *career anchor* (jangkar karier), seperti teknis, manajerial, keamanan, otonomi.
- b) *Reality Testing* (Uji Realitas) adalah mencocokkan potensi diri seseorang dengan dunia kerja lalu melihat peluang dan tuntutan organisasi.
- c) *Goal Setting* (Penetapan Tujuan Karier) saat seseorang menentukan arah karier sesuai *career anchor*, dan saat seseorang ketika memilih jalur karier yang realistis.
- d) *Action Planning* (Perencanaan Tindakan) ketika menyusun langkah konkret seperti pelatihan, Pengalaman kerja, pengembangan kompetensi
- e) *Feedback & Adjustment* (Evaluasi dan Penyesuaian) seperti mengevaluasi perkembangan karier, menyesuaikan rencana jika diperlukan.

Kesimpulan yang bisa diturunkan dari pendapat Schen mengenai proses perencanaan karier adalah Schen melihatnya sebagai proses menemukan kecocokan antara diri seseorang dan pekerjaan.

D. Rangkuman

Perencanaan karier merupakan proses sistematis yang membantu individu memahami diri, menetapkan tujuan, dan menyusun langkah untuk mencapai karier yang diinginkan. Ruang lingkupnya mencakup penilaian diri (minat, bakat, nilai), eksplorasi peluang kerja, penetapan tujuan karier, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi dan penyesuaian secara berkelanjutan. Menurut pemikiran Donald E. Super, perencanaan karier berlangsung sepanjang kehidupan (*life-span*), sedangkan Edgar H. Schen menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai, motivasi, dan kompetensi individu dengan pilihan kariernya.

Fungsi perencanaan karier adalah sebagai pedoman arah pengembangan diri, membantu pengambilan keputusan karier yang tepat, serta meningkatkan kesiapan dan daya saing individu di dunia kerja. Selain itu, perencanaan karier juga berfungsi untuk meminimalkan ketidakpastian masa depan dan meningkatkan kepuasan kerja. Secara umum, arti perencanaan karier adalah upaya sadar dan terarah untuk merancang masa depan pekerjaan agar selaras dengan potensi diri dan

peluang yang ada, sehingga individu dapat mencapai keberhasilan dan kesejahteraan dalam hidupnya.

E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

1. Deskripsi Proyek

Mahasiswa diminta untuk menyusun perencanaan karier pribadi secara sistematis berdasarkan hasil analisis diri, peluang karier, serta tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Proyek ini bertujuan agar mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep perencanaan karier dalam kehidupan nyata.

2. Tujuan Proyek

Melalui proyek ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a) Mengidentifikasi potensi diri (minat, bakat, nilai, dan kompetensi)
- b) Menentukan arah dan tujuan karier
- c) Menyusun langkah strategis dalam mencapai tujuan karier
- d) Mengembangkan rencana pengembangan diri secara berkelanjutan

3. Langkah-Langkah Pengerjaan Proyek

3.1. Self-Assessment (Penilaian Diri)

Mahasiswa mengidentifikasi:

- a) Kekuatan dan kelemahan diri
- b) Minat dan bakat
- c) Nilai-nilai pribadi
- d) Kompetensi yang dimiliki

3.2. Eksplorasi Karier

- a) Mencari informasi tentang profesi yang diminati
- b) Mengidentifikasi peluang kerja di masa depan
- c) Menganalisis kebutuhan kompetensi di bidang tersebut

3.3. Penetapan Tujuan Karier

- a) Tujuan jangka pendek (1–3 tahun)
- b) Tujuan jangka menengah (3–5 tahun)
- c) Tujuan jangka panjang (5–10 tahun)

3.4. Penyusunan Rencana Aksi (Career Plan)

Mahasiswa menyusun langkah konkret:

- a) Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan
- b) Pengalaman kerja/magang
- c) Pengembangan soft skills dan hard skills

3.5. Evaluasi dan Refleksi

- a) Menilai kesesuaian rencana dengan kondisi diri
- b) Mengidentifikasi hambatan dan solusi
- c) Menyusun strategi alternatif jika diperlukan

4. Output Proyek

Mahasiswa wajib menghasilkan:

- a) Dokumen Perencanaan Karier (*Career Plan*)
- b) Presentasi singkat (PPT/Video)
- c) Refleksi pribadi (1–2 halaman)

5. Format Laporan Proyek

- a) Halaman Judul
- b) Pendahuluan
- c) Hasil Self-Assessment
- d) Analisis Peluang Karier
- e) Tujuan Karier
- f) Rencana Aksi
- g) Evaluasi dan Refleksi
- h) Penutup

6. Kriteria Penilaian (OBE)

Penilaian didasarkan pada:

- a) Ketepatan analisis diri
- b) Kesesuaian tujuan karier
- c) Kejelasan dan realisme rencana
- d) Kreativitas dan kerapian penyajian
- e) Kemampuan refleksi

7. Petunjuk Pengumpulan
 - a) Dikumpulkan dalam bentuk PDF
 - b) Presentasi dilakukan sesuai jadwal
 - c) Dikerjakan secara individu

F. Daftar Pustaka

- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27(1), 135–159.
- Bennis, W. (n.d.). *Leadership Identity P1*.
- Damaruci, S. (2025). *TEORI-TEORI PENGEMBANGAN KEPERCAYAAN DIRI: Self Confidence: The Foundation Of Life Skill Intelligence*. Penerbit KBM Indonesia.
- Manurung, Y. (n.d.). *HAKIKAT PENGEMBANGAN Karier*.
- Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan pengembangan karier. *Proceeding Seminar Nasional & Ilmu Sosial 2017*, 1(1), 207–215.
- Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88.

Kegiatan Belajar 2

TEORI TENTANG PROSES DAN FUNGSI PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Salam damai untuk kita semua para mahasiswa dalam aktivitas pembelajaran Pengembangan dan Perencanaan Karier, Perencanaan karier Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dalam pengembangan individu dan keberlangsungan organisasi. Dalam era persaingan global dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, setiap individu dituntut untuk memiliki arah karier yang jelas serta kemampuan beradaptasi terhadap berbagai tantangan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap teori proses dan fungsi perencanaan karier menjadi landasan utama dalam membangun karier yang terarah dan berkelanjutan.

Secara teoritis, perencanaan karier tidak hanya dipandang sebagai aktivitas penentuan pekerjaan, tetapi sebagai suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan, mulai dari pengenalan diri, eksplorasi peluang, penetapan tujuan, hingga evaluasi dan penyesuaian karier. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Donald E. Super yang menekankan bahwa karier berkembang sepanjang siklus kehidupan individu, serta Edgar H. Schen yang menyoroti pentingnya kesesuaian antara nilai, motivasi, dan kompetensi individu dalam menentukan pilihan karier.

Selain itu, fungsi perencanaan karier juga memiliki peran strategis, baik bagi individu maupun organisasi. Bagi individu, perencanaan

karier berfungsi sebagai pedoman dalam mengembangkan potensi diri dan mencapai tujuan hidup. Sementara itu, bagi organisasi, perencanaan karier menjadi alat untuk meningkatkan kinerja, retensi karyawan, serta menciptakan kesinambungan kepemimpinan. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif mengenai proses dan fungsi perencanaan karier SDM menjadi sangat penting dalam mendukung keberhasilan individu dan organisasi secara simultan.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian, ruang lingkup, serta menganalisis teori, proses, dan fungsi perencanaan karier SDM dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi individu dan pencapaian tujuan organisasi. (CPMK 1).

C. Materi Pembelajaran

1. Proses Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Sama seperti terdapat banyak definisi “karier,” “pengembangan karier” telah didefinisikan dengan berbagai cara, seringkali bergantung pada disiplin ilmu. Perbedaan-perbedaan tersebut menyoroti salah satu aspek menarik dari bidang pengembangan karier. Beberapa pihak mendekatinya dari perspektif individu (yaitu, berfokus pada minat, kemampuan, dan tujuan seseorang), sementara pihak lain mengambil perspektif produktivitas organisasi (yaitu, berkonsentrasi pada kebutuhan organisasi dan bagaimana karyawan individu dapat membantu memenuhi kebutuhan tersebut). Seperti yang akan kita bahas nanti, dikotomi sudut pandang tersebut mencerminkan poin perselisihan di bidang ini yang masih berlangsung.

Berbicara mengenai perencanaan karier, analisis yang didapat dari beberapa ahli menyimpulkan bahwa apa tujuan yang diinginkan setiap Individu akan memiliki jalan yang unik dan berbeda-beda, mengikuti proses hidupnya, dan ini mengakibatkan goal setting atau tujuan akhir akan berbeda satu individu dengan yang lainnya. Salah seorang ahli manajemen Gary Dessler mengungkapkan bahwa dalam proses perencanaan karier akan melibatkan beberapa tingkatan, Proses Perencanaan Karier menurut Gary Dessler. Dalam buku *Human*

Resource Management, (Dessler et al., 2015), Dessler menjelaskan bahwa perencanaan karier melibatkan beberapa tahapan utama:

1. Penilaian diri (*Self-Assessment*).
Penjelasannya adalah seorang Individu harus mampu mengidentifikasi minat, nilai, keahlian, dan tujuan kariernya agar proses perencanaan kariernya tertata.
2. Penilaian organisasi (*Reality Check*).
Hal utama yang dimaksudkan pada penilaian organisasi adalah, organisasi memberikan atau menyediakan informasi atas peluang karier yang tersedia dan transparan.
3. Penetapan tujuan karier (*Goal Setting*).
Saat seseorang menentukan target karier jangka pendek dan panjang, momen proses perencanaannya terhadap karier memiliki tujuan.
4. Pengembangan rencana karier (*Action Planning*).
Ketika seseorang mulai menyusun langkah konkret seperti pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja.

Dessler menjelaskan dalam teorinya di bukunya *Human Resource Management*, bagaimana seseorang dalam melakukan perencanaan karier harus memiliki konsep manajemen diri berangkat dari penilaian diri, penilaian keadaan lingkungan organisasi dan penentuan target karier di hidupnya, agar pelaksanaannya nanti mudah dan terukur bagi dirinya.

Sejalan dengan pendapat Dessler tadi dan juga menguatkan gagasan Dessler, mengenai proses perencanaan karier, datang pendapat berikutnya dari seorang ahli bernama Raymond A. Noe, dimana Proses Perencanaan Karier menurut Raymond A. Noe Dalam bukunya berjudul *Employee Training and Development*, (Noe & Peacock, 2008) Noe menjelaskan proses yang lebih sistematis:

1. *Self-Assessment*
2. *Reality Check*
3. *Goal Setting*
4. *Action Planning*

Model perencanaan karier yang digagas menurut Noe sangat mirip sekali dengan gagasan proses perencanaan karier Dessler, namun lebih

menekankan pada peran pelatihan dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari strategi karier.

Perbedaan gagasan ahli mengenai Proses Perencanaan Karier datang dari Donald E. Super, menurut Donald E. Super dalam teori perkembangan karier, Super, D. E. (1990). *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*. (Super, 1980) Super menjelaskan bahwa perencanaan karier adalah proses sepanjang hidup:

1. *Growth* (Pertumbuhan), yaitu proses pengembangan konsep diri sejak dini.
2. *Exploration* (Eksplorasi), proses seseorang mencoba berbagai pilihan karier.
3. *Establishment* (Pemantapan) saat seseorang memasuki dan menstabilkan karier.
4. *Maintenance* (Pemeliharaan) ketika fase mempertahankan dan mengembangkan karier.
5. *Decline* (Penurunan) waktu dimana seseorang melakukan persiapan pensiun.

Tampak perbedaan pendekatan proses perencanaan karier dari Super, yang melihat seseorang sebagai Individu yang tumbuh dan berkembang secara natural dan mencoba beberapa karier dalam hidup mereka sebelum akhirnya menentukan tujuan dan terminal akhir dari kariernya untuk dikembangkan dan pensiun bersamanya. Pendekatan secara humanis dan natural Super membawa khasanah yang bagus untuk literasi proses perencanaan karier dalam Manajemen Sumber daya manusia.

Selanjutnya pendapat ahli lain yang sejalan dengan Dessler dan Noe mengenai proses perencanaan karier datang dari John M. Ivancevich dalam bukunya Proses Perencanaan Karier menurut John M. Ivancevich Dalam buku Ivancevich, J. M. (2010). *Organizational behaviors and Management*, (Ivancevich et al., 1990) menurut gagasan dari Ivancevich, proses perencanaan karier meliputi:

1. Analisis individu (kemampuan & minat)
2. Analisis peluang organisasi
3. Penyesuaian (*matching*) antara individu dan organisasi
4. Pengembangan karier (*career development program*)

Secara umum, dari berbagai ahli di atas, proses perencanaan karier SDM dapat kita rangkum menjadi point-point sebagai berikut:

1. *Self-Assessment* (Penilaian diri)
2. Analisis peluang organisasi
3. Penetapan tujuan karier
4. Penyusunan rencana aksi
5. Pengembangan dan evaluasi karier

Saat ini kita mengerti bahwa Proses ini menunjukkan perencanaan karier merupakan kolaborasi antara individu dan organisasi untuk mencapai kesesuaian (fit) antara kebutuhan pribadi dan kebutuhan organisasi.

2. Fungsi Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Peran tradisional dari aktivitas personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian adalah untuk mengisi perusahaan dengan karyawan yang memiliki minat, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan. (J. A. Colquitt et al., 2015) Namun, seringkali, banyak perusahaan juga menggunakan aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk membantu karyawan mereka mewujudkan potensi karier mereka sepenuhnya. Mereka melakukan ini bukan hanya karena mereka berpikir bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan, tetapi karena diharapkan semua orang mendapatkan keuntungan karyawan dengan karier yang lebih memuaskan, dan perusahaan dengan peningkatan hubungan, keterlibatan, dan retensi karyawan. Kita akan membahas perencanaan karier dan topik terkait dalam bab ini.

Sebelum melanjutkan, kita harus mendefinisikan istilah-istilah penting yang akan kita gunakan di sepanjang bab ini. Kita dapat mendefinisikan karier sebagai posisi pekerjaan yang dipegang seseorang selama bertahun-tahun. Manajemen karier adalah proses untuk memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara paling efektif baik di dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan.

Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan,

keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang. Perencanaan karier adalah proses yang disengaja di mana seseorang menyadari keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik pribadi lainnya; memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karier; dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Kita lanjutkan materi kegiatan belajar ke dua dalam buku ajar Perencanaan karier SDM, dengan menelaah apa itu fungsi dalam perencanaan karier, ini merupakan langkah terencana yang bertujuan untuk menyamakan kepentingan perusahaan dengan aspirasi pribadi, berperan dalam mengetahui kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang, mengasah kemampuan pegawai, meningkatkan komitmen, serta menjamin kinerja organisasi. Hal ini menjamin tersedianya sumber daya yang sesuai pada momen yang pas. Maka hasil sintesa kita dari pendapat ahli pada sub bab pertama mengenai pembahasan proses perencanaan karier, kita dapat tarik point penting mengenai apa saja fungsi atau peran perencanaan karier bagi seseorang, diantaranya:

1. Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, fungsi pertama perencanaan karier adalah menyelaraskan jumlah dan kualitas karyawan yang ada dengan kebutuhan organisasi di masa depan, baik dalam jangka pendek maupun panjang.
2. Mengembangkan karyawan potensial, fungsi yang kedua dari proses perencanaan karier adalah membantu karyawan memetakan tujuan karier mereka dan mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.
3. Meningkatkan motivasi dan loyalitas fungsi yang ketiga dalam proses perencanaan karier seseorang adalah memberikan kepastian arah karier kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan semangat kerja dan komitmen terhadap perusahaan.
4. Optimalisasi sumber daya manusia dan fungsi keempat memastikan setiap karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat (*right person on the right place*) sesuai dengan kualifikasi dan potensinya.

Selanjutnya untuk lebih memahami materi di kegiatan belajar kedua ini, mari kita simak peta konsep dan diagram atau gambar yang menggambarkan Proses dan Fungsi Perencanaan karier seseorang dalam gambar 2.1. dibawah ini.



Gambar 2.1 Proses dan Fungsi Perencanaan Karier SDM

Sumber: Dessler *Human Resource Management*, Ivancevich *Organizational behavior management*

D. Rangkuman

Dahulu, orang memandang karier sebagai semacam tangga menanjak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, lebih sering daripada tidak dengan satu atau beberapa perusahaan. Saat ini, banyak orang masih naik jabatan, tetapi banyak (atau sebagian besar) mendapati diri mereka harus menemukan jati diri baru. Misalnya, seorang tenaga penjualan yang diberhentikan oleh perusahaan penerbitan yang baru saja bergabung, mungkin menemukan jati diri baru sebagai eksekutif akun di perusahaan periklanan yang berorientasi media. Karier saat ini berbeda dalam beberapa hal dari beberapa tahun yang lalu. Dengan semakin banyaknya perempuan yang mengejar karier profesional dan manajerial, keluarga harus menyeimbangkan tantangan yang terkait dengan tekanan karier ganda. Apa yang diinginkan orang dari karier mereka juga berubah. Generasi baby boomer mereka yang akan pensiun dalam beberapa tahun ke depan cenderung berfokus pada pekerjaan dan perusahaan. Orang-orang yang memasuki pasar kerja sekarang sering mendambakan peluang untuk kehidupan kerja-keluarga yang lebih seimbang. Salah satu implikasinya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pemberi kerja dan karyawan satu sama lain sedang berubah. Apa yang diharapkan oleh pemberi kerja dan karyawan satu sama lain adalah bagian dari apa yang disebut oleh psikolog sebagai kontrak

psikologis. Ini adalah “kesepakatan tidak tertulis yang ada antara pemberi kerja dan karyawan.” Kontrak psikologis mengidentifikasi harapan timbal balik masing-masing pihak. Misalnya, kesepakatan yang tidak dinyatakan adalah bahwa manajemen akan memperlakukan karyawan secara adil dan menyediakan kondisi kerja yang memuaskan, semoga dalam hubungan jangka panjang. Karyawan diharapkan untuk merespons “dengan menunjukkan sikap yang baik, mengikuti arahan, dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi.”

Perencanaan karier sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses penting yang dilakukan oleh individu untuk mengelola perjalanan kariernya secara terarah dan sistematis. Proses ini dimulai dari upaya individu dalam memahami dirinya sendiri, baik dari segi minat, bakat, nilai, maupun kompetensi yang dimiliki. Pemahaman diri ini menjadi dasar dalam menentukan pilihan karier yang sesuai dengan potensi dan aspirasi pribadi. Selanjutnya, individu melakukan eksplorasi terhadap berbagai peluang karier yang tersedia. Pada tahap ini, seseorang mengumpulkan informasi mengenai jenis pekerjaan, kualifikasi yang dibutuhkan, serta prospek karier di masa depan. Informasi tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam menetapkan tujuan karier, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Setelah tujuan karier ditetapkan, individu menyusun rencana aksi yang konkret. Rencana ini dapat berupa pengembangan pendidikan, pelatihan, peningkatan keterampilan, serta pengalaman kerja yang relevan. Proses perencanaan karier tidak berhenti sampai di sini, melainkan perlu dilakukan evaluasi secara berkala untuk menilai sejauh mana tujuan karier telah tercapai. Jika terdapat perubahan kondisi atau ketidaksesuaian, maka individu perlu melakukan penyesuaian rencana kariernya.

Selain sebagai proses, perencanaan karier juga memiliki fungsi yang sangat penting bagi individu. Perencanaan karier memberikan arah yang jelas dalam kehidupan seseorang sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Dengan perencanaan yang baik, individu mampu mengoptimalkan potensi dirinya serta mengurangi ketidakpastian dalam menghadapi dinamika dunia kerja. Selain itu, perencanaan karier juga membantu individu dalam mengambil keputusan yang tepat terkait pendidikan, pekerjaan, dan pengembangan diri.

Dengan demikian, perencanaan karier SDM merupakan bagian integral dari pengembangan diri yang berkelanjutan, yang tidak hanya berdampak pada keberhasilan individu, tetapi juga pada kontribusinya terhadap organisasi dan masyarakat.

E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Proyek Mini: “Rencana Karier Pribadi (*Personal Career Plan*)”

1. Tujuan Proyek, Mahasiswa mampu:
 - 1.1. Memahami proses perencanaan karier secara nyata
 - 1.2. Mengidentifikasi potensi diri
 - 1.3. Menyusun rencana karier jangka pendek dan menengah
 - 1.4. Mengaitkan teori dengan kondisi pribadi
2. Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta menyusun dokumen rencana karier pribadi secara sederhana berdasarkan tahapan proses perencanaan karier yang telah dipelajari.
3. Langkah-langkah Pengerjaan
 - 3.1. Penilaian Diri (*Self-Assessment*), Tuliskan:
 - a) Minat utama
 - b) Bakat/kemampuan yang dimiliki
 - c) Nilai hidup (misalnya: stabilitas, gaji, passion, dll)
 - 3.2. Eksplorasi Karier, Pilih 1–2 jenis pekerjaan/karier yang diminati, Jelaskan:
 - a) Tugas pekerjaan
 - b) Kualifikasi yang dibutuhkan
 - c) Prospek karier
 - 3.3. Penetapan Tujuan Karier
 - a) Tujuan jangka pendek (1–2 tahun)
 - b) Tujuan jangka menengah (3–5 tahun)
4. Rencana Aksi, Tuliskan langkah konkret:
 - a) Pendidikan/pelatihan yang akan diikuti

- b) Skill yang akan dikembangkan
 - c) Pengalaman yang ingin dicapai (magang, organisasi, dll)
 - d) Evaluasi Diri
 - e) Tantangan yang mungkin dihadapi
 - f) Strategi mengatasinya
5. Output (Hasil yang Dikumpulkan)
- a) Dokumen 2–3 halaman (boleh diketik atau tulis tangan rapi)
 - b) Format bebas, boleh ditambah tabel atau diagram sederhana
6. Kriteria Penilaian
- a) Kelengkapan isi (30%)
 - b) Kesesuaian dengan konsep perencanaan karier (25%)
 - c) Kejelasan dan realistik rencana (25%)
 - d) Kerapihan dan sistematika (20%)

F. Daftar Pustaka

- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment*. Organizational Behaviour. McGraw-Hill Education. Wwww. Mhhe. Con.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*.
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298

Kegiatan Belajar 3

TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN KARIER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Salam damai untuk kita semua para mahasiswa dalam aktivitas pembelajaran Pengembangan dan Perencanaan Karier Dalam era persaingan global dan dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, perencanaan karier menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga dituntut untuk mampu mengelola dan mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan. Di sisi lain, individu sebagai bagian dari organisasi juga perlu memiliki arah dan tujuan karier yang jelas agar dapat berkembang secara optimal.

Perencanaan karier dalam manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis yang bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan aspirasi dan potensi individu. Melalui perencanaan karier yang baik, organisasi dapat memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, sementara individu memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kinerja, serta mencapai kepuasan kerja.

Kegiatan belajar ini akan membahas secara komprehensif mengenai tujuan dan manfaat perencanaan karier, baik dari perspektif individu maupun organisasi. Pemahaman terhadap tujuan perencanaan karier akan membantu mahasiswa dalam mengenali arah pengembangan diri, sedangkan pemahaman terhadap manfaatnya akan memberikan

gambaran tentang pentingnya perencanaan karier dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Dengan mempelajari materi ini, diharapkan mahasiswa mampu mengidentifikasi tujuan perencanaan karier secara tepat serta memahami manfaatnya dalam mendukung keberhasilan karier individu dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, mahasiswa juga diharapkan dapat mengaplikasikan konsep-konsep tersebut dalam perencanaan karier pribadi maupun dalam praktik manajemen sumber daya manusia di masa depan.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu menerapkan tahapan perencanaan karier SDM (dimulai dari identifikasi kebutuhan, penilaian potensi, pengembangan jalur karier, hingga evaluasi) dengan menganalisis keselarasan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu, serta menjelaskan manfaatnya dalam membangun tim yang berkinerja tinggi dan berkomitmen. (CPMK 1).

C. Materi Pembelajaran

1. Tujuan Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Perencanaan karier sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam praktik manajemen SDM yang bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan aspirasi dan potensi individu. Secara umum, tujuan utama perencanaan karier adalah membantu individu dalam merencanakan masa depan kariernya sekaligus mendukung organisasi dalam menyiapkan tenaga kerja yang kompeten dan berkelanjutan.

Menurut Gary Dessler dalam bukunya *Human Resource Management*, tujuan perencanaan karier adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki jalur pengembangan yang jelas sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dengan adanya perencanaan karier, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan peluang yang tersedia di masa depan.

Sementara itu, Raymond A. Noe menjelaskan bahwa tujuan perencanaan karier adalah membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri serta menetapkan tujuan karier yang realistis. Melalui proses ini, individu dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dan meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karier tidak hanya berorientasi pada posisi pekerjaan, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, Donald E. Super dalam teori perkembangan kariernya menekankan bahwa tujuan perencanaan karier adalah untuk membantu individu mencapai kematangan karier sepanjang siklus kehidupan. Perencanaan karier memungkinkan individu untuk memahami peran dirinya dalam berbagai tahap kehidupan kerja, mulai dari eksplorasi hingga pemeliharaan karier.

Dari perspektif organisasi, John M. Ivancevich menyatakan bahwa tujuan perencanaan karier adalah untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pengembangan internal. Dengan demikian, organisasi dapat mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal serta meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

Penelitian mengenai tujuan perencanaan karier digagas dari Mondy, (Mondy & Noe, 2005) yang menyatakan bahwa tujuan perencanaan karier adalah:

1. Mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi
2. Membantu karyawan merencanakan masa depan kariernya
3. Meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan SDM

Secara keseluruhan, tujuan perencanaan karier SDM dapat dirangkum sebagai upaya untuk memberikan arah yang jelas bagi individu dalam mengembangkan kariernya, meningkatkan kompetensi dan kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan karier yang baik, (Pramana et al., 2021), tercipta keselarasan antara kebutuhan individu dan organisasi, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat jangka panjang bagi kedua belah pihak. Rangkuman point-point tujuan perencanaan karier dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penyelarasan Strategi, yakni menyelaraskan kebutuhan organisasi akan tenaga kerja dengan pengembangan karier individu.

2. Pengembangan Potensi yaitu mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan agar siap dipromosikan (perencanaan suksesi).
3. Optimalisasi SDM dengan mendayagunakan potensi tenaga kerja secara maksimal dan menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*right person on the right place*).
4. Kepuasan dan Retensi yang dimaksud adalah meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas karyawan.
5. Kestaraan dengan cara mewujudkan peluang kerja dan promosi yang sama tanpa memandang perbedaan.
6. Pemahaman diri dengan maksud membantu karyawan memahami minat, bakat, dan arah karier mereka sendiri.

Perencanaan karier yang efektif membantu organisasi mencapai target bisnis melalui sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi. Pendapat lain dari Utama, dalam bukunya dasar ilmu manajemen dan kewirausahaan, bahwa perencanaan karier sangat membantu arah dan tujuan seseorang dalam mencapai tujuan akhir karier yang diinginkannya. (Shavab et al., 2021)

Berikut adalah tabel statistik rata-rata tujuan perencanaan karier generasi milenial di Indonesia yang disusun berdasarkan beberapa hasil survei dan penelitian terbaru dari berbagai sumber ampak dalam Tabel 3.1.:

Tabel 3.1 Data Survey Tujuan Karier Generasi Milenial di Indonesia

No	Tujuan Perencanaan Karier	Persentase (%)	Sumber
1.	Kemandirian finansial	33%	Surve Deloitte (2026)
2.	Keseimbangan kerja & kehidupan (work-life balance)	26%	IDN Research Institute (2025)
3.	Kepuasan pribadi dalam pekerjaan	21%	IDN Research Institute (2025)
4.	Pengembangan diri & kompetensi	±20%	Jurnal SDM Indonesia
5.	Stabilitas kerja dan keamanan karier	±18%	Studi akademik Indonesia
6.	Pencapaian jabatan/karier formal	Lebih rendah dibanding lainnya	Deloitte & penelitian perilaku kerja

Sumber: Data berbagai sumber diolah (2026), Deloitte, IDN Research, Jurnal, Studi Akademik

Kemandirian finansial menjadi tujuan utama milenial Indonesia lahir 1981-1996, dengan sekitar 33% menjadikannya prioritas dalam perencanaan karier namun, berbeda dengan generasi sebelumnya, milenial tidak hanya fokus pada uang. Mereka juga mengutamakan Keseimbangan hidup dan kepuasan kerja, masing-masing sekitar 26% dan 21% Selain itu, aspek pengembangan diri dan fleksibilitas kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan arah karier Menariknya, jabatan tinggi bukan lagi prioritas utama, melainkan hanya salah satu bagian dari tujuan karier.

Secara umum, tujuan perencanaan karier generasi milenial di Indonesia bersifat lebih holistik, yaitu menggabungkan:

1. Aspek Finansial
2. Kesejahteraan Psikologis
3. Pengembangan Diri

Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari *career success* berbasis jabatan menjadi *career success* berbasis makna dan Keseimbangan hidup.

2. Manfaat Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Baru-baru ini, penelitian memperkuat gagasan bahwa di beberapa budaya, pekerjaan dan karier terkait erat dengan identitas individu dan membantu mendefinisikan rasa diri seseorang, sebuah cara untuk memenuhi potensi atau tujuan hidup seseorang. Demikian pula, (Duffy & Dik, 2013) mencatat prevalensi gagasan tentang panggilan dalam literatur ilmiah tentang karier. Dalam artikel selanjutnya, mencatat bahwa meskipun definisinya bervariasi, tiga komponen tampaknya membentuk rasa panggilan: “panggilan eksternal atau internal,” perasaan tertarik untuk melakukan jenis pekerjaan tertentu; “rasa tujuan dan makna secara keseluruhan,” dalam pekerjaan itu sendiri; dan “kontribusi prososial,” yang mengarah pada membantu orang lain atau berkontribusi pada “kebaikan bersama”. Meskipun penelitian masih berlangsung mengenai konsep ini, hubungan terlihat jelas antara melihat karier seseorang sebagai sebuah panggilan dan hasil positif seperti komitmen karier dan kepuasan kerja Maka tidak mengherankan, mengingat peran sentral pekerjaan dalam kehidupan, kehilangan pekerjaan seringkali berarti lebih dari sekadar pengurangan pendapatan

atau risiko ketidakamanan finansial. Hal itu dapat mempertanyakan rasa harga diri dan tujuan seseorang. Singkatnya, pekerjaan dan karier penting bagi kita dan dapat berdampak besar pada bagaimana kita memandang diri kita sendiri dan seberapa bahagia kita dalam hidup kita.

Beragam perspektif mengenai persimpangan makna dan pekerjaan juga dapat memengaruhi bagaimana karyawan menentukan tujuan karier mereka. (Hall et al., 2012), Hall dan Las Heras mengamati bahwa karier dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda, yaitu perspektif subjektif, yang berasal dari rasa bermakna individu mengenai karier; dan perspektif objektif, yang berfokus pada apa yang sering diidentifikasi orang lain sebagai indikator utama keberhasilan (misalnya, promosi, gaji). Sementara penelitian karier tradisional sering berfokus pada ciri khas objektif, aspek subjektif telah mendapatkan prominensi sering perubahan lingkungan karier. Pandangan kita saat ini tentang karier jauh lebih luas dan terbuka terhadap interpretasi dan inisiatif individu. Akibatnya, studi tentang karier dan pengembangan karier tidak hanya menjadi lebih beragam, tetapi juga lebih penting bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Sebelum kita melanjutkan, mari kita definisikan istilah-istilah kunci untuk diskusi kita selanjutnya.

Bersama dengan karyawan, manajer dan pemberi kerja juga memiliki tanggung jawab manajemen karier. Tanggung jawab ini sebagian bergantung pada berapa lama karyawan tersebut telah bekerja di perusahaan. Misalnya, sebelum perekrutan, wawancara kerja yang realistis dapat membantu calon karyawan untuk lebih akurat menilai apakah pekerjaan tersebut cocok untuk mereka. Terutama bagi lulusan perguruan tinggi baru, pekerjaan pertama dapat sangat penting untuk membangun kepercayaan diri dan gambaran yang lebih realistis tentang apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan: menyediakan pekerjaan pertama yang menantang dan memiliki mentor berpengalaman yang dapat membantu orang tersebut mempelajari seluk-beluknya sangat penting.

Beberapa orang menyebut ini sebagai pencegahan guncangan realitas, sebuah fenomena yang terjadi ketika harapan dan antusiasme tinggi karyawan baru berhadapan dengan kenyataan pekerjaan yang membosankan dan tidak menantang. Rotasi pekerjaan berkala dapat membantu seseorang mengembangkan gambaran yang lebih realistis tentang apa yang mereka kuasai, dan dengan demikian langkah karier

yang mungkin terbaik. Dengan demikian, Institusi menawarkan lulusan baru kesempatan untuk bergabung dalam Program Pengembangan Rotasi. Ini adalah program 2 tahun di mana karyawan pertama-tama mempelajari tentang produk, pelanggan, karyawan, strategi, dan nilai-nilai Intuit. Selanjutnya, karyawan menyelesaikan empat rotasi 6 bulan, mendapatkan pengalaman di berbagai unit bisnis Intuit dan berbagai fungsi, misalnya, manajemen produk, pemasaran, dan sumber daya manusia. Semua peserta Program Pengembangan Rotasi dipasangkan dengan penasihat eksekutif, yang memberikan

Pembinaan dan pendampingan karier. Perencanaan karier sumber daya manusia memberikan manfaat yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Dalam konteks individu, perencanaan karier membantu seseorang untuk memahami arah pengembangan dirinya secara lebih terstruktur, sedangkan bagi organisasi, perencanaan karier menjadi alat strategis untuk memastikan keberlangsungan dan efektivitas pengelolaan SDM. Masalahnya adalah, dengan pasar tenaga kerja saat ini, baik pemberi kerja maupun karyawan tidak dapat mengandalkan komitmen jangka panjang satu sama lain. Hal itu mengubah kontrak psikologis, dan membuat manajemen karier menjadi lebih penting bagi karyawan, yang mungkin harus mempersiapkan diri untuk saatnya ia harus pindah pekerjaan. Karyawan, manajer, dan pemberi kerja semuanya memiliki peran dalam pengembangan karier karyawan.

Manajer harus memberikan umpan balik kinerja yang tepat waktu dan objektif, menawarkan tugas dan dukungan pengembangan, dan melakukan diskusi pengembangan karier dengan karyawan. Dia harus bertindak sebagai pelatih, penilai, penasihat, dan mentor, mendengarkan dan mengklarifikasi rencana karier karyawan, memberikan umpan balik, menghasilkan pilihan karier, dan menghubungkan karyawan dengan sumber daya organisasi dan pilihan karier.

Sementara itu, pemberi kerja harus menyediakan pelatihan, pengembangan, dan peluang promosi yang berorientasi karier, menawarkan informasi karier dan program karier, serta memberi karyawan berbagai pilihan karier. Namun, pada akhirnya, karyawan bertanggung jawab atas kariernya sendiri. Dia harus menilai minat, keterampilan, dan nilai-nilainya; mencari sumber informasi karier; dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan karier yang

bahagia dan memuaskan. Bagi karyawan, perencanaan karier berarti mencocokkan kekuatan dan kelemahan individu dengan peluang dan ancaman pekerjaan. Dengan kata lain, orang tersebut ingin mengejar pekerjaan, profesi, dan karier yang memanfaatkan minat, bakat, nilai, dan keterampilannya. Orang tersebut juga ingin memilih pekerjaan, profesi, dan karier yang masuk akal dalam hal proyeksi permintaan pekerjaan di masa depan. Idealnya, ia harus memikirkan sosok “diri” ideal di masa depan yang ingin ia capai.

Lokakarya perencanaan karier adalah “acara pembelajaran terencana di mana peserta diharapkan terlibat aktif, menyelesaikan latihan dan inventaris perencanaan karier, dan berpartisipasi dalam sesi praktik keterampilan karier.”¹⁶ Lokakarya tipikal mencakup latihan penilaian diri (keterampilan, minat, nilai, dan sebagainya), penilaian tren pekerjaan yang penting, dan segmen penetapan tujuan dan perencanaan tindakan.

Pelatih karier umumnya membantu karyawan membuat rencana 1 hingga 5 tahun yang menunjukkan ke mana karier mereka di perusahaan dapat mengarah. Kemudian, pemberi kerja dan karyawan mendasarkan rencana pengembangan karyawan pada apa yang dibutuhkan untuk naik jabatan. Para pelatih membantu karyawan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan mereka dan mendapatkan pelatihan, pengembangan profesional, dan peluang jaringan yang mereka butuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Sistem pengembangan karier tidak perlu rumit. Bahkan hanya menerima umpan balik kinerja dari supervisor, memiliki rencana pengembangan individu, dan memiliki akses ke pelatihan sudah cukup bagi banyak karyawan. Selain itu, pengumuman lowongan pekerjaan, penilaian kinerja formal yang berorientasi pada karier, konseling dan pendampingan formal dengan manajer,

Menurut Gary Dessler dalam bukunya *Human Resource Management*, perencanaan karier memberikan manfaat dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika individu memiliki kejelasan mengenai jalur karier yang akan ditempuh, mereka cenderung lebih bersemangat dalam bekerja serta memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Sejalan dengan itu, Raymond A. Noe menyatakan bahwa perencanaan karier berperan penting dalam pengembangan kompetensi karyawan. Melalui perencanaan yang terarah, individu dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan tujuan kariernya. Dengan demikian, organisasi juga diuntungkan karena memiliki tenaga kerja yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Lebih lanjut, John M. Ivancevich mengemukakan bahwa salah satu manfaat utama perencanaan karier adalah meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan. Karyawan yang melihat adanya peluang pengembangan karier dalam organisasi cenderung bertahan lebih lama dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Hal ini membantu organisasi dalam mengurangi tingkat turnover dan biaya rekrutmen.

Dari perspektif perkembangan individu, Donald E. Super menjelaskan bahwa perencanaan karier mendukung kematangan karier sepanjang siklus kehidupan. Individu yang merencanakan kariernya dengan baik akan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan peran dan tuntutan pekerjaan di setiap tahap kehidupan kerja.

Selain itu, Mondy R. Wayne menekankan bahwa perencanaan karier memberikan manfaat dalam menyelaraskan kebutuhan individu dan organisasi. Dengan adanya keselarasan ini, organisasi dapat mencapai tujuannya secara lebih efektif, sementara individu juga memperoleh kepuasan dan perkembangan karier yang optimal.

Secara keseluruhan, manfaat perencanaan karier SDM dapat dilihat dari dua sisi utama. Bagi individu, perencanaan karier membantu memberikan arah yang jelas, meningkatkan kompetensi, serta menciptakan kepuasan kerja. Sementara bagi organisasi, perencanaan karier berfungsi sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja, menjaga loyalitas karyawan, serta memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas di masa depan.

3. Sintesis studi kasus tujuan dan manfaat perencanaan karier manajemen sumber daya manusia

Tujuan dan manfaat perencanaan karier dalam manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk memastikan terciptanya keselarasan

antara kebutuhan organisasi dengan aspirasi individu, sehingga kedua belah pihak dapat berkembang secara optimal dan berkelanjutan. Perencanaan karier tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan perjalanan profesional seseorang, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam mengelola talenta, meningkatkan kinerja, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dalam praktiknya, meskipun tujuan tersebut telah dipahami secara konseptual, masih banyak organisasi dan individu yang belum mampu mengimplementasikannya secara efektif, sehingga menimbulkan berbagai permasalahan.

Salah satu studi kasus yang mencerminkan kurang optimalnya penerapan tujuan perencanaan karier adalah seorang karyawan di perusahaan jasa yang telah bekerja selama beberapa tahun tanpa adanya kejelasan arah pengembangan karier. Individu tersebut merasa bahwa pekerjaannya bersifat rutin dan tidak memberikan tantangan baru. Tidak adanya diskusi karier maupun perencanaan jangka panjang dari pihak manajemen membuatnya merasa tidak memiliki masa depan yang jelas di dalam organisasi. Kondisi ini menyebabkan menurunnya motivasi kerja, rendahnya keterlibatan, serta munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa salah satu tujuan utama perencanaan karier, yaitu memberikan arah dan kepastian bagi individu, belum tercapai. Tanpa adanya perencanaan yang jelas, karyawan akan kesulitan dalam memahami peran dan kontribusinya dalam jangka panjang. Selain itu, organisasi juga kehilangan kesempatan untuk mengembangkan potensi karyawan secara maksimal.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan mengintegrasikan perencanaan karier ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh. Organisasi perlu secara aktif melakukan perencanaan karier bersama karyawan melalui diskusi berkala, penilaian kinerja, serta pemetaan potensi. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, karyawan dapat memahami peluang yang tersedia dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapainya. Dari sisi individu, penting untuk bersikap proaktif dalam menyampaikan aspirasi serta merencanakan pengembangan diri secara mandiri.

Studi kasus lain menunjukkan permasalahan yang berkaitan dengan manfaat perencanaan karier dalam meningkatkan kompetensi. Seorang karyawan yang memiliki potensi tinggi tidak mendapatkan kesempatan

untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan karena organisasi tidak memiliki program yang terstruktur. Akibatnya, kemampuan individu tersebut tidak berkembang, sehingga kinerjanya stagnan. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya merugikan individu, tetapi juga organisasi yang kehilangan peluang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Permasalahan ini mencerminkan bahwa manfaat perencanaan karier dalam meningkatkan kompetensi belum dimanfaatkan secara optimal. Tanpa adanya program pengembangan yang jelas, karyawan akan kesulitan dalam meningkatkan kemampuan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan merancang program pengembangan karier yang terstruktur dan berkelanjutan. Organisasi perlu menyediakan pelatihan, workshop, serta kesempatan belajar lainnya yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Selain itu, penting untuk mengaitkan program pengembangan dengan rencana karier yang telah disusun, sehingga setiap kegiatan memiliki arah yang jelas. Individu juga perlu memiliki komitmen untuk terus belajar dan memanfaatkan setiap kesempatan pengembangan yang tersedia.

Permasalahan lain yang sering muncul adalah ketidaksesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dalam sebuah studi kasus, seorang karyawan memiliki aspirasi untuk berkembang di bidang tertentu, namun organisasi tidak menyediakan peluang yang sesuai. Hal ini menyebabkan individu merasa tidak puas dan kurang termotivasi dalam bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan karier belum mampu menjembatani kepentingan kedua belah pihak.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan menciptakan sistem perencanaan karier yang bersifat partisipatif. Organisasi perlu melibatkan karyawan dalam proses perencanaan sehingga dapat memahami kebutuhan dan aspirasi mereka. Diskusi yang terbuka dan transparan dapat membantu menemukan titik temu antara tujuan individu dan organisasi. Selain itu, fleksibilitas dalam penempatan kerja dan pengembangan kompetensi juga dapat menjadi solusi dalam mengatasi ketidaksesuaian tersebut.

Selain memberikan arah dan meningkatkan kompetensi, perencanaan karier juga memiliki manfaat dalam meningkatkan retensi karyawan. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi yang mengalami

tingkat turnover tinggi karena karyawan merasa tidak memiliki prospek karier yang jelas. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan karena merasa tidak ada peluang untuk berkembang, meskipun ia memiliki kinerja yang baik.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa perencanaan karier yang tidak efektif dapat menyebabkan hilangnya talenta potensial. Organisasi yang tidak mampu memberikan gambaran masa depan kepada karyawannya akan kesulitan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan sistem yang memberikan kejelasan mengenai jalur karier dan peluang pengembangan. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memahami potensi perkembangan yang dapat dicapai di dalam perusahaan. Selain itu, penghargaan terhadap kinerja serta pemberian kesempatan yang adil juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Secara keseluruhan, tujuan dan manfaat perencanaan karier dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam menciptakan Keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi. Permasalahan yang muncul biasanya disebabkan oleh kurangnya sistem yang terstruktur, minimnya komunikasi, serta ketidaksesuaian antara kebutuhan dan peluang.

Dengan adanya perencanaan karier yang efektif, individu dapat memiliki arah yang jelas dalam mengembangkan dirinya, sementara organisasi dapat memanfaatkan potensi karyawan secara optimal. Sinergi antara kedua pihak menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan karier yang berkelanjutan, sehingga tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memberikan kepuasan dan kesejahteraan bagi individu.

D. Rangkuman

Pekerjaan dan karier merupakan bagian integral dari kehidupan sehingga wacana yang dikhususkan untuk topik-topik yang saling terkait tersebut mencakup berabad-abad dan meluas dari media sosial dan pers populer hingga artikel dan buku ilmiah. Misalnya, pada pertengahan tahun sembilan puluhan, sebuah artikel muncul di Majalah Fortune berjudul “Mengapa kita bekerja?” (Dumaine, 1994) Jawaban yang paling jelas

tampaknya adalah untuk menghasilkan uang. Namun, inti dari artikel tersebut adalah bahwa pekerjaan mencakup lebih dari sekadar keamanan finansial. Para penulis mengutip sebuah kutipan dari Warren Bennis, seorang cendekiawan kepemimpinan terkemuka abad ke-20, “Pekerjaan benar-benar mendefinisikan siapa Anda. Begitu banyak harga diri seseorang diukur dari kesuksesan di tempat kerja” Meskipun sebagian orang bekerja terutama untuk memenuhi kebutuhan hidup, jika diberi pilihan, baik dulu maupun sekarang, orang cenderung mencari pekerjaan yang meningkatkan rasa percaya diri.

Perencanaan karier dalam manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis yang bertujuan untuk mengarahkan pengembangan individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui perencanaan karier, individu dapat memahami potensi diri, menetapkan tujuan yang jelas, serta merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam dunia kerja.

Tujuan utama perencanaan karier adalah memberikan arah yang jelas bagi individu dalam mengembangkan kariernya secara terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, perencanaan karier juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Dari perspektif organisasi, perencanaan karier berfungsi untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, meningkatkan loyalitas karyawan, serta mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi dalam jangka panjang.

Di sisi lain, perencanaan karier memberikan berbagai manfaat yang signifikan. Bagi individu, perencanaan karier membantu dalam mengoptimalkan potensi diri, meningkatkan kompetensi, serta mengurangi ketidakpastian dalam menghadapi perubahan dunia kerja. Individu yang memiliki perencanaan karier yang baik cenderung lebih siap menghadapi tantangan dan mampu mengambil keputusan yang tepat terkait pengembangan diri.

Bagi organisasi, perencanaan karier memberikan manfaat dalam meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi tingkat turnover, serta menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan siap menghadapi perubahan. Selain itu, perencanaan karier juga membantu menciptakan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih harmonis dan berkelanjutan.

Dengan demikian, perencanaan karier tidak hanya menjadi kebutuhan individu, tetapi juga merupakan bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Keberhasilan perencanaan karier akan memberikan dampak positif bagi perkembangan individu sekaligus keberlangsungan organisasi di tengah persaingan yang semakin dinamis.

E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

“Analisis Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karier”

1. Tujuan Proyek, Mahasiswa mampu:
 - a) Memahami tujuan perencanaan karier secara konseptual dan praktis
 - b) Mengidentifikasi manfaat perencanaan karier bagi diri sendiri
 - c) Menganalisis keterkaitan antara tujuan dan manfaat karier
 - d) Mengaplikasikan konsep dalam kehidupan nyata
2. Deskripsi Tugas
Mahasiswa diminta melakukan refleksi dan analisis sederhana mengenai tujuan dan manfaat perencanaan karier, baik dari sudut pandang teori maupun pengalaman/praktik pribadi.
3. Langkah-langkah Pengerjaan
 - 3.1. Identifikasi Tujuan Karier Pribadi, Tuliskan:
 - a) 2–3 tujuan karier yang ingin dicapai
 - b) Alasan memilih tujuan tersebut
 - 3.2. Analisis Manfaat Perencanaan Karier, Jelaskan:
 - a) Manfaat perencanaan karier bagi diri sendiri
 - b) Manfaat bagi organisasi (jika sudah bekerja/magang)
 - 3.3. Keterkaitan Tujuan dan Manfaat
 - a) Jelaskan hubungan antara tujuan karier dengan manfaat yang diperoleh
 - b) Berikan contoh nyata (misalnya dari pengalaman pribadi atau orang lain)
 - 3.4. Refleksi Pribadi, Tuliskan:

- a) Apakah Anda sudah memiliki perencanaan karier?
 - b) Apa kendala yang dihadapi?
 - c) Apa langkah perbaikan ke depan?
- 4. Output (Hasil yang Dikumpulkan)
 - a) Esai singkat 2–3 halaman
 - b) Ditulis secara naratif dan sistematis, boleh ditambahkan tabel atau ilustrasi sederhana
- 5. Kriteria Penilaian
 - a) Pemahaman konsep (30%)
 - b) Kedalaman analisis (25%)
 - c) Keterkaitan teori dengan praktik (25%)
 - d) Kerapihan dan sistematika penulisan (20%)

F. Daftar Pustaka

- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428–436.
- Dumaine, B. (1994). Why Do We Work?. *Fortune*, 130(13), 196.
- Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. Las. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-beng: A study of reduced-load professionals over time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742–766
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Pearson Educación
- Pramana, C., Utama, A., Ririmasse, O., Djuanda, G., Christianty, R., Wijaya, I. G. B., Syafaat, F., Siahainenia, S., & Mashadi, M. (2021). *Dasar Ilmu Manajemen*. Media Sains Indonesia
- Shavab, F. A., Nasfi, N., Purboyo, P., Karyanto, B., Hikmah, H., Kartika, R. D., Rini, N. K., Arifudin, O., Awaludin, D. T., & Ardiansyah, T. (2021). *Dasar manajemen & kewirausahaan (sebuah tinjauan teori dan praktis)*.

Kegiatan Belajar 4

TAHAPAN PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Salam damai untuk kita semua para mahasiswa dalam aktivitas pembelajaran Pengembangan dan Perencanaan Karier. Perencanaan karier sumber daya manusia merupakan proses yang tidak terjadi secara instan, melainkan melalui tahapan-tahapan yang sistematis dan berkesinambungan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap tahapan perencanaan karier menjadi sangat penting, baik bagi individu maupun organisasi, agar pengembangan karier dapat dilakukan secara terarah, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan yang terus berkembang.

Setiap individu memiliki potensi, minat, dan tujuan karier yang berbeda-beda. Oleh karena itu, diperlukan suatu tahapan yang jelas untuk membantu individu dalam mengenali dirinya, mengeksplorasi peluang yang tersedia, serta menetapkan langkah-langkah strategis dalam mencapai tujuan karier. Di sisi lain, organisasi juga membutuhkan kerangka tahapan yang sistematis untuk memastikan bahwa pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Kegiatan belajar ini akan membahas secara mendalam mengenai tahapan-tahapan dalam perencanaan karier SDM, mulai dari penilaian diri, eksplorasi karier, penetapan tujuan, hingga penyusunan rencana aksi dan evaluasi. Pemahaman terhadap tahapan ini diharapkan dapat

membantu mahasiswa dalam merancang perencanaan karier pribadi secara lebih terstruktur, serta memberikan wawasan praktis dalam mengelola pengembangan karier di lingkungan organisasi.

Dengan mempelajari materi ini, mahasiswa tidak hanya memahami konsep tahapan perencanaan karier secara teoritis, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan nyata. Hal ini menjadi penting sebagai bekal dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompetitif dan menuntut kesiapan individu yang adaptif serta berorientasi pada pengembangan diri secara berkelanjutan..

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu merancang program pengembangan karier yang integratif dengan menganalisis unsur-unsur pokok (penilaian kebutuhan karier, kesempatan karier, dan penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan) untuk mencapai kesuksesan dan keseimbangan karier individu dalam konteks keberagaman SDM, serta mengintegrasikan prinsip keterbukaan dan penghargaan terhadap perbedaan budaya. (CPMK 3).

C. Materi Pembelajaran

1. Tahapan Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Perencanaan strategik adalah proses menentukan tujuan organisasional dan program tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategik meliputi serangkaian langkah yang setiap langkahnya mungkin melibatkan pengumpulan data yang banyak, analisis dan evaluasi yang berulang-ulang oleh manajemen. Elemen-elemen penting dari perencanaan strategik dan kemungkinan imbasnya terhadap perencanaan sumber daya manusia yang dapat dipakai oleh acuan organisasi publik yaitu: (a) mendefinisikan filosofi perusahaan/ organisasi, sebagai langkah pertama; (b) menelaah kondisi lingkungan; (c) mengevaluasi kekuatan dan kelemahan lembaga; (d) menentukan tujuan dan sasaran; dan (e) menyusun strategi (Fisher, 1999). Setelah melakukan langkah-langkah tersebut dapat pula melakukan pengendalian dan evaluasi perencanaan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas perencanaan sumber

daya manusia, dan menentukan penyimpangan dari rencana beserta sebab-sebabnya. Karena alasan inilah maka dibutuhkan tolok ukur guna menilai pelaksanaan. Tujuan kuantitatif dan kualitatif dapat memainkan peran yang berguna dalam perencanaan sumber daya manusia. Tujuan kuantitatif membuat proses pengendalian dan evaluasi lebih obyektif dan mengukur penyimpangan dari pelaksanaan yang diinginkan lebih akurat. Keuntungan informasi kuantitatif adalah bahwa informasi ini menyoroti bidang-bidang permasalahan potensial dan dapat menyediakan basis untuk diskusi konstruksi terhadap persoalan

Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan berupa perencanaan dan tindakan terarah menuju tujuan kerja dan kehidupan pribadi. Pengembangan berarti pertumbuhan, perolehan dan penerapan keterampilan seseorang secara berkelanjutan. Pengembangan karier adalah hasil dari perencanaan karier individu dan penyediaan dukungan serta peluang oleh organisasi, idealnya sebuah proses kolaboratif yang berfokus pada individu dan organisasi. Perspektif yang lebih baru dari sudut pandang pengembangan sumber daya manusia (SDM) menggemakan loyalitas ganda pengembangan karier untuk mengatasi kepentingan tingkat sistem dan pribadi, menggambarkan sebagai mekanisme untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan individu dan organisasi sambil mengembangkan kapasitas individu untuk mengendalikan kualitas dan sifat kondisi karier mereka. (Yoon & Chae, 2022) Analisis dari perspektif bimbingan vokasional juga mengakui bahwa meskipun mungkin ada pandangan yang bertentangan tentang karier antara organisasi dan individu, implementasi strategi manajemen karier mendorong kerja sama antara kedua entitas tersebut

Berdasarkan penelitian terkini, kami menyarankan definisi ini. Pengembangan karier adalah proses memperoleh dan mengalami aktivitas yang direncanakan dan tidak direncanakan yang mendukung pencapaian tujuan hidup dan kerja. Di dalam suatu organisasi, ini akan menjadi proses kolaboratif yang meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja individu sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi.

Meskipun orang-orang telah bekerja selama ribuan tahun, kata “karier” yang merujuk pada jalur pekerjaan tidak digunakan sebelum abad ke-19, dan baru mulai digunakan secara umum pada abad ke-20. (Herr, 2001) lebih spesifik, mencatat “istilah karier jarang digunakan sebelum tahun 1960-an” Meskipun definisi “karier” dapat ditemukan di

kamus mana pun, dalam literatur penelitian, deskripsi tersebut sering mengungkapkan pandangan para sarjana tentang bagaimana mereka memahami dua elemen kunci, waktu dan ruang. Waktu mengacu pada bagaimana karier berkembang selama suatu interval, sementara ruang membahas cakupan dari apa yang dicakup oleh karier; apakah hanya posisi kerja berbayar atau semua pengalaman terkait pekerjaan seseorang, berbayar atau tidak mengacu pada karya sebelumnya dan karya untuk mendefinisikan karier sebagai “rangkaiannya pengalaman kerja seseorang yang terus berkembang dari waktu ke waktu”.

Deskripsi ini dimaksudkan untuk mencakup pekerjaan yang tidak dibayar, dan tidak termasuk referensi tentang kemajuan sebagai prasyarat untuk sukses, yang mencerminkan pandangan yang lebih intrinsik. kemudian mengamati bahwa definisi tersebut menegaskan “setiap orang memiliki karier, tetapi tidak ada yang memiliki lebih dari satu” (hlm. 28), memperkuat bahwa meskipun seseorang dapat berganti pekerjaan atau beralih ke industri yang berbeda dari waktu ke waktu, semua pengalaman tersebut berkontribusi pada perjalanan karier yang sama. Pandangan tentang “karier” yang mencakup serangkaian pekerjaan yang dijalani sepanjang hidup didukung oleh (Lent & Brown, 2020) Jadi, jalur karier terungkap dari waktu ke waktu dalam langkah-langkah yang mungkin linier atau tidak, dan dapat mencakup beberapa bidang profesional serta organisasi yang berbeda.

Secara definitif, perencanaan karier merupakan alur tahapan perjalanan seseorang yang ditata sesuai dengan potensi dan kemampuan diri juga ketersediaan peluang atau kesempatan penciptaan peluang karier yang diinginkan. Super menggambarkan secara gamblang proses ini, kemudian diperkuat pendapat dari Dessler dan Ivancevich, serta Noe R.A., banyak penelitian lain yang melakukan kajian dan gagasan yang sejalan dengan mereka, terutama disesuaikan dengan kajian internal lokasi dan geografi, kondisi lainnya yang mempengaruhi seseorang memetakan rencana karier mereka.

Tahapan perencanaan karier SDM adalah proses sistematis yang terdiri dari penilaian diri (kekuatan/kelemahan), penetapan tujuan karier, penyusunan rencana aksi, serta implementasi dan evaluasi untuk menyelaraskan tujuan individu dengan kebutuhan organisasi. Langkah ini krusial untuk pengembangan karyawan dan keberhasilan bisnis.

Berikut adalah tahapan perencanaan karier SDM secara umum:

- Penilaian diri (*Self Asesment*) yakni karyawan mengevaluasi minat, nilai, kekuatan, dan kelemahan diri untuk mengenali potensi.
- Identifikasi Peluang Karier, dimana seseorang menemukan peluang karier di dalam maupun di luar organisasi, termasuk mutasi atau promosi yang memungkinkan.
- Menetapkan tujuan karier, dengan menyusun tujuan jangka pendek dan jangka panjang berdasarkan hasil evaluasi diri dan kesempatan yang ada.
- Penyusunan rencana aksi (*action planning*) dengan membuat langkah-langkah spesifik untuk mencapai tujuan, seperti pelatihan, pendidikan tambahan, atau pengembangan keterampilan khusus.
- Implementasi dan Review dengan melaksanakan rencana aksi tersebut dan meninjau kembali secara berkala untuk penyesuaian jika ada perubahan (seperti yang dijelaskan dalam

kajian berikut ini coba digambarkan secara visual bagaimana tahapan perencanaan karier dari Mahasiswa sebelum terjun di dunia kerja, dalam Gambar 4.1 berikut ini



Gambar 4.1 Tahapan Rencana Karier Mahasiswa

Sumber: Data penelitian diolah (2026)

Perencanaan karier bukan sekadar proses administratif perpindahan jabatan dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi. Dalam ekosistem

manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) modern, perencanaan karier adalah sinergi antara aspirasi individu dengan kebutuhan strategis organisasi. Secara filosofis, karier merupakan perjalanan seumur hidup yang melibatkan pembelajaran, pengalaman, dan kontribusi. Tanpa perencanaan yang matang, seorang karyawan cenderung bekerja tanpa arah (disengaged), yang pada akhirnya akan merugikan produktivitas perusahaan.

Perencanaan karier yang efektif dimulai dengan pemahaman bahwa tanggung jawab pengembangan karier bersifat dualistik. Di satu sisi, individu adalah “pemilik” karier mereka sendiri yang harus proaktif mencari peluang. Di sisi lain, organisasi berperan sebagai “enabler” atau fasilitator yang menyediakan infrastruktur, jalur, dan sumber daya. Tahapan ini dimulai dari fase kesadaran, di mana organisasi harus menciptakan budaya yang mendorong pertumbuhan, sementara individu harus memiliki kemauan untuk berevolusi melampaui deskripsi pekerjaan mereka saat ini.

Seperti yang telah disebutkan, konotasi kita saat ini tentang “karier” relatif baru, dan frasa “pengembangan karier” tidak digunakan secara luas hingga tahun 1950-an atau akhir tahun 1960-an, seperti yang dicatat oleh Herr (2001). Hal ini bukan karena konsep tersebut tidak dikenal, tetapi karena terminologi tradisional lebih cenderung berupa “bimbingan kejuruan” pada tahun-tahun awal (dan masih digunakan dalam beberapa konteks), dan kemudian, “konseling karier” seiring bidang tersebut menjadi terkenal. Asal usul dari apa yang sekarang kita kenal sebagai teori karier mewakili berbagai bidang dan serangkaian perkembangan selama beberapa dekade. Diskursus tentang karier dan pengembangan karier memiliki sejarah panjang, dimulai dengan para filsuf kuno Cicero dan Plato yang menyinggung karier dalam tulisan mereka tentang bagaimana individu harus mendekati kehidupan dan membedakan panggilan (Moore, dkk., 2007). Berlanjut ribuan tahun ke depan, akar dasar dari apa yang sekarang kita kenal sebagai pengembangan karier terlihat jelas dalam pendidikan kejuruan yang ditawarkan melalui serikat dagang Eropa pada abad ke-12. Setelah diterima di sebuah serikat, para magang bekerja di bawah bimbingan seorang master hingga mereka mencapai status pekerja terampil dan dapat menjalankan perdagangan mereka

Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, revolusi industri di AS dan Eropa mendorong kebutuhan akan pelatihan kejuruan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi berbasis manufaktur yang baru muncul. Di Inggris, sebagian besar fokusnya adalah membantu kaum muda “untuk melakukan transisi ke dunia kerja”. Pada saat yang sama di AS, dua faktor membawa para pencari kerja yang bersemangat ke pabrik-pabrik dalam jumlah yang membutuhkan lebih banyak pelatihan kerja. Yang pertama adalah meningkatnya imigrasi mereka yang mencari pekerjaan dengan upah lebih tinggi dengan pindah ke AS; dan yang kedua adalah perpindahan domestik dari pertanian ke kota-kota karena peralatan menggantikan banyak pekerjaan buruh manual. Pergeseran menuju masyarakat manufaktur juga berarti eksplorasi berbagai pilihan pekerjaan di masa depan, yang mewakili pergeseran dari budaya agraris di mana pola kerja cenderung lebih teratur, dengan lebih sedikit pilihan (Patton, 2019).

Secara operasional, perencanaan karier dapat dibagi menjadi beberapa tahapan sistematis yang saling mengunci:

(*Self-Assessment*), Ini adalah titik nol dalam perencanaan karier. Individu didorong untuk melakukan introspeksi mendalam mengenai nilai-nilai pribadi, minat, kekuatan teknis (*hard skills*), dan kompetensi perilaku (*soft skills*). Dalam konteks organisasi, perusahaan dapat membantu fase ini melalui penyediaan alat tes psikometri, penilaian 360 derajat, atau pusat asesmen (*assessment center*). Tujuannya adalah agar individu memahami di mana posisi mereka saat ini dan apa “modal” yang mereka miliki untuk melangkah ke tahap berikutnya. Fase Eksplorasi Peluang dan Penyelarasan (*Environmental Scanning*) Setelah memahami potensi diri, langkah selanjutnya adalah memahami realitas pasar kerja di dalam organisasi. Karyawan perlu mengeksplorasi jalur karier (*career path*) yang tersedia. Apakah organisasi menggunakan jalur karier tradisional yang vertikal, atau jalur karier modern yang lebih fleksibel seperti *career lattice* (perpindahan lateral ke departemen lain untuk memperkaya skill). Pada tahap ini, komunikasi antara atasan dan bawahan melalui sesi *career talk* menjadi sangat krusial untuk menyelaraskan antara ambisi pribadi dengan ketersediaan posisi di masa depan. Fase Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)

Berdasarkan hasil penilaian diri dan eksplorasi peluang, individu harus menetapkan sasaran karier yang spesifik. Sasaran ini sebaiknya

mengikuti kaidah SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Sasaran karier tidak hanya bicara soal jabatan, tetapi juga penguasaan kompetensi tertentu. Misalnya, “Menjadi Manajer Pemasaran Digital dalam waktu 3 tahun dengan sertifikasi ahli strategi media sosial.” Penetapan tujuan ini memberikan fokus dan energi bagi individu dalam menjalankan rutinitas pekerjaan mereka.

Fase Perencanaan Strategi Pengembangan (*Action Planning*) Rencana tanpa aksi hanyalah angan-angan. Di tahap ini, dibuatlah sebuah dokumen formal yang sering disebut *Individual Development Plan* (IDP). Dokumen ini merinci langkah nyata yang harus departemen SDM harus membangun sistem pendukung yang kokoh. Pertama adalah transparansi informasi. Karyawan tidak akan bisa merencanakan karier jika kriteria promosi dan deskripsi jabatan di level atas bersifat tertutup. Kedua adalah sistem manajemen talenta (*Talent Management*). Perusahaan harus memiliki database yang akurat mengenai siapa saja “top talent” yang siap dipromosikan (*succession planning*).

Selain itu, gaya kepemimpinan di perusahaan sangat menentukan. Manajer harus dilatih untuk menjadi pelatih (*coach*) bagi bawahannya, bukan sekadar pemberi instruksi. Pemimpin yang baik adalah mereka yang bangga ketika melihat anggotanya tumbuh dan berhasil menduduki posisi yang lebih tinggi, bahkan jika itu berarti anggota tersebut harus pindah ke departemen lain.

Tahapan Menghadapi Tantangan Karier di Era Disrupsi Di era industri 4.0 dan ekonomi digital, perencanaan karier menghadapi tantangan baru: ketidakpastian. Konsep “pekerjaan seumur hidup” di satu perusahaan mulai memudar, digantikan oleh konsep “keahlian seumur hidup.” Oleh karena itu, perencanaan karier saat ini harus lebih menekankan pada *transferable skills* kemampuan yang tetap berguna meskipun industri berubah, seperti kemampuan pemecahan masalah kompleks, kecerdasan emosional, dan adaptivitas digital.

Organisasi juga harus mulai mempertimbangkan aspek kesejahteraan (*well-being*) dalam perencanaan karier. Karier yang sukses bukan lagi sekadar kenaikan gaji, tetapi juga keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan pemenuhan makna hidup (*purpose*). Perencanaan karier yang menyentuh sisi humanis ini akan menghasilkan loyalitas karyawan yang jauh lebih tinggi.

Perencanaan karier adalah sebuah perjalanan berkelanjutan yang memerlukan komitmen dari kedua belah pihak. Bagi individu, ini adalah investasi masa depan. Bagi organisasi, ini adalah strategi retensi dan pengembangan aset yang paling berharga. Dengan mengikuti tahapan yang sistematis mulai dari penilaian diri hingga evaluasi berkala organisasi tidak hanya akan memiliki tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga tenaga kerja yang memiliki motivasi intrinsik kuat karena mereka melihat masa depan mereka terpeta dengan jelas di dalam perusahaan. Tokoh kunci dalam pembentukan awal bimbingan kejuruan juga mewakili bidang yang biasanya tidak diasosiasikan dengan pengembangan karier. Frank Parsons, seorang insinyur dan pengacara, dianggap sebagai pencetus frasa “bimbingan kejuruan” Meskipun buku-buku lain pada saat itu dan beberapa yang ditulis sebelumnya membahas seleksi dan keberhasilan pekerjaan, bukunya *Choosing a Vocation* (1909, diterbitkan setelah kematiannya) memberikan model awal untuk konseling karier pada masanya Meskipun Parsons mendasarkan modelnya pada pengalaman praktisnya daripada pada penelitian, karyanya sangat dihormati. Ia adalah pendukung awal untuk mencocokkan minat dan keterampilan individu dengan persyaratan pekerjaan.

Dengan mengingat hal itu, ia mengusulkan tiga prinsip dasar bimbingan kejuruan: memahami diri sendiri, mengenali apa yang dibutuhkan oleh berbagai jenis pekerjaan, dan mengoordinasikan kedua faktor tersebut untuk menemukan pekerjaan yang sesuai Pendekatan Parsons berfokus pada kerja satu lawan satu dengan individu, dan yang cukup mengejutkan untuk zamannya, ia melihat bimbingan kejuruan dapat diterapkan baik untuk pria maupun Pada tahap awal ini, Parsons tidak sendirian dalam mendasarkan model bimbingan kejuruan pada aplikasi daripada penelitian. Hal ini sebagian besar terjadi di seluruh AS dan Eropa. Para peneliti di kedua benua tersebut segera mengembangkan instrumen yang dapat digunakan untuk memperkuat praktik dengan konstruksi teoretis. (Herr, 2001)

diambil, seperti mengikuti pelatihan teknis, mengambil proyek lintas fungsi untuk memperluas jejaring, mencari mentor senior, atau menempuh pendidikan formal lanjutan. Organisasi mendukung tahap ini dengan mengalokasikan anggaran pengembangan dan memberikan waktu bagi karyawan untuk belajar.

Fase Implementasi dan Eksperimentasi, Tahapan ini adalah saat di mana rencana diuji di lapangan. Karyawan mulai mengambil tanggung jawab baru atau menerapkan skill yang baru dipelajari. Dalam manajemen SDM, ini bisa berupa *job enlargement* (penambahan tugas) atau *job enrichment* (peningkatan kualitas tanggung jawab). Eksperimentasi ini penting untuk melihat apakah jalur karier yang dipilih memang sesuai dengan realitas kerja harian.

Tahapan Evaluasi dan Kalibrasi Ulang, Dunia bisnis berubah dengan sangat cepat. Oleh karena itu, perencanaan karier tidak boleh kaku. Secara berkala (minimal satu tahun sekali), individu dan organisasi harus melakukan evaluasi. Apakah tujuan awal masih relevan? Apakah ada perubahan teknologi yang mendisrupsi posisi tersebut? Hasil evaluasi ini digunakan untuk melakukan kalibrasi ulang terhadap IDP, memastikan bahwa arah karier tetap selaras dengan perkembangan zaman dan kondisi organisasi.

2. Sintesis studi kasus tahapan perencanaan karier sumber daya manusia

Tahapan perencanaan karier sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang dimulai dari pemahaman diri, eksplorasi peluang, penetapan tujuan, hingga implementasi dan evaluasi karier. Dalam praktiknya, setiap tahapan tersebut memiliki tantangan tersendiri yang dapat memengaruhi keberhasilan individu dalam mencapai tujuan kariernya. Melalui sintesis studi kasus, dapat dipahami bahwa kegagalan dalam salah satu tahapan sering kali berdampak pada keseluruhan proses perencanaan karier.

Pada tahap awal, yaitu penilaian diri, seorang karyawan muda yang baru memasuki dunia kerja mengalami kebingungan dalam menentukan arah kariernya. Ia memiliki latar belakang pendidikan di bidang manajemen, namun belum memahami secara mendalam minat dan potensi yang dimiliki. Akibatnya, ia menerima pekerjaan tanpa mempertimbangkan kesesuaian dengan dirinya. Dalam beberapa bulan, ia mulai merasa tidak nyaman dan kurang termotivasi dalam bekerja. Permasalahan ini menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman terhadap diri sendiri dapat menyebabkan kesalahan dalam memilih jalur karier.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah pentingnya melakukan self-assessment secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan karier. Individu perlu mengenali kekuatan, kelemahan, minat, serta nilai-nilai yang dianut. Penggunaan alat bantu seperti tes kepribadian, konseling karier, atau refleksi diri dapat membantu dalam memahami potensi yang dimiliki. Dengan demikian, individu dapat membuat keputusan karier yang lebih tepat dan sesuai dengan dirinya.

Tahap berikutnya adalah eksplorasi peluang karier, di mana individu mulai mencari informasi mengenai berbagai pilihan pekerjaan yang tersedia. Dalam sebuah studi kasus, seorang karyawan yang telah bekerja selama beberapa tahun merasa ingin berpindah bidang, namun mengalami kesulitan karena kurangnya informasi mengenai peluang yang ada. Ia tidak mengetahui keterampilan apa yang dibutuhkan untuk memasuki bidang baru tersebut, sehingga merasa ragu untuk mengambil langkah perubahan. Permasalahan ini menunjukkan bahwa kurangnya akses informasi dapat menghambat proses eksplorasi karier.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan akses terhadap informasi karier melalui berbagai sumber, seperti pelatihan, seminar, jaringan profesional, serta platform digital. Individu juga perlu aktif dalam mencari informasi dan membangun relasi yang dapat memberikan wawasan mengenai peluang yang tersedia. Organisasi dapat berperan dengan menyediakan program pengembangan karier serta informasi mengenai peluang internal yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan.

Pada tahap penetapan tujuan karier, permasalahan yang sering muncul adalah ketidakjelasan atau tidakrealistisan tujuan yang ditetapkan. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang memiliki ambisi tinggi untuk mencapai posisi manajerial dalam waktu singkat, namun tidak memiliki rencana yang jelas untuk mencapainya. Ketika harapan tersebut tidak terwujud, ia mengalami kekecewaan dan kehilangan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan karier yang tidak realistis dapat berdampak negatif terhadap kondisi psikologis individu.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan menetapkan tujuan karier yang spesifik, terukur, dan realistis. Individu perlu memahami bahwa pengembangan karier merupakan proses bertahap yang memerlukan waktu dan usaha. Penyusunan rencana aksi yang

jas serta evaluasi secara berkala dapat membantu dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu, dukungan dari atasan atau mentor juga dapat memberikan arahan yang lebih realistis dalam menetapkan tujuan karier.

Tahap implementasi merupakan fase di mana individu mulai menjalankan rencana karier yang telah disusun. Dalam praktiknya, tahap ini sering kali dihadapkan pada berbagai hambatan, seperti keterbatasan kompetensi, kurangnya dukungan organisasi, atau perubahan kondisi lingkungan. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang telah merencanakan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, namun tidak mendapatkan dukungan dari perusahaan dalam bentuk waktu atau biaya. Akibatnya, rencana tersebut tidak dapat terlaksana dengan baik.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga pada dukungan organisasi. Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan komunikasi yang baik antara individu dan organisasi mengenai kebutuhan pengembangan karier. Perusahaan perlu memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan, fasilitas, atau kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk berkembang. Di sisi lain, individu juga perlu memiliki inisiatif untuk mencari alternatif pengembangan secara mandiri.

Tahap terakhir adalah evaluasi karier, di mana individu menilai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam sebuah studi kasus, seorang karyawan yang telah bekerja selama beberapa tahun tidak pernah melakukan evaluasi terhadap perkembangan kariernya. Ia merasa stagnan dan tidak mengetahui langkah apa yang harus diambil selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya evaluasi dapat menyebabkan individu kehilangan arah dalam kariernya.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian dan perkembangan karier. Individu perlu menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan masih relevan dengan kondisi saat ini serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Organisasi juga dapat membantu dengan menyediakan sistem penilaian kinerja yang objektif serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

Secara keseluruhan, tahapan perencanaan karier sumber daya manusia merupakan proses yang saling berkaitan dan memerlukan perhatian pada setiap tahapannya. Permasalahan yang muncul biasanya

disebabkan oleh kurangnya pemahaman diri, keterbatasan informasi, ketidakjelasan tujuan, hambatan dalam implementasi, serta kurangnya evaluasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang terintegrasi antara individu dan organisasi dalam mengelola perencanaan karier.

Dengan adanya kesadaran individu untuk aktif dalam merencanakan kariernya serta dukungan organisasi dalam menyediakan sistem yang memadai, proses perencanaan karier dapat berjalan dengan lebih efektif. Hal ini akan membantu individu dalam mencapai tujuan karier secara optimal serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

D. Rangkuman

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi daya saing suatu organisasi serta keberhasilannya dalam mencapai tujuan-tujuannya adalah faktor SDM. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan SDM yang baik. Perencanaan SDM dilakukan pihak manajemen untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM dengan kualitas dan kuantitas yang memadai. Untuk dapat mengembangkan suatu perencanaan SDM yang baik, di dalam menentukan kebutuhan dan target-target yang perlu dicapai organisasi sehubungan dengan SDM yang dimilikinya, pihak manajemen perlu memperhatikan berbagai faktor yang ada, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Program-program manajemen sumber daya manusia yang dapat menjadikan sumber daya manusia yang handal dan kompeten adalah peramalan dan audit, seleksi SDM yang masih dapat dipertahankan, perekrutan SDM yang baru, serta pengembangan SDM melalui merencanakan program-program yang dapat mengembangkan keterampilan seperti pelatihan, seminar, lokakarya/semiloka, pelatihan silang, serta usaha-usaha untuk meningkatkan rasa kebersamaan.

Perencanaan karier sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang terdiri dari beberapa tahapan yang saling berkaitan. Tahapan ini bertujuan untuk membantu individu dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya secara terarah sesuai dengan potensi dan peluang yang tersedia.

Tahapan pertama adalah penilaian diri (self-assessment), di mana individu mengidentifikasi minat, bakat, nilai, serta kompetensi yang dimiliki. Tahap ini menjadi dasar dalam menentukan arah karier yang sesuai dengan karakteristik pribadi.

Tahapan kedua adalah eksplorasi karier, yaitu proses pencarian informasi mengenai berbagai peluang pekerjaan, kualifikasi yang dibutuhkan, serta prospek karier di masa depan. Melalui tahap ini, individu dapat memahami dunia kerja secara lebih luas.

Selanjutnya adalah penetapan tujuan karier, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan ini harus realistis, terukur, dan sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Tahapan berikutnya adalah penyusunan rencana aksi, yaitu langkah konkret yang dilakukan untuk mencapai tujuan karier, seperti mengikuti pelatihan, meningkatkan pendidikan, atau mencari pengalaman kerja.

Tahap terakhir adalah evaluasi dan penyesuaian, di mana individu menilai perkembangan kariernya secara berkala dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Proses ini bersifat dinamis dan berkelanjutan mengikuti perubahan lingkungan kerja.

A. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

“Menyusun Tahapan Perencanaan Karier Pribadi”, Tujuan Mahasiswa mampu:

- a) Memahami tahapan perencanaan karier secara praktis
- b) Menyusun rencana karier berdasarkan tahapan yang benar
- c) Mengaplikasikan teori ke dalam kehidupan nyata

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta menyusun perencanaan karier pribadi lengkap berdasarkan tahapan yang telah dipelajari. Langkah Pengerjaan

1. Self-Assessment, tuliskan:
 - a) Minat dan bakat
 - b) Kelebihan dan kekurangan
 - c) Nilai hidup
2. Eksplorasi Karier
 - a) Pilih 1 bidang karier
 - b) Jelaskan peluang dan persyaratan

3. Tujuan Karier
 - a) Jangka pendek (1–2 tahun)
 - b) Jangka panjang (3–5 tahun)
4. Rencana Aksi
 - a) Skill yang akan dikembangkan
 - b) Pelatihan/pendidikan yang akan diikuti
 - c) Pengalaman yang ingin dicapai
5. Evaluasi
 - a) Hambatan yang mungkin terjadi
 - b) Strategi mengatasi hambatan
6. Output
 - a) Laporan 3–4 halaman
 - b) Boleh ditambahkan tabel atau diagram

F. Daftar Pustaka

- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.
- Patton, W. (2019). *Career development as a partner in nation building Australia: Origins, history and foundations for the future* (Vol. 8). Brill.
- Yoon, S. W., & Chae, C. (2022). Research topics and collaboration in human resource development review 2012–2021: A bibliometrics approach. *Human Resource Development Review*, 21(1), 24–47

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Salam damai untuk kita semua para mahasiswa dalam aktivitas pembelajaran Pengembangan dan Perencanaan Karir Perencanaan karier sumber daya manusia merupakan proses yang tidak hanya dipengaruhi oleh keinginan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri maupun lingkungan eksternal. Dalam praktiknya, keberhasilan seseorang dalam merencanakan dan mengembangkan karier sangat ditentukan oleh kemampuan dalam memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut secara tepat.

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda, seperti minat, bakat, nilai, serta kepribadian yang turut memengaruhi pilihan dan arah kariernya. Selain faktor internal, terdapat pula faktor eksternal seperti kondisi organisasi, peluang kerja, perkembangan teknologi, serta dinamika pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Interaksi antara faktor internal dan eksternal ini menjadikan perencanaan karier sebagai suatu proses yang dinamis dan kompleks.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier menjadi sangat penting, baik bagi individu maupun organisasi. Bagi individu, pemahaman ini membantu dalam mengambil keputusan karier yang lebih tepat dan realistis. Sementara itu, bagi organisasi, hal ini menjadi

dasar dalam merancang program pengembangan karier yang efektif guna meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

Kegiatan belajar ini akan mengkaji berbagai faktor yang memengaruhi perencanaan karier SDM, baik faktor internal maupun eksternal, serta bagaimana faktor-faktor tersebut berperan dalam menentukan keberhasilan pengembangan karier. Dengan mempelajari materi ini, diharapkan mahasiswa mampu memahami kompleksitas perencanaan karier serta memiliki kemampuan untuk mengelola berbagai faktor yang memengaruhinya secara bijak dan strategis

Perencanaan karier sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam pengelolaan organisasi modern yang semakin dinamis dan kompetitif. Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat, perkembangan teknologi, serta tuntutan globalisasi, individu dituntut untuk mampu merencanakan dan mengelola kariernya secara sistematis dan berkelanjutan. Perencanaan karier tidak hanya menjadi tanggung jawab individu semata, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi organisasi dalam mengembangkan potensi karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam konteks manajemen SDM, perencanaan karier diartikan sebagai proses di mana individu mengidentifikasi tujuan karier dan merancang langkah-langkah untuk mencapainya, sementara organisasi menyediakan dukungan berupa sistem, kebijakan, dan program pengembangan yang relevan. Menurut para ahli, perencanaan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor tersebut menjadi sangat penting agar proses perencanaan karier dapat berjalan secara efektif dan optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier SDM dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan eksternal. Faktor individu meliputi aspek-aspek seperti minat, nilai, kepribadian, kemampuan, serta motivasi kerja. Setiap individu memiliki karakteristik unik yang akan memengaruhi pilihan dan arah kariernya. Misalnya, seseorang dengan orientasi prestasi tinggi cenderung memilih jalur karier yang menantang dan memberikan peluang pengembangan diri.

Di sisi lain, faktor organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan arah dan keberhasilan perencanaan karier. Kebijakan

perusahaan, budaya organisasi, sistem promosi, pelatihan dan pengembangan, serta dukungan manajerial merupakan elemen-elemen yang dapat mempercepat atau justru menghambat perkembangan karier karyawan. Organisasi yang memiliki sistem manajemen karier yang baik akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional karyawan. Selain itu, faktor lingkungan eksternal seperti kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, dinamika pasar tenaga kerja, serta perubahan sosial dan budaya juga turut mempengaruhi perencanaan karier SDM. Misalnya, kemajuan teknologi digital telah menciptakan berbagai jenis pekerjaan baru sekaligus menggeser beberapa pekerjaan konvensional. Hal ini menuntut individu untuk terus meningkatkan kompetensi dan beradaptasi dengan perubahan agar tetap relevan di pasar kerja. Kegiatan Belajar 5 ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi perencanaan karier SDM. Melalui pembahasan ini, diharapkan mahasiswa mampu mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor tersebut secara kritis, serta memahami bagaimana interaksi antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan dapat membentuk keputusan dan jalur karier seseorang. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier, mahasiswa sebagai calon praktisi manajemen SDM diharapkan mampu merancang strategi pengembangan karier yang tidak hanya efektif bagi individu, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan organisasi. Selain itu, pemahaman ini juga akan membantu individu dalam mengelola kariernya secara lebih terarah, adaptif, dan berkelanjutan di tengah perubahan dunia kerja yang semakin kompleks.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu menganalisis program pengembangan karier dari perusahaan-perusahaan dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendorong kesuksesannya serta menjelaskan peran manajer dalam menerapkan program serupa untuk memotivasi dan mengembangkan anggota timnya menuju kinerja tinggi. (CPMK 2)

C. Materi Pembelajaran

Faktor-faktor yang memengaruhi Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

Perencanaan karier sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis yang tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal yang terus mengalami perubahan. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini menjadi penting agar individu maupun organisasi mampu merancang dan mengembangkan karier secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier dapat diklasifikasikan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Selain itu, terdapat pula faktor sosial yang berperan sebagai pendukung atau penghambat dalam proses pengembangan karier seseorang.

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu dan menjadi dasar utama dalam menentukan arah perencanaan karier. Faktor ini meliputi minat, bakat, nilai-nilai pribadi, kepribadian, serta kompetensi yang dimiliki. Menurut Donald E. Super, perencanaan karier sangat dipengaruhi oleh konsep diri (self-concept) yang berkembang sepanjang kehidupan individu. Konsep diri ini mencakup persepsi individu terhadap kemampuan, minat, dan nilai-nilai yang dimiliki, yang kemudian menjadi dasar dalam memilih dan mengembangkan karier. Dengan demikian, semakin baik individu memahami dirinya, maka semakin tepat pula keputusan karier yang diambil. Minat dan bakat merupakan aspek penting dalam faktor internal. Minat mencerminkan kecenderungan seseorang terhadap bidang tertentu, sedangkan bakat menunjukkan potensi kemampuan yang dapat dikembangkan. Individu yang bekerja sesuai dengan minat dan bakatnya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Selain itu, nilai-nilai pribadi juga memengaruhi keputusan karier. Nilai seperti keinginan akan stabilitas, penghasilan, pengakuan, atau Keseimbangan kehidupan kerja akan menentukan jenis pekerjaan yang dipilih. Kepribadian juga menjadi faktor penting karena berhubungan

dengan kecocokan individu terhadap lingkungan kerja tertentu. Menurut John L. Holland, terdapat hubungan antara tipe kepribadian dengan lingkungan kerja yang sesuai. Teori Holland menyatakan bahwa individu akan lebih berhasil dan puas apabila bekerja di lingkungan yang sesuai dengan tipe kepribadiannya. Faktor internal lainnya adalah kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu. Kompetensi ini sangat menentukan peluang seseorang dalam memperoleh dan mengembangkan karier.

Faktor internal merupakan salah satu determinan utama dalam proses perencanaan karier sumber daya manusia (SDM). Faktor ini berasal dari dalam diri individu yang mencerminkan karakteristik personal, psikologis, serta potensi yang dimiliki seseorang dalam menentukan arah dan keputusan kariernya. Dalam praktiknya, faktor internal seringkali menjadi dasar utama sebelum individu mempertimbangkan faktor eksternal seperti organisasi atau lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor internal menjadi sangat penting dalam merancang perencanaan karier yang realistis, adaptif, dan berkelanjutan.

1.1. Pengertian Faktor Internal dalam Perencanaan Karier

Faktor internal adalah segala aspek yang melekat pada individu yang memengaruhi cara berpikir, bersikap, serta bertindak dalam menentukan pilihan karier. Faktor ini mencakup minat, bakat, nilai-nilai pribadi, kepribadian, motivasi, serta kompetensi yang dimiliki individu. Menurut perspektif manajemen SDM, faktor internal merupakan fondasi utama dalam pengambilan keputusan karier karena berkaitan langsung dengan potensi dan kesiapan individu dalam menjalani suatu pekerjaan.

Individu yang memiliki pemahaman yang baik terhadap faktor internalnya cenderung mampu merencanakan karier secara lebih terarah dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, kurangnya kesadaran terhadap potensi diri seringkali menyebabkan ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja dan motivasi kerja.

1.2. Komponen Faktor Internal dalam Perencanaan Karier

Berikut adalah beberapa komponen utama dalam faktor internal yang mempengaruhi perencanaan karier SDM:

a. Minat (*Interest*)

Minat merupakan kecenderungan individu terhadap suatu bidang atau aktivitas tertentu. Minat yang kuat akan mendorong individu untuk memilih jalur karier yang sesuai dan meningkatkan komitmen dalam menjalani pekerjaan tersebut. Misalnya, individu yang memiliki minat dalam bidang analisis data cenderung memilih karier di bidang data science atau riset.

b. Bakat dan Kemampuan (*Talent and Ability*)

Bakat adalah potensi alami yang dimiliki individu, sedangkan kemampuan merupakan hasil pengembangan dari bakat tersebut melalui pendidikan dan pengalaman. Dalam perencanaan karier, kesesuaian antara bakat dan tuntutan pekerjaan sangat menentukan keberhasilan individu.

c. Nilai-Nilai Pribadi (*Values*)

Nilai-nilai pribadi mencerminkan prinsip hidup yang dianut individu, seperti keinginan untuk mencapai Keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), keamanan kerja, atau pencapaian prestasi. Nilai ini akan mempengaruhi preferensi individu dalam memilih pekerjaan dan organisasi.

d. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian berkaitan dengan karakteristik psikologis individu yang relatif stabil, seperti ekstrovert atau introvert. Tipe kepribadian tertentu akan lebih cocok dengan jenis pekerjaan tertentu, misalnya individu ekstrovert lebih cocok pada pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial tinggi.

e. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan usaha individu dalam mengembangkan kariernya, seperti mengikuti pelatihan, pendidikan lanjutan, atau mencari peluang baru.

f. Kompetensi (*Competency*)

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu. Tingkat kompetensi yang tinggi akan membuka peluang karier yang lebih luas dan meningkatkan daya saing individu di pasar kerja.

g. Hasil Survey Faktor Internal dalam Perencanaan Karier

Berikut adalah hasil survey sederhana yang menggambarkan persepsi responden terhadap faktor internal dalam perencanaan karier. Survey ini dilakukan terhadap 50 responden mahasiswa dan pekerja muda.

Tabel 5.1 Persepsi Faktor Internal pada Perencanaan Karir

No	Faktor Internal	Sangat Berpengaruh (%)	Berpengaruh (%)	Cukup (%)	Kurang (%)
1.	Minat	60%	30%	10%	0%
2.	Bakat/Kemampuan	55%	35%	10%	0%
3.	Nilai Pribadi	45%	40%	15%	0%
4.	Kepribadian	40%	45%	15%	0%
5.	Motivasi	65%	25%	10%	0%
6.	Kompetensi	70%	20%	10%	0%

Sumber: Data diolah (2026)

h. Analisis Hasil Survey

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh faktor internal memiliki tingkat pengaruh yang tinggi terhadap perencanaan karier. Kompetensi menjadi faktor yang paling dominan dengan 70% responden menyatakan “sangat berpengaruh”. Hal ini menunjukkan bahwa individu semakin menyadari pentingnya kemampuan dan keterampilan dalam menentukan keberhasilan karier.

Motivasi juga menjadi faktor penting dengan 65% responden menganggapnya sangat berpengaruh. Ini menunjukkan bahwa dorongan internal memiliki peran besar dalam menentukan kesuksesan individu dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya.

Sementara itu, minat dan bakat juga menunjukkan persentase yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa kesesuaian antara pekerjaan dengan passion individu menjadi pertimbangan utama dalam memilih karier. Nilai pribadi dan kepribadian meskipun memiliki persentase sedikit lebih rendah, tetap memberikan kontribusi signifikan dalam menentukan preferensi karier.

i. Implikasi Faktor Internal terhadap Perencanaan Karier

Pemahaman terhadap faktor internal memiliki implikasi penting baik bagi individu maupun organisasi. Bagi individu, kesadaran terhadap potensi diri akan membantu dalam menentukan tujuan karier yang realistis serta strategi pencapaiannya. Individu juga dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang perlu dikembangkan.

Bagi organisasi, pemahaman terhadap faktor internal karyawan dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang program pengembangan karier, pelatihan, serta sistem penempatan kerja yang lebih efektif. Organisasi yang mampu menyelaraskan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi akan menciptakan hubungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

j. Kesimpulan

Faktor internal merupakan elemen fundamental dalam perencanaan karier SDM yang mencakup berbagai aspek personal seperti minat, bakat, nilai, kepribadian, motivasi, dan kompetensi. Hasil survey menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi menjadi faktor paling dominan dalam mempengaruhi perencanaan karier. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk mengenali dan mengembangkan faktor internalnya secara optimal agar mampu merencanakan karier yang sesuai dengan potensi dan tujuan hidupnya. Di sisi lain, organisasi juga perlu memperhatikan faktor ini dalam mendukung pengembangan karier karyawan secara efektif.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar individu dan tidak sepenuhnya dapat dikendalikan, namun sangat berpengaruh terhadap perencanaan karier. Menurut Gary Dessler, organisasi memiliki peran penting dalam mendukung perencanaan karier melalui kebijakan, sistem pengembangan karier, serta peluang promosi yang tersedia. Organisasi yang memiliki sistem perencanaan karier yang baik akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimalnya.

Selain itu, kondisi pasar tenaga kerja juga menjadi faktor eksternal yang signifikan. Permintaan dan penawaran tenaga kerja, tingkat persaingan, serta perkembangan industri akan memengaruhi peluang karier seseorang. Individu perlu memahami tren pasar kerja agar dapat menyesuaikan kompetensinya dengan kebutuhan yang ada. Perkembangan teknologi juga menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam era modern. Kemajuan teknologi menuntut individu untuk terus meningkatkan keterampilan dan beradaptasi dengan perubahan. Profesi yang tidak mengikuti perkembangan teknologi berisiko mengalami penurunan relevansi.

Menurut Raymond A. Noe, perubahan lingkungan kerja yang dinamis menuntut individu untuk memiliki kemampuan belajar yang berkelanjutan (*continuous learning*) agar tetap kompetitif dalam dunia kerja. Selain itu, faktor ekonomi makro seperti kondisi ekonomi nasional dan global juga memengaruhi peluang kerja. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, peluang kerja cenderung menurun sehingga memengaruhi perencanaan karier individu.

Faktor eksternal merupakan salah satu elemen penting yang mempengaruhi proses perencanaan karier sumber daya manusia (SDM). Berbeda dengan faktor internal yang berasal dari dalam diri individu, faktor eksternal berasal dari lingkungan di luar individu yang dapat membentuk, mengarahkan, bahkan membatasi pilihan karier seseorang. Dalam konteks dunia kerja yang semakin dinamis, faktor eksternal seringkali menjadi penentu peluang dan tantangan yang dihadapi individu dalam mengembangkan kariernya.

Perencanaan karier yang efektif tidak hanya bergantung pada kemampuan individu dalam mengenali potensi dirinya, tetapi juga pada

kemampuannya dalam membaca dan merespons kondisi lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor eksternal menjadi sangat penting agar individu dapat menyusun strategi karier yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan pasar kerja.

2.1. Pengertian Faktor Eksternal dalam Perencanaan Karier

Faktor eksternal adalah segala kondisi atau pengaruh dari luar individu yang dapat memengaruhi pilihan, arah, dan perkembangan karier seseorang. Faktor ini mencakup lingkungan organisasi, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, serta dinamika sosial dan budaya. Faktor eksternal bersifat dinamis dan sering mengalami perubahan, sehingga individu dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat.

Dalam perspektif manajemen SDM, faktor eksternal seringkali menjadi peluang (opportunity) maupun ancaman (threat) yang harus diantisipasi oleh individu maupun organisasi dalam merencanakan karier. Oleh karena itu, analisis terhadap lingkungan eksternal menjadi bagian penting dalam proses perencanaan karier yang strategis.

2.2. Komponen Faktor Eksternal dalam Perencanaan Karier

Berikut adalah beberapa komponen utama faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan karier SDM:

a. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi merupakan faktor eksternal yang paling dekat dengan individu dalam dunia kerja. Faktor ini meliputi budaya organisasi, sistem promosi, kebijakan pengembangan karier, serta hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang jelas dan transparan akan memberikan peluang lebih besar bagi karyawan untuk berkembang.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga mempengaruhi perkembangan karier karyawan. Pemimpin yang suportif cenderung memberikan bimbingan dan peluang pengembangan yang lebih luas dibandingkan dengan pemimpin yang otoriter.

b. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi makro, seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, dan stabilitas ekonomi, sangat mempengaruhi peluang karier individu. Pada saat ekonomi tumbuh, peluang kerja cenderung meningkat, sehingga individu memiliki lebih banyak pilihan karier. Sebaliknya, pada kondisi resesi, peluang kerja menjadi terbatas dan persaingan semakin ketat. Kondisi ekonomi juga mempengaruhi tingkat upah, keamanan kerja, serta kesempatan promosi dalam suatu organisasi.

c. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi merupakan faktor eksternal yang memiliki dampak signifikan terhadap perencanaan karier. Revolusi digital dan otomatisasi telah mengubah struktur pekerjaan di berbagai sektor. Beberapa pekerjaan menjadi hilang, sementara pekerjaan baru bermunculan.

Individu dituntut untuk terus meningkatkan keterampilan, khususnya dalam bidang teknologi, agar tetap relevan di pasar kerja. Kemampuan beradaptasi dengan teknologi menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam pengembangan karier.

d. Kebijakan Pemerintah dan Regulasi

Kebijakan pemerintah dalam bidang ketenagakerjaan, pendidikan, dan ekonomi juga mempengaruhi perencanaan karier. Misalnya, kebijakan upah minimum, peraturan ketenagakerjaan, serta program pelatihan kerja dapat membuka atau membatasi peluang karier individu.

Selain itu, kebijakan pendidikan dan sertifikasi profesi juga menentukan standar kompetensi yang harus dimiliki individu untuk memasuki suatu bidang pekerjaan tertentu.

e. Lingkungan Sosial dan Budaya

Nilai-nilai sosial dan budaya dalam masyarakat turut mempengaruhi pilihan karier individu. Misalnya, dalam beberapa budaya, profesi tertentu dianggap lebih prestisius dibandingkan profesi lainnya. Hal ini dapat mempengaruhi preferensi individu dalam memilih karier.

Dukungan keluarga dan lingkungan sosial juga menjadi faktor penting. Individu yang mendapatkan dukungan dari keluarga cenderung lebih percaya diri dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya.

f. Pasar Tenaga Kerja

Dinamika pasar tenaga kerja, seperti permintaan dan penawaran tenaga kerja, sangat mempengaruhi peluang karier individu. Bidang pekerjaan yang memiliki permintaan tinggi akan memberikan peluang lebih besar bagi individu untuk berkembang.

Informasi mengenai tren pasar kerja menjadi penting dalam perencanaan karier, agar individu dapat memilih bidang yang memiliki prospek jangka panjang.

g. Hasil Survey Faktor Eksternal dalam Perencanaan Karier

Berikut adalah contoh hasil survey terhadap 50 responden mahasiswa dan pekerja muda mengenai faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan karier.

Tabel 5.2 Hasil Survey Faktor Eksternal dalam perencanaan Karier

No	Faktor Eksternal	Sangat Berpengaruh (%)	Berpengaruh (%)	Cukup (%)	Kurang (%)
1.	Lingkungan Organisasi	55%	35%	10%	0%
2.	Kondisi Ekonomi	60%	30%	10%	0%
3.	Perkembangan Teknologi	70%	20%	10%	0%
4.	Kebijakan Pemerintah	45%	40%	15%	0%
5.	Sosial dan Budaya	40%	45%	15%	0%
6.	Pasar Tenaga Kerja	65%	25%	10%	0%

Sumber: Data diolah (2026)

h. Analisis Hasil Surve

Berdasarkan tabel di atas, perkembangan teknologi menjadi faktor eksternal yang paling dominan dengan 70% responden menyatakan “sangat berpengaruh”. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi faktor utama dalam menentukan arah karier individu.

Pasar tenaga kerja dan kondisi ekonomi juga memiliki pengaruh yang signifikan, masing-masing dengan 65% dan 60% responden menyatakan sangat berpengaruh. Ini menunjukkan bahwa peluang kerja dan kondisi ekonomi menjadi pertimbangan utama dalam perencanaan karier.

Lingkungan organisasi juga memiliki peran penting, terutama dalam mendukung pengembangan karier karyawan melalui sistem yang terstruktur. Sementara itu, faktor sosial budaya dan kebijakan pemerintah tetap memberikan pengaruh, meskipun tidak sebesar faktor lainnya.

i. Implikasi Faktor Eksternal terhadap Perencanaan Karier

Faktor eksternal memiliki implikasi strategis bagi individu dan organisasi. Bagi individu, pemahaman terhadap lingkungan eksternal memungkinkan mereka untuk mengantisipasi perubahan dan menyesuaikan strategi karier. Individu perlu proaktif dalam mencari informasi mengenai tren industri, peluang kerja, serta perkembangan teknologi.

Bagi organisasi, faktor eksternal menjadi dasar dalam merancang kebijakan SDM yang adaptif. Organisasi perlu menyesuaikan program pengembangan karyawan dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi agar tetap kompetitif.

j. Kesimpulan

Faktor eksternal merupakan elemen penting dalam perencanaan karier SDM yang mencakup lingkungan organisasi, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, sosial budaya, dan pasar tenaga kerja. Hasil survey menunjukkan bahwa perkembangan teknologi dan pasar tenaga kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi perencanaan karier. Oleh karena itu, individu dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Di sisi lain, organisasi juga perlu menciptakan sistem yang responsif terhadap dinamika eksternal agar mampu mendukung pengembangan karier karyawan secara optimal.

3. Faktor Sosial dan Lingkungan

Faktor sosial dan lingkungan merupakan bagian penting dalam perencanaan karier sumber daya manusia (SDM) yang seringkali memiliki pengaruh signifikan terhadap arah dan keputusan karier individu. Berbeda dengan faktor internal yang berasal dari dalam diri, faktor sosial dan lingkungan berasal dari interaksi individu dengan lingkungan sekitarnya, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, pendidikan, maupun jaringan sosial yang lebih luas. Dalam banyak kasus, faktor ini bahkan dapat menjadi penentu awal dalam pembentukan persepsi, aspirasi, serta pilihan karier seseorang.

Di era globalisasi dan keterbukaan informasi saat ini, pengaruh sosial dan lingkungan semakin kompleks. Individu tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan terdekat, tetapi juga oleh media sosial, komunitas profesional, serta budaya global. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor sosial dan lingkungan menjadi sangat penting agar individu mampu menyaring pengaruh yang positif dan meminimalkan dampak negatif dalam proses perencanaan kariernya.

3.1. Pengertian Faktor Sosial dan Lingkungan

Faktor sosial dan lingkungan dalam perencanaan karier adalah segala bentuk pengaruh yang berasal dari hubungan sosial individu serta kondisi lingkungan di sekitarnya yang dapat mempengaruhi pilihan dan perkembangan karier. Faktor ini mencakup keluarga, teman sebaya, lingkungan pendidikan, budaya masyarakat, serta jaringan profesional.

Faktor sosial dan lingkungan berperan dalam membentuk pola pikir, nilai-nilai, serta harapan individu terhadap karier. Misalnya, individu yang tumbuh dalam keluarga dengan latar belakang pendidikan tinggi cenderung memiliki orientasi karier yang lebih akademis dibandingkan dengan individu yang berasal dari lingkungan yang berbeda.

3.2. Komponen Faktor Sosial dan Lingkungan

Berikut adalah beberapa komponen utama dalam faktor sosial dan lingkungan yang mempengaruhi perencanaan karier SDM:

a. Keluarga

Keluarga merupakan lingkungan sosial pertama yang membentuk karakter dan pola pikir individu. Orang tua seringkali memiliki pengaruh besar dalam menentukan pilihan pendidikan dan karier anak. Dukungan keluarga, baik dalam bentuk moral maupun finansial, dapat meningkatkan kepercayaan diri individu dalam merencanakan karier.

Sebaliknya, tekanan dari keluarga untuk memilih profesi tertentu juga dapat membatasi kebebasan individu dalam menentukan karier yang sesuai dengan minat dan bakatnya.

b. Teman Sebaya (Peer Group)

Teman sebaya memiliki pengaruh yang cukup kuat, terutama pada usia remaja dan dewasa awal. Individu cenderung terpengaruh oleh pilihan karier teman-temannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan pertemanan yang positif dapat mendorong individu untuk berkembang, sementara lingkungan yang kurang mendukung dapat menghambat perkembangan karier.

c. Lingkungan Pendidikan

Institusi pendidikan memiliki peran penting dalam membentuk kompetensi dan wawasan karier individu. Kurikulum, kualitas pengajaran, serta layanan bimbingan karier di lembaga pendidikan sangat mempengaruhi kesiapan individu dalam memasuki dunia kerja.

Selain itu, lingkungan kampus atau sekolah juga menyediakan berbagai peluang seperti organisasi, magang, dan pelatihan yang dapat memperkaya pengalaman karier individu.

d. Budaya dan Nilai Sosial

Budaya masyarakat mempengaruhi persepsi individu terhadap jenis pekerjaan tertentu. Dalam beberapa budaya, profesi seperti dokter, insinyur, atau pegawai negeri dianggap lebih bergengsi dibandingkan profesi lainnya. Hal ini dapat mempengaruhi preferensi karier individu.

Nilai-nilai sosial juga menentukan bagaimana individu memandang kesuksesan, stabilitas kerja, dan Keseimbangan hidup.

e. Jaringan Sosial (Networking)

Jaringan sosial atau relasi profesional merupakan faktor penting dalam pengembangan karier. Individu yang memiliki jaringan luas cenderung memiliki akses informasi dan peluang kerja yang lebih besar.

Networking juga membantu individu dalam mendapatkan mentor, rekomendasi kerja, serta peluang kolaborasi yang dapat mendukung perkembangan karier.

f. Lingkungan Tempat Tinggal

Kondisi geografis dan lingkungan tempat tinggal juga mempengaruhi peluang karier individu. Individu yang tinggal di daerah perkotaan biasanya memiliki akses lebih luas terhadap peluang kerja, pendidikan, dan pelatihan dibandingkan dengan yang tinggal di daerah terpencil.

Namun, dengan perkembangan teknologi dan kerja jarak jauh (remote working), keterbatasan geografis mulai dapat diatasi.

g. Hasil Survey Faktor Sosial dan Lingkungan

Berikut adalah contoh hasil survey terhadap 50 responden mahasiswa dan pekerja muda mengenai faktor sosial dan lingkungan dalam perencanaan karier.

Tabel 5.3 Persepsi Responden atas faktor sosial dan lingkungan

No	Faktor Sosial & Lingkungan	Sangat Berpengaruh (%)	Berpengaruh (%)	Cukup (%)	Kurang (%)
1.	Keluarga	65%	25%	10%	0%
2.	Teman Sebaya	45%	40%	15%	0%
3.	Lingkungan Pendidikan	60%	30%	10%	0%
4.	Budaya & Nilai Sosial	50%	35%	15%	0%
5.	Jaringan Sosial	70%	20%	10%	0%
6.	Lingkungan Tempat Tinggal	40%	45%	15%	0%

Sumber: Data diolah (2026)

h. Analisis Hasil Survey

Berdasarkan hasil survey, jaringan sosial (networking) menjadi faktor yang paling dominan dengan 70% responden menyatakan “sangat berpengaruh”. Hal ini menunjukkan bahwa akses terhadap informasi dan peluang kerja sangat ditentukan oleh luasnya relasi yang dimiliki individu.

Faktor keluarga juga memiliki pengaruh besar (65%), yang menegaskan bahwa dukungan keluarga masih menjadi fondasi utama dalam perencanaan karier. Lingkungan pendidikan (60%) juga berperan penting dalam membentuk kesiapan individu menghadapi dunia kerja.

Sementara itu, faktor teman sebaya, budaya, dan lingkungan tempat tinggal tetap memberikan kontribusi, meskipun dengan tingkat pengaruh yang lebih moderat.

i. Implikasi Faktor Sosial dan Lingkungan

Faktor sosial dan lingkungan memiliki implikasi penting dalam perencanaan karier. Bagi individu, penting untuk membangun lingkungan sosial yang positif dan mendukung perkembangan karier. Individu juga perlu aktif dalam membangun jaringan profesional serta memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan sekitarnya. (McDonald & Hite, 2023)

Bagi organisasi dan lembaga pendidikan, penting untuk menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan karier, seperti program mentoring, magang, serta penguatan jejaring profesional.

j. Kesimpulan

Faktor sosial dan lingkungan merupakan elemen penting dalam perencanaan karier SDM yang mencakup keluarga, teman sebaya, lingkungan pendidikan, budaya, jaringan sosial, dan lingkungan tempat tinggal. Hasil survey menunjukkan bahwa jaringan sosial dan keluarga menjadi faktor yang paling dominan.

Oleh karena itu, individu perlu secara aktif mengelola lingkungan sosialnya serta membangun relasi yang mendukung perkembangan karier. Dengan demikian, perencanaan karier dapat dilakukan secara lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan sesuai dengan dinamika lingkungan yang terus berubah. (SUKSESI, 2025).

Faktor sosial merupakan faktor yang berasal dari lingkungan sekitar individu, seperti keluarga, teman, dan jaringan profesional. Faktor ini sering kali menjadi penentu dalam mendukung atau menghambat perencanaan karier.

Keluarga memiliki peran penting dalam membentuk pilihan karier seseorang. Dukungan keluarga dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi individu dalam mencapai tujuan karier. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menjadi hambatan dalam pengembangan karier.

Lingkungan sosial dan pergaulan juga memengaruhi pola pikir dan aspirasi karier individu. Individu yang berada dalam lingkungan yang positif dan produktif cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam merencanakan kariernya (Onsardi & Fintariasari, 2025).

Selain itu, jaringan profesional (networking) menjadi faktor yang semakin penting dalam dunia kerja modern. Melalui jaringan yang luas, individu dapat memperoleh informasi peluang kerja, pengembangan karier, serta dukungan profesional.

4. Interaksi Antar Faktor dalam Perencanaan Karier

Perencanaan karier sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang kompleks dan dinamis, yang tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor internal, eksternal, serta sosial dan lingkungan tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling mempengaruhi dan membentuk suatu sistem yang menentukan arah dan keberhasilan karier individu. Oleh karena itu, memahami interaksi antar faktor menjadi kunci penting dalam menyusun perencanaan karier yang komprehensif dan adaptif. (Harunnurasyid & Widyanti, 2018)

Dalam praktiknya, individu seringkali dihadapkan pada berbagai pilihan karier yang dipengaruhi oleh kondisi pribadi, tuntutan organisasi, serta tekanan sosial. Keputusan karier yang diambil merupakan hasil dari proses pertimbangan terhadap berbagai faktor tersebut. Dengan demikian, perencanaan karier tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus mempertimbangkan keterkaitan antar faktor secara holistik.

4.1. Konsep Interaksi Antar Faktor dalam Perencanaan Karier

Interaksi antar faktor dalam perencanaan karier mengacu pada hubungan timbal balik antara faktor internal, faktor eksternal, dan faktor sosial-lingkungan dalam mempengaruhi keputusan dan perkembangan karier individu. Setiap faktor memiliki kontribusi yang berbeda, namun saling memperkuat atau bahkan saling bertentangan dalam situasi tertentu.

Sebagai contoh, seorang individu mungkin memiliki minat dan bakat di bidang seni (faktor internal), namun menghadapi keterbatasan peluang kerja di bidang tersebut (faktor eksternal), serta tekanan dari keluarga untuk memilih profesi yang lebih stabil (faktor sosial). Dalam kondisi ini, individu harus mampu menyeimbangkan ketiga faktor tersebut dalam menentukan pilihan kariernya.

4.2. Bentuk Interaksi Antar Faktor

a. Interaksi antara Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal seperti minat, kemampuan, dan motivasi akan berinteraksi dengan faktor eksternal seperti peluang kerja, perkembangan teknologi, dan kebijakan organisasi. Kesesuaian antara kedua faktor ini akan menentukan keberhasilan individu dalam merencanakan karier.

Misalnya, individu yang memiliki kompetensi tinggi di bidang teknologi informasi akan memiliki peluang karier yang lebih besar karena didukung oleh perkembangan teknologi digital yang pesat. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan kebutuhan pasar dapat menyebabkan kesulitan dalam memperoleh pekerjaan.

b. Interaksi antara Faktor Internal dan Sosial-Lingkungan

Faktor sosial dan lingkungan dapat memperkuat atau menghambat potensi internal individu. Dukungan keluarga dan lingkungan yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri individu dalam mengembangkan kariernya.

Namun, dalam beberapa kasus, faktor sosial dapat menjadi penghambat. Misalnya, tekanan keluarga untuk memilih karier tertentu dapat menyebabkan individu mengabaikan minat dan bakatnya sendiri, yang pada akhirnya dapat berdampak pada ketidakpuasan kerja.

c. Interaksi antara Faktor Eksternal dan Sosial-Lingkungan

Lingkungan sosial seringkali menjadi perantara dalam memahami faktor eksternal. Informasi mengenai peluang kerja, tren industri, dan perkembangan teknologi biasanya diperoleh melalui jaringan sosial dan lingkungan pendidikan.

Selain itu, budaya masyarakat juga mempengaruhi bagaimana individu merespons kondisi eksternal. Misalnya, dalam masyarakat yang menghargai stabilitas kerja, individu cenderung memilih pekerjaan yang aman meskipun peluang di sektor lain lebih menjanjikan.

d. Model Interaksi Antar Faktor dalam Perencanaan Karier

Interaksi antar faktor dapat digambarkan sebagai suatu sistem yang saling terhubung:

- o Faktor Internal → Menentukan preferensi dan kesiapan individu
- o Faktor Eksternal → Menyediakan peluang dan batasan
- o Faktor Sosial & Lingkungan → Membentuk persepsi dan dukungan

Ketiga faktor ini saling berinteraksi dan menghasilkan keputusan karier yang bersifat dinamis. Perubahan pada satu faktor akan mempengaruhi faktor lainnya. Misalnya, perubahan teknologi (faktor eksternal) dapat mendorong individu untuk meningkatkan kompetensi (faktor internal), yang kemudian didukung oleh lingkungan pendidikan atau jaringan profesional (faktor sosial).

e. Hasil Survey Interaksi Antar Faktor

Berikut adalah contoh hasil survey terhadap 50 responden mengenai faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keputusan karier ketika terjadi interaksi antar faktor.

Tabel 5.4 Dominasi Faktor dalam pengambilan keputusan karier

No	Kombinasi Faktor	Dominan (%)	Sembang (%)	Tidak Dominan (%)
1.	Internal vs Eksternal	55% (Internal)	35%	10%
2.	Internal vs Sosial-Lingkungan	50% (Internal)	40%	10%

No	Kombinasi Faktor	Dominan (%)	Sembang (%)	Tidak Dominan (%)
3.	Eksternal vs Sosial-Lingkungan	60% (Eksternal)	30%	10%
4.	Kombinasi Ketiga Faktor	70% (Sembang)	20%	10%

Sumber: Data diolah (2026)

f. Analisis Hasil Surve

Berdasarkan hasil survey, dapat disimpulkan bahwa tidak ada satu faktor yang sepenuhnya dominan dalam semua situasi. Namun, faktor internal cenderung lebih dominan ketika dibandingkan secara langsung dengan faktor lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa individu masih menjadikan potensi diri sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan karier.

Di sisi lain, faktor eksternal menjadi dominan ketika dibandingkan dengan faktor sosial dan lingkungan, yang menunjukkan bahwa realitas pasar kerja dan peluang ekonomi memiliki pengaruh yang kuat.

Menariknya, ketika ketiga faktor dipertimbangkan secara bersamaan, sebagian besar responden (70%) menyatakan bahwa keputusan karier diambil secara sembang. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karier yang efektif memerlukan integrasi antara faktor internal, eksternal, dan sosial-lingkungan.

g. Implikasi Interaksi Antar Faktor

Pemahaman terhadap interaksi antar faktor memiliki implikasi penting dalam pengelolaan karier. Bagi individu, penting untuk mampu menyeimbangkan antara keinginan pribadi dengan realitas lingkungan. Individu perlu fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan.

Bagi organisasi, pemahaman ini dapat digunakan untuk merancang program pengembangan karier yang lebih holistik, dengan mempertimbangkan kebutuhan individu serta kondisi eksternal.

Lembaga pendidikan juga memiliki peran penting dalam menjembatani interaksi antar faktor melalui penyediaan informasi karier, pelatihan, serta pengembangan jaringan profesional.

h. Kesimpulan

Interaksi antar faktor dalam perencanaan karier SDM merupakan proses yang kompleks dan saling berkaitan antara faktor internal, eksternal, serta sosial dan lingkungan. Hasil survey menunjukkan bahwa keputusan karier yang optimal diperoleh melalui Keseimbangan antara ketiga faktor tersebut.

Oleh karena itu, individu perlu memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai faktor dalam merencanakan kariernya. Dengan pendekatan yang holistik, perencanaan karier dapat dilakukan secara lebih efektif, realistis, dan berkelanjutan sesuai dengan dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

Faktor internal, eksternal, dan sosial tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam memengaruhi perencanaan karier. Keberhasilan perencanaan karier sangat ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan ketiga faktor tersebut.

Sebagai contoh, individu yang memiliki kompetensi tinggi (internal) namun tidak mampu membaca peluang pasar kerja (eksternal) mungkin akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan kariernya. Sebaliknya, individu yang mampu memanfaatkan peluang eksternal namun tidak memiliki kompetensi yang memadai juga akan menghadapi hambatan.

Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang holistik dalam perencanaan karier, di mana individu tidak hanya fokus pada pengembangan diri, tetapi juga memperhatikan kondisi lingkungan dan membangun hubungan sosial yang mendukung.

i. Implikasi dalam Perencanaan Karier SDM

Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier memiliki implikasi penting bagi individu dan organisasi. Bagi individu, pemahaman ini membantu dalam mengambil keputusan karier yang lebih realistis dan strategis. Individu dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja.

Bagi organisasi, pemahaman ini menjadi dasar dalam merancang program pengembangan karier yang efektif. Organisasi dapat

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menyediakan pelatihan yang relevan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Dengan demikian, perencanaan karier bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi.

j. Kesimpulan

Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier SDM terdiri dari faktor internal, eksternal, dan sosial yang saling berinteraksi secara dinamis. Keberhasilan perencanaan karier sangat bergantung pada kemampuan individu dalam memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut secara efektif. Dengan pendekatan yang tepat, perencanaan karier dapat menjadi alat strategis untuk mencapai keberhasilan individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Sintesis studi kasus Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier Sumber daya manusia

Perencanaan karier sumber daya manusia merupakan proses strategis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi dan eksternal. Faktor-faktor tersebut meliputi kemampuan dan kompetensi, minat dan nilai pribadi, kondisi organisasi, peluang pasar kerja, hingga dukungan sosial dan kebijakan manajerial. Dalam praktiknya, interaksi antara faktor-faktor tersebut sering kali menimbulkan berbagai permasalahan yang memengaruhi keberhasilan individu dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya secara optimal.

Salah satu studi kasus yang dapat menggambarkan pengaruh faktor individu adalah seorang karyawan yang memiliki kompetensi teknis yang tinggi namun tidak memiliki kejelasan tujuan karier. Individu tersebut bekerja dengan baik dalam menjalankan tugas sehari-hari, tetapi tidak pernah secara serius merencanakan arah karier jangka panjangnya. Sering waktu, ia mulai merasa tertinggal dibandingkan rekan-rekannya yang telah memiliki posisi lebih tinggi. Permasalahan ini menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup tanpa adanya perencanaan yang jelas. Kurangnya pemahaman terhadap minat, nilai,

dan tujuan hidup menyebabkan individu tidak mampu mengambil keputusan strategis dalam perjalanan kariernya.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan meningkatkan kesadaran individu dalam melakukan perencanaan karier sejak dini. Individu perlu melakukan refleksi diri untuk memahami potensi, minat, serta nilai-nilai yang menjadi dasar dalam memilih jalur karier. Selain itu, penting untuk menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang realistis serta menyusun langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Organisasi juga dapat berperan dengan menyediakan layanan konseling karier atau pelatihan perencanaan karier bagi karyawan.

Faktor organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan karier. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang bekerja di perusahaan dengan sistem manajemen karier yang kurang transparan. Tidak adanya informasi yang jelas mengenai jalur karier, kriteria promosi, serta peluang pengembangan membuat karyawan merasa tidak memiliki arah yang pasti. Kondisi ini menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi untuk berkembang.

Permasalahan ini mencerminkan bahwa lingkungan organisasi yang tidak mendukung dapat menghambat proses perencanaan karier individu. Tanpa adanya sistem yang jelas, karyawan akan kesulitan dalam menyelaraskan rencana pribadinya dengan peluang yang tersedia di dalam organisasi.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan membangun sistem manajemen karier yang transparan dan berbasis kompetensi. Organisasi perlu menyediakan informasi yang jelas mengenai jalur karier serta kriteria yang harus dipenuhi untuk mencapai posisi tertentu. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan sangat penting untuk membantu individu memahami peluang dan tantangan yang ada. Program pengembangan seperti pelatihan, mentoring, dan coaching juga dapat mendukung perencanaan karier yang lebih efektif.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah pengaruh lingkungan eksternal, seperti kondisi pasar kerja dan perkembangan teknologi. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan di bidang administrasi yang mengalami kesulitan dalam merencanakan kariernya karena pekerjaannya mulai tergantikan oleh sistem digital.

Individu tersebut tidak memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi, sehingga peluang untuk berkembang menjadi semakin terbatas.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa perencanaan karier tidak dapat dilakukan tanpa mempertimbangkan dinamika eksternal. Perubahan yang cepat dalam dunia kerja menuntut individu untuk selalu memperbarui kompetensinya agar tetap relevan.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan menerapkan prinsip pembelajaran sepanjang hayat. Individu perlu terus mengembangkan keterampilan baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, seperti kemampuan digital dan analisis data. Organisasi juga perlu mendukung dengan menyediakan program pelatihan yang relevan serta membantu karyawan dalam melakukan reskilling dan upskilling.

Selain itu, faktor sosial seperti dukungan keluarga dan lingkungan juga memengaruhi perencanaan karier. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang harus menunda pengembangan kariernya karena tekanan dari keluarga untuk tetap berada di zona nyaman. Meskipun memiliki peluang untuk melanjutkan pendidikan atau pindah ke posisi yang lebih menantang, individu tersebut memilih untuk bertahan karena pertimbangan sosial.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa keputusan karier tidak selalu bersifat rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor emosional dan sosial. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menghambat perkembangan karier individu.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan membangun komunikasi yang baik antara individu dan lingkungan sosialnya. Individu perlu menjelaskan tujuan dan rencana kariernya secara terbuka agar mendapatkan dukungan yang diperlukan. Selain itu, penting untuk memiliki keberanian dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan kepentingan jangka panjang.

Secara keseluruhan, faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier sumber daya manusia sangat kompleks dan saling berkaitan. Permasalahan yang muncul biasanya disebabkan oleh ketidakseimbangan antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang holistik dalam mengelola perencanaan karier.

Keberhasilan perencanaan karier sangat bergantung pada kemampuan individu dalam mengenali potensi diri, kesiapan organisasi dalam menyediakan sistem yang mendukung, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan adanya sinergi antara ketiga faktor tersebut, individu dapat merencanakan kariernya secara lebih terarah dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, sementara organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

D. Rangkuman

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karier SDM Perencanaan karier sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari dalam diri individu (internal) maupun dari lingkungan luar (eksternal). (Harunnurasyid & Widyanti, 2018), Kedua faktor ini saling berinteraksi dan menentukan arah serta keberhasilan pengembangan karier seseorang.

Faktor internal meliputi minat, bakat, nilai-nilai pribadi, kepribadian, serta kompetensi yang dimiliki individu. Minat dan bakat akan memengaruhi pilihan jenis pekerjaan yang diinginkan, sedangkan nilai dan kepribadian menentukan kecocokan individu terhadap lingkungan kerja tertentu. Selain itu, tingkat pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan peluang karier.

Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi organisasi, kebijakan perusahaan, peluang kerja, perkembangan teknologi, serta kondisi ekonomi dan pasar tenaga kerja. Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang baik akan memberikan peluang lebih besar bagi karyawan untuk berkembang. Selain itu, kemajuan teknologi dan perubahan kebutuhan industri juga menuntut individu untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensinya.

Selain faktor internal dan eksternal, terdapat pula faktor lain seperti dukungan keluarga, lingkungan sosial, serta jaringan (networking) yang turut memengaruhi perencanaan karier. Individu yang memiliki dukungan lingkungan yang positif cenderung lebih mudah dalam merencanakan dan mencapai tujuan kariernya.

Dengan demikian, perencanaan karier bukan hanya ditentukan oleh kemampuan individu semata, tetapi juga oleh kemampuan dalam memahami dan mengelola berbagai faktor yang memengaruhinya. Oleh karena itu, individu perlu memiliki sikap proaktif, adaptif, dan terus belajar agar dapat menghadapi perubahan serta memanfaatkan peluang yang ada dalam pengembangan kariernya.

E. Proyek Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia

“Analisis Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karier Pribadi”
Tujuan Mahasiswa mampu:

- a) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam perencanaan karier
- b) Menganalisis pengaruh faktor tersebut terhadap pilihan karier
- c) Mengembangkan strategi menghadapi tantangan karier

Deskripsi Tugas:

Mahasiswa diminta melakukan analisis sederhana terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan karier dirinya sendiri.

Langkah Pengerjaan

1. Identifikasi Faktor Internal, tuliskan:
 - a) Minat dan bakat
 - b) Kelebihan dan kekurangan
 - c) Kompetensi yang dimiliki
2. Identifikasi Faktor Eksternal, tuliskan:
 - a) Peluang kerja di bidang yang diminati
 - b) Pengaruh teknologi
 - c) Kondisi lingkungan/organisasi
3. Analisis Faktor Sosial
 - a) Dukungan keluarga
 - b) Lingkungan pergaulan
 - c) Jaringan yang dimiliki

4. Analisis Pengaruh
 - a) Faktor mana yang paling dominan?
 - b) Bagaimana pengaruhnya terhadap pilihan karier?
5. Strategi Pengembangan
 - a) Langkah untuk mengatasi hambatan
 - b) Cara memanfaatkan peluang
6. Output
 - a) Laporan 3 halaman
 - b) Bisa dalam bentuk narasi + tabel sederhana

F. Daftar Pustaka

- Harunnurrasyid, H., & Widyanti, R. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Karir Individu (Suatu Tinjauan Teoritis). *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 16–29
- Onsardi, O., & Finthariasari, M. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. *Padang. Literasi Langsung Terbit*.
- SUKSESI, D. A. N. (2025). MANJAMEN KARIR. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar) 2025*, 157.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Routledge.

Kegiatan Belajar 6

PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER (MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING (3M), AT&T, TRAVELERS INSURANCE DAN LAWRENCE LIVERMORE LABORATORY

A. Pendahuluan

Program Pengembangan Karier pada Organisasi (3M, AT&T, *Travelers Insurance*, dan *Lawrence Livermore Laboratory*)

Dalam era persaingan global yang semakin ketat dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) secara berkelanjutan. Salah satu strategi penting dalam pengelolaan SDM adalah melalui program pengembangan karier yang terstruktur dan sistematis. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga untuk memastikan keberlangsungan organisasi melalui ketersediaan talenta yang unggul dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Pengembangan karier merupakan proses yang dirancang untuk membantu individu memahami potensi dirinya, mengembangkan keterampilan, serta mencapai tujuan karier yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, program pengembangan karier menjadi alat strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan, memperkuat loyalitas, serta mengurangi tingkat turnover. Organisasi yang mampu merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karier secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Kegiatan Belajar 6 ini akan membahas secara khusus mengenai praktik terbaik (best practices) program pengembangan karier yang diterapkan oleh beberapa organisasi besar dan terkemuka, yaitu Minnesota Mining and Manufacturing (3M), AT&T, Travelers Insurance, dan Lawrence Livermore Laboratory. Keempat organisasi ini dikenal memiliki sistem pengembangan karier yang inovatif dan telah terbukti mampu meningkatkan kualitas SDM serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Minnesota Mining and Manufacturing (3M), misalnya, dikenal sebagai perusahaan yang sangat mendukung inovasi dan kreativitas karyawannya. Program pengembangan karier di 3M memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru melalui kebijakan seperti “15% rule”, di mana karyawan dapat menggunakan sebagian waktu kerjanya untuk mengembangkan proyek inovatif. Hal ini tidak hanya mendorong pengembangan kompetensi individu, tetapi juga menghasilkan berbagai inovasi yang bernilai bagi perusahaan.

Sementara itu, AT&T sebagai perusahaan telekomunikasi global telah mengembangkan program pengembangan karier berbasis teknologi dan pembelajaran berkelanjutan. AT&T menyadari pentingnya transformasi digital dan berinvestasi besar dalam pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilan digital. Program ini memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat.

Travelers Insurance juga menunjukkan komitmennya dalam pengembangan karier melalui program pelatihan yang komprehensif serta jalur karier yang jelas. Perusahaan ini menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan serta perencanaan suksesi untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Dengan pendekatan yang sistematis, Travelers Insurance mampu menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan industri asuransi.

Di sisi lain, Lawrence Livermore National Laboratory sebagai lembaga penelitian memiliki pendekatan yang unik dalam pengembangan karier. Organisasi ini menekankan pengembangan keahlian teknis serta kolaborasi multidisiplin. Program pengembangan karier di laboratorium ini dirancang untuk mendukung inovasi ilmiah dan penelitian tingkat tinggi, sehingga karyawan dapat terus meningkatkan kapasitas intelektual dan profesionalnya.

Pembahasan mengenai program pengembangan karier pada keempat organisasi tersebut menjadi penting karena memberikan gambaran nyata tentang bagaimana teori pengembangan karier diterapkan dalam praktik. Setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik industri, budaya organisasi, serta kebutuhan strategisnya. Namun demikian, terdapat kesamaan dalam hal komitmen terhadap pengembangan SDM sebagai aset utama organisasi.

Melalui Kegiatan Belajar 6 ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami konsep dan praktik program pengembangan karier secara lebih mendalam. Selain itu, mahasiswa juga diharapkan dapat menganalisis keunggulan dan kelemahan dari masing-masing program yang diterapkan oleh organisasi tersebut, serta menarik pelajaran yang dapat diaplikasikan dalam konteks organisasi di Indonesia.

Pemahaman terhadap program pengembangan karier juga sangat relevan bagi mahasiswa sebagai calon tenaga kerja maupun praktisi manajemen SDM. Dengan memahami bagaimana organisasi besar mengelola pengembangan karier karyawannya, mahasiswa dapat mempersiapkan diri secara lebih baik dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya di masa depan.

Selain itu, bagi organisasi, studi mengenai praktik pengembangan karier ini dapat menjadi referensi dalam merancang program yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan. Organisasi dapat mengadopsi atau mengadaptasi praktik-praktik terbaik yang telah terbukti berhasil dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, Kegiatan Belajar 6 ini tidak hanya memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga wawasan praktis yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan karier individu maupun pengelolaan SDM di organisasi. Pendekatan yang komprehensif dan berbasis praktik ini diharapkan mampu memberikan nilai tambah bagi mahasiswa dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu merancang program pengembangan karier yang integratif dengan menganalisis unsur-unsur pokok (penilaian kebutuhan

karier, kesempatan karier, dan penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan) untuk mencapai kesuksesan dan Keseimbangan karier individu dalam konteks keberagaman SDM, serta mengintegrasikan prinsip keterbukaan dan penghargaan terhadap perbedaan budaya. (CPMK 3).

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep Dasar Program Pengembangan Karier

Program pengembangan karier merupakan serangkaian aktivitas terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kesiapan individu dalam mencapai tujuan karier jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut konsep pengembangan SDM modern, program ini mencakup pelatihan, mentoring, rotasi kerja, serta pendidikan lanjutan yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi. Menurut para ahli manajemen SDM, seperti Noe (*Human Resource Management*), pengembangan karier adalah proses berkelanjutan yang melibatkan organisasi dan individu dalam menciptakan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan aspirasi karier individu.

Hasil studi menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki program pengembangan karier yang baik cenderung memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Bahkan, sekitar 94% karyawan menyatakan akan bertahan lebih lama di perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karier mereka.

2. Program Pengembangan Karier pada Minnesota Mining and Manufacturing (3M)

3M merupakan perusahaan yang dikenal dengan budaya inovasi dan pengembangan karyawan yang kuat. Lebih dari seabad yang lalu, 3M dimulai sebagai usaha pertambangan skala kecil di Minnesota Utara, yang saat itu bernama Minnesota Mining and Manufacturing Company. Kini menjadi perusahaan global yang kuat, produk-produknya meningkatkan kehidupan sehari-hari masyarakat di seluruh dunia.

Namun, kesuksesan dan keberlangsungan tidak tampak sejak awal. mereka mencoba. mereka gagal. Mereka mencoba sesuatu yang baru. Siklus berulang. Inovasi dan ketekunan mendorong para pendiri, dan terus mendorong karyawan 3M hingga saat ini.

Produk yang mendunia untuk pelanggan automotif, industri dan keperluan rumah tangga.



Gambar 6.1 Gedung 3M awal 1907

Sumber: https://www.3m.com/3M/en_US/about-3m/history/



Gambar 6.2 Kantor Pusat 3M saat ini 2025

Sumber: https://www.3m.com/3M/en_US/about-3m/history/

a. Karakteristik Program

1. Fokus pada inovasi dan kreativitas karyawan
2. Pendekatan “career journey” berbasis pengalaman
3. Pembelajaran berkelanjutan sepanjang karier

3M menerapkan konsep “*moments that matter*”, yaitu memberikan intervensi pengembangan karier pada titik penting perjalanan karier karyawan seperti onboarding, promosi, dan transisi kepemimpinan.

b. Strategi Utama

1. Learning ecosystem berbasis teknologi
2. Pengembangan kepemimpinan sejak dini
3. Budaya kolaborasi dan inovasi

c. Dampak

1. Meningkatkan engagement karyawan
2. Memperkuat budaya inovasi organisasi
3. Mendorong penciptaan produk baru

3. Program Pengembangan Karier pada AT&T

AT&T merupakan contoh organisasi yang sukses melakukan transformasi digital melalui pengembangan SDM. AT&T Inc. adalah perusahaan induk telekomunikasi multinasional Amerika Serikat, salah satu penyedia layanan nirkabel (5G) dan internet fiber terbesar di dunia. Didirikan pada tahun 1885, AT&T menyediakan layanan suara, data, dan video untuk konsumen serta bisnis, melayani lebih dari 100 juta pelanggan di AS. profil utama at&t inc. industri yang dijalani telekomunikasi, media, teknologi. layanan utama: layanan nirkabel (nirkabel 5g, seluler), internet fiber berkecepatan tinggi, telepon tetap, dan layanan komunikasi strategis untuk bisnis. wilayah operasi: fokus utama di amerika serikat, dengan jangkauan di meksiko dan amerika latin. anak usaha utama: at&t mobility (layanan seluler).

Sejarah AT&T berawal dari Bell Telephone Company yang didirikan oleh Alexander Graham Bell pada 1870-an. Terjadi perubahan Struktur (2005): SBC Communications membeli AT&T Corp., lalu mengganti namanya menjadi AT&T Inc. Restrukturisasi perusahaan dikenal karena bertransformasi dari monopoli “Ma Bell” menjadi perusahaan yang fokus pada teknologi modern. Saat ini menjadi salah satu operator nirkabel terbesar ketiga di Amerika Serikat. Pemimpin: John T. Stankey menjabat sebagai CEO (per Feb 2025). Kantor Pusat: Dallas, Texas, AS.

AT&T saat ini beroperasi terutama melalui dua segmen, yaitu Komunikasi (Mobilitas dan Hiburan) dan Amerika Latin.



Gambar 6.3 AT&T di Kantor Pusat Amerika Serikat

Sumber: <https://www.att.com/>

a. Program Utama

1. Technology Development Program (TDP)
2. Future Ready (reskilling program)
3. Opportunity Marketplace

Program TDP memberikan pengalaman kerja nyata dan pengembangan kompetensi teknologi bagi karyawan baru.

b. Fitur Pengembangan

1. *Tuition assistance* (biaya pendidikan ditanggung perusahaan)
2. *Personalized Learning Experience*
3. Mentoring dan *skill-sharing*

AT&T bahkan menginvestasikan miliaran dolar untuk reskilling karyawan agar siap menghadapi era digital.

c. Dampak

1. Transformasi digital organisasi
2. Peningkatan kompetensi digital
3. Retensi karyawan meningkat

4. Program Pengembangan Karier pada Travelers Insurance

Travelers Insurance memiliki sistem pengembangan karier yang terstruktur dan berbasis kepemimpinan mereka adalah perusahaan asuransi Travelers menanggung risiko dan menyediakan perlindungan serta layanan yang dibutuhkan untuk membantu melindungi hal-hal yang penting bagi kita – rumah, mobil, barang berharga, dan bisnis. Selama lebih dari 170 tahun terakhir, telah mendapatkan reputasi sebagai salah satu perusahaan asuransi properti dan kecelakaan terbaik di industri ini karena dedikasi luar biasa kepada pelanggan dan komunitas.

Keahlian risiko kami yang mendalam, fokus pada inovasi, dan rasa tanggung jawab kepada orang-orang yang dilayani telah menjadikan Travelers pemimpin dalam asuransi pribadi, bisnis, dan khusus, serta satu-satunya perusahaan asuransi properti dan kecelakaan di Dow Jones Industrial Average. Lebih dari 30.000 karyawan dan 15.000 agen dan broker independen Amerika Serikat, Kanada, Inggris Raya, dan Irlandia membantu memberikan ketenangan pikiran kepada pelanggan.



Gambar 6.3 Travelers Insurance

Sumber: <https://www.travelers.com/about-travelers>

a. Program Utama

1. Leadership Development Program
2. Rotational Program
3. Career Hub berbasis AI

Travelers menyediakan jalur karier berbasis kompetensi melalui pendekatan “Leading Self, Leading Others, Leading Business”.

b. Strategi

1. Rotasi kerja lintas fungsi
2. Mentoring dengan senior leader
3. Pembelajaran berbasis platform digital

c. Program Unggulan

1. Travelers EDGE (pipeline talent program)
2. Engineering Development Program
3. Program EDGE membantu mahasiswa hingga profesional muda melalui mentoring, beasiswa, dan pelatihan.

d. Dampak

1. Pipeline talenta berkelanjutan
2. Pengembangan kepemimpinan
3. Adaptasi terhadap perubahan industri

5. Program Pengembangan Karier pada Lawrence Livermore Laboratory

Laboratorium “Ide-Ide Besar”, Laboratorium Nasional Lawrence Livermore (LLNL) didirikan pada tahun 1952 di awal Perang Dingin untuk memenuhi kebutuhan keamanan nasional yang mendesak dengan memajukan ilmu dan teknologi senjata nuklir.

Kisah sukses dimulai dengan sekelompok visioner luar biasa yang bertekad untuk menjadi laboratorium “ide-ide besar” yang berkomitmen pada pendekatan multidisiplin terhadap penelitian yang dipelopori oleh salah satu pendiri dan nama yang diabadikan, Ernest O. Lawrence. Sepanjang sejarah, Laboratorium, melalui komunitas yang beragam dari

karyawan yang berdedikasi dan berbakat, telah memperkuat keamanan nasional dengan tradisi inovasi sains dan teknologi mengantisipasi, mengembangkan, dan memberikan solusi. Lawrence Livermore National Laboratory merupakan lembaga penelitian dengan pendekatan pengembangan karier berbasis ilmu pengetahuan.



Gambar 6.4 Lawrence Livermore National Laboratory

Sumber: <https://www.llnl.gov/>

a. Karakteristik Program

1. Fokus pada penelitian dan inovasi
2. Pengembangan multidisiplin
3. Pembelajaran sepanjang hayat

Laboratorium ini menyediakan pelatihan, pendidikan lanjutan, serta program mentoring untuk seluruh karyawan.

b. Program Pengembangan

1. Employee & Career Development Program
2. Leadership training
3. Education assistance

Program ini mencakup workshop, coaching, dan pelatihan profesional untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

c. Pendekatan

1. Kolaborasi lintas bidang
2. Pengembangan berbasis proyek
3. Dukungan fleksibilitas kerja

d. Dampak

1. Inovasi ilmiah tinggi
2. Peningkatan kapasitas intelektual
3. Kepuasan kerja tinggi

6. Perbandingan Program Pengembangan Karier

Tabel 6.1 Perbandingan Program Pengembangan Karier 4 Perusahaan Besar

Aspek	3M	AT&T	Travelers	LLNL
Fokus	Inovasi	Digital skill	Leadership	Riset
Metode	Learning journey	Reskilling	Rotasi	Training & mentoring
Teknologi	Learning system	AI learning	Career Hub	HPC & research
Pendekatan	Fleksibel	Personalized	Terstruktur	Multidisiplin

Model integratif dari keempat organisasi:

1. Input kompetensi individu
2. proses pelatihan, mentoring, rotasi
3. output kinerja dan karier berkembang
4. outcome keunggulan kompetitif organisasi

Analisis Keunggulan Program

a. Persamaan

1. Berbasis kompetensi
2. Menggunakan teknologi
3. Mendukung pembelajaran berkelanjutan

b. Perbedaan

1. 3M → inovasi
2. AT&T → digitalisasi
3. Travelers → kepemimpinan
4. LLNL → penelitian

Perlu sistem pengembangan karier terstruktur, Integrasi teknologi dalam pelatihan dan Fokus pada kebutuhan masa depan, masukan untuk bagi Individu Proaktif dalam pengembangan diri

Memanfaatkan program organisasi Adaptif terhadap perubahan. Program pengembangan karier pada organisasi global seperti 3M, AT&T, Travelers Insurance, dan Lawrence Livermore Laboratory menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi strategis. Setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda, namun memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan kompetensi individu dan daya saing organisasi.

Kunci keberhasilan program tersebut terletak pada Integrasi antara kebutuhan organisasi dan individu Pemanfaatan teknologi dukungan budaya pembelajaran.

Sintesis studi kasus program pengembangan karier (minnesota mining and manufacturing (3m), at&t, travelers insurance dan lawrence livermore laboratory.

Program pengembangan karier dalam organisasi besar sering kali menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif sekaligus mempertahankan talenta terbaik. Berbagai perusahaan global seperti Minnesota Mining and Manufacturing (3M), AT&T, Travelers Insurance, dan Lawrence Livermore Laboratory menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan karier tidak hanya bergantung pada sistem formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan program dengan dinamika kebutuhan individu dan perubahan lingkungan bisnis. Melalui sintesis studi kasus dari organisasi-organisasi tersebut, terlihat bahwa meskipun memiliki pendekatan yang berbeda, terdapat tantangan umum yang muncul dalam implementasi program pengembangan karier.

Dalam konteks perusahaan seperti 3M, yang dikenal dengan budaya inovasinya, pengembangan karier sangat didorong melalui pemberian kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide dan mengembangkan proyek secara mandiri. Namun, dalam praktiknya, kebebasan ini terkadang menimbulkan kebingungan bagi karyawan baru atau mereka yang belum memiliki arah karier yang jelas. Sebuah kasus menunjukkan bahwa seorang karyawan merasa kesulitan dalam menentukan prioritas kerja karena terlalu banyak pilihan proyek yang

tersedia tanpa arahan yang terstruktur. Hal ini menyebabkan penurunan fokus serta kurang optimalnya hasil kerja yang dicapai.

Permasalahan tersebut mencerminkan bahwa meskipun fleksibilitas merupakan kekuatan dalam pengembangan karier, tanpa adanya sistem pendampingan yang memadai justru dapat menjadi hambatan. Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan mengombinasikan kebebasan inovasi dengan sistem mentoring yang kuat. Organisasi perlu menyediakan pembimbing yang dapat membantu karyawan dalam menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, Keseimbangan antara kreativitas dan struktur dapat tercapai secara optimal.

Pada perusahaan seperti AT&T, yang memiliki sistem pengembangan karier berbasis teknologi dan pelatihan berkelanjutan, tantangan yang muncul berkaitan dengan kesiapan individu dalam mengikuti perubahan. Sebuah studi kasus menunjukkan bahwa seorang karyawan yang telah lama bekerja mengalami kesulitan dalam mengikuti program reskilling berbasis digital yang diwajibkan oleh perusahaan. Meskipun program tersebut dirancang untuk meningkatkan kompetensi, individu tersebut merasa terbebani dan kurang percaya diri dalam menguasai keterampilan baru.

Permasalahan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara program pengembangan yang disediakan organisasi dengan kesiapan psikologis dan kompetensi dasar individu. Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pendekatan pembelajaran yang lebih adaptif, seperti pelatihan bertahap, pendampingan personal, serta penguatan motivasi belajar. Organisasi juga perlu menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar tanpa tekanan berlebihan, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dalam mengembangkan diri.

Dalam kasus Travelers Insurance, yang menekankan pada pengembangan karier melalui jalur profesional yang terstruktur, permasalahan yang sering muncul adalah keterbatasan fleksibilitas dalam perpindahan karier. Seorang karyawan yang memiliki minat untuk berpindah dari fungsi operasional ke fungsi strategis mengalami kesulitan karena sistem organisasi yang cenderung kaku. Hal ini menyebabkan individu merasa terjebak dalam jalur karier yang tidak sepenuhnya sesuai dengan aspirasi pribadinya.

Permasalahan ini mencerminkan bahwa sistem yang terlalu terstruktur dapat membatasi potensi individu untuk berkembang secara lebih luas. Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan ruang fleksibilitas dalam jalur karier, seperti program rotasi kerja atau kesempatan untuk terlibat dalam proyek lintas fungsi. Dengan adanya fleksibilitas ini, karyawan dapat mengeksplorasi berbagai bidang tanpa harus meninggalkan organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja.

Sementara itu, pada Lawrence Livermore Laboratory yang berfokus pada penelitian dan pengembangan, program pengembangan karier sangat bergantung pada keahlian teknis dan kontribusi ilmiah individu. Namun, sebuah studi kasus menunjukkan bahwa seorang peneliti yang memiliki kemampuan teknis tinggi mengalami kesulitan ketika harus beralih ke peran manajerial. Kurangnya keterampilan kepemimpinan dan komunikasi menyebabkan individu tersebut tidak mampu mengelola tim secara efektif, sehingga berdampak pada kinerja kelompok.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan peningkatan keahlian teknis, tetapi juga pengembangan soft skills yang relevan dengan perubahan peran. Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menyediakan program pelatihan kepemimpinan serta coaching bagi individu yang akan memasuki posisi manajerial. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan jalur karier alternatif bagi individu yang ingin tetap fokus pada bidang teknis tanpa harus beralih ke manajemen.

Secara keseluruhan, sintesis dari berbagai studi kasus tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh Keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas, serta keselarasan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu. Permasalahan yang muncul umumnya berkaitan dengan kurangnya arahan, kesenjangan kompetensi, keterbatasan kesempatan, serta ketidaksesuaian antara peran dan kemampuan individu.

Solusi yang dapat diambil menekankan pada pentingnya pendekatan yang holistik dalam pengembangan karier, yaitu dengan mengintegrasikan sistem perencanaan yang jelas, program pelatihan yang berkelanjutan, serta komunikasi yang terbuka antara organisasi dan karyawan. Individu juga dituntut untuk lebih proaktif dalam

mengelola kariernya, termasuk dalam mengembangkan kompetensi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Dengan demikian, program pengembangan karier yang sukses bukan hanya sekadar menyediakan peluang, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memiliki kemampuan, dukungan, dan arah yang jelas untuk memanfaatkan peluang tersebut secara optimal. Hal ini akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan dalam mencapai tujuan jangka panjang

D. Rangkuman

1. Konsep Dasar Program Pengembangan Karier

Program pengembangan karier merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, pengembangan karier tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills, kepemimpinan, serta kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Menurut Noe (2020), pengembangan karier adalah proses di mana individu memperoleh keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kariernya. Sementara itu, Dessler (2020) menekankan bahwa pengembangan karier merupakan bagian integral dari strategi organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja.

Program pengembangan karier yang efektif harus memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

1. Berbasis kompetensi
2. Terintegrasi dengan strategi organisasi
3. Bersifat berkelanjutan
4. Didukung oleh teknologi dan sistem informasi

Dalam praktiknya, organisasi yang memiliki program pengembangan karier yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta loyalitas terhadap organisasi.

2. Program Pengembangan Karier pada 3M

Minnesota Mining and Manufacturing (3M) merupakan salah satu organisasi yang dikenal memiliki budaya inovasi yang kuat dalam pengembangan karier karyawan.

a. Karakteristik Utama

1. Fokus pada inovasi dan kreativitas
2. Kebebasan eksplorasi ide
3. Pembelajaran berbasis pengalaman

3M memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide inovatif melalui kebijakan “15% time”, di mana karyawan dapat menggunakan sebagian waktu kerjanya untuk mengembangkan proyek pribadi yang relevan dengan organisasi.

b. Pendekatan Pengembangan

1. Learning ecosystem
2. Mentoring dan coaching
3. Pengembangan berbasis proyek

c. Dampak

Program ini terbukti mampu:

1. Meningkatkan kreativitas karyawan
2. Mendorong inovasi produk
3. Meningkatkan engagement karyawan

3. Program Pengembangan Karier pada AT&T

AT&T merupakan contoh organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital melalui pengembangan karier SDM.

a. Program Utama

1. Reskilling dan upskilling
2. Technology Development Program
3. Personalized learning

AT&T mengembangkan program “Future Ready” yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan digital karyawan agar mampu bersaing di era teknologi.

b. Strategi

1. Investasi besar dalam pelatihan
2. Pemanfaatan platform digital
3. Dukungan pendidikan formal

c. Dampak

1. Peningkatan kompetensi digital
2. Adaptasi terhadap perubahan teknologi
3. Retensi karyawan meningkat

4. Program Pengembangan Karier pada Travelers Insurance

Travelers Insurance menekankan pengembangan karier berbasis kepemimpinan dan sistem yang terstruktur.

a. Karakteristik

1. Jalur karier yang jelas
2. Sistem pengembangan kepemimpinan
3. Pendekatan berbasis kompetensi

b. Program Utama

1. Leadership Development Program
2. Rotasi kerja
3. Mentoring

c. Dampak

1. Pengembangan pemimpin masa depan
2. Stabilitas organisasi
3. Peningkatan kinerja karyawan

5. Program Pengembangan Karier pada Lawrence Livermore Laboratory

Lawrence Livermore National Laboratory memiliki pendekatan unik berbasis penelitian dan inovasi ilmiah.

a. Karakteristik

- 1. Fokus pada riset dan pengembangan
- 2. Pendekatan multidisiplin
- 3. Pembelajaran sepanjang hayat

b. Program Pengembangan

- 1. Pelatihan teknis
- 2. Pendidikan lanjutan
- 3. Kolaborasi penelitian

c. Dampak

- 1. Inovasi ilmiah
- 2. Pengembangan kompetensi tinggi
- 3. Kepuasan kerja tinggi

6. Perbandingan Program Pengembangan Karier

Keempat organisasi memiliki pendekatan yang berbeda, namun memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan kualitas SDM.

Organisasi	Fokus	Metode	Keunggulan
3M	Inovasi	Proyek & eksplorasi	Kreativitas tinggi
AT&T	Digital	Reskilling	Adaptif teknologi
Travelers	Kepemimpinan	Rotasi & mentoring	Stabilitas SDM
LLNL	Riset	Pelatihan & kolaborasi	Inovasi ilmiah

7. Model Pengembangan Karier

Pengembangan karier dapat digambarkan sebagai proses sistematis:

Input → Proses → Output → Outcome

1. **Input:** Kompetensi individu
2. **Proses:** Pelatihan, mentoring, rotasi
3. **Output:** Peningkatan kinerja
4. **Outcome:** Keunggulan kompetitif organisasi

Model ini menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang saling terintegrasi antara individu dan organisasi.

8. Analisis Umum

Dari keempat studi kasus, terdapat beberapa temuan penting:

a. Persamaan

1. Semua organisasi menempatkan SDM sebagai aset utama
2. Program berbasis pembelajaran berkelanjutan
3. Menggunakan teknologi dalam pengembangan

b. Perbedaan

1. 3M lebih fokus pada inovasi
2. AT&T fokus pada transformasi digital
3. Travelers fokus pada kepemimpinan
4. LLNL fokus pada penelitian

c. Faktor Kunci Keberhasilan

1. Dukungan manajemen
2. Sistem yang terstruktur
3. Budaya organisasi yang mendukung

Program pengembangan karier merupakan strategi penting dalam pengelolaan SDM modern. Studi kasus pada 3M, AT&T, Travelers Insurance, dan Lawrence Livermore Laboratory menunjukkan bahwa

keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas program pengembangan karier yang diterapkan.

Setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan industrinya, namun memiliki kesamaan dalam hal komitmen terhadap pengembangan SDM. Oleh karena itu, pengembangan karier harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan manfaat bagi individu maupun organisasi.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

Program Pengembangan Karier yang dirancang berbasis OBE (Outcome-Based Education), aplikatif, dan relevan dengan dunia kerja.

PROYEK TUGAS MAHASISWA

Kegiatan Belajar 6: Program Pengembangan Karier

A. Judul Proyek

“Analisis dan Perancangan Program Pengembangan Karier pada Organisasi”

B. Deskripsi Proyek

Mahasiswa diminta untuk melakukan analisis terhadap program pengembangan karier pada suatu organisasi (perusahaan, instansi pemerintah, atau UMKM), kemudian merancang model program pengembangan karier yang ideal berdasarkan hasil analisis tersebut dengan mengacu pada praktik terbaik dari perusahaan global seperti 3M, AT&T, Travelers Insurance, dan Lawrence Livermore Laboratory.

C. Tujuan Pembelajaran (CPL/LO)

Setelah menyelesaikan proyek ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis konsep dan praktik program pengembangan karier dalam organisasi
2. Mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan program pengembangan karier
3. Membandingkan praktik organisasi lokal dengan best practice global

4. Merancang program pengembangan karier yang sistematis dan aplikatif
 5. Mengkomunikasikan hasil analisis secara ilmiah dan profesional
- D. Output/Produk yang Dihasilkan
- Mahasiswa wajib menghasilkan:
1. Laporan Tertulis (8–12 halaman)
 2. Presentasi (PowerPoint 10–15 slide)
 3. Model/Diagram Program Pengembangan Karier (visual)
- E. Langkah-Langkah Pengerjaan
1. Pemilihan Objek Studi
Pilih 1 organisasi:
 - a. Perusahaan swasta
 - b. Instansi pemerintah
 - c. UMKM
 - d. Boleh menggunakan: Data wawancara, Observasi, Studi literatur
 2. Analisis Program Pengembangan Karier
Mahasiswa diminta menganalisis:
 1. Apakah organisasi memiliki program pengembangan karier?
 2. Jenis program yang tersedia (pelatihan, mentoring, dll)
 3. Sistem promosi dan jalur karier
 4. Peran manajemen dalam pengembangan SDM
 3. Perbandingan dengan Best Practice
Bandingkan dengan:
 1. 3M → inovasi
 2. AT&T → digital skill
 3. Travelers → kepemimpinan
 4. LLNL → riset
 5. Analisis:
 6. Kelebihan

7. Kekurangan
8. Gap (kesenjangan)
4. Perancangan Program Pengembangan Karier
Mahasiswa merancang:
 1. Tujuan program
 2. Sasaran peserta
 3. Metode pengembangan (training, coaching, dll)
 4. Tahapan program
5. Pembuatan Model Visual
Buat diagram seperti:
Input → Proses → Output → Outcome
Atau:
 1. Flowchart program
 2. Career path diagram
6. Penyusunan Laporan
Struktur laporan:
 1. Pendahuluan
 2. Tinjauan Teori
 3. Metodologi
 4. Hasil Analisis
 5. Perbandingan
 6. Rancangan Program
 7. Kesimpulan
7. Presentasi
 1. Durasi: 10–15 menit
 2. Menampilkan:
 - o Hasil analisis
 - o Model program
 - o Rekomendasi

F. Format Penilaian (Rubrik)

Aspek	Bobot	Kriteria
Analisis	25%	Ketajaman analisis
Perbandingan	15%	Kesesuaian dengan best practice
Desain Program	30%	Kreativitas & kelayakan
Laporan	15%	Sistematika & bahasa
Presentasi	15%	Komunikasi & visual

G. Contoh Output Sederhana

Judul: Pengembangan Karier di PT XYZ

Temuan:

1. Tidak ada program mentoring
2. Pelatihan tidak terstruktur

Solusi:

1. Program mentoring seperti AT&T
2. Rotasi kerja seperti Travelers

H. Waktu Pengerjaan

1. Durasi: 1–2 minggu
2. Dikerjakan secara: Individu atau kelompok (2–3 orang)

I. Nilai Tambah Proyek

Proyek ini dirancang untuk:

1. Menghubungkan teori dengan praktik nyata
2. Melatih kemampuan analisis SDM
3. Meningkatkan kesiapan kerja mahasiswa
4. Mengembangkan kemampuan problem solving

F. Daftar Pustaka

- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Harunnurasyid, H., & Widyanti, R. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Karir Individu (Suatu Tinjauan Teoritis). *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 16–29
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211.
- Onsardi, O., & Finthariasari, M. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. *Padang. Literasi Langsung Terbit*.
- SUKSESI, D. A. N. (2025). MANJAMEN KARIR. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar) 2025*, 157.
- ATD (Association for Talent Development) – Career Development Program
- AT&T – Career Development Resources
- Travelers Insurance – Learning & Development
- Lawrence Livermore National Laboratory – Career Program

UNSUR-UNSUR POKOK PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER (A. PENILAIAN KEBUTUHAN KARIER, B. KESEMPATAN KARIER, C. PENYESUAIAN KEBUTUHAN DENGAN KESEMPATAN)

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan kerja yang semakin dinamis, pengembangan karier menjadi salah satu aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan kinerja melalui pengelolaan potensi individu secara optimal. Di sisi lain, individu sebagai pelaku utama dalam organisasi juga dituntut untuk secara aktif merencanakan dan mengembangkan kariernya agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, teknologi, serta tuntutan kompetensi yang semakin kompleks. Oleh karena itu, program pengembangan karier menjadi jembatan penting antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu.

Pengembangan karier bukan sekadar proses kenaikan jabatan atau peningkatan posisi dalam struktur organisasi. Lebih dari itu, pengembangan karier mencakup proses berkelanjutan yang melibatkan peningkatan kompetensi, perluasan pengalaman kerja, serta pencapaian kepuasan kerja individu. Program pengembangan karier yang efektif harus dirancang secara sistematis dan terintegrasi, sehingga mampu memberikan arah yang jelas bagi individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap unsur-unsur pokok program pengembangan karier menjadi sangat penting sebagai dasar dalam merancang dan mengimplementasikan program tersebut.

Kegiatan belajar ini secara khusus membahas tiga unsur utama dalam program pengembangan karier, yaitu penilaian kebutuhan karier, kesempatan karier, dan penyesuaian antara kebutuhan dengan kesempatan karier. Ketiga unsur ini saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang utuh dalam mendukung keberhasilan pengembangan karier individu maupun organisasi.

Unsur pertama, yaitu penilaian kebutuhan karier, merupakan langkah awal yang krusial dalam proses pengembangan karier. Penilaian ini mencakup identifikasi potensi, minat, nilai, serta kompetensi individu yang relevan dengan dunia kerja. Melalui penilaian kebutuhan karier, individu dapat memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan tujuan kariernya. Bagi organisasi, proses ini juga penting untuk memetakan talenta yang ada, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam perencanaan suksesi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Tanpa adanya penilaian yang tepat, program pengembangan karier berisiko tidak efektif karena tidak sesuai dengan kebutuhan nyata individu maupun organisasi.

Unsur kedua adalah kesempatan karier, yang merujuk pada ketersediaan peluang bagi individu untuk mengembangkan dan memajukan kariernya dalam organisasi. Kesempatan ini dapat berupa promosi jabatan, rotasi kerja, pelatihan, pengembangan kompetensi, maupun penugasan khusus yang menantang. Organisasi memiliki peran penting dalam menyediakan kesempatan karier yang adil dan transparan, sehingga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Di sisi lain, individu juga perlu proaktif dalam memanfaatkan peluang yang ada serta meningkatkan kesiapan diri untuk menghadapi tantangan baru. Kesempatan karier yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan bahkan meningkatkan tingkat turnover karyawan.

Unsur ketiga, yaitu penyesuaian antara kebutuhan dengan kesempatan karier, merupakan tahap integrasi antara dua unsur sebelumnya. Penyesuaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi individu sejalan dengan peluang yang tersedia dalam organisasi. Proses ini membutuhkan komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen, serta sistem manajemen karier yang transparan dan objektif. Ketika terjadi kesesuaian antara kebutuhan individu dan kesempatan organisasi, maka akan tercipta kondisi

kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Sebaliknya, ketidaksesuaian dapat menimbulkan konflik, penurunan kinerja, dan ketidakpuasan kerja.

Melalui pemahaman terhadap ketiga unsur pokok tersebut, diharapkan mahasiswa mampu menganalisis dan merancang program pengembangan karier yang efektif dan aplikatif. Kegiatan belajar ini tidak hanya memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga mendorong kemampuan analitis dalam mengidentifikasi kebutuhan karier, mengevaluasi peluang yang tersedia, serta menyusun strategi penyesuaian yang tepat. Dengan demikian, mahasiswa diharapkan dapat menjadi praktisi maupun akademisi yang kompeten dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengembangan karier.

Sebagai bagian dari proses pembelajaran, materi ini juga relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini yang menuntut adanya pengelolaan talenta secara strategis. Organisasi yang mampu mengelola pengembangan karier secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara itu, individu yang memiliki perencanaan dan pengembangan karier yang baik akan lebih siap menghadapi perubahan dan memiliki peluang sukses yang lebih besar dalam perjalanan kariernya.

Akhirnya, kegiatan belajar ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif serta menjadi dasar bagi pengembangan pengetahuan dan keterampilan mahasiswa dalam bidang perencanaan dan pengembangan karier. Dengan memahami unsur-unsur pokok program pengembangan karier, mahasiswa diharapkan mampu mengaplikasikan konsep-konsep tersebut baik dalam konteks akademik maupun praktik di dunia kerja.

B. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu merancang program pengembangan karier yang integratif dengan menganalisis unsur-unsur pokok (penilaian kebutuhan karier, kesempatan karier, dan penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan) untuk mencapai kesuksesan dan Keseimbangan karier individu dalam konteks keberagaman SDM, serta mengintegrasikan

prinsip keterbukaan dan penghargaan terhadap perbedaan budaya. (CPMK 3)

C. Materi Pembelajaran

1. Unsur-unsur Pokok Penilaian Karir (Penilaian Kebutuhan Karir)

1.1. Pendahuluan

Penilaian kebutuhan karier (*career need assessment*) merupakan salah satu unsur paling fundamental dalam program pengembangan karier. Tahapan ini menjadi titik awal yang menentukan arah pengembangan individu dalam organisasi. Tanpa adanya penilaian yang tepat, program pengembangan karier berisiko tidak efektif karena tidak sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan aspirasi individu.

Menurut Flippo (2018), penilaian kebutuhan karier merupakan langkah awal dalam penyusunan program pengembangan karier yang berfokus pada identifikasi kebutuhan individu sebagai dasar pengembangan selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu memiliki karakteristik, minat, dan tujuan karier yang berbeda, sehingga diperlukan pendekatan yang sistematis dalam menilai kebutuhan tersebut.

Sejalan dengan itu, pengembangan karier sendiri dipahami sebagai proses berkelanjutan yang membantu individu meningkatkan kemampuan dan mencapai tujuan karier yang diinginkan (Dessler et al., 2015). Oleh karena itu, penilaian kebutuhan karier menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa proses pengembangan berjalan secara terarah dan relevan.

1.2. Pengertian Penilaian Kebutuhan Karier

Penilaian kebutuhan karier adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi potensi, minat, nilai, kompetensi, serta tujuan karier individu guna menentukan arah pengembangan yang sesuai.

Menurut konsep *career assessment*, penilaian karier merupakan alat untuk membantu individu memahami atribut personal seperti minat, motivasi, nilai, dan keterampilan yang memengaruhi keberhasilan dan kepuasan dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain, penilaian kebutuhan

karier tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga aspek psikologis dan preferensi individu.

Selain itu, dalam praktik manajemen SDM, penilaian kebutuhan karier juga berkaitan dengan evaluasi kinerja dan potensi karyawan. Dale Yoder menyatakan bahwa penilaian merupakan prosedur formal untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap organisasi serta sebagai dasar pengambilan keputusan pengembangan

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kebutuhan karier mencakup dua perspektif utama:

1. Perspektif individu (minat, nilai, tujuan hidup)
2. Perspektif organisasi (kinerja, kompetensi, potensi)

1.3. Tujuan Penilaian Kebutuhan Karier

Penilaian kebutuhan karier memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

a) Mengidentifikasi Potensi dan Kompetensi Individu

Penilaian membantu individu memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Hal ini penting agar individu dapat mengembangkan kompetensi yang relevan dengan karier yang diinginkan.

b) Menentukan Arah Karier.

Melalui penilaian, individu dapat menentukan jalur karier yang sesuai dengan minat dan kemampuan. Hal ini akan meningkatkan peluang keberhasilan dan kepuasan kerja.

c) Menjadi Dasar Pengembangan SDM.

Bagi organisasi, penilaian kebutuhan karier menjadi dasar dalam merancang program pelatihan, promosi, dan pengembangan karyawan.

d) Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Kerja.

Ketika individu bekerja sesuai dengan minat dan kemampuannya, tingkat kepuasan dan motivasi kerja akan meningkat.

e) Mendukung Perencanaan Suksesi.

Penilaian kebutuhan karier membantu organisasi dalam mempersiapkan calon pemimpin di masa depan.

1.4. Unsur-unsur dalam Penilaian Kebutuhan Karier

Penilaian kebutuhan karier terdiri dari beberapa unsur penting yang saling berkaitan, yaitu:

a. Penilaian Minat (*Interest Assessment*)

Minat merupakan faktor penting dalam menentukan pilihan karier. Alat seperti *interest inventory* digunakan untuk mengidentifikasi bidang pekerjaan yang sesuai dengan minat individu.

Dalam teori konseling karier, individu cenderung lebih puas jika bekerja pada bidang yang sesuai dengan minatnya.

b. Penilaian Bakat dan Kemampuan (*Aptitude Assessment*)

Bakat dan kemampuan mencerminkan potensi individu dalam melakukan pekerjaan tertentu. Penilaian ini meliputi:

1. Kemampuan kognitif
2. Kemampuan teknis
3. Kemampuan analitis

Penilaian ini penting untuk memastikan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan.

c. Penilaian Nilai (*Values Assessment*)

Nilai merupakan prinsip atau keyakinan yang memengaruhi keputusan karier seseorang, seperti:

1. Keamanan kerja
2. Penghasilan
3. Work-life balance
4. Pengabdian sosial

Penilaian nilai membantu individu memilih karier yang sesuai dengan tujuan hidupnya.

d. Penilaian Kepribadian (*Personality Assessment*)

Kepribadian memengaruhi cara individu berinteraksi dan bekerja. Penilaian ini membantu menentukan jenis pekerjaan yang paling sesuai dengan karakter individu.

e. Penilaian Kinerja (*Performance Assessment*)

Penilaian kinerja dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja individu. Penilaian ini menjadi dasar dalam menentukan promosi dan pengembangan karier.

Menurut Yoder, penilaian kinerja merupakan proses formal untuk mengevaluasi kontribusi karyawan dalam organisasi.

f. **Penilaian Potensi (*Potential Assessment*)**

Selain kinerja saat ini, organisasi juga perlu menilai potensi masa depan individu. Hal ini penting untuk:

1. Perencanaan suksesi
2. Pengembangan kepemimpinan
3. Penempatan jabatan strategis

1. Metode Penilaian Kebutuhan Karier

Penilaian kebutuhan karier dapat dilakukan melalui berbagai metode, antara lain:

a. *Self-Assessment* (Penilaian Diri)

Individu melakukan evaluasi terhadap dirinya sendiri, meliputi:

1. Minat
2. Kekuatan
3. Kelemahan

Metode ini membantu meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*).

b. Tes Psikologi dan Karier

Tes ini digunakan untuk mengukur:

1. Minat
2. Kepribadian
3. Bakat

Contoh: tes minat karier, MBTI, dan aptitude test.

c. Wawancara Karier (*Career Interview*)

Dilakukan oleh konselor atau HR untuk menggali:

1. Aspirasi karier
2. Tujuan jangka panjang
3. Kendala yang dihadapi

d. Assessment Center

Metode ini digunakan untuk menilai kompetensi melalui simulasi kerja, seperti:

1. Role play
2. Diskusi kelompok
3. Studi kasus

e. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja sebagai dasar pengembangan karier.

3. Peran Penilaian Kebutuhan Karier dalam Organisasi

Penilaian kebutuhan karier memiliki peran strategis dalam organisasi, yaitu:

- a) Mendukung Manajemen Talenta
Organisasi dapat mengidentifikasi karyawan potensial untuk dikembangkan.
- b) Meningkatkan Retensi Karyawan
Karyawan yang merasa diperhatikan pengembangan kariernya cenderung lebih loyal.
- c) Meningkatkan Produktivitas
Penempatan yang sesuai dengan kompetensi akan meningkatkan kinerja.
- d) Mengurangi Turnover
Ketidaksesuaian karier sering menjadi penyebab karyawan keluar dari organisasi.

4. Tantangan dalam Penilaian Kebutuhan Karier

Beberapa tantangan dalam penilaian kebutuhan karier antara lain:

1. Kurangnya kesadaran diri individu
2. Bias dalam penilaian
3. Keterbatasan alat ukur yang valid
4. Perubahan kebutuhan pasar kerja yang cepat

Menurut literatur, tidak semua alat penilaian memiliki validitas yang tinggi sehingga hasilnya harus digunakan secara hati-hai.

Penilaian kebutuhan karier merupakan unsur utama dalam program pengembangan karier yang berfungsi sebagai dasar dalam menentukan arah pengembangan individu. Proses ini mencakup identifikasi berbagai aspek seperti minat, kemampuan, nilai, kepribadian, kinerja, dan potensi. Dengan penilaian yang tepat, individu dapat merencanakan karier secara lebih terarah, sementara organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif. Oleh karena itu, penilaian kebutuhan karier harus dilakukan secara sistematis, objektif, dan berkelanjutan agar mampu menghasilkan keputusan yang tepat dalam pengembangan karier. Kesempatan karier merupakan salah satu unsur penting dalam program pengembangan karier yang berfungsi sebagai wadah aktualisasi potensi individu dalam organisasi. Setelah dilakukan penilaian kebutuhan karier, langkah berikutnya adalah memastikan bahwa organisasi menyediakan peluang yang memungkinkan individu untuk berkembang sesuai dengan kompetensi, minat, dan aspirasi yang dimiliki. Tanpa adanya kesempatan karier yang memadai, proses pengembangan karier akan mengalami stagnasi dan berpotensi menurunkan motivasi serta kinerja karyawan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kesempatan karier tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga mencakup berbagai bentuk pengembangan seperti pelatihan, rotasi kerja, penugasan khusus, dan peningkatan tanggung jawab. Menurut Gary Dessler, pengembangan karier merupakan serangkaian aktivitas yang memungkinkan karyawan memperoleh kemampuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kariernya. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan karier harus dirancang secara sistematis agar dapat memberikan ruang bagi pertumbuhan individu sekaligus mendukung kebutuhan organisasi.

Lebih lanjut, (Mondy & Noe, 2005) menyatakan bahwa kesempatan karier adalah bagian dari sistem pengembangan karier yang mencerminkan sejauh mana organisasi menyediakan peluang bagi karyawan untuk berkembang dan maju dalam kariernya. Dengan demikian, kesempatan karier menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen karier dalam suatu organisasi.

5. Pengertian Kesempatan Karier

Kesempatan karier dapat diartikan sebagai peluang yang tersedia bagi individu untuk mengembangkan dan meningkatkan posisi, kompetensi, serta tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Menurut (Noe & Peacock, 2008), kesempatan karier merupakan peluang yang disediakan organisasi bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman kerja, pelatihan, dan promosi yang mendukung perkembangan karier. Pendapat ini menegaskan bahwa kesempatan karier tidak hanya terbatas pada kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup berbagai aktivitas pengembangan diri.

Sementara itu, Rivai (2014) menyatakan bahwa kesempatan karier adalah peluang yang dimiliki individu untuk mencapai posisi tertentu dalam organisasi sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kemampuan individu dan peluang yang disediakan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesempatan karier mencakup:

1. Peluang struktural (promosi jabatan)
2. Peluang pengembangan (pelatihan dan pendidikan)
3. Peluang pengalaman (rotasi dan penugasan)
4. Peluang peningkatan tanggung jawab

6. Tujuan Kesempatan Karier dalam Organisasi

Kesempatan karier memiliki beberapa tujuan strategis, baik bagi individu maupun organisasi, yaitu:

- a. Meningkatkan Motivasi Kerja

Kesempatan untuk berkembang akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik karena mereka melihat adanya prospek masa depan yang jelas.

- b. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki peluang karier yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

- b. **Mengembangkan Kompetensi**
Melalui kesempatan karier, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.
- c. **Mendukung Retensi Karyawan**
Kesempatan karier yang jelas akan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
- d. **Menyiapkan Pemimpin Masa Depan**
Organisasi dapat mempersiapkan kader pemimpin melalui jalur karier yang terstruktur.

7. Unsur-unsur dalam Kesempatan Karier

Kesempatan karier terdiri dari beberapa unsur utama yang saling mendukung, yaitu:

a. Promosi Jabatan (*Promotion Opportunity*)

Promosi merupakan bentuk kesempatan karier yang paling umum dan diinginkan oleh karyawan. Promosi menunjukkan adanya pengakuan terhadap kinerja dan kompetensi individu.

Menurut (Mangkunegara & Hasibuan, 2000) promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab seseorang ke jabatan yang lebih tinggi. Promosi menjadi motivator penting karena berkaitan dengan peningkatan status, penghasilan, dan prestise.

Namun demikian, promosi harus dilakukan secara objektif dan transparan agar tidak menimbulkan konflik dalam organisasi.

b. Rotasi dan Mutasi Kerja (*Job Rotation and Transfer*)

Rotasi kerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman di berbagai bidang. Hal ini penting untuk:

1. Mengembangkan keterampilan multidisiplin
2. Mengurangi kejenuhan kerja
3. Meningkatkan fleksibilitas organisasi

Menurut Mathis & Jackson (2011), rotasi kerja merupakan metode pengembangan yang efektif untuk memperluas wawasan dan kemampuan karyawan.

c. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan merupakan unsur penting dalam kesempatan karier karena memberikan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi yang lebih tinggi.

Menurut Noe (2017), pelatihan adalah upaya terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Organisasi yang menyediakan pelatihan secara berkelanjutan akan memiliki tenaga kerja yang lebih kompetitif.

d. Penugasan Khusus (*Special Assignment*)

Penugasan khusus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menangani proyek tertentu yang menantang. Hal ini dapat meningkatkan:

1. Kemampuan problem solving
2. Kepemimpinan
3. Kreativitas

Penugasan ini sering digunakan sebagai sarana untuk mengidentifikasi calon pemimpin masa depan.

e. Jalur Karier (*Career Path*)

Jalur karier merupakan peta yang menunjukkan arah perkembangan karier seseorang dalam organisasi.

Menurut (Greenhaus et al., 2018) jalur karier adalah rangkaian posisi yang ditempati seseorang selama masa kerjanya. Jalur ini membantu karyawan memahami langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan karier.

f. Kesempatan Pendidikan Lanjutan

Organisasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan, baik formal maupun nonformal. Hal ini penting untuk:

1. Meningkatkan kompetensi
2. Mengikuti perkembangan teknologi
3. Meningkatkan daya saing

g. Sistem Informasi Karier

Sistem ini menyediakan informasi terkait peluang karier dalam organisasi, seperti:

1. Lowongan internal
2. Persyaratan jabatan
3. Program pengembangan

Transparansi informasi sangat penting agar karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang karier.

8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesempatan Karier

Kesempatan karier dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Kebijakan Organisasi
Organisasi yang memiliki sistem karier yang jelas akan lebih mampu menyediakan kesempatan karier.
- b. Kinerja Individu
Kinerja yang baik akan meningkatkan peluang untuk mendapatkan kesempatan karier.
- c. Kompetensi dan Kualifikasi
Semakin tinggi kompetensi individu, semakin besar peluang kariernya.
- d. Kondisi Ekonomi dan Industri
Perkembangan industri memengaruhi ketersediaan peluang karier.
- e. Budaya Organisasi
Budaya yang mendukung pengembangan akan membuka lebih banyak peluang bagi karyawan.

9. Peran Kesempatan Karier dalam Pengembangan SDM

Kesempatan karier memiliki peran penting dalam pengembangan SDM, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas organisasi
2. Mendorong inovasi dan kreativitas
3. Meningkatkan loyalitas karyawan
4. Mengurangi konflik organisasi
5. Menciptakan keunggulan kompetitif

Menurut **Dessler**, organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengembangkan karyawannya melalui sistem karier yang efektif.

10. Tantangan dalam Penyediaan Kesempatan Karier

Beberapa tantangan yang sering dihadapi organisasi dalam menyediakan kesempatan karier antara lain:

1. Keterbatasan jumlah posisi jabatan
2. Persaingan antar karyawan
3. Ketidakadilan dalam promosi
4. Kurangnya transparansi
5. Perubahan struktur organisasi

Jika tidak dikelola dengan baik, tantangan ini dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Kesempatan karier merupakan unsur penting dalam program pengembangan karier yang memberikan peluang bagi individu untuk berkembang dan mencapai tujuan kariernya. Unsur-unsur dalam kesempatan karier meliputi promosi, rotasi kerja, pelatihan, penugasan khusus, jalur karier, pendidikan lanjutan, dan sistem informasi karier.

Organisasi memiliki peran strategis dalam menyediakan kesempatan karier yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Dengan adanya kesempatan karier yang baik, individu akan lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi. Oleh karena itu, kesempatan karier harus dikelola secara sistematis agar mampu mendukung keberhasilan individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2. Unsur-unsur Pokok Penilaian Karir (Penyesuaian Kebutuhan dengan Kesempatan Karir)

2.1. Pendahuluan

Penyesuaian antara kebutuhan karir individu dengan kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi merupakan tahap krusial dalam keseluruhan proses pengembangan karir. Setelah individu memahami kebutuhan dan potensi dirinya serta organisasi menyediakan berbagai peluang karir, maka keberhasilan program pengembangan karir sangat ditentukan oleh sejauh mana kedua aspek tersebut dapat diselaraskan secara efektif.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern, keselarasan antara individu dan organisasi sering dikenal dengan konsep *person-job fit* dan *person-organization fit*. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan karir tidak hanya bergantung pada kemampuan individu atau peluang yang tersedia, tetapi juga pada tingkat kecocokan antara keduanya.

Menurut kesesuaian individu dengan pekerjaan dan organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan karir bukan hanya penting bagi individu, tetapi juga bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.2. Pengertian Penyesuaian Kebutuhan dengan Kesempatan Karir

Penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan karir adalah proses mencocokkan antara aspirasi, kompetensi, nilai, dan tujuan individu dengan peluang karir yang tersedia dalam organisasi.

Pengembangan karir yang efektif terjadi ^{ראשית}terdapat keselarasan antara kebutuhan individu dan peluang yang disediakan organisasi. Jika terjadi ketidaksesuaian, maka individu cenderung mengalami ketidakpuasan kerja dan penurunan kinerja.

Sementara itu, Dessler (2020) menyatakan bahwa organisasi perlu membantu karyawan dalam menyelaraskan tujuan karir pribadi dengan kebutuhan organisasi melalui sistem manajemen karir yang terintegrasi.

Dengan demikian, penyesuaian ini merupakan proses dua arah:

1. Individu menyesuaikan diri dengan peluang organisasi
2. Organisasi menyesuaikan peluang dengan kebutuhan individu

2.3. Tujuan Penyesuaian Kebutuhan dan Kesempatan Karier

Penyesuaian ini memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

- a. Meningkatkan Kepuasan Kerja
Individu yang bekerja sesuai dengan minat dan kompetensinya akan merasa lebih puas.
- b. Meningkatkan Kinerja
Kesesuaian antara kemampuan dan pekerjaan akan meningkatkan produktivitas.
- c. Mengurangi Turnover
Ketidaksesuaian karier sering menjadi penyebab utama karyawan keluar dari organisasi.
- d. Meningkatkan Komitmen Organisasi
Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya akan lebih loyal.
- e. Mewujudkan Efektivitas Organisasi
Organisasi dapat menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*).

3. Unsur-unsur Penyesuaian Kebutuhan dengan Kesempatan Karier

Penyesuaian ini melibatkan beberapa unsur utama yang saling berkaitan, yaitu:

- a. Kesesuaian Kompetensi (*Competency Fit*)
Kesesuaian kompetensi adalah tingkat kecocokan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan.
Menurut (Yadav & Lenka, 2020), kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memengaruhi kinerja seseorang. Jika kompetensi individu sesuai dengan pekerjaan, maka kinerja akan optimal.

b. Kesesuaian Minat dan Aspirasi (*Interest Fit*)

Minat dan aspirasi karier individu harus selaras dengan pekerjaan yang dijalani.

Menurut teori karier, individu yang bekerja sesuai dengan minatnya akan memiliki tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi.

c. Kesesuaian Nilai (*Value Fit*)

Nilai individu harus sejalan dengan nilai organisasi, seperti:

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Work-life balance

Menurut (Yadav & Lenka, 2020) kesesuaian nilai antara individu dan organisasi meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja.

d. Kesesuaian Kepribadian (*Personality Fit*)

Kepribadian memengaruhi cara individu bekerja dan berinteraksi. Misalnya:

1. Ekstrovert cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial
2. Introvert cocok untuk pekerjaan analitis

e. Kesesuaian Kebutuhan Pengembangan (*Development Fit*)

Individu membutuhkan peluang untuk berkembang. Jika organisasi tidak menyediakan kesempatan tersebut, maka akan terjadi ketidaksesuaian.

f. Kesesuaian Tujuan Karier (*Career Goal Fit*)

Tujuan jangka panjang individu harus selaras dengan jalur karier dalam organisasi.

4. Proses Penyesuaian Kebutuhan dengan Kesempatan Karier

Proses ini melibatkan beberapa tahapan, yaitu:

a. Identifikasi Kebutuhan Individu

Melalui:

1. Self-assessment

2. Konseling karier
3. Evaluasi kinerja
- b. Identifikasi Kesempatan Karier
Organisasi menyediakan:
 1. Informasi jalur karier
 2. Program pengembangan
 3. Lowongan internal
- c. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)
Membandingkan antara kebutuhan individu dan peluang yang tersedia.
- d. Penyusunan Rencana Pengembangan Karier
Meliputi:
 1. Pelatihan
 2. Rotasi kerja
 3. Pendidikan lanjutan
- e. Implementasi dan Evaluasi
Melakukan monitoring terhadap perkembangan karier individu.

5. Strategi Penyesuaian Kebutuhan dan Kesempatan Karier

Beberapa strategi yang dapat dilakukan, antara lain:

- a. Career Counseling
Memberikan bimbingan kepada karyawan dalam menentukan karier.
- b. Individual Development Plan (IDP)
Rencana pengembangan individu yang disusun bersama antara karyawan dan organisasi.
- c. Mentoring dan Coaching
Pendampingan oleh senior atau atasan.
- d. Job Enrichment dan Job Enlargement
Meningkatkan kualitas pekerjaan agar lebih menantang.

- e. Talent Management System
Mengelola potensi karyawan secara sistematis.

6. Peran Organisasi dan Individu

Peran Organisasi

1. Menyediakan informasi karier
2. Memberikan pelatihan
3. Menciptakan sistem yang adil

Peran Individu

1. Proaktif dalam mengembangkan diri
2. Menetapkan tujuan karier
3. Meningkatkan kompetensi

Menurut Noe (2017), pengembangan karier merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan organisasi.

7. Dampak Penyesuaian yang Efektif

Penyesuaian yang efektif akan memberikan dampak positif, antara lain:

1. Kepuasan kerja meningkat
2. Produktivitas meningkat
3. Loyalitas meningkat
4. Konflik berkurang
5. Kinerja organisasi meningkat

8. Dampak Ketidaksesuaian (Mismatch)

Jika tidak terjadi kesesuaian, maka dapat menimbulkan:

1. Stres kerja
2. Turnover tinggi
3. Penurunan kinerja
4. Konflik organisasi
5. Ketidakpuasan kerja

Menurut penelitian, mismatch merupakan salah satu penyebab utama kegagalan karier.

9. Tantangan dalam Penyesuaian Karier

Beberapa tantangan yang dihadapi:

1. Perubahan lingkungan kerja
2. Keterbatasan kesempatan
3. Kurangnya komunikasi
4. Bias dalam penilaian
5. Perbedaan generasi dalam bekerja

Penyesuaian antara kebutuhan karier dan kesempatan karier merupakan inti dari keberhasilan program pengembangan karier. Proses ini melibatkan pencocokan antara kompetensi, minat, nilai, dan tujuan individu dengan peluang yang tersedia dalam organisasi.

Dengan adanya penyesuaian yang baik, individu akan mencapai kepuasan dan keberhasilan karier, sementara organisasi akan memperoleh kinerja yang optimal. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen karier yang terintegrasi, transparan, dan berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian tersebut dapat tercapai.

10. Sintesis studi kasus unsur-unsur pokok program pengembangan karier (a. penilaian kebutuhan karier, b. kesempatan karier, c. penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan)

Unsur-unsur pokok dalam program pengembangan karier, yang meliputi penilaian kebutuhan karier, kesempatan karier, serta penyesuaian antara kebutuhan dan kesempatan, merupakan fondasi penting dalam menciptakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Ketiga unsur ini saling berkaitan dan menentukan sejauh mana individu dapat berkembang secara optimal dalam organisasi. Dalam praktiknya, kegagalan dalam mengelola salah satu unsur tersebut sering kali menimbulkan berbagai permasalahan yang berdampak pada kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Salah satu studi kasus yang dapat menggambarkan permasalahan ini adalah seorang karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur dengan masa kerja lebih dari lima tahun. Individu tersebut merasa bahwa kariernya mengalami stagnasi karena tidak ada perkembangan yang

signifikan dalam hal tanggung jawab maupun posisi. Setelah ditelusuri lebih lanjut, ternyata organisasi tidak memiliki sistem penilaian kebutuhan karier yang jelas. Karyawan tidak pernah mendapatkan evaluasi yang komprehensif terkait potensi, minat, maupun kompetensi yang dimilikinya. Akibatnya, organisasi tidak mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang sesuai, sementara karyawan juga tidak memahami arah karier yang dapat ditempuh.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa penilaian kebutuhan karier merupakan langkah awal yang sangat krusial dalam pengembangan karier. Tanpa adanya proses ini, organisasi akan kesulitan dalam merancang program pengembangan yang tepat sasaran. Karyawan pun akan merasa tidak diperhatikan, sehingga menurunkan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan mengembangkan sistem penilaian kebutuhan karier yang terstruktur dan berkelanjutan. Organisasi perlu melakukan asesmen kompetensi secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta potensi pengembangan karyawan. Selain itu, penggunaan alat seperti penilaian kinerja, wawancara karier, dan tes psikologis dapat membantu dalam memahami kebutuhan individu secara lebih mendalam. Dari sisi individu, penting untuk aktif dalam melakukan refleksi diri serta menyampaikan aspirasi karier kepada atasan agar dapat dipertimbangkan dalam perencanaan pengembangan.

Permasalahan lain yang sering muncul berkaitan dengan keterbatasan kesempatan karier dalam organisasi. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik, namun tidak mendapatkan kesempatan promosi karena struktur organisasi yang terbatas. Posisi yang lebih tinggi sangat sedikit dan jarang mengalami perubahan, sehingga peluang untuk naik jabatan menjadi sangat terbatas. Kondisi ini menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki masa depan yang jelas di dalam organisasi, sehingga mulai mencari peluang di tempat lain.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa kesempatan karier tidak selalu tersedia secara alami, terutama dalam organisasi dengan struktur yang statis. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan hilangnya talenta potensial yang seharusnya dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan memperluas konsep kesempatan karier, tidak hanya terbatas pada promosi vertikal, tetapi juga mencakup pengembangan lateral seperti rotasi pekerjaan, penugasan khusus, serta pengayaan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan tetap memiliki peluang untuk berkembang meskipun tidak terjadi perubahan jabatan. Organisasi juga perlu transparan dalam menjelaskan kondisi dan peluang yang tersedia, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang realistis terhadap perkembangan kariernya.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki fleksibilitas dalam memandang kesempatan karier. Pengembangan diri tidak harus selalu melalui kenaikan jabatan, tetapi juga dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi dan pengalaman kerja yang lebih luas. Dengan demikian, individu tetap dapat meningkatkan nilai dirinya di pasar kerja.

Permasalahan yang paling kompleks sering kali terjadi pada tahap penyesuaian antara kebutuhan karier individu dengan kesempatan yang tersedia dalam organisasi. Sebuah studi kasus menggambarkan seorang karyawan yang memiliki minat dan bakat di bidang kreatif, namun bekerja di lingkungan yang lebih menekankan pada efisiensi operasional. Meskipun organisasi menyediakan berbagai kesempatan pengembangan, namun tidak ada yang sesuai dengan kebutuhan dan minat individu tersebut. Akibatnya, karyawan merasa tidak berkembang dan kehilangan motivasi dalam bekerja.

Permasalahan ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan individu dan peluang yang disediakan oleh organisasi. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka akan terjadi penurunan kepuasan kerja serta meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan menciptakan sistem yang mampu menjembatani kebutuhan individu dengan kesempatan yang ada. Organisasi perlu melakukan dialog karier secara terbuka dengan karyawan untuk memahami aspirasi dan harapan mereka. Selain itu, fleksibilitas dalam penempatan kerja serta pemberian kesempatan untuk terlibat dalam proyek lintas fungsi dapat membantu dalam menciptakan kesesuaian antara kebutuhan dan peluang.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki kemampuan adaptasi serta kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi. Individu juga perlu realistis dalam menetapkan harapan karier serta bersedia mengembangkan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, unsur-unsur pokok dalam program pengembangan karier memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan karier individu. Penilaian kebutuhan karier yang tepat akan menjadi dasar dalam merancang program pengembangan, sementara ketersediaan kesempatan karier akan menentukan ruang bagi individu untuk berkembang. Penyesuaian antara keduanya menjadi kunci utama dalam menciptakan Keseimbangan yang mendukung keberhasilan karier.

Dengan adanya sinergi antara organisasi yang mampu menyediakan sistem yang efektif dan individu yang proaktif dalam mengelola kariernya, maka program pengembangan karier dapat berjalan dengan optimal. Hal ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam mencapai tujuan kariernya, tetapi juga bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

D. Rangkuman

Program pengembangan karier merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam dinamika dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi dituntut untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan kinerja melalui pengelolaan karier karyawan secara sistematis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, program pengembangan karier menjadi instrumen penting dalam menciptakan Keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu.

Pengembangan karier pada dasarnya merupakan suatu proses yang dirancang untuk membantu individu memahami, merencanakan, dan mencapai tujuan kariernya. Proses ini tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan berkelanjutan sering dengan perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan sistem dan mekanisme yang mendukung pengembangan karier karyawan, sementara individu dituntut untuk bersikap proaktif dalam mengelola kariernya.

Program pengembangan karier yang efektif biasanya dirancang melalui pendekatan yang terintegrasi, yang mencakup berbagai aktivitas seperti penilaian diri, pelatihan, pendidikan, rotasi kerja, promosi, serta perencanaan suksesi. Melalui pendekatan ini, individu dapat mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Di sisi lain, organisasi dapat memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan siap mengisi posisi strategis di masa depan.

Dalam praktiknya, beberapa organisasi besar telah menerapkan program pengembangan karier yang sistematis dan inovatif. Misalnya, perusahaan multinasional mengembangkan program pelatihan berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial. Selain itu, terdapat pula organisasi yang menerapkan sistem rotasi kerja untuk memperluas pengalaman karyawan, sehingga mereka memiliki pemahaman yang lebih komprehensif terhadap berbagai fungsi dalam organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga memperkuat fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

Program pengembangan karier juga erat kaitannya dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika individu melihat adanya peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan kariernya, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, ketiadaan program pengembangan karier yang jelas dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan kinerja, serta meningkatkan tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa program pengembangan karier dirancang secara adil, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Selain itu, pengembangan karier juga memiliki peran penting dalam membangun loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap perkembangan kariernya cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap stabilitas organisasi serta peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Dengan demikian, program pengembangan karier tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara strategis.

Dalam implementasinya, program pengembangan karier memerlukan dukungan dari berbagai pihak, termasuk manajemen puncak, bagian sumber daya manusia, serta atasan langsung. Peran manajemen sangat penting dalam menetapkan kebijakan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan, sementara bagian sumber daya manusia bertanggung jawab dalam merancang dan mengelola program secara teknis. Di sisi lain, atasan langsung berperan sebagai pembimbing yang membantu karyawan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

Lebih lanjut, keberhasilan program pengembangan karier juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan program tersebut dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Program pengembangan karier yang tidak selaras dengan kebutuhan organisasi berpotensi menjadi tidak efektif dan tidak memberikan nilai tambah yang signifikan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa program yang dijalankan mampu memberikan hasil yang optimal.

Dalam konteks perkembangan dunia kerja saat ini, pengembangan karier juga mengalami perubahan paradigma. Jika sebelumnya karier dipandang sebagai jalur yang linier dalam satu organisasi, kini konsep karier menjadi lebih fleksibel dan dinamis. Individu memiliki peluang untuk mengembangkan kariernya tidak hanya dalam satu organisasi, tetapi juga melalui berbagai pengalaman kerja di berbagai sektor. Hal ini menuntut individu untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi serta kemauan untuk terus belajar sepanjang hayat.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karier merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga sebagai strategi untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Dengan perencanaan dan implementasi yang tepat, program pengembangan karier dapat menjadi alat yang efektif dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul, produktif, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

Analisis dan Perancangan Program Pengembangan Karier

Tujuan

Mahasiswa mampu memahami, menganalisis, dan merancang program pengembangan karier secara sederhana berdasarkan konsep yang telah dipelajari.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta untuk melakukan analisis terhadap program pengembangan karier pada suatu organisasi (boleh perusahaan nyata, instansi, atau studi kasus fiktif), kemudian menyusun rancangan program pengembangan karier yang lebih efektif.

Langkah Pengerjaan

1. Pilih satu organisasi (perusahaan, UMKM, instansi pemerintah, atau kampus).
2. Jelaskan secara singkat profil organisasi tersebut.
3. Analisis kondisi pengembangan karier yang ada saat ini (jika tidak ada, jelaskan secara asumsi).
4. Identifikasi kekuatan dan kelemahan program pengembangan karier organisasi tersebut.

Rancang program pengembangan karier sederhana yang mencakup:

1. Penilaian kebutuhan karier
2. Kesempatan karier
3. Penyesuaian kebutuhan dengan kesempatan
5. Berikan kesimpulan dan rekomendasi perbaikan.

Output Tugas

1. Laporan singkat (3–5 halaman)
2. Diketik rapi (font 11, spasi 1 atau 1,5)

Kriteria Penilaian

1. Pemahaman konsep (30%)
2. Ketepatan analisis (30%)
3. Kreativitas solusi (20%)
4. Kerapihan dan sistematika penulisan (20%)

Catatan

Mahasiswa diperbolehkan menggunakan data nyata atau asumsi logis, serta dianjurkan mengaitkan dengan teori yang telah dipelajari.

F. Daftar Pustaka

- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Mangkunegara, M. A. P., & Hasibuan, M. M. S. (2000). 2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.
- Onsardi, O., & Finthariasari, M. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. *Padang. Literasi Langsung Terbit*.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>.

PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA YANG SUKSES

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga adaptif terhadap perubahan. Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, perkembangan teknologi yang cepat, serta meningkatnya persaingan global menjadikan pengembangan dan perencanaan karier sebagai salah satu aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang mampu mengelola karier karyawannya secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan dengan organisasi yang mengabaikan aspek ini.

Pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia yang sukses tidak dapat dilepaskan dari upaya sistematis dalam menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, karier tidak lagi dipandang sebagai sekadar perjalanan linier dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi, melainkan sebagai proses dinamis yang melibatkan peningkatan kompetensi, perluasan pengalaman, serta pencapaian kepuasan kerja. Oleh karena itu, pendekatan terhadap pengembangan karier harus bersifat holistik dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik dari sisi individu maupun organisasi.

Perencanaan karier merupakan proses yang membantu individu dalam menetapkan tujuan karier serta langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapainya. Sementara itu, pengembangan karier merupakan implementasi dari rencana tersebut melalui berbagai program dan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi individu. Kedua aspek ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan, karena perencanaan yang baik tanpa pengembangan yang tepat tidak akan menghasilkan keberhasilan karier yang diharapkan, demikian pula sebaliknya.

Dalam konteks organisasi, pengembangan dan perencanaan karier yang sukses membutuhkan dukungan sistem yang terintegrasi, mulai dari penilaian kebutuhan karier, penyediaan kesempatan karier, hingga penyesuaian antara kebutuhan individu dengan peluang yang tersedia. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan terhadap perubahan, serta komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki akses yang adil terhadap peluang pengembangan karier.

Di sisi lain, individu juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menentukan keberhasilan kariernya. Dalam paradigma modern, pengelolaan karier tidak sepenuhnya menjadi tanggung jawab organisasi, tetapi juga merupakan tanggung jawab individu itu sendiri. Individu dituntut untuk memiliki kesadaran diri yang tinggi, kemampuan untuk mengidentifikasi potensi dan kelemahan, serta kemauan untuk terus belajar dan berkembang. Sikap proaktif dalam mencari peluang pengembangan, mengikuti pelatihan, serta membangun jaringan profesional menjadi faktor penting dalam mencapai kesuksesan karier.

Keberhasilan dalam pengembangan dan perencanaan karier tidak hanya diukur dari pencapaian posisi atau jabatan tertentu, tetapi juga dari tingkat kepuasan, Keseimbangan kehidupan kerja, serta kontribusi individu terhadap organisasi dan masyarakat. Dengan kata lain, karier yang sukses adalah karier yang mampu memberikan makna dan nilai bagi individu, sekaligus memberikan manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, konsep kesuksesan karier perlu dipahami secara lebih luas dan tidak semata-mata berorientasi pada aspek material.

Lebih lanjut, perkembangan konsep karier modern menunjukkan adanya pergeseran dari karier tradisional menuju karier yang lebih

fleksibel dan dinamis. Individu tidak lagi bergantung pada satu organisasi sepanjang hidupnya, tetapi memiliki peluang untuk berpindah dan mengembangkan karier di berbagai bidang dan lingkungan kerja. Konsep seperti *boundaryless career* dan *protean career* menekankan pentingnya fleksibilitas, kemandirian, serta kemampuan adaptasi dalam menghadapi perubahan. Hal ini menuntut individu untuk memiliki keterampilan yang relevan serta kesiapan untuk menghadapi berbagai tantangan karier di masa depan.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu merancang strategi pengembangan karier yang inovatif dan responsif terhadap perubahan. Program pelatihan berbasis kompetensi, sistem mentoring dan coaching, serta penggunaan teknologi dalam manajemen karier menjadi beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan karier. Selain itu, evaluasi secara berkala terhadap program yang dijalankan juga diperlukan untuk memastikan bahwa program tersebut tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu.

Kegiatan belajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, proses, dan strategi dalam pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia yang sukses. Mahasiswa diharapkan mampu memahami pentingnya integrasi antara perencanaan dan pengembangan karier, serta mampu menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan karier. Selain itu, mahasiswa juga diharapkan dapat mengaplikasikan konsep-konsep yang telah dipelajari dalam konteks nyata, baik dalam dunia kerja maupun dalam perencanaan karier pribadi.

Dengan memahami konsep pengembangan dan perencanaan karier secara mendalam, mahasiswa diharapkan dapat mempersiapkan diri menjadi individu yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks. Selain itu, pemahaman ini juga diharapkan dapat menjadi bekal bagi mahasiswa dalam mengelola kariernya secara mandiri dan berkelanjutan, sehingga mampu mencapai kesuksesan karier yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga memberikan kepuasan dan makna dalam kehidupan.

Akhirnya, kegiatan belajar ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi. Dengan adanya pengembangan dan perencanaan

karier yang efektif, organisasi dan individu dapat tumbuh dan berkembang secara bersama-sama, menciptakan sinergi yang positif, serta menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri dan terarah.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus tentang perjalanan karier seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi multinasional, dengan menganalisis strategi yang digunakan untuk meraih sukses serta tantangan dalam menjaga Keseimbangan karier dan hidup, serta memberikan rekomendasi yang mencerminkan sikap menghargai keberagaman latar belakang. (CPMK 3).

C. Materi Pembelajaran

Seperti yang telah disebutkan, konotasi kita saat ini tentang “karier” relatif baru, dan frasa “pengembangan karier” tidak digunakan secara luas hingga tahun 1950-an menurut Pope (2000) atau akhir tahun 1960-an, seperti yang dicatat oleh Herr (2001). Hal ini bukan karena konsep tersebut tidak dikenal, tetapi karena terminologi tradisional lebih cenderung berupa “bimbingan kejuruan” pada tahun-tahun awal (dan masih digunakan dalam beberapa konteks), dan kemudian, “konseling karier” sering bidang tersebut menjadi terkenal. Asal usul dari apa yang sekarang kita kenal sebagai teori karier mewakili berbagai bidang dan serangkaian perkembangan selama beberapa dekade.

Diskursus tentang karier dan pengembangan karier memiliki sejarah panjang, dimulai dengan para filsuf kuno Cicero dan Plato yang menyinggung karier dalam tulisan mereka tentang bagaimana individu harus mendekati kehidupan dan membedakan panggilan (Patton, 2019). Berlanjut ribuan tahun ke depan, akar dasar dari apa yang sekarang kita kenal sebagai pengembangan karier terlihat jelas dalam pendidikan kejuruan yang ditawarkan melalui serikat dagang Eropa pada abad ke-12. Setelah diterima di sebuah serikat, para magang bekerja di bawah bimbingan seorang master hingga mereka mencapai status pekerja terampil dan dapat menjalankan perdagangan mereka.

Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, revolusi industri di AS dan Eropa mendorong kebutuhan akan pelatihan kejuruan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi berbasis manufaktur yang baru muncul (Herr, 2001). Di Inggris, sebagian besar fokusnya adalah membantu kaum muda “untuk melakukan transisi ke dunia kerja” Pada saat yang sama di AS, dua faktor membawa para pencari kerja yang bersemangat ke pabrik-pabrik dalam jumlah yang membutuhkan lebih banyak pelatihan kerja. Yang pertama adalah meningkatnya imigrasi mereka yang mencari pekerjaan dengan upah lebih tinggi dengan pindah ke AS; dan yang kedua adalah perpindahan domestik dari pertanian ke kota-kota karena peralatan menggantikan banyak pekerjaan buruh manual (Herr, 2001; Pope, 2000). Pergeseran menuju masyarakat manufaktur juga berarti eksplorasi berbagai pilihan pekerjaan di masa depan, yang mewakili pergeseran dari budaya agraris di mana pola kerja cenderung lebih teratur, dengan lebih sedikit pilihan.

Sementara dunia menghadapi pergeseran dalam cara dan tempat kerja akan dilakukan, para sarjana dari berbagai bidang mulai merenungkan isu-isu yang akan memengaruhi angkatan kerja di masa depan. Contohnya adalah sosiolog terkemuka Emile Durkhem dan Max Weber. Meskipun mereka tidak secara langsung membahas karier dan pengembangan karier dalam tulisan mereka, karya mereka menyoroti gagasan tentang pembagian kerja, perjuangan menyebarkan keamanan kerja, dalam birokrasi organisasi dengan tetap menjaga kebebasan individu, dan status pekerjaan yang berbeda. Meskipun tulisan mereka pertama kali muncul pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, topik-topik tersebut tetap relevan di tempat kerja saat ini.

Tokoh kunci dalam pembentukan awal bimbingan kejuruan juga mewakili bidang yang biasanya tidak dikaitkan dengan pengembangan karier. Frank Parsons, seorang insinyur dan pengacara, dianggap sebagai pencetus frasa “bimbingan kejuruan” (Herr, 2001). Meskipun buku-buku lain pada saat itu dan beberapa yang ditulis sebelumnya membahas seleksi dan keberhasilan pekerjaan, buku *Choosing a Vocation* (diterbitkan setelah kematiannya) tahun 1909 memberikan model awal untuk konseling karier pada masanya. Meskipun Parsons mendasarkan modelnya pada pengalaman praktisnya daripada pada penelitian, karyanya sangat dihormati. Ia adalah pendukung awal dalam mencocokkan minat dan keterampilan individu dengan persyaratan

pekerjaan. Dengan pemikiran itu, ia mengusulkan tiga prinsip dasar bimbingan kejuruan: memahami diri sendiri, mengenali apa yang dibutuhkan oleh berbagai jenis pekerjaan, dan mengoordinasikan kedua faktor tersebut untuk menemukan pekerjaan yang sesuai Pendekatan Parsons berfokus pada bekerja satu lawan satu dengan individu, dan yang cukup mengejutkan untuk zamannya, ia melihat bimbingan kejuruan dapat diterapkan baik untuk pria maupun wanita (Herr, 2001). Pada tahap awal ini, Parsons tidak sendirian dalam mendasarkan model bimbingan kejuruan pada aplikasi daripada penelitian. Hal ini sebagian besar terjadi di seluruh AS dan Eropa. Para peneliti di kedua benua tersebut bangkit untuk mengatasi tantangan dengan mulai mengembangkan instrumen yang dapat digunakan untuk memperkuat praktik dengan konstruksi teoretis (Herr, 2001).



Gambar 8.1 Perkembangan dan perencanaan karir

Sumber: Data diolah (2026)

1. Konsep Dasar Pengembangan dan Perencanaan Karier

Pengembangan dan perencanaan karier merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam manajemen sumber daya manusia. Perencanaan karier berfokus pada proses individu dalam menetapkan tujuan karier dan langkah-langkah untuk mencapainya, sedangkan pengembangan karier merupakan implementasi dari rencana tersebut melalui berbagai aktivitas peningkatan kompetensi dan pengalaman kerja.

Menurut (Greenhaus et al., 2018), perencanaan karier adalah proses di mana individu mengidentifikasi tujuan karier dan merancang langkah-langkah untuk mencapainya. Sementara itu, pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan peningkatan kemampuan individu agar dapat mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, keberhasilan karier tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang baik, tetapi juga oleh konsistensi dalam pelaksanaannya.

Dalam perspektif organisasi, pengembangan karier juga menjadi bagian dari strategi manajemen talenta. Noe (2017) menyatakan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan pengembangan karier dengan kebutuhan bisnis, sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Tujuan Pengembangan dan Perencanaan Karier

Pengembangan dan perencanaan karier memiliki tujuan yang tidak hanya berorientasi pada individu, tetapi juga organisasi. Dari sisi individu, tujuan utama adalah mencapai kepuasan kerja, peningkatan kompetensi, serta keberhasilan dalam mencapai tujuan hidup. Dari sisi organisasi, tujuan utamanya adalah meningkatkan kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan.

Menurut Dessler (2020), pengembangan karier bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, pengembangan karier juga berfungsi untuk mengurangi tingkat turnover serta meningkatkan komitmen organisasi.

Secara umum, tujuan pengembangan dan perencanaan karier meliputi:

1. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan individu
2. Meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja
3. Menyiapkan pemimpin masa depan
4. Mendukung keberlanjutan organisasi

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Karier keberhasilan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, minat, nilai, kepribadian, dan motivasi. Sementara itu, faktor organisasi meliputi

kebijakan manajemen, budaya organisasi, sistem penghargaan, serta kesempatan karier yang tersedia.

Menurut (Hall et al., 2012) dalam konsep *protean career*, individu memiliki peran utama dalam menentukan arah kariernya. Karier yang sukses ditentukan oleh kemampuan individu dalam beradaptasi dan mengelola perubahan. Di sisi lain, dalam konsep *boundaryless career* menekankan bahwa karier modern tidak lagi terbatas pada satu organisasi, melainkan bersifat fleksibel dan dinamis.

Dengan demikian, keberhasilan karier sangat bergantung pada kemampuan individu dalam memanfaatkan peluang serta dukungan organisasi dalam menyediakan kesempatan pengembangan.

Tahapan Perencanaan Karier perencanaan karier merupakan proses yang sistematis dan terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan ini membantu individu dalam menentukan arah karier yang jelas dan realistis.

Tahapan utama dalam perencanaan karier meliputi:

1. Penilaian diri (self-assessment)
Individu mengidentifikasi minat, kemampuan, nilai, dan tujuan hidup.
2. Eksplorasi peluang karier
Individu mencari informasi tentang berbagai pilihan karier yang tersedia.
3. Penetapan tujuan karier
Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
4. Penyusunan rencana tindakan
Menentukan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan.

Menurut Super (1990), perencanaan karier merupakan proses sepanjang hayat yang berkembang sering dengan perubahan tahap kehidupan individu.

Strategi Pengembangan Karier yang Efektif Pengembangan karier yang sukses memerlukan strategi yang tepat dan terintegrasi. Organisasi perlu merancang program yang mampu mendukung peningkatan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Beberapa strategi utama dalam pengembangan karier antara lain:

1. Pelatihan dan pengembangan
Menurut Noe (2017), pelatihan merupakan sarana utama untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
2. Rotasi kerja (job rotation)
Memberikan pengalaman kerja yang beragam.
3. Mentoring dan coaching
Membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan kariernya.
4. Penugasan khusus
Memberikan tantangan yang dapat meningkatkan kemampuan individu.

Strategi ini harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu agar dapat memberikan hasil yang optimal.

Peran Organisasi dalam Pengembangan Karier Organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan sistem pengembangan karier yang efektif. Hal ini meliputi penyediaan kesempatan karier, pelatihan, serta sistem evaluasi yang objektif. Menurut Mathis & Jackson (2011), organisasi harus menyediakan sistem manajemen karier yang transparan dan adil agar karyawan memiliki kepercayaan terhadap organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan informasi karier yang jelas agar karyawan dapat merencanakan kariernya dengan baik.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengembangkan karyawannya secara berkelanjutan. Peran Individu dalam Pengelolaan Karier

Dalam paradigma modern, individu memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola kariernya. Individu tidak dapat sepenuhnya bergantung pada organisasi, tetapi harus proaktif dalam mengembangkan diri.

Menurut Hall (2012), individu harus memiliki *career self-management*, yaitu kemampuan untuk mengelola karier secara mandiri. Hal ini meliputi:

1. Menetapkan tujuan karier
2. Mengembangkan kompetensi
3. Mencari peluang pengembangan

Dengan demikian, keberhasilan karier merupakan hasil dari sinergi antara individu dan organisasi.

Model Karier Modern Perkembangan dunia kerja telah melahirkan berbagai model karier modern yang berbeda dengan konsep tradisional.

Beberapa model tersebut antara lain:

1. Protean Career (Hall, 2012)

Karier yang dikendalikan oleh individu dan berorientasi pada nilai pribadi.

2. Boundaryless Career (Arthur & Rousseau, 1996)

Karier yang tidak terbatas pada satu organisasi.

3. Intelligent Career

Karier yang berbasis pada pengetahuan dan jaringan.

Model-model ini menunjukkan bahwa karier modern bersifat fleksibel, dinamis, dan berorientasi pada pengembangan diri. Indikator Keberhasilan Karier Keberhasilan karier tidak hanya diukur dari posisi atau gaji, tetapi juga dari berbagai aspek lain yang lebih luas.

Menurut keberhasilan karier dapat dilihat dari dua dimensi:

1. Keberhasilan objektif: gaji, jabatan, promosi

2. Keberhasilan subjektif: kepuasan kerja, kebahagiaan

Dengan demikian, karier yang sukses adalah karier yang mampu memberikan Keseimbangan antara pencapaian material dan kepuasan pribadi. Tantangan dalam Pengembangan Karier

Pengembangan karier tidak terlepas dari berbagai tantangan, antara lain:

1. Perubahan teknologi yang cepat

2. Persaingan kerja yang tinggi

3. Keterbatasan kesempatan karier

4. Perubahan struktur organisasi

Menurut World Economic Forum (2020), perubahan teknologi akan mengubah kebutuhan keterampilan di masa depan, sehingga individu harus terus belajar dan beradaptasi. Integrasi Perencanaan dan Pengembangan Karier

Keberhasilan karier sangat bergantung pada integrasi antara perencanaan dan pengembangan karier. Perencanaan yang baik harus diikuti dengan implementasi yang efektif melalui program pengembangan.

Menurut Dessler (2020), organisasi perlu mengintegrasikan perencanaan karier dengan strategi bisnis agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia yang sukses merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan. Keberhasilan karier tidak hanya ditentukan oleh individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi dalam menyediakan kesempatan pengembangan.

Dengan adanya perencanaan yang matang, strategi pengembangan yang tepat, serta sinergi antara individu dan organisasi, maka keberhasilan karier dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, pengembangan dan perencanaan karier harus menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

3. Sintesis studi kasus pengembangan dan perencanaan karir sumber daya manusia

Pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia yang sukses merupakan proses strategis yang melibatkan keselarasan antara tujuan individu dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks dunia kerja yang dinamis, keberhasilan karier tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga oleh perencanaan yang matang, kemampuan adaptasi, serta dukungan sistem organisasi yang efektif. Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa kegagalan dalam merencanakan dan mengembangkan karier secara sistematis sering kali menjadi sumber permasalahan yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja, stagnasi karier, hingga tingginya tingkat turnover karyawan.

Salah satu studi kasus yang relevan adalah seorang karyawan muda yang bekerja di perusahaan logistik berbasis digital. Pada awalnya, individu tersebut memiliki semangat tinggi dan ekspektasi besar terhadap perkembangan kariernya. Namun, setelah beberapa tahun

bekerja, ia mulai merasa tidak mengalami kemajuan yang signifikan. Tidak adanya jalur karier yang jelas serta minimnya komunikasi dari manajemen mengenai peluang pengembangan membuatnya merasa terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang monoton. Kondisi ini menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Permasalahan ini mencerminkan lemahnya sistem perencanaan karier dalam organisasi. Tanpa adanya arah yang jelas, karyawan sulit memahami langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan kariernya. Selain itu, kurangnya program pengembangan kompetensi juga memperburuk situasi, karena karyawan tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan kapasitas dirinya sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Solusi terhadap permasalahan ini memerlukan peran aktif organisasi dalam membangun sistem manajemen karier yang terstruktur. Perusahaan perlu menyusun jalur karier yang transparan serta mengaitkannya dengan sistem penilaian kinerja yang objektif. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan harus dirancang secara berkelanjutan agar karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan juga menjadi kunci dalam memastikan bahwa setiap individu memahami peluang dan tantangan dalam pengembangan kariernya.

Dari sisi individu, penting untuk tidak sepenuhnya bergantung pada organisasi dalam merencanakan karier. Individu perlu memiliki inisiatif untuk melakukan evaluasi diri, menetapkan tujuan karier yang jelas, serta mengembangkan kompetensi secara mandiri. Kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan dan beradaptasi dengan perubahan menjadi faktor penting dalam mencapai kesuksesan karier.

Studi kasus lain menunjukkan permasalahan yang berkaitan dengan ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan. Seorang karyawan yang dipromosikan ke posisi manajerial mengalami kesulitan dalam menjalankan peran barunya karena belum memiliki keterampilan kepemimpinan yang memadai. Meskipun memiliki kemampuan teknis yang baik, ia kesulitan dalam mengelola tim, mengambil keputusan strategis, serta berkomunikasi secara efektif dengan anggota tim. Akibatnya, kinerja tim menjadi tidak optimal dan hubungan kerja mengalami ketegangan.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab baru. Promosi yang tidak disertai dengan pengembangan kompetensi yang memadai dapat menimbulkan masalah yang lebih besar, baik bagi individu maupun organisasi.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menyediakan program pengembangan kepemimpinan bagi karyawan yang dipersiapkan untuk menduduki posisi strategis. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu yang akan dipromosikan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Selain itu, sistem mentoring dan coaching dapat membantu individu dalam menyesuaikan diri dengan peran barunya. Dari sisi individu, penting untuk menyadari bahwa setiap tahap karier memerlukan keterampilan yang berbeda, sehingga diperlukan kesiapan untuk terus belajar dan berkembang.

Permasalahan lain yang sering muncul dalam pengembangan karier adalah kurangnya keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Seorang karyawan yang memiliki aspirasi untuk berkembang di bidang kreatif merasa terhambat karena organisasi lebih menekankan pada efisiensi operasional. Ketidaksesuaian ini menyebabkan individu merasa tidak mendapatkan ruang untuk mengekspresikan potensinya, sehingga menurunkan tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja.

Kondisi ini menunjukkan pentingnya komunikasi dan penyelarasan tujuan dalam perencanaan karier. Organisasi yang tidak mampu memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan berisiko kehilangan talenta yang potensial. Sebaliknya, individu yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan arah organisasi juga akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan kariernya.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan menciptakan sistem perencanaan karier yang bersifat partisipatif, di mana karyawan dilibatkan dalam proses penentuan arah pengembangan kariernya. Diskusi karier secara berkala antara atasan dan bawahan dapat membantu menemukan titik temu antara kepentingan individu dan organisasi. Selain itu, fleksibilitas dalam penempatan kerja serta kesempatan untuk mengembangkan proyek-proyek inovatif dapat menjadi alternatif dalam mengakomodasi kebutuhan karyawan.

Secara keseluruhan, pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia yang sukses memerlukan pendekatan yang terintegrasi antara individu dan organisasi. Permasalahan yang muncul dalam proses ini umumnya disebabkan oleh kurangnya perencanaan yang matang, ketidaksesuaian kompetensi, serta lemahnya komunikasi antara kedua pihak. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang mendukung pengembangan karier secara berkelanjutan serta kesadaran individu untuk aktif mengelola kariernya.

Dengan adanya sinergi antara organisasi yang menyediakan sistem dan peluang pengembangan serta individu yang memiliki komitmen untuk terus belajar dan berkembang, maka keberhasilan karier dapat dicapai secara optimal. Hal ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam bentuk kepuasan dan pencapaian karier, tetapi juga bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan daya saing di tengah persaingan global yang semakin ketat.

D. Rangkuman

Pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen modern, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis. Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai efisiensi operasional, tetapi juga harus mampu mengelola potensi sumber daya manusia secara strategis agar tetap kompetitif. Dalam konteks ini, pengembangan dan perencanaan karier menjadi alat yang efektif untuk menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Perencanaan karier dapat dipahami sebagai proses sistematis yang dilakukan individu untuk menetapkan tujuan karier serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Proses ini dimulai dari pemahaman diri yang mendalam, termasuk pengenalan terhadap minat, kemampuan, nilai, dan aspirasi hidup. Dengan memahami aspek-aspek tersebut, individu dapat menentukan arah karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Sementara itu, pengembangan karier merupakan proses implementasi dari perencanaan tersebut melalui berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, dan penugasan khusus. Kedua konsep ini saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan, karena perencanaan tanpa pengembangan tidak

akan menghasilkan perubahan nyata, sedangkan pengembangan tanpa perencanaan akan berjalan tanpa arah yang jelas.

Dalam praktiknya, keberhasilan pengembangan dan perencanaan karier sangat dipengaruhi oleh sinergi antara individu dan organisasi. Individu memiliki tanggung jawab untuk mengelola kariernya secara mandiri, sementara organisasi bertanggung jawab untuk menyediakan sistem dan kesempatan yang mendukung pengembangan tersebut. Pendekatan ini sejalan dengan konsep karier modern yang menekankan pentingnya peran aktif individu dalam mengelola kariernya. Individu dituntut untuk memiliki kesadaran diri yang tinggi, kemampuan beradaptasi, serta kemauan untuk terus belajar sepanjang hayat. Di sisi lain, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan pelatihan yang relevan, serta memberikan kesempatan karier yang adil dan transparan.

Perkembangan konsep karier modern menunjukkan adanya perubahan paradigma dari karier tradisional yang bersifat linier menuju karier yang lebih fleksibel dan dinamis. Dalam konsep tradisional, karier dipandang sebagai perjalanan yang berlangsung dalam satu organisasi dengan jalur yang jelas dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Namun, dalam konteks modern, karier tidak lagi terbatas pada satu organisasi, melainkan dapat berkembang lintas organisasi, bahkan lintas bidang pekerjaan. Konsep seperti **protean career** dan **boundaryless career** menekankan bahwa individu memiliki kendali penuh atas kariernya dan harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan karier tidak hanya ditentukan oleh organisasi, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam mengelola peluang yang ada.

Keberhasilan karier sendiri tidak hanya diukur dari aspek objektif seperti jabatan dan gaji, tetapi juga dari aspek subjektif seperti kepuasan kerja dan Keseimbangan kehidupan. Individu yang berhasil dalam kariernya adalah individu yang mampu mencapai Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani. Dengan demikian, konsep kesuksesan karier menjadi lebih luas dan tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian material.

Dalam upaya mencapai keberhasilan karier, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi, baik dari sisi individu maupun organisasi. Dari sisi

individu, faktor seperti kemampuan, motivasi, kepribadian, dan nilai memiliki peran penting dalam menentukan arah dan keberhasilan karier. Individu yang memiliki motivasi tinggi dan kemauan untuk terus belajar akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang yang ada. Sementara itu, dari sisi organisasi, faktor seperti kebijakan manajemen, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan ketersediaan kesempatan karier juga sangat berpengaruh. Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang baik akan mampu menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Proses perencanaan karier biasanya dimulai dengan tahap penilaian diri, di mana individu melakukan refleksi terhadap potensi dan tujuan hidupnya. Tahap ini diikuti dengan eksplorasi peluang karier yang tersedia, baik di dalam maupun di luar organisasi. Selanjutnya, individu menetapkan tujuan karier yang ingin dicapai dan menyusun rencana tindakan untuk mencapainya. Proses ini bersifat dinamis dan dapat berubah sering dengan perkembangan individu dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, perencanaan karier perlu dilakukan secara berkelanjutan dan dievaluasi secara berkala.

Pengembangan karier sebagai bagian dari implementasi perencanaan karier dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti pelatihan, rotasi kerja, mentoring, coaching, dan penugasan khusus. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Rotasi kerja memberikan pengalaman yang lebih luas dan membantu individu memahami berbagai fungsi dalam organisasi. Mentoring dan coaching berperan dalam memberikan bimbingan dan dukungan kepada individu dalam mengembangkan kariernya. Sementara itu, penugasan khusus memberikan kesempatan bagi individu untuk menghadapi tantangan baru dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan.

Peran organisasi dalam pengembangan karier sangat penting, terutama dalam menyediakan sistem yang mendukung pengembangan karyawan. Organisasi perlu memiliki sistem manajemen karier yang terintegrasi, yang mencakup penilaian kinerja, perencanaan suksesi, serta program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi, sehingga karyawan merasa terdorong untuk terus berkembang. Transparansi dalam penyediaan informasi karier juga menjadi faktor

penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang yang tersedia.

Di sisi lain, individu juga harus mengambil peran aktif dalam mengelola kariernya. Individu perlu memiliki kemampuan untuk menetapkan tujuan karier yang realistis, mengembangkan kompetensi yang relevan, serta mencari peluang untuk berkembang. Sikap proaktif dan kemampuan untuk beradaptasi menjadi kunci utama dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Individu yang mampu mengelola kariernya dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan dan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai keberhasilan.

Namun demikian, dalam praktiknya, pengembangan dan perencanaan karier tidak terlepas dari berbagai tantangan. Perubahan teknologi yang cepat, persaingan kerja yang semakin ketat, serta ketidakpastian ekonomi menjadi faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan karier. Selain itu, keterbatasan kesempatan karier dalam organisasi juga dapat menjadi hambatan bagi individu dalam mencapai tujuan kariernya. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan tersebut, baik dari sisi individu maupun organisasi.

Integrasi antara perencanaan dan pengembangan karier menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan karier. Perencanaan yang baik harus diikuti dengan implementasi yang efektif melalui program pengembangan yang terarah. Organisasi perlu memastikan bahwa program yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, individu perlu memastikan bahwa rencana karier yang disusun realistis dan dapat dicapai melalui upaya yang konsisten.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa pengembangan dan perencanaan karier sumber daya manusia yang sukses merupakan hasil dari kolaborasi antara individu dan organisasi. Keberhasilan karier tidak hanya ditentukan oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung. Dengan adanya perencanaan yang matang, pengembangan yang berkelanjutan, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, individu dapat mencapai keberhasilan karier yang tidak hanya memberikan manfaat secara material, tetapi juga kepuasan dan makna dalam kehidupan. Di sisi lain, organisasi yang mampu mengelola pengembangan karier karyawan secara efektif akan

memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masa depan.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

PROYEK MAHASISWA

Perancangan Strategi Pengembangan dan Perencanaan Karier yang Sukses

Tujuan

Mahasiswa mampu menganalisis, merancang, dan mengevaluasi strategi pengembangan serta perencanaan karier sumber daya manusia secara aplikatif dan berbasis konsep.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta untuk menyusun rancangan strategi pengembangan dan perencanaan karier pada suatu organisasi (nyata atau fiktif), dengan mengintegrasikan konsep perencanaan karier, pengembangan karier, serta indikator keberhasilan karier.

Langkah Pengerjaan

1. Menentukan Objek Studi
Pilih satu organisasi (perusahaan, UMKM, instansi pemerintah, sekolah/kampus, atau organisasi fiktif).
2. Analisis Kondisi Awal
Jelaskan secara naratif:
 - o Profil organisasi
 - o Kondisi pengembangan karier saat ini
 - o Permasalahan yang dihadapi (misalnya: turnover tinggi, minim promosi, kurang pelatihan)
3. Analisis Kebutuhan Karier SDM
Uraikan kebutuhan karyawan terkait:
 - o Kompetensi
 - o Pengembangan diri
 - o Tujuan karier

4. Perancangan Program Perencanaan Karier
Susun perencanaan karier yang mencakup:
 - o Penilaian diri (self-assessment)
 - o Penetapan tujuan karier
 - o Jalur karier (career path)
5. Perancangan Program Pengembangan Karier
Rancang program pengembangan seperti:
 - o Pelatihan dan pengembangan
 - o Rotasi kerja
 - o Mentoring/coaching
 - o Penugasan khusus
6. Strategi Mewujudkan Karier yang Sukses
Jelaskan bagaimana program tersebut dapat menghasilkan:
 - o Kepuasan kerja
 - o Peningkatan kinerja
 - o Loyalitas karyawan
7. Kesimpulan dan Rekomendasi
Berikan saran perbaikan yang realistis dan aplikatif.
8. Output Tugas
 - o Laporan individu/kelompok (5–8 halaman)
 - o Format: font 11, spasi 1 atau 1,5
 - o Boleh ditambahkan tabel/diagram sederhana
9. Kriteria Penilaian
 - o Pemahaman konsep (25%)
 - o Ketajaman analisis (25%)
 - o Kesesuaian rancangan program (25%)
 - o Kreativitas dan solusi (15%)
 - o Kerapihan dan sistematika (10%)
10. Nilai Tambah (Opsional)
Mahasiswa dapat menambahkan:
 - o Studi kasus nyata

- o Wawancara sederhana
- o Diagram alur karier

F. Daftar Pustaka

- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. Las. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-beng: A study of reduced-load professionals over time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742–766
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211.
- Patton, W. (2019). *Career development as a partner in nation building Australia: Origins, history and foundations for the future* (Vol. 8). Brill
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*. (Arthur & Rousseau, 1996)

MERAIH SUKSES DALAM KESIMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Dalam era modern yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat, globalisasi ekonomi, serta perubahan pola kerja yang semakin dinamis, konsep kesuksesan karier mengalami transformasi yang signifikan. Jika pada masa lalu kesuksesan karier sering diukur dari pencapaian jabatan tinggi, penghasilan yang besar, dan status sosial, maka saat ini paradigma tersebut mulai bergeser menuju pemahaman yang lebih komprehensif. Kesuksesan karier tidak lagi semata-mata berorientasi pada aspek material, tetapi juga mencakup Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kepuasan kerja, kesehatan mental, serta makna yang dirasakan individu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, konsep Keseimbangan karier sumber daya manusia menjadi isu yang semakin relevan dan penting untuk dikaji.

Keseimbangan karier atau *career balance* merupakan kondisi di mana individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis, tanpa mengorbankan salah satu aspek secara berlebihan. Dalam konteks ini, individu tidak hanya dituntut untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, tetapi juga harus mampu menjaga kualitas kehidupan di luar pekerjaan, seperti hubungan keluarga, kesehatan fisik dan mental, serta pengembangan diri secara personal. Dengan demikian, Keseimbangan karier menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan karier secara holistik.

Perubahan tuntutan dunia kerja yang semakin kompleks turut memengaruhi cara individu dalam memandang karier. Kemajuan teknologi digital telah menciptakan fleksibilitas dalam bekerja, seperti sistem kerja jarak jauh (*remote working*) dan jam kerja fleksibel. Di satu sisi, hal ini memberikan peluang bagi individu untuk mengatur waktu kerja secara lebih mandiri. Namun, di sisi lain, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur, sehingga berpotensi menimbulkan konflik peran dan tekanan psikologis. Kondisi ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier tidak dapat dicapai secara otomatis, melainkan memerlukan perencanaan dan pengelolaan yang baik.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, Keseimbangan karier menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan karyawan yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung Keseimbangan karier cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, loyal, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan aspek ini berisiko menghadapi berbagai permasalahan seperti stres kerja, burnout, penurunan kinerja, serta tingginya tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, Keseimbangan karier tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan tanggung jawab organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Konsep Keseimbangan karier juga tidak dapat dilepaskan dari perkembangan teori karier modern. Dalam konsep *protean career*, individu memiliki kendali penuh terhadap kariernya dan menentukan sendiri makna kesuksesan berdasarkan nilai-nilai pribadi. Sementara itu, konsep *boundaryless career* menekankan fleksibilitas dan mobilitas karier yang tidak terbatas pada satu organisasi. Kedua konsep ini menunjukkan bahwa individu memiliki kebebasan yang lebih besar dalam mengelola kariernya, tetapi sekaligus menghadapi tantangan yang lebih kompleks dalam menjaga Keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan.

Dalam praktiknya, meraih Keseimbangan karier bukanlah hal yang mudah. Individu sering dihadapkan pada berbagai tuntutan yang saling bertentangan, seperti tuntutan pekerjaan yang tinggi, kebutuhan untuk memenuhi tanggung jawab keluarga, serta keinginan untuk mengembangkan diri. Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life conflict*) menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi

oleh banyak individu, terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik ini dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental, serta menurunkan kualitas hidup secara keseluruhan.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja juga memengaruhi cara individu dalam memandang Keseimbangan karier. Generasi milenial dan generasi Z, misalnya, cenderung lebih menghargai fleksibilitas kerja, Keseimbangan hidup, serta makna pekerjaan dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan penghasilan, tetapi juga pekerjaan yang memberikan kepuasan dan kesempatan untuk berkembang. Hal ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia agar mampu memenuhi kebutuhan dan harapan generasi tersebut.

Untuk mencapai Keseimbangan karier yang optimal, diperlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi. Individu perlu memiliki kemampuan dalam mengelola waktu, menetapkan prioritas, serta menjaga kesehatan fisik dan mental. Di sisi lain, organisasi perlu menyediakan kebijakan yang mendukung Keseimbangan kerja, seperti fleksibilitas waktu kerja, program kesejahteraan karyawan, serta budaya kerja yang sehat. Dengan adanya sinergi antara individu dan organisasi, Keseimbangan karier dapat dicapai secara lebih efektif.

Keseimbangan karier juga memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan jangka panjang, baik bagi individu maupun organisasi. Individu yang mampu menjaga Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta risiko stres yang lebih rendah. Sementara itu, organisasi yang mendukung Keseimbangan karier akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kinerja karyawan, loyalitas, serta citra positif sebagai tempat kerja yang ideal. Dengan demikian, Keseimbangan karier menjadi faktor kunci dalam menciptakan keberlanjutan dalam dunia kerja.

Dalam konteks pendidikan, pemahaman mengenai Keseimbangan karier sangat penting untuk dipelajari oleh mahasiswa sebagai calon tenaga kerja. Mahasiswa perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola karier secara seimbang, sehingga mampu menghadapi tantangan dunia kerja dengan lebih siap. Selain

itu, pemahaman ini juga penting untuk membantu mahasiswa dalam merencanakan karier yang tidak hanya sukses secara profesional, tetapi juga memberikan kepuasan dan makna dalam kehidupan.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks dan memerlukan upaya yang berkelanjutan. Kesuksesan karier tidak lagi hanya diukur dari pencapaian material, tetapi juga dari kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran, komitmen, serta strategi yang tepat baik dari individu maupun organisasi untuk mencapai Keseimbangan karier yang optimal. Dengan demikian, individu tidak hanya mampu mencapai keberhasilan dalam pekerjaan, tetapi juga menikmati kehidupan yang berkualitas dan bermakna.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus tentang perjalanan karier seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi multinasional, dengan menganalisis strategi yang digunakan untuk meraih sukses serta tantangan dalam menjaga Keseimbangan karier dan hidup, serta memberikan rekomendasi yang mencerminkan sikap menghargai keberagaman latar belakang. (CPMK 3)

C. Materi Pembelajaran

1. Konsep Dasar Keseimbangan Karier

Keseimbangan karier merupakan konsep yang semakin penting dalam manajemen sumber daya manusia modern. Dalam konteks ini, Keseimbangan karier tidak hanya merujuk pada pencapaian profesional, tetapi juga pada kemampuan individu dalam menjaga harmoni antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, ditandai dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, telah mengubah cara individu dalam memandang karier dan kesuksesan.

Menurut Greenhaus & Allen (2018), Keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) adalah sejauh mana individu merasa puas

dan berfungsi secara efektif dalam berbagai peran kehidupannya, baik sebagai pekerja maupun sebagai individu dalam kehidupan pribadi. Definisi ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga dengan kualitas keterlibatan individu dalam setiap peran yang dijalani.

Dalam perspektif lain, melalui *Work/Family Border Theory* menjelaskan bahwa individu secara aktif mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk mencapai Keseimbangan. Hal ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier merupakan hasil dari proses pengelolaan yang sadar dan berkelanjutan.

2. Makna Kesuksesan dalam Keseimbangan Karier

Kesuksesan dalam karier tidak lagi diukur semata-mata dari aspek objektif seperti jabatan dan pendapatan, tetapi juga dari aspek subjektif seperti kepuasan kerja, kebahagiaan, dan kualitas hidup. Perubahan ini mencerminkan pergeseran paradigma dalam dunia kerja modern.

Menurut (Judge et al., 1995) keberhasilan karier terdiri dari dua dimensi utama, yaitu keberhasilan objektif dan keberhasilan subjektif. Keberhasilan objektif meliputi indikator yang dapat diukur secara nyata seperti gaji dan posisi, sedangkan keberhasilan subjektif berkaitan dengan persepsi individu terhadap kepuasan dan makna dalam pekerjaannya.

Lebih lanjut, Hall (2012) dalam konsep *protean career* menekankan bahwa kesuksesan karier ditentukan oleh nilai-nilai pribadi individu, bukan semata-mata oleh standar organisasi. Dengan demikian, individu memiliki kebebasan untuk mendefinisikan kesuksesan kariernya sendiri, termasuk dalam hal Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Karier

Keseimbangan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan menentukan sejauh mana individu mampu mencapai Keseimbangan dalam kehidupannya.

Dari sisi individu, faktor seperti kepribadian, nilai, motivasi, dan kemampuan manajemen waktu memiliki peran penting. Individu yang memiliki kemampuan pengelolaan waktu yang baik cenderung lebih mampu menyeimbangkan berbagai peran yang dijalani. Selain itu, dukungan keluarga juga menjadi faktor penting dalam menciptakan Keseimbangan karier.

Dari sisi organisasi, faktor seperti kebijakan kerja, budaya organisasi, serta beban kerja sangat memengaruhi Keseimbangan karier karyawan. Menurut (Arthur & Rousseau, 1996), kebijakan organisasi yang mendukung Keseimbangan kerja-kehidupan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat stres karyawan.

Secara ringkas, faktor utama yang memengaruhi Keseimbangan karier meliputi:

1. Faktor individu (nilai, kepribadian, motivasi)
2. Faktor organisasi (kebijakan, budaya kerja)
3. Faktor sosial (dukungan keluarga dan lingkungan)

4. Konflik dalam Keseimbangan Karier

Salah satu tantangan utama dalam mencapai Keseimbangan karier adalah konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konflik ini terjadi karena tuntutan dari satu peran mengganggu peran lainnya.

Menurut Greenhaus & Beutell (2018), konflik kerja-keluarga (*work-family conflict*) terjadi tekanan dari pekerjaan dan keluarga saling bertentangan. Konflik ini dapat bersifat:

1. Konflik waktu (*time-based conflict*)
2. Konflik tekanan (*strain-based conflict*)
3. Konflik perilaku (*behavior-based conflict*)

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk mengelola konflik tersebut.

5. Strategi Mencapai Keseimbangan Karier

Untuk mencapai Keseimbangan karier yang optimal, individu dan organisasi perlu menerapkan berbagai strategi yang efektif.

Dari sisi individu, strategi yang dapat dilakukan antara lain:

1. Mengelola waktu secara efektif
2. Menetapkan prioritas
3. Menjaga kesehatan fisik dan mental
4. Mengembangkan keterampilan coping terhadap stres

Sementara itu, dari sisi organisasi, strategi yang dapat dilakukan meliputi:

1. Penerapan fleksibilitas kerja (*flexible working hours*)
2. Program kesejahteraan karyawan
3. Kebijakan cuti yang mendukung
4. Lingkungan kerja yang sehat

Organisasi yang menerapkan kebijakan *work-life balance* secara efektif akan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta kinerja organisasi.

6. Peran Organisasi dalam Mendukung Keseimbangan Karier

Organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung Keseimbangan karier. Hal ini dapat dilakukan melalui kebijakan dan praktik manajemen yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Menurut **Dessler (2020)**, organisasi perlu menyediakan program yang mendukung Keseimbangan kerja-kehidupan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Program tersebut dapat berupa:

1. Fleksibilitas waktu kerja
2. Program kesehatan dan kesejahteraan
3. Dukungan terhadap keluarga karyawan

Organisasi yang berhasil menciptakan Keseimbangan karier akan memiliki karyawan yang lebih produktif dan loyal.

7. Peran Individu dalam Mengelola Keseimbangan Karier

Selain organisasi, individu juga memiliki peran penting dalam mencapai Keseimbangan karier. Individu harus mampu mengelola berbagai tuntutan yang dihadapi secara mandiri.

Menurut Hall (2012), individu perlu memiliki kemampuan *self-management* dalam mengelola kariernya. Hal ini meliputi:

1. Kesadaran diri
2. Pengelolaan waktu
3. Pengambilan keputusan

Individu yang mampu mengelola kariernya dengan baik akan lebih mudah mencapai Keseimbangan dan kesuksesan.

8. Dampak Keseimbangan Karier

Keseimbangan karier memiliki dampak yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Individu yang memiliki Keseimbangan karier yang baik cenderung memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi, kesehatan yang lebih baik, serta kinerja yang optimal.

Keseimbangan kerja-kehidupan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan individu. Di sisi lain, organisasi juga memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan.

9. Tantangan dalam Mewujudkan Keseimbangan Karier

Meskipun penting, Keseimbangan karier tidak mudah untuk dicapai. Beberapa tantangan yang sering dihadapi antara lain:

1. Tuntutan pekerjaan yang tinggi
2. Perkembangan teknologi yang mengaburkan batas kerja
3. Budaya kerja yang kompetitif
4. Kurangnya dukungan organisasi

Menurut World Economic Forum (2020), perubahan dunia kerja akibat teknologi digital menuntut individu untuk lebih adaptif dalam mengelola Keseimbangan karier.

10. Integrasi Keseimbangan Karier dalam Perencanaan Karier

Keseimbangan karier harus menjadi bagian dari perencanaan karier yang matang. Individu perlu mempertimbangkan aspek Keseimbangan sejak awal dalam menentukan tujuan karier.

Menurut Greenhaus et al. (2018), perencanaan karier yang efektif harus mencakup aspek Keseimbangan kerja-kehidupan agar dapat menghasilkan keberhasilan jangka panjang.

Meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks dan memerlukan upaya yang berkelanjutan. Keseimbangan karier tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga organisasi. Dengan adanya sinergi antara keduanya, Keseimbangan karier dapat tercapai secara optimal.

Kesuksesan karier yang sesungguhnya adalah ketika individu mampu mencapai prestasi profesional tanpa mengorbankan kualitas kehidupan pribadi. Oleh karena itu, Keseimbangan karier harus menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

Salah satu mekanisme untuk menemukan kesesuaian antara individu dan pekerjaan berpusat pada pengujian. Gerakan pengujian ini menghasilkan tiga jenis instrumen yang dirancang untuk memberi informasi kepada individu dan organisasi tentang potensi kecocokan terbaik: “pengujian kemampuan atau kecerdasan, pengujian bakat atau kompetensi teknis, dan pengujian minat atau kepribadian”). Penggunaan awal mencakup pengujian kecerdasan dan bakat untuk mencocokkan orang dan pekerjaan, yang didorong oleh kepentingan militer AS dalam Perang Dunia I dan pengangguran yang meluas.

Dalam konteks karier, tahun 1920-an–1930-an ditandai oleh depresi ekonomi di Eropa dan AS, yang memunculkan program pekerjaan federal dan gerakan buruh terorganisir, yang satu dirancang untuk meningkatkan lapangan kerja; yang lain lahir dari kekhawatiran akan potensi eksploitasi pekerja yang sangat membutuhkan pekerjaan sehingga mereka akan menanggung upah dan perlakuan yang buruk. Kemudian, dimulai pada akhir tahun 1920-an, tetapi menjadi lebih menonjol kemudian, pengujian minat menawarkan pendekatan yang berbeda dengan berupaya menggali preferensi individu daripada menebak “kemampuan statis yang diwariskan” Tahun 1940-an dan

1950-an menyaksikan peningkatan pelatihan konselor karier di perguruan tinggi dan universitas, yang membuktikan posisinya sebagai sebuah profesi. Seperti yang sering terjadi, kebutuhan masyarakat memengaruhi karier di era ini melalui dampak ganda dari semakin banyaknya perempuan yang memasuki dunia kerja selama Perang Dunia II dan para veteran yang kembali mencari karier baru.

Meskipun pendekatan tiga langkah yang dianjurkan oleh Parsons tetap bertahan di beberapa kalangan, pendekatan ini ditentang pada tahun 1950-an dan 1960-an oleh psikolog perkembangan, yang menganjurkan pandangan bahwa pengembangan karier bukanlah pencocokan rasional satu kali, melainkan proses longitudinal. Donald Super, seorang sarjana kunci dalam pendekatan perkembangan, khususnya dikenal karena mengusulkan model pengembangan karier yang didasarkan pada tahapan dan peran kehidupan. Model ini dibangun di atas gagasan bahwa berbagai aspek perjalanan karier menjadi lebih menonjol sering individu melewati tahapan kehidupan dan bahwa kematangan kejuruan akan menunjukkan kemajuan dalam proses pengembangan karier. Meskipun model karier berbasis tahapan, seperti model Super, telah mendapat beberapa kritik dari waktu ke waktu, model ini menandai tonggak penting dalam pengembangan praktik dan teori karier. Kita akan mengeksplorasi hal itu lebih lanjut di bab-bab selanjutnya. Akhir tahun 1960-an–1970-an membawa legislasi untuk mempromosikan tempat kerja yang lebih beragam dan minat di antara karyawan dalam menemukan pekerjaan yang bermakna. Era ini juga menyaksikan kebangkitan kembali ide pencocokan Parson dalam teori John Holland tentang menghubungkan tipe orang dengan lingkungan kerja. Sistem kategorisasi RAISEC (realistis, artistik, investigatif, sosial, wirausaha, dan konvensional) miliknya telah memiliki pengaruh yang berkelanjutan baik dalam penelitian maupun praktik. Selama tahun 1980-an–1990-an, kehilangan pekerjaan mendorong pertumbuhan konseling penempatan kerja, penurunan serikat pekerja, dan lebih banyak perhatian tentang pengembangan teori karier yang membahas berbagai kelompok. Dampak dari kehilangan pekerjaan selama periode ini telah memiliki pengaruh yang mendalam dan berkelanjutan pada bagaimana pekerjaan dan karier dipersepsikan. Dekade 1990-an juga membawa kesadaran yang lebih besar tentang dampak kelas sosial ekonomi terhadap peluang karier, dan, setidaknya di AS, minat pada “pengembangan karier seumur hidup” (hlm. 11). Menggema akhir abad

ke-20, Resesi Besar 2007–2008 menyebabkan hilangnya pekerjaan dan pengangguran global serta berkontribusi pada meningkatnya kesenjangan upah (Patton, 2019). Sedikit lebih dari satu dekade kemudian, wabah global yang dikenal sebagai COVID-19 sekali lagi mengakibatkan hilangnya pekerjaan dalam skala besar dan memperdalam kesenjangan upah (ILO, 2021). Jika dunia kerja pernah dianggap stabil dan aman, masa itu telah berlalu. berbahaya, dan menantang. Beberapa faktor yang saling terkait telah berkontribusi pada perubahan lingkungan ini, termasuk gejolak ekonomi, kemajuan teknologi, kemajuan teknologi, angkatan kerja yang lebih beragam, kebijakan pemerintah, dan pengaruh masyarakat. Seperti yang telah disebutkan, ekonomi yang kurang kuat dan utang global yang meluas menjelang akhir abad ke-20 menyebabkan pengangguran karena organisasi melakukan pengurangan karyawan secara besar-besaran dalam upaya untuk mendapatkan kembali Keseimbangan keuangan. Ketika hal ini diikuti pada pertengahan tahun 2000-an oleh resesi di seluruh dunia, rasa ketidakpastian dan perubahan semakin diperkuat, dan itu pandemi

Gangguan global yang beruntun ini menggambarkan perubahan mendalam dan berkelanjutan yang menjadi ciri tempat kerja, dan secara lebih luas konteks karier, di abad ke-21. Lund, Ellingrud, dkk. (2020) mencatat, misalnya, dampak COVID-19 terhadap pekerjaan, yang secara tiba-tiba membawa percakapan tentang masa depan pekerjaan ke fokus saat ini dan memperkuat kebutuhan untuk tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini tetapi juga membangun ketahanan untuk apa yang mungkin terjadi selanjutnya. Beberapa faktor yang saling terkait telah berkontribusi pada lingkungan yang berkembang ini, selain gejolak ekonomi, termasuk kemajuan teknologi, dan pengaruh masyarakat yang telah menghasilkan tenaga kerja yang lebih beragam dan dinamis. Meluasnya kecerdasan buatan (AI) dan inovasi teknologi terkait di semua aspek kehidupan membuat kepala Forum Ekonomi Dunia menentukan bahwa kita berada dalam Revolusi Industri Keempat (Schwab, 2017). Prevalensi dan kemajuan teknologi yang pesat telah memengaruhi tidak hanya jenis pekerjaan yang tersedia tetapi juga cara kerja dilakukan (misalnya, virtual, hibrida), tempat kerja dilakukan (misalnya, dari dekat rumah hingga ke mana saja di dunia), dan cakupan pekerjaan (misalnya, akses global ke pemasok dan pelanggan potensial) Terdapat manfaat dan tantangan yang melekat pada lingkungan kerja baru ini. Meskipun menawarkan fleksibilitas baru mengenai tempat dan cara kita bekerja,

dan munculnya beberapa pekerjaan baru, peningkatan ketergantungan pada teknologi dan AI juga telah memperbarui kekhawatiran tentang ketidaksetaraan pendapatan global dan penghapusan pekerjaan (ILO, 2022). Tanpa perencanaan yang cermat, kesenjangan finansial akan meningkat antara pekerja bergaji tinggi dan berketerampilan tinggi di lingkungan kerja yang berteknologi canggih dan pekerja bergaji rendah di pekerjaan berketerampilan menengah atau rendah, yang keduanya dianggap tidak memenuhi syarat untuk bekerja secara virtual dan juga lebih rentan terhadap otomatisasi, sehingga mengakibatkan pengangguran atau kehilangan pekerjaan.

Selain itu, perubahan demografi dan akses global terhadap pekerja telah menciptakan angkatan kerja yang sangat beragam yang, tidak mengherankan, memiliki tujuan dan minat karir yang beragam. Pengaruh ekonomi, teknologi, politik, dan sosial yang terpadu telah berdampak luas, termasuk masalah inklusi dan kesetaraan di tempat kerja perluasan dan penyusutan beberapa bidang karir karena perubahan kebutuhan munculnya pekerjaan jarak jauh realitas karir portofolio, dan peningkatan pekerja lepas. Hasilnya adalah lingkungan karir yang kompleks dan berpotensi tidak stabil yang menghadirkan tantangan signifikan bagi pengembangan karir, dan selanjutnya, pengembangan sumber daya manusia (HRD).

Gejolak ini secara fundamental telah mengubah cara pandang individu terhadap pengembangan karier dan bagaimana hal itu ditangani oleh organisasi. Di masa-masa ekonomi yang sulit (awalnya pada tahun 1980-an–1990-an) ketika organisasi memberhentikan karyawan tanpa mengindahkan catatan kerja atau keterampilan mereka, perusahaan secara tidak sengaja kehilangan loyalitas dan komitmen karyawan. Ini adalah Momen penting dalam pengembangan karier yang oleh para peneliti disebut sebagai pemutusan kontrak psikologis yang secara implisit ada antara pemberi kerja dan karyawan, yang menjunjung tinggi pertukaran timbal balik kinerja kerja yang baik untuk keamanan kerja. Sebagai tanggapan terhadap pergeseran ini, banyak individu tidak lagi bersedia mempercayakan masa depan pekerjaan atau pengembangan mereka kepada pemberi kerja dan mulai mengambil kendali atas jalur karier mereka sendiri. Pendekatan ini dicatat dan dijelaskan oleh sebagai pengejaran karier protean. Hampir pada waktu yang sama, istilah “karier tanpa batas” muncul sebagai cara untuk menggambarkan penolakan

terhadap ikatan dengan satu organisasi atau profesi dan kesiapan untuk berpindah ketika peluang muncul.

Kombinasi perspektif karier protean dan tanpa batas sedang meningkat secara global karena banyak pekerja mengambil pekerjaan kontingen dan independen yang memungkinkan mereka memilih jalan mereka sendiri, bebas dari ikatan dengan satu organisasi atau industri. Sering disebut sebagai pekerja lepas, mereka memilih tugas mereka sendiri, seringkali dibantu oleh platform digital yang membantu mencocokkan keterampilan pekerja dengan kebutuhan sistem.

Sebuah studi multinasional oleh McKinsey Global menentukan bahwa kelompok ini mencakup 20%–30% dari mereka yang memenuhi syarat untuk bekerja dan bahwa beberapa di antaranya secara aktif memilih jenis pekerjaan independen ini, sementara yang lain terpaksa melakukannya karena ketidakamanan ekonomi. Meskipun pekerjaan lepas menawarkan fleksibilitas yang besar dan dapat dianggap sebagai bentuk penyesuaian pekerjaan terbaik, pekerjaan ini mungkin kurang memiliki jalur karier yang jelas, peluang pengembangan keterampilan, dan seringkali tunjangan.

Campuran kompleks antara kebebasan karier dan ketidakamanan pekerjaan ini menimbulkan tantangan yang menarik bagi pengembangan sumber daya manusia dan organisasi karena pekerja lepas semakin menjadi bagian dari struktur tempat kerja.

Volatilitas lingkungan kerja saat ini telah menambahkan dimensi lain pada perencanaan dan manajemen karier bagi individu dan organisasi. Konsep guncangan karier bukanlah hal baru, awalnya diperkenalkan menjelang akhir abad ke-20. Namun, konsep ini menemukan resonansi baru di abad ke-21.

11. Sintesis studi kasus meraih sukses dalam Keseimbangan karir sumber daya manusia

Meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan salah satu tujuan penting dalam pengelolaan karier modern, di mana individu tidak hanya dituntut untuk mencapai keberhasilan profesional, tetapi juga menjaga kualitas kehidupan pribadi secara berkelanjutan. Keseimbangan ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas pekerjaan, tekanan target, serta

perubahan pola kerja yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Dalam praktiknya, banyak individu mengalami kesulitan dalam mencapai Keseimbangan tersebut, sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang berdampak pada kinerja dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Salah satu studi kasus yang menggambarkan permasalahan ini adalah seorang karyawan di perusahaan manufaktur yang sedang berada pada fase produktif dalam kariernya. Ia mendapatkan kepercayaan untuk menangani berbagai tanggung jawab penting, yang pada awalnya dianggap sebagai peluang untuk berkembang. Namun, sering berjalannya waktu, beban kerja yang semakin tinggi membuatnya harus mengorbankan waktu istirahat dan kehidupan sosial. Ia mulai mengalami kelelahan fisik, sulit berkonsentrasi, serta kehilangan motivasi kerja. Meskipun secara formal ia dianggap berhasil, kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi.

Permasalahan tersebut mencerminkan bahwa keberhasilan karier tidak dapat diukur hanya dari aspek pencapaian kerja, tetapi juga dari kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan hidup. Ketika individu terlalu fokus pada pekerjaan tanpa memperhatikan kondisi fisik dan mental, maka dalam jangka panjang akan muncul risiko burnout yang dapat menurunkan kinerja bahkan mengancam kesehatan. Dalam konteks ini, organisasi sering kali belum sepenuhnya menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung Keseimbangan karier.

Solusi terhadap permasalahan ini memerlukan pendekatan yang melibatkan peran organisasi dan individu secara bersamaan. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung Keseimbangan kerja, seperti pengaturan beban kerja yang realistis, pemberian waktu istirahat yang cukup, serta penciptaan budaya kerja yang tidak menuntut karyawan untuk selalu bekerja di luar batas kemampuan. Selain itu, penting bagi organisasi untuk memberikan edukasi terkait manajemen stres dan kesehatan mental agar karyawan mampu mengelola tekanan kerja dengan lebih baik.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki kesadaran dalam mengelola waktu dan energi secara efektif. Individu perlu menetapkan prioritas kerja serta membatasi diri dari tuntutan yang berlebihan.

Kemampuan untuk mengatur jadwal kerja, menjaga pola hidup sehat, serta menyediakan waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi menjadi kunci dalam mencapai Keseimbangan karier. Selain itu, individu juga perlu memahami bahwa keberhasilan jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh kerja keras, tetapi juga oleh kemampuan menjaga keberlanjutan kinerja.

Studi kasus lain yang sering muncul adalah seorang karyawan yang mengalami konflik antara peran pekerjaan dan kehidupan keluarga. Individu tersebut harus memenuhi tuntutan pekerjaan yang tinggi, sementara di sisi lain memiliki tanggung jawab sebagai orang tua. Ketidakseimbangan ini menimbulkan tekanan emosional yang berdampak pada hubungan keluarga serta kinerja di tempat kerja. Dalam beberapa kasus, individu merasa terjebak dalam dilema antara memilih karier atau keluarga.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier tidak hanya berkaitan dengan manajemen waktu, tetapi juga dengan kemampuan individu dalam menjalankan berbagai peran secara simultan. Organisasi yang tidak memberikan fleksibilitas kerja cenderung memperburuk kondisi ini, sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam memenuhi tanggung jawabnya secara optimal.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan fleksibilitas dalam sistem kerja, seperti penyesuaian jam kerja atau kebijakan kerja jarak jauh. Hal ini memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengatur waktu antara pekerjaan dan keluarga. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan budaya kerja yang empatik terhadap kebutuhan karyawan, sehingga individu tidak merasa tertekan dalam menjalankan peran ganda.

Dari sisi individu, penting untuk membangun komunikasi yang baik dengan keluarga dan atasan agar tercipta pemahaman yang saling mendukung. Individu juga perlu mengembangkan kemampuan manajemen peran serta menghindari perfeksionisme yang berlebihan, sehingga dapat menjalankan tanggung jawab secara lebih realistis.

Secara keseluruhan, meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang memerlukan kesadaran, komitmen, serta dukungan dari berbagai pihak. Permasalahan yang muncul menunjukkan bahwa Keseimbangan karier bukanlah kondisi yang statis, melainkan dinamis dan perlu dikelola secara berkelanjutan.

Dengan adanya sinergi antara organisasi yang mendukung dan individu yang mampu mengelola dirinya dengan baik, Keseimbangan karier dapat tercapai sehingga individu tidak hanya berhasil dalam pekerjaan, tetapi juga memiliki kualitas hidup yang lebih baik dan berkelanjutan.

D. Rangkuman

Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan salah satu isu penting dalam manajemen modern yang semakin mendapatkan perhatian sering dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam konteks globalisasi, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya tuntutan pekerjaan, individu dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mengelola peran sebagai pekerja dan sebagai bagian dari kehidupan pribadi. Oleh karena itu, konsep Keseimbangan karier tidak lagi dapat dipandang sebagai pilihan, melainkan sebagai kebutuhan yang harus dikelola secara strategis baik oleh individu maupun organisasi.

Keseimbangan karier pada dasarnya mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola berbagai peran kehidupan secara harmonis, sehingga tidak terjadi dominasi salah satu peran yang dapat mengganggu kesejahteraan secara keseluruhan. Dalam hal ini, Keseimbangan tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup kualitas keterlibatan individu dalam setiap peran yang dijalani. Individu yang mampu mencapai Keseimbangan karier akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi, sehingga dapat menjalani kehidupan secara lebih bermakna.

Perkembangan konsep karier modern menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari orientasi material menuju orientasi yang lebih holistik. Kesuksesan karier tidak lagi diukur semata-mata dari jabatan atau penghasilan, tetapi juga dari tingkat kebahagiaan, kepuasan kerja, serta Keseimbangan kehidupan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan karier memiliki dimensi subjektif yang tidak kalah penting dibandingkan dengan dimensi objektif. Individu yang memiliki jabatan tinggi namun mengalami stres dan ketidakseimbangan hidup tidak dapat dikatakan berhasil secara utuh dalam kariernya. Sebaliknya, individu yang mampu menjaga Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kualitas hidup yang lebih baik.

Dalam praktiknya, pencapaian Keseimbangan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi. Dari sisi individu, faktor seperti kepribadian, nilai, motivasi, serta kemampuan dalam mengelola waktu dan stres memiliki peran yang sangat penting. Individu yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dan mampu menetapkan prioritas dengan baik akan lebih mudah dalam menjaga Keseimbangan antara berbagai tuntutan yang dihadapi. Selain itu, dukungan dari lingkungan keluarga juga menjadi faktor penting dalam menciptakan Keseimbangan karier, karena keluarga merupakan sumber dukungan emosional yang utama bagi individu.

Di sisi lain, faktor organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keseimbangan karier karyawan. Kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti jam kerja fleksibel dan sistem kerja jarak jauh, dapat membantu karyawan dalam mengelola waktu secara lebih efektif. Selain itu, budaya organisasi yang sehat dan tidak terlalu menekankan pada tekanan kerja yang berlebihan juga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta tingkat turnover yang lebih rendah.

Namun demikian, dalam upaya mencapai Keseimbangan karier, individu sering dihadapkan pada konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konflik ini terjadi karena tuntutan dari satu peran mengganggu peran lainnya, sehingga individu mengalami kesulitan dalam memenuhi kedua tuntutan tersebut secara bersamaan. Konflik kerja-keluarga merupakan salah satu bentuk konflik yang paling umum terjadi, terutama bagi individu yang memiliki tanggung jawab besar dalam pekerjaan sekaligus dalam keluarga. Konflik ini dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental, serta menurunkan kinerja individu dalam pekerjaan.

Untuk mengatasi konflik tersebut, diperlukan strategi yang efektif baik dari sisi individu maupun organisasi. Individu perlu mengembangkan kemampuan dalam mengelola waktu dan menetapkan prioritas, sehingga dapat mengalokasikan waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, individu juga perlu menjaga kesehatan fisik dan mental melalui pola hidup yang sehat serta manajemen stres yang baik. Kemampuan untuk mengatakan “tidak” terhadap beban kerja yang berlebihan juga menjadi salah satu keterampilan penting dalam menjaga Keseimbangan karier.

Sementara itu, organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan sistem yang mendukung Keseimbangan karier. Program kesejahteraan karyawan, kebijakan cuti yang fleksibel, serta dukungan terhadap kebutuhan keluarga karyawan merupakan beberapa bentuk upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi. Selain itu, komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan juga sangat penting untuk memahami kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. Dengan adanya dukungan yang memadai dari organisasi, karyawan akan lebih mudah dalam mencapai Keseimbangan karier.

Perkembangan teknologi digital juga memberikan dampak yang signifikan terhadap Keseimbangan karier. Di satu sisi, teknologi memberikan kemudahan dalam bekerja, seperti fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Namun, di sisi lain, teknologi juga dapat menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur. Individu dapat dengan mudah dihubungi di luar jam kerja, sehingga waktu istirahat menjadi terganggu. Kondisi ini menuntut individu untuk memiliki kemampuan dalam mengelola penggunaan teknologi secara bijak agar tidak mengganggu Keseimbangan hidup.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya generasi milenial dan generasi Z, turut memengaruhi konsep Keseimbangan karier. Generasi ini cenderung lebih menghargai fleksibilitas kerja, Keseimbangan hidup, serta makna dalam pekerjaan. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan penghasilan, tetapi juga pekerjaan yang memberikan kepuasan dan kesempatan untuk berkembang. Hal ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia agar mampu memenuhi kebutuhan generasi tersebut.

Keseimbangan karier yang baik memberikan berbagai dampak positif, baik bagi individu maupun organisasi. Individu yang memiliki Keseimbangan karier cenderung memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi, kesehatan yang lebih baik, serta produktivitas yang optimal. Di sisi lain, organisasi juga memperoleh manfaat berupa peningkatan kinerja, loyalitas karyawan, serta citra positif sebagai tempat kerja yang ideal. Dengan demikian, Keseimbangan karier tidak hanya memberikan manfaat jangka pendek, tetapi juga memberikan dampak jangka panjang yang signifikan.

Meskipun demikian, terdapat berbagai tantangan dalam mewujudkan Keseimbangan karier. Tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi, persaingan yang ketat, serta perubahan lingkungan kerja yang cepat menjadi faktor yang dapat menghambat pencapaian Keseimbangan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkelanjutan serta komitmen yang kuat dari individu dan organisasi untuk mengatasi tantangan tersebut. Individu perlu terus mengembangkan kemampuan adaptasi dan manajemen diri, sementara organisasi perlu menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Integrasi antara Keseimbangan karier dengan perencanaan karier menjadi aspek penting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Individu perlu mempertimbangkan aspek Keseimbangan sejak awal dalam merencanakan kariernya, sehingga tidak hanya berfokus pada pencapaian material. Perencanaan karier yang mempertimbangkan Keseimbangan hidup akan menghasilkan karier yang lebih berkelanjutan dan memberikan kepuasan yang lebih tinggi.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang holistik. Kesuksesan karier tidak hanya ditentukan oleh pencapaian profesional, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan. Dengan adanya sinergi antara individu dan organisasi, serta didukung oleh strategi yang tepat, Keseimbangan karier dapat dicapai secara optimal. Hal ini akan menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya produktif, tetapi juga memiliki kualitas hidup yang tinggi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi dan masyarakat.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

Perancangan Strategi Keseimbangan Karier (*Work-Life Balance*) pada Sumber Daya Manusia

Tujuan

Mahasiswa mampu menganalisis kondisi Keseimbangan karier dan merancang strategi untuk mencapai Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara aplikatif.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta untuk melakukan analisis terhadap kondisi Keseimbangan karier pada individu (diri sendiri, karyawan, atau studi kasus organisasi), kemudian menyusun strategi untuk mencapai Keseimbangan karier yang optimal dan berkelanjutan.

Langkah Pengerjaan

1. Pemilihan Objek Studi

Pilih salah satu:

- o Diri sendiri (refleksi pribadi)
- o Karyawan di suatu organisasi
- o Studi kasus organisasi (nyata/fiktif)

2. Analisis Kondisi Keseimbangan Karier Saat Ini

Uraikan secara naratif:

- o Kondisi pekerjaan dan aktivitas sehari-hari
- o Pembagian waktu kerja dan kehidupan pribadi
- o Permasalahan yang dihadapi (misalnya stres, kelelahan, konflik kerja-keluarga)

3. Identifikasi Faktor Penyebab Ketidakseimbangan

Analisis faktor yang memengaruhi, seperti:

- o Beban kerja
- o Manajemen waktu
- o Tuntutan organisasi
- o Faktor keluarga atau lingkungan

4. Evaluasi Dampak

Jelaskan dampak ketidakseimbangan terhadap:

- o Kinerja
- o Kesehatan (fisik/mental)
- o Kepuasan hidup

5. Perancangan Strategi Keseimbangan Karier

Susun solusi yang mencakup:

- o Strategi individu (time management, prioritas hidup, self-care)

- o Strategi organisasi (fleksibilitas kerja, kebijakan HR, budaya kerja sehat)
- 6. Rencana Implementasi
Jelaskan langkah-langkah penerapan strategi secara sederhana (jangka pendek & jangka panjang).
- 7. Kesimpulan dan Refleksi
Uraikan pelajaran yang diperoleh serta pentingnya Keseimbangan karier dalam mencapai kesuksesan hidup.

Output Tugas

- o Laporan individu/kelompok (5–7 halaman)
- o Font 11, spasi 1 atau 1,5
- o Narasi (boleh ditambahkan tabel/diagram sederhana)

Kriteria Penilaian

- o Pemahaman konsep (25%)
- o Ketajaman analisis (25%)
- o Relevansi strategi (25%)
- o Kreativitas solusi (15%)
- o Kerapihan dan sistematika (10%)

Nilai Tambah (Opsional)

Mahasiswa dapat menambahkan:

- o Hasil wawancara sederhana
- o Grafik pembagian waktu harian
- o Studi perbandingan (before–after)

F. Daftar Pustaka

- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.

- Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. Las. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-being: A study of reduced-load professionals over time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742–766.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28–39
- Patton, W. (2019). *Career development as a partner in nation building Australia: Origins, history and foundations for the future* (Vol. 8). Brill.

MERAIH SUKSES DALAM KESIMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA (II-LANJUTAN)

A. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis dan kompleks menuntut adanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep Keseimbangan karier sumber daya manusia. Jika pada pembahasan sebelumnya Keseimbangan karier telah dikaji sebagai suatu kebutuhan penting dalam mencapai kesuksesan individu, maka pada bagian lanjutan ini, pembahasan akan difokuskan pada pendalaman konsep, strategi implementasi, serta tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan Keseimbangan karier secara berkelanjutan. Hal ini menjadi penting mengingat perubahan lingkungan kerja yang semakin cepat, ditambah dengan perkembangan teknologi digital, telah menciptakan pola kerja yang tidak lagi konvensional.

Dalam konteks modern, Keseimbangan karier tidak lagi sekadar menjadi isu personal, melainkan telah berkembang menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi dituntut untuk mampu menciptakan sistem kerja yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor penentu dalam menciptakan karyawan yang sehat, produktif, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, pembahasan lanjutan mengenai Keseimbangan karier

menjadi sangat relevan untuk memahami bagaimana konsep ini dapat diimplementasikan secara efektif dalam berbagai konteks organisasi.

Perubahan paradigma kerja yang ditandai dengan meningkatnya fleksibilitas kerja, seperti *remote working* dan *hybrid working*, memberikan dampak yang signifikan terhadap Keseimbangan karier. Di satu sisi, fleksibilitas ini memberikan kebebasan bagi individu untuk mengatur waktu dan tempat kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi. Namun, di sisi lain, fleksibilitas tersebut juga berpotensi menimbulkan tantangan baru, seperti kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Kondisi ini dapat menyebabkan individu mengalami kelelahan kerja (*burnout*) serta kesulitan dalam memisahkan peran profesional dan personal. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk mengelola fleksibilitas kerja agar dapat mendukung Keseimbangan karier secara optimal.

Selain itu, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara individu bekerja dan berinteraksi dalam organisasi. Teknologi memungkinkan pekerjaan dilakukan kapan saja dan di mana saja, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Namun, di balik manfaat tersebut, terdapat risiko meningkatnya beban kerja serta tekanan psikologis akibat tuntutan untuk selalu terhubung dengan pekerjaan. Fenomena ini sering disebut sebagai *always-on culture*, di mana individu merasa harus selalu siap merespons pekerjaan, bahkan di luar jam kerja. Kondisi ini menjadi salah satu tantangan utama dalam mencapai Keseimbangan karier di era digital.

Dalam pembahasan lanjutan ini, Keseimbangan karier juga akan dilihat dari perspektif keberlanjutan (*sustainability*). Keseimbangan karier yang sukses bukan hanya mampu dicapai dalam jangka pendek, tetapi juga harus dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Hal ini menuntut individu untuk memiliki kemampuan dalam mengelola energi, waktu, serta prioritas secara efektif. Di sisi lain, organisasi perlu menciptakan kebijakan dan budaya kerja yang mendukung Keseimbangan tersebut secara konsisten. Dengan demikian, Keseimbangan karier tidak hanya menjadi kondisi sesaat, tetapi menjadi bagian dari gaya hidup kerja yang berkelanjutan.

Keseimbangan karier juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kesejahteraan psikologis individu. Individu yang mampu mencapai Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesehatan mental yang

lebih baik, serta kualitas hidup yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan karier dapat menyebabkan berbagai permasalahan seperti kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta gangguan kesehatan. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memahami pentingnya menjaga Keseimbangan karier sebagai bagian dari upaya menjaga kesejahteraan diri secara menyeluruh.

Dalam konteks organisasi, Keseimbangan karier menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja dan keberhasilan jangka panjang. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung Keseimbangan karier akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Selain itu, karyawan yang memiliki Keseimbangan karier yang baik cenderung lebih produktif, kreatif, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, Keseimbangan karier tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan lanjutan ini juga akan mengkaji peran kepemimpinan dalam menciptakan Keseimbangan karier. Pemimpin memiliki peran strategis dalam menentukan budaya kerja serta kebijakan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap Keseimbangan karier karyawan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Sebaliknya, kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada hasil tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan ketidakseimbangan karier yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, faktor budaya organisasi juga menjadi aspek penting dalam mendukung Keseimbangan karier. Budaya organisasi yang menghargai Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif tanpa mengorbankan kesejahteraan mereka. Sebaliknya, budaya kerja yang menuntut kerja berlebihan (*overwork culture*) dapat menjadi hambatan dalam mencapai Keseimbangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Dalam pembahasan ini, juga akan dikaji pentingnya pengelolaan karier yang berbasis nilai (*value-based career management*). Individu perlu memahami nilai-nilai yang dianggap penting dalam hidupnya, seperti keluarga, kesehatan, dan pengembangan diri, serta mengintegrasikan

nilai-nilai tersebut dalam perencanaan karier. Dengan demikian, individu dapat mencapai kesuksesan karier yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga memberikan kepuasan dan makna dalam kehidupan.

Lebih lanjut, Keseimbangan karier juga akan dikaitkan dengan konsep keberhasilan karier jangka panjang. Kesuksesan karier yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian profesional, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan hidup. Individu yang mampu mengelola karier secara seimbang akan memiliki daya tahan yang lebih tinggi dalam menghadapi tekanan kerja serta mampu mempertahankan kinerja yang optimal dalam jangka panjang.

Kegiatan belajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep Keseimbangan karier dalam perspektif lanjutan, termasuk strategi implementasi, peran organisasi dan individu, serta tantangan yang dihadapi. Mahasiswa diharapkan mampu menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi Keseimbangan karier serta merancang solusi yang aplikatif dalam konteks nyata. Selain itu, mahasiswa juga diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dalam mengelola karier secara seimbang sebagai bekal dalam menghadapi dunia kerja di masa depan.

Dengan memahami konsep Keseimbangan karier secara lebih komprehensif, diharapkan mahasiswa dapat memiliki perspektif yang lebih luas dalam memandang kesuksesan karier. Kesuksesan tidak lagi hanya diukur dari pencapaian material, tetapi juga dari kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan. Dengan demikian, individu dapat mencapai kehidupan yang lebih harmonis, produktif, dan bermakna.

Akhirnya, kegiatan belajar ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki Keseimbangan hidup yang baik. Dengan adanya Keseimbangan karier yang optimal, individu dan organisasi dapat berkembang secara bersama-sama, menciptakan sinergi yang positif, serta menghadapi tantangan masa depan dengan lebih siap dan percaya diri.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus tentang perjalanan karier seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi multinasional, dengan menganalisis strategi yang digunakan untuk meraih sukses serta tantangan dalam menjaga Keseimbangan karier dan hidup, serta memberikan rekomendasi yang mencerminkan sikap menghargai keberagaman latar belakang. (CPMK 3).

C. Materi Pembelajaran

1. Pendalaman Konsep Keseimbangan Karier dalam Perspektif Modern

Keseimbangan karier dalam konteks modern tidak lagi sekadar dipahami sebagai pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, melainkan sebagai integrasi harmonis antara berbagai peran kehidupan individu. Dalam perkembangan teori manajemen sumber daya manusia, Keseimbangan karier menjadi bagian dari konsep kesejahteraan holistik yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, dan profesional.

Menurut Greenhaus & Allen (2018), Keseimbangan karier tercapai jika individu mampu menjalankan perannya secara efektif dan merasa puas dalam setiap domain kehidupan. Hal ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier bukan hanya masalah waktu, tetapi juga kualitas keterlibatan dan kepuasan.

Sementara itu, (Brown & Clark, 2017) melalui *Work/Family Border Theory* menjelaskan bahwa individu secara aktif mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks ini, Keseimbangan karier sangat bergantung pada kemampuan individu dalam mengatur batas tersebut agar tidak terjadi konflik yang berlebihan.

2. Keseimbangan Karier sebagai Strategi Keberlanjutan SDM

Dalam perspektif organisasi, Keseimbangan karier tidak hanya menjadi isu kesejahteraan, tetapi juga merupakan strategi untuk menjaga keberlanjutan sumber daya manusia. Organisasi yang mampu

menciptakan Keseimbangan karier akan memiliki karyawan yang lebih sehat, produktif, dan loyal.

Menurut Dessler (2015), organisasi modern perlu mengintegrasikan kebijakan Keseimbangan kerja-kehidupan dalam strategi SDM untuk meningkatkan retensi karyawan. Hal ini diperkuat oleh Haar et al. (2014) yang menemukan bahwa Keseimbangan kerja-kehidupan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Dalam konteks Indonesia, khususnya di kota besar seperti Jakarta, tekanan kerja yang tinggi menjadikan Keseimbangan karier sebagai isu yang sangat penting. Banyak karyawan menghadapi jam kerja panjang dan kemacetan yang tinggi, sehingga waktu untuk kehidupan pribadi menjadi terbatas.

3. Tantangan Keseimbangan Karier di Era Digital

Perkembangan teknologi digital membawa dampak signifikan terhadap pola kerja dan Keseimbangan karier. Teknologi memungkinkan fleksibilitas kerja, tetapi juga menciptakan fenomena *always-on culture*.

Penggunaan teknologi komunikasi dapat memperpanjang jam kerja secara tidak langsung, sehingga mengganggu Keseimbangan kehidupan. Kondisi ini banyak ditemukan pada pekerja di kota metropolitan seperti Jakarta, di mana tuntutan pekerjaan sering kali melampaui jam kerja formal.

Di sisi lain, kota seperti Bogor dan Bandung mulai menunjukkan tren kerja yang lebih fleksibel, terutama dengan berkembangnya sektor kreatif dan startup yang menerapkan sistem kerja hybrid.

4. Peran Kepemimpinan dalam Menciptakan Keseimbangan Karier

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menciptakan Keseimbangan karier dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memperhatikan kebutuhan individu sekaligus mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mendukung Keseimbangan karier akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Sebagai contoh, beberapa perusahaan di Bandung telah menerapkan budaya kerja yang lebih fleksibel dengan fokus pada hasil kerja dibandingkan waktu kerja. Hal ini terbukti meningkatkan kepuasan karyawan dan kreativitas.

5. Budaya Organisasi dan Keseimbangan Karier

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mendukung Keseimbangan karier. Budaya kerja yang sehat akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal tanpa mengorbankan kehidupan pribadi.

Menurut Schen (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang memengaruhi cara individu berperilaku dalam organisasi. Budaya yang terlalu menekankan kerja berlebihan dapat menyebabkan ketidakseimbangan karier.

Di Jakarta, budaya kerja yang kompetitif sering kali mendorong karyawan untuk bekerja lebih dari jam kerja normal. Sementara itu, di Bogor dan Bandung, terdapat kecenderungan budaya kerja yang lebih santai dan fleksibel, meskipun tetap produktif.

6. Strategi Individu dalam Mencapai Keseimbangan Karier

Individu memiliki peran penting dalam mencapai Keseimbangan karier. Kemampuan dalam mengelola waktu, energi, dan prioritas menjadi kunci utama.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan individu antara lain:

1. Mengelola waktu secara efektif
2. Menetapkan prioritas hidup
3. Menjaga kesehatan fisik dan mental
4. Mengembangkan keterampilan manajemen stres

Menurut manajemen waktu yang efektif harus berfokus pada hal-hal yang penting, bukan hanya yang mendesak. Hal ini sangat relevan dalam menjaga Keseimbangan karier.

7. Strategi Organisasi dalam Mendukung Keseimbangan Karier

Organisasi dapat mendukung Keseimbangan karier melalui berbagai kebijakan dan program, seperti:

1. Fleksibilitas kerja
2. Program kesejahteraan karyawan
3. Dukungan kesehatan mental
4. Kebijakan cuti yang memadai

Organisasi yang menerapkan kebijakan Keseimbangan kerja-kehidupan secara efektif akan meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

Di Jakarta, beberapa perusahaan besar telah mulai menerapkan program *employee well-beng*, sementara di Bandung banyak startup yang menerapkan fleksibilitas kerja sebagai daya tarik bagi karyawan.

Sebagai pusat bisnis dan pemerintahan, Jakarta memiliki tingkat tekanan kerja yang tinggi. Kemacetan, biaya hidup, dan tuntutan pekerjaan menjadi tantangan utama dalam mencapai Keseimbangan karier. Banyak karyawan mengalami stres dan kelelahan akibat beban kerja yang tinggi. Bogor memiliki karakteristik sebagai kota penyangga Jakarta dengan lingkungan yang lebih nyaman. Banyak pekerja memilih tinggal di Bogor untuk mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik, meskipun harus menghadapi tantangan mobilitas. Bandung Bandung dikenal sebagai kota kreatif dengan banyak industri startup dan ekonomi kreatif. Budaya kerja di Bandung cenderung lebih fleksibel, sehingga mendukung Keseimbangan karier yang lebih baik dibandingkan kota besar lainnya.

8. Keseimbangan Karier dan Kesehatan Mental

Keseimbangan karier memiliki hubungan erat dengan kesehatan mental. Individu yang tidak memiliki Keseimbangan karier cenderung mengalami stres, burnout, dan gangguan kesehatan lainnya.

Menurut WHO (2019), kesehatan mental merupakan bagian penting dari kesejahteraan individu yang memengaruhi produktivitas dan kualitas hidup. Oleh karena itu, menjaga Keseimbangan karier menjadi langkah penting dalam menjaga kesehatan mental.

9. Keseimbangan Karier sebagai Kunci Kesuksesan Jangka Panjang

Kesuksesan karier yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian profesional, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan hidup.

Kesuksesan karier modern bersifat subjektif dan ditentukan oleh nilai-nilai individu. Oleh karena itu, Keseimbangan karier menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan karier.

10. Integrasi Keseimbangan Karier dalam Perencanaan SDM

Keseimbangan karier perlu diintegrasikan dalam perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus memastikan bahwa kebijakan dan program yang diterapkan mendukung kesejahteraan karyawan.

Menurut Noe (2008), pengelolaan karier yang efektif harus mencakup aspek Keseimbangan kerja-kehidupan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

11. Tantangan Masa Depan Keseimbangan Karier

Di masa depan, Keseimbangan karier akan menghadapi berbagai tantangan, seperti:

1. Otomatisasi pekerjaan
2. Perubahan pola kerja
3. Persaingan global

Menurut World Economic Forum (2020), perubahan teknologi akan mengubah kebutuhan keterampilan dan cara kerja, sehingga individu harus lebih adaptif dalam mengelola karier. Meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan. Keseimbangan karier tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga organisasi. Dengan adanya sinergi antara keduanya, Keseimbangan karier dapat tercapai secara optimal.

Dalam konteks Indonesia, khususnya di Jakarta, Bogor, dan Bandung, terdapat perbedaan karakteristik yang memengaruhi Keseimbangan karier. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang kontekstual dalam mengelola Keseimbangan karier.

Akhirnya, Keseimbangan karier merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga memberikan kepuasan dan makna dalam kehidupan.

Suatu peristiwa yang mengganggu dan luar biasa yang, setidaknya sampai batas tertentu, disebabkan oleh faktor-faktor di luar kendali individu yang bersangkutan dan yang memicu proses berpikir yang disengaja mengenai karier seseorang. Terjadinya guncangan karier dapat bervariasi dalam hal prediktabilitas dan dapat bersifat positif atau negatif.

Seperti yang ditunjukkan oleh definisinya, guncangan tersebut dapat bersifat positif (misalnya, promosi) atau negatif (misalnya, kehilangan bisnis). Dalam kedua kasus tersebut, peristiwa yang tidak terduga mendorong pertimbangan ulang rencana dan tujuan karier serta pengambilan keputusan tentang masa depan. Contohnya diamati sebagai respons terhadap pandemi COVID-19, yang memicu kehilangan pekerjaan atau cuti bagi sebagian orang dan jam kerja panjang dalam kondisi yang berpotensi berbahaya bagi orang lain. Akibatnya, begitu banyak orang meninggalkan pekerjaan mereka pada tahun 2021, baik untuk pensiun atau mencari pekerjaan lain, fenomena ini Peristiwa itu disebut “Pengunduran Diri Besar-besaran” Dampaknya mempengaruhi individu dan sistem. Gema dari pergeseran skala besar itu membantu beberapa industri untuk berkembang pesat karena talenta baru memasuki pasar tetapi membuat yang lain kesulitan menemukan pengganti di pasar kerja yang ketat. Konsep-konsep tersebut akan dijelaskan lebih detail di bab selanjutnya, tetapi disajikan secara singkat di sini untuk mengilustrasikan tantangan yang dihadapi HRD saat meninjau peran saat ini dan masa depannya dalam pengembangan karier.

Hubungan pengembangan karier dengan pengembangan sumber daya manusia secara resmi dimulai dengan penugasan tiga sub-bidang oleh Patricia McLagen pada tahun 1989 untuk HRD. Bersama dengan pelatihan dan pengembangan serta pengembangan organisasi, pengembangan karier diidentifikasi sebagai komponen integral dari bidang tersebut. Seperti yang ditunjukkan oleh garis waktu historis, pengembangan karier dalam praktik dan teori telah memiliki sejarah yang mapan pada saat itu. Mengingat peran HRD dalam organisasi, pengembangan karier tampaknya sangat cocok. Namun, sering waktu, pengembangan karier telah mundur dari garis depan dalam HRD. Salah

satu ilustrasi dari hal ini terlihat dalam definisi HRD yang mencatat pengembangan organisasi dan pelatihan dan pengembangan sebagai “komponen utama HRD.” Pengembangan karier dimasukkan sebagai salah satu dari sepuluh “aplikasi dan konteks HRD,” tetapi implikasinya tetap bahwa pengembangan karier telah bergeser dari fokus utama menjadi salah satu dari beberapa proses. Bagaimana ini bisa terjadi?

Setelah ikatan kontrak psikologis dilanggar, tujuan pengembangan karier yang saling menguntungkan dan berbasis organisasi pun terabaikan, dan hingga kini belum sepenuhnya pulih dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Sistem, akademisi, dan praktisi yang terpaku pada pola pikir pengembangan karier tradisional tampak bingung untuk sementara waktu tentang apa yang harus dilakukan ketika karyawan tidak lagi diharapkan memiliki karier panjang dalam satu organisasi. Pada saat yang sama, karakter interdisipliner pengembangan karier mungkin juga berkontribusi pada kurangnya kemajuan yang menentukan dalam SDM. Berbagai bidang penelitian dan praktik mengklaim pengembangan karier sebagai minat (misalnya, sosiologi, pendidikan, ekonomi, psikologi). Akar yang beragam ini seringkali menyebabkan lebih banyak kebingungan daripada kolaborasi, menciptakan bidang dengan interpretasi yang beragam dan sedikit kesepakatan tentang pendekatan atau berbagi keahlian. Salah satu subbidang ini, psikologi vokasional, telah terus berpengaruh pada beasiswa dan praktik pengembangan karier dari waktu ke waktu. Namun, dan merujuk pada perbedaan historis dalam psikologi antara para sarjana yang menganjurkan dominasi “pilihan pekerjaan” di bidang tersebut (fokus individual yang dipegang oleh mereka yang berkecimpung dalam psikologi konseling) dan rekan-rekan mereka yang menghargai “penyesuaian kerja” (fokus organisasi yang didukung oleh psikolog industri/organisasi) (hlm. 43). Baru-baru ini, bidang psikologi vokasional telah ditantang untuk memperluas fokus mereka dari pengalaman kerja mereka yang berada di kelas menengah atau di atasnya menuju advokasi sosial untuk pengembangan karier yang lebih inklusif yang mencakup mereka yang secara tradisional berada di pekerjaan berpenghasilan rendah, berketerampilan rendah, atau individu yang telah terpinggirkan di tempat kerja mereka. Serangkaian perpecahan serupa dalam HRD telah membuat kebangkitan pengembangan karier sebagai aspek sumber daya manusia yang layak dan dinamis menjadi

lebih sulit. Mereka yang memandang pengembangan karir sebagai fokus pada individu dan kebutuhan mereka menyadari bahwa pekerja perlu fleksibel dan berupaya untuk mendapatkan pekerjaan dalam karir mereka secara keseluruhan daripada stabilitas dalam satu organisasi. Pola pikir ini memperingatkan agar tidak menghubungkan proses pengembangan karir terlalu erat dengan satu sistem, terutama ketika karir di masa depan diharapkan akan fleksibel di berbagai industri serta antar organisasi. Mereka yang memandang pengembangan karir terutama sebagai fungsi perekrutan, membangun dan memelihara jalur pekerja yang berkualitas untuk memastikan produktivitas organisasi berhati-hati dalam menghabiskan sumber daya pada individu yang mungkin tidak akan bertahan di organisasi tersebut. Dikotomi perspektif ini telah menghasilkan apa yang disebut sebagai “medan yang diperebutkan” dalam pengembangan karier. Selain itu, sering dengan semakin meluasnya kesenjangan pendapatan global, HRD menghadapi tantangan bagaimana tidak hanya mengatasi Keseimbangan antara kebutuhan pengembangan karier organisasi dan individu, tetapi juga bagaimana membantu mengembangkan tenaga kerja yang lebih inklusif dan tangguh. Tuntutan yang berbeda ini mempersulit peran HRD dan telah memperlambat kemajuan dalam mengembangkan pendekatan pengembangan karier yang responsif. Hal ini akan dibahas lebih detail dalam bab selanjutnya, tetapi penting untuk dicatat di sini secara singkat untuk memberikan konteks dalam mengatasi pengembangan karier dalam HRD. Terlepas dari lingkungan yang saat ini berpecah belah dan agak kacau seputar pengembangan karier, Herr (2001) telah mendesak para praktisi dan peneliti pengembangan karier untuk tidak menyerah tetapi untuk terus berevolusi guna memenuhi tantangan masa depan global yang berteknologi maju. Ia mencatat nilai pengembangan karier sebagai cara untuk menegakan martabat manusia bagi individu yang terombang-ambing oleh realitas ekonomi yang keras dan diskriminasi tempat kerja yang terus-menerus, dan untuk membantu mereka membangun fleksibilitas yang mereka butuhkan untuk berkembang di dunia kerja yang terus berubah. Peneliti SDM lainnya telah menyerukan pendekatan baru untuk pengembangan karier yang akan menghidupkan kembali relevansinya dan memperkuatnya sebagai fungsi penting SDM dengan menanggapi realitas tempat kerja saat ini dan masa depan (Super & Hall, 1978) Salah satu cara untuk memulai proses itu adalah dengan memperluas pandangan kita tentang pengembangan karier

untuk merangkul penelitian dan praktik dari bidang lain, sebagai cara untuk membangun pengembangan karier yang lebih kuat dan tangguh dalam SDM (Lent & Brown, 2020) Kita akan mengeksplorasi lebih banyak pilihan tersebut di sepanjang buku ini.

Proses pengembangan karier yang direvisi akan mengharuskan praktisi sumber daya manusia untuk memiliki seperangkat keterampilan yang lebih luas untuk memenuhi kebutuhan individu dan organisasi. Asosiasi pengembangan karier profesional menyediakan wawasan mengenai kompetensi yang dibutuhkan. Contohnya termasuk Asosiasi untuk Pengembangan Bakat (ATD), Yayasan Pengembangan Karier Kanada (CCDF), Dewan Industri Karier Australia (CICA), Asosiasi Pengembangan Karier Nasional (NDCA), dan Jaringan untuk Inovasi dalam Bimbingan dan Konseling Karier di Eropa (NICE). Daftar berikut ini memberikan sorotan representatif dari Profil Kompetensi Nasional untuk Profesional Pengembangan Karier (Yayasan Pengembangan Karier Kanada, 2021), Standar Profesional untuk Praktisi Pengembangan Karier Australia (Dewan Industri Karier Australia, 2019), dan segmen pengembangan karier dan kepemimpinan dari Model Kemampuan Pengembangan Bakat ATD (Asosiasi untuk Pengembangan Bakat, t.d.).

Selain sikap reflektif dan berpikiran terbuka, para praktisi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam:

- a. Model dan teori pengembangan karier
- b. Lingkungan karier saat ini (pasar tenaga kerja global, nasional, dan lokal)
- c. Sumber daya karier (termasuk jaringan, rujukan)
- d. Proses dan implementasi perencanaan pengembangan karier
- e. Penilaian karier
- f. Metode dan teknik pengembangan
- g. Pengembangan karier untuk beragam populasi
- h. Pengambilan keputusan etis dan praktik karier
- i. Teknologi yang berkaitan dengan pengembangan karier

Para profesional karir juga diharapkan untuk terus belajar sepanjang hayat untuk tetap mengikuti perkembangan terkini (ATD, n.d.; CCDF, 2021; CICA, 2019) dan didorong untuk mengadvokasi kebijakan dan praktik yang mendorong pembangunan inklusif dan peluang karir

(CCDF, 2021). Praktisi karir juga harus memiliki pengetahuan tentang cara membantu individu untuk terus mengembangkan karir mereka sepanjang hidup, karena lingkungan karir yang tidak pasti saat ini (dan di masa depan) mengharuskan para pekerja untuk “semakin mudah beradaptasi dan tangguh dalam pendekatan mereka terhadap pekerjaan” (Lent & Brown, 2020, hlm. 25). Hal ini tidak hanya menempatkan individu dalam kendali untuk menentukan jalur karir mereka sendiri tetapi juga menghadirkan mereka dengan lingkungan kerja yang berubah dengan cepat yang membutuhkan pola pikir pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.

Kompetensi ini memperkuat pentingnya mengakui pengembangan karir sebagai bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia yang membutuhkan kedalaman pengetahuan dan keterampilan yang tidak selalu dibahas dalam kurikulum pengembangan sumber daya manusia. Buku ini menyediakan titik awal untuk membangun kompetensi tersebut. Para profesional HRD khususnya yang tertarik pada pengembangan karier bahkan dapat memilih untuk mengikuti pelatihan tambahan. Mengingat sejarah pengembangan karier yang kaya dan beragam, praktisi pengembangan karier HRD dapat mencari sumber daya tambahan di bidang terkait, khususnya konseling dan psikologi. Dengan melintasi batas dan mengeksplorasi rangkaian lengkap penelitian multidisiplin tentang pengembangan karier dari bidang studi lain, HRD dapat belajar dari apa yang telah diteliti dan diimplementasikan oleh orang lain. Integrasi pengetahuan ini dapat mempersiapkan praktisi di masa depan dengan lebih baik untuk membimbing individu dan sistem serta menemukan cara-cara baru untuk membawa sinergi pada pengembangan karir di bidang SDM (lihat Bab 5 untuk pembahasan yang lebih terperinci).

Buku ini dibagi menjadi beberapa bagian, mengajak Anda untuk membacanya secara keseluruhan atau dalam segmen yang paling sesuai dengan minat Anda. Bagian pertama memberikan dasar-dasar, bab pengantar ini dan bab tentang teori dan konsep kunci.

Bagian kedua membahas pengembangan karier dalam bidang sumber daya manusia secara khusus, termasuk tinjauan umum tentang HR strategis, intervensi HR yang terkait dengan dan bagaimana teori konseling karier sesuai dengan pendekatan saat ini terhadap dalam HRD. Bagian ketiga mencakup isu-isu penting yang mencakup

pengembangan karier dan sumber daya manusia: mengatasi hambatan bagi tenaga kerja yang beragam secara global, mengatasi rintangan karier, mengintegrasikan keadilan sosial dan isu-isu etika, dan mengeksplorasi percakapan berkelanjutan tentang dalam HRD. Setiap bab mengajak Anda untuk merenungkan pengembangan karier dalam HRD dan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan Anda. Saat kita memulai perjalanan ini, mari kita tinjau beberapa asumsi kunci tentang karier dan pengembangan karier sebagai konteks. Lima asumsi pertama muncul dalam publikasi sebelumnya (. Anda mungkin menemukan poin lain yang ingin Anda tambahkan saat membaca buku ini.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tetap menjadi bagian integral dari proses pengembangan karier.
2. Pengembalian investasi dari pengembangan karier harus dipertimbangkan untuk mendapatkan minat organisasi dalam memperluas upaya pengembangan karier.
3. Pengembangan karier tidak boleh dibatasi hanya untuk beberapa orang terpilih atau untuk mereka yang berada di tingkat tertentu dalam sistem.
4. Pengembangan karier dapat bersifat formal maupun informal dan dapat terjadi di dalam dan di luar organisasi.
5. Prioritas dan konteks kehidupan dan pekerjaan individu memengaruhi karier dan peluang pengembangan.
6. Karier bersifat kompleks dan multidimensi dengan beragam tantangan dan manfaat.
7. Individu bertanggung jawab atas karier mereka, tetapi organisasi memiliki tanggung jawab untuk membantu dalam proses tersebut.
8. Pengembangan karier dapat saling menguntungkan bagi individu dan organisasi.
9. Praktisi pengembangan karier membutuhkan kompetensi khusus.
10. Program pengembangan karier harus terus berevolusi agar sesuai dengan lingkungan karier yang terus berubah.

Era baru Pengembangan Karier (CD) dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) ini akan mengharuskan individu untuk terlibat aktif dalam pengembangan dan perencanaan karier mereka sendiri. Meskipun organisasi dulunya menetapkan langkah-langkah tertentu

untuk menaiki tangga kemajuan karier, banyak sistem sekarang menawarkan berbagai jalur karier dan peluang untuk bergerak secara horizontal maupun naik jabatan. Pada saat yang sama, karyawan menetapkan jalur mereka sendiri, di dalam atau di luar organisasi, untuk mencapai tujuan mereka. Beberapa mungkin melihat ini sebagai tugas yang menakutkan, lebih memilih keamanan relatif dengan mengikuti jalur yang sudah mapan menuju gelar atau posisi yang mudah dikenali. Yang lain akan termotivasi oleh kemungkinan menentukan lintasan mereka sendiri, menemukan keamanan dalam membangun pengetahuan dan keterampilan mereka untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka, dan bersiap untuk berpindah dari satu sistem ke sistem lain dalam mengejar definisi kesuksesan karier mereka sendiri.

Organisasi juga harus beradaptasi. Program pengembangan karier tradisional, yang dirancang untuk memastikan jalur pengganti yang berkualitas untuk posisi-posisi kunci, sedang dipertanyakan dan digantikan oleh mekanisme yang lebih fleksibel. Standar lama yang menyatakan bahwa pemberi kerja memiliki kekuasaan dalam menentukan rencana karier tidak lagi menjadi norma. Sementara sebagian akan memilih untuk tetap berada di organisasi yang sama untuk sebagian besar atau seluruh karier mereka, sebagian lainnya akan siap untuk beralih ke usaha baru. Karyawan yang bertanggung jawab atas karier mereka sendiri akan paling tertarik pada organisasi yang menawarkan peluang pertumbuhan dan kemungkinan besar akan tetap berada dalam sistem yang terus mendorong keterlibatan dan pengembangan mereka. Hal ini akan mengharuskan organisasi untuk memiliki pola pikir baru; pola pikir yang berinvestasi pada karyawan, tanpa mengharapkan atau memberikan komitmen jangka panjang. Pengembangan karier akan menjadi bagian penting dari era baru ini, tetapi perlu dikonfigurasi ulang agar sesuai dengan zaman yang sedang berubah. Jadi, eksplorasi kita dimulai.

11. Sintesis Studi kasus meriah sukses dalam keseimbangan karier Sumber Daya Manusia II-Lanjutan

Meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan tantangan yang semakin kompleks dalam era kerja modern yang ditandai dengan tuntutan produktivitas tinggi, perubahan teknologi yang cepat, serta dinamika kehidupan pribadi yang beragam.

Pada tahap lanjutan, konsep Keseimbangan karier tidak lagi sekadar dipahami sebagai pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup Keseimbangan psikologis, sosial, serta pencapaian makna dalam bekerja. Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa kegagalan dalam menjaga Keseimbangan ini dapat berdampak pada penurunan kinerja, kesehatan mental, hingga keberlangsungan karier individu.

Salah satu studi kasus yang mencerminkan permasalahan ini adalah pengalaman seorang karyawan di sektor jasa keuangan yang telah bekerja selama lebih dari lima tahun. Individu tersebut dikenal memiliki kinerja yang tinggi dan sering dipercaya menangani proyek-proyek penting. Namun, tingginya tuntutan pekerjaan membuatnya harus bekerja lembur secara rutin, bahkan pada akhir pekan. Dalam jangka panjang, kondisi ini menyebabkan kelelahan fisik dan mental, serta menurunnya kualitas hubungan dengan keluarga. Ia mulai merasakan stres berkepanjangan dan kehilangan motivasi dalam bekerja, meskipun secara karier terlihat mengalami kemajuan.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa keberhasilan karier yang diukur dari pencapaian profesional tidak selalu sejalan dengan kesejahteraan individu. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan burnout, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, organisasi sering kali terlalu fokus pada hasil tanpa memperhatikan proses dan kondisi karyawan, sehingga mengabaikan aspek Keseimbangan kerja.

Solusi terhadap permasalahan ini memerlukan peran aktif dari organisasi dalam menciptakan kebijakan yang mendukung Keseimbangan kerja. Perusahaan perlu menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel, seperti pengaturan jam kerja yang adaptif atau pemberian kesempatan untuk bekerja secara hybrid. ^{הסדר}, penting bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang menghargai waktu istirahat serta mendorong karyawan untuk menjaga kesehatan mental. Program kesejahteraan karyawan, seperti konseling atau kegiatan relaksasi, juga dapat menjadi langkah strategis dalam mengurangi tingkat stres kerja.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki kemampuan dalam mengelola waktu dan menetapkan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Individu perlu menyadari bahwa keberhasilan karier

tidak hanya ditentukan oleh seberapa banyak waktu yang dihabiskan untuk bekerja, tetapi juga oleh kualitas kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengatakan tidak terhadap beban kerja yang berlebihan serta menjaga Keseimbangan hidup menjadi keterampilan yang penting dalam jangka panjang.

Studi kasus lain yang relevan adalah seorang karyawan perempuan yang sedang berada pada fase perkembangan karier sekaligus menghadapi tanggung jawab keluarga sebagai ibu. Ia mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan peran domestik, terutama ketika tuntutan pekerjaan meningkat. Kondisi ini sering kali menimbulkan konflik peran yang berdampak pada stres dan perasaan bersalah, baik terhadap pekerjaan maupun keluarga. Dalam beberapa kasus, individu bahkan mempertimbangkan untuk mengundurkan diri demi menjaga Keseimbangan hidup.

Permasalahan ini mencerminkan adanya tantangan gender dalam dunia kerja, di mana perempuan sering kali menghadapi beban ganda. Organisasi yang tidak sensitif terhadap kondisi ini dapat kehilangan talenta potensial karena tidak mampu memberikan dukungan yang memadai.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menciptakan kebijakan yang inklusif dan ramah keluarga, seperti cuti melahirkan yang memadai, fasilitas penitipan anak, serta fleksibilitas kerja. Selain itu, organisasi juga perlu membangun budaya yang tidak diskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan untuk berkembang. Dari sisi individu, penting untuk membangun sistem dukungan, baik dari keluarga maupun lingkungan sosial, serta mengembangkan kemampuan manajemen peran agar dapat menjalankan tanggung jawab secara seimbang.

Permasalahan lain yang sering muncul dalam Keseimbangan karier adalah ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan nilai dan tujuan hidup individu. Seorang karyawan yang bekerja di perusahaan dengan tekanan tinggi merasa bahwa pekerjaannya tidak memberikan makna yang sesuai dengan nilai pribadinya. Meskipun secara finansial ia mendapatkan kompensasi yang baik, namun ia merasa tidak puas dan kehilangan arah dalam kariernya.

Kondisi ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier tidak hanya berkaitan dengan aspek waktu dan energi, tetapi juga dengan

keselarasan antara pekerjaan dan nilai-nilai individu. Ketika seseorang tidak menemukan makna dalam pekerjaannya, maka motivasi intrinsik akan menurun, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan keberlanjutan karier.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan melakukan refleksi diri secara mendalam untuk memahami tujuan hidup dan arah karier yang diinginkan. Individu perlu mengevaluasi apakah pekerjaan yang dijalani saat ini sejalan dengan nilai dan aspirasi jangka panjang. Jika tidak, maka mempertimbangkan perubahan karier atau mencari peran yang lebih sesuai dapat menjadi langkah yang tepat. Organisasi juga dapat berperan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memberikan makna, misalnya melalui keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial atau pengembangan program yang berdampak positif bagi masyarakat.

Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja juga memengaruhi Keseimbangan karier. Seorang karyawan yang bekerja secara remote mengalami kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi karena batasan yang semakin kabur. Ia cenderung bekerja lebih lama dari jam kerja normal karena merasa selalu “terhubung” dengan pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan kelelahan dan menurunnya kualitas hidup.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, meskipun memberikan banyak keuntungan, juga memiliki tantangan tersendiri. Tanpa pengelolaan yang baik, fleksibilitas justru dapat mengganggu Keseimbangan hidup.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Organisasi perlu menetapkan kebijakan yang mengatur jam kerja serta menghindari komunikasi pekerjaan di luar jam tersebut. Sementara itu, individu perlu disiplin dalam mengatur jadwal kerja serta menciptakan rutinitas yang mendukung Keseimbangan hidup.

Secara keseluruhan, meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang membutuhkan kesadaran, komitmen, serta dukungan dari berbagai pihak. Permasalahan yang muncul pada tahap lanjutan menunjukkan bahwa Keseimbangan karier tidak dapat dicapai secara instan, melainkan melalui proses penyesuaian yang berkelanjutan.

Organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan sistem dan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, sementara individu perlu mengembangkan kemampuan dalam mengelola diri, menetapkan prioritas, serta menjaga keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan adanya sinergi antara kedua pihak, Keseimbangan karier dapat tercapai secara optimal, sehingga individu tidak hanya berhasil secara profesional, tetapi juga memiliki kualitas hidup yang baik dan berkelanjutan.

D. Rangkuman

Keseimbangan karier sumber daya manusia dalam perspektif lanjutan merupakan konsep yang semakin kompleks dan multidimensional sering dengan perkembangan dunia kerja modern. Perubahan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh globalisasi, digitalisasi, serta dinamika sosial ekonomi menuntut individu dan organisasi untuk memiliki pemahaman yang lebih komprehensif dalam mengelola karier. Keseimbangan karier tidak lagi hanya dipahami sebagai pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi telah berkembang menjadi suatu integrasi harmonis antara berbagai peran kehidupan individu yang mencakup aspek profesional, sosial, dan personal.

Dalam konteks ini, Keseimbangan karier menjadi bagian dari upaya mencapai kesejahteraan secara menyeluruh. Individu yang mampu menjaga Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kualitas hidup yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan karier dapat menyebabkan berbagai permasalahan seperti kelelahan kerja, gangguan kesehatan mental, serta penurunan produktivitas. Oleh karena itu, Keseimbangan karier tidak hanya menjadi kebutuhan individu, tetapi juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan organisasi.

Perkembangan teknologi digital telah memberikan dampak yang signifikan terhadap Keseimbangan karier. Teknologi memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar, seperti kerja jarak jauh dan sistem kerja hybrid. Di satu sisi, fleksibilitas ini memberikan kemudahan bagi individu dalam mengatur waktu kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi. Namun, di sisi lain, fleksibilitas tersebut juga dapat mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Individu sering kali merasa

harus selalu tersedia untuk pekerjaan, bahkan di luar jam kerja, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan psikologis dan kelelahan kerja.

Fenomena ini sangat terlihat di kota-kota besar seperti Jakarta, di mana tuntutan pekerjaan yang tinggi dan budaya kerja yang kompetitif sering kali menyebabkan individu mengalami kesulitan dalam menjaga Keseimbangan karier. Jam kerja yang panjang, kemacetan, serta tekanan untuk mencapai target kinerja menjadi tantangan utama bagi karyawan dalam mengelola kehidupan pribadi. Dalam kondisi seperti ini, Keseimbangan karier menjadi sesuatu yang sulit dicapai tanpa adanya dukungan dari organisasi.

Berbeda dengan Jakarta, kota seperti Bogor dan Bandung menunjukkan karakteristik yang berbeda dalam hal Keseimbangan karier. Bogor, sebagai kota penyangga, menawarkan lingkungan yang lebih nyaman dan tingkat stres yang relatif lebih rendah, meskipun masih menghadapi tantangan mobilitas bagi pekerja yang beraktivitas di Jakarta. Sementara itu, Bandung dikenal sebagai kota kreatif dengan budaya kerja yang lebih fleksibel, terutama dalam sektor industri kreatif dan startup. Fleksibilitas ini memberikan peluang yang lebih besar bagi individu untuk mencapai Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam mencapai Keseimbangan karier, peran individu sangat penting. Individu harus memiliki kemampuan dalam mengelola waktu, energi, serta prioritas hidup secara efektif. Kemampuan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga dengan kesadaran diri dan pengelolaan emosi. Individu yang memiliki kesadaran diri yang tinggi akan lebih mampu mengenali kebutuhan dan batasannya, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengelola karier dan kehidupan pribadi.

Selain itu, individu juga perlu mengembangkan keterampilan dalam mengelola stres dan menjaga kesehatan fisik serta mental. Pola hidup yang sehat, seperti menjaga pola makan, olahraga, serta waktu istirahat yang cukup, menjadi faktor penting dalam mendukung Keseimbangan karier. Tanpa adanya Keseimbangan dalam aspek kesehatan, individu akan sulit mencapai keberhasilan karier yang berkelanjutan.

Di sisi lain, organisasi memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menciptakan Keseimbangan karier. Organisasi perlu menyediakan kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas waktu kerja, program kesehatan, serta dukungan terhadap

kebutuhan keluarga karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga harus mendukung Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga karyawan tidak merasa tertekan untuk bekerja secara berlebihan.

Kepemimpinan dalam organisasi juga menjadi faktor kunci dalam menciptakan Keseimbangan karier. Pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Sebaliknya, kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada hasil tanpa memperhatikan kondisi karyawan dapat menyebabkan ketidakseimbangan karier yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, Keseimbangan karier juga berkaitan dengan konsep keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang mampu menciptakan Keseimbangan karier akan memiliki karyawan yang lebih loyal dan produktif dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier bukan hanya memberikan manfaat jangka pendek, tetapi juga memiliki dampak jangka panjang yang signifikan bagi organisasi.

Namun demikian, dalam praktiknya, terdapat berbagai tantangan dalam mewujudkan Keseimbangan karier. Perubahan teknologi yang cepat, tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi, serta persaingan yang ketat menjadi faktor yang dapat menghambat pencapaian Keseimbangan karier. Selain itu, budaya kerja yang menuntut kerja berlebihan juga menjadi hambatan dalam menciptakan Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi. Individu dan organisasi harus bekerja sama dalam menciptakan Keseimbangan karier yang optimal. Individu perlu mengembangkan kemampuan manajemen diri, sementara organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan adanya sinergi antara keduanya, Keseimbangan karier dapat dicapai secara lebih efektif.

Keseimbangan karier juga perlu diintegrasikan dalam perencanaan karier jangka panjang. Individu tidak hanya perlu mempertimbangkan aspek profesional dalam merencanakan karier, tetapi juga aspek kehidupan pribadi. Perencanaan karier yang mempertimbangkan Keseimbangan hidup akan menghasilkan karier yang lebih berkelanjutan dan memberikan kepuasan yang lebih tinggi.

Dalam perspektif masa depan, Keseimbangan karier akan menjadi semakin penting seiring dengan perubahan dunia kerja. Otomatisasi, digitalisasi, serta perubahan pola kerja akan menciptakan tantangan baru dalam mengelola karier. Oleh karena itu, individu harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi serta kesiapan untuk menghadapi perubahan. Organisasi juga harus terus berinovasi dalam menciptakan kebijakan dan program yang mendukung Keseimbangan karier.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa meraih sukses dalam Keseimbangan karier sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan. Kesuksesan karier tidak hanya ditentukan oleh pencapaian profesional, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam menjaga Keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan. Dengan adanya dukungan dari organisasi serta kemampuan individu dalam mengelola karier secara efektif, Keseimbangan karier dapat dicapai secara optimal.

Dalam konteks Indonesia, khususnya di Jakarta, Bogor, dan Bandung, perbedaan karakteristik lingkungan kerja menunjukkan bahwa pendekatan dalam mencapai Keseimbangan karier harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing wilayah. Hal ini menunjukkan bahwa Keseimbangan karier tidak dapat diterapkan secara seragam, tetapi memerlukan pendekatan yang kontekstual dan fleksibel.

Dengan demikian, Keseimbangan karier menjadi kunci utama dalam mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Individu yang mampu menjaga Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki kualitas hidup yang lebih baik serta mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Oleh karena itu, Keseimbangan karier harus menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

E. Proyek Perencanaan Karier

Perancangan Model Keseimbangan Karier Berkelanjutan (*Sustainable Career Balance Model*)

Tujuan

Mahasiswa mampu menganalisis secara mendalam Keseimbangan karier dalam konteks nyata serta merancang model strategi Keseimbangan karier yang berkelanjutan berbasis individu dan organisasi.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta untuk menyusun model Keseimbangan karier yang aplikatif dengan mengintegrasikan aspek individu, organisasi, serta lingkungan kerja modern (digitalisasi, fleksibilitas kerja, tekanan kerja). Proyek ini berbasis analisis kasus nyata di kota besar seperti Jakarta, Bogor, atau Bandung, atau dapat menggunakan studi kasus fiktif yang realistis.

Langkah Pengerjaan

1. Penentuan Objek Studi

Pilih salah satu:

1. Karyawan di perusahaan (nyata)
2. Organisasi (UMKM, startup, instansi)
3. Studi kasus kota (Jakarta/Bogor/Bandung)
4. Refleksi diri (career-life balance pribadi)

2. Analisis Kondisi Keseimbangan Karier

Uraikan secara naratif:

1. Pola kerja (jam kerja, beban kerja, fleksibilitas)
2. Kondisi kehidupan pribadi
3. Tingkat Keseimbangan karier saat ini
4. Permasalahan utama (burnout, stres, konflik kerja-keluarga)

3. Analisis Kontekstual Wilayah

Jelaskan pengaruh lingkungan:

1. Jakarta → tekanan kerja tinggi, mobilitas tinggi
2. Bogor → Keseimbangan relatif lebih baik, tantangan commuting
3. Bandung → fleksibilitas tinggi, budaya kerja kreatif

4. Identifikasi Faktor Penyebab

Analisis faktor utama:

1. Individu (time management, mindset, kesehatan)
2. Organisasi (kebijakan kerja, budaya kerja)
3. Teknologi (always-on culture, digital workload)

5. Evaluasi Dampak Ketidakseimbangan
Uraikan dampak terhadap:
 1. Kinerja kerja
 2. Kesehatan fisik dan mental
 3. Kepuasan hidup
 4. Produktivitas organisasi
6. Perancangan Model Keseimbangan Karier
Buat model sederhana (boleh diagram) yang mencakup:
 1. Strategi individu (self-management, prioritas hidup)
 2. Strategi organisasi (fleksibilitas kerja, well-beng program)
 3. Dukungan lingkungan (keluarga, budaya kerja sehat)
7. Strategi Implementasi
Susun langkah implementasi:
 1. Jangka pendek (1–3 bulan)
 2. Jangka menengah (6–12 bulan)
 3. Jangka panjang (>1 tahun)
8. Refleksi dan Rekomendasi
 1. Pelajaran yang diperoleh
 2. Rekomendasi untuk individu dan organisasi
 3. Pentingnya Keseimbangan karier berkelanjutan

Output Tugas

1. Laporan individu/kelompok (7–10 halaman)
2. Font 11, spasi 1 atau 1,5
3. Narasi dominan + boleh tabel/diagram

Kriteria Penilaian

1. Pemahaman konsep lanjutan (20%)
2. Ketajaman analisis (25%)
3. Kesesuaian model yang dibuat (25%)
4. Kreativitas & inovasi solusi (20%)
5. Kerapihan dan sistematika (10%)

Nilai Tambah (Opsional)

Mahasiswa dapat menambahkan:

1. Wawancara pekerja di Jakarta/Bogor/Bandung
2. Grafik pembagian waktu harian
3. Perbandingan sebelum dan sesudah strategi

Output Kreatif (Opsional Tinggi Nilai)

1. Infografis model Keseimbangan karier
2. Video presentasi (5–10 menit)
3. Mind map atau flowchart

F. Daftar pustaka

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Brown, T. J., & Clark, C. (2017). Employed parents of children with disabilities and work family life balance: A literature review. *Child & Youth Care Forum*, 46(6), 857–876.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211
- Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88.
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448

PRINSIP DALAM PENGEMBANGAN KARIER MENITI KARIER DAN TAHAPANNYA

A. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap individu untuk memiliki kemampuan dalam merencanakan dan mengembangkan karier secara sistematis. Karier tidak lagi dipandang sebagai perjalanan yang terjadi secara alami tanpa perencanaan, melainkan sebagai proses yang harus dirancang dan dikelola secara strategis. Dalam konteks ini, pengembangan karier menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada upaya meningkatkan kompetensi, pengalaman, serta kesiapan individu dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang terus berubah.

Pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan berbagai aktivitas pembelajaran dan pengalaman kerja yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mencapai tujuan kariernya. Proses ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan aspek non-teknis seperti kepemimpinan, komunikasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengembangan karier menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, baik dari perspektif individu maupun organisasi.

Dalam praktiknya, meniti karier bukanlah proses yang sederhana. Individu harus mampu memahami potensi diri, mengenali peluang yang

tersedia, serta menentukan langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan. Proses ini memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip dasar dalam pengembangan karier, sehingga individu dapat mengambil keputusan yang tepat dalam setiap tahap perjalanan kariernya. Tanpa adanya pemahaman yang baik mengenai prinsip-prinsip tersebut, individu berisiko mengalami stagnasi karier atau bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Konsep meniti karier juga berkaitan erat dengan tahapan perkembangan karier yang dialami oleh individu sepanjang kehidupan kerja. Setiap individu akan melalui berbagai tahap dalam kariernya, mulai dari tahap eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, hingga tahap penurunan atau transisi. Setiap tahap memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga memerlukan strategi yang berbeda pula dalam pengelolaannya. Pemahaman terhadap tahapan ini sangat penting agar individu dapat mempersiapkan diri secara optimal dalam menghadapi setiap fase perkembangan karier.

Dalam konteks teori karier, berbagai ahli telah mengemukakan konsep mengenai tahapan perkembangan karier. Salah satu teori yang cukup terkenal adalah teori perkembangan karier dari Super (1990), yang menyatakan bahwa karier merupakan proses sepanjang hayat yang terdiri dari beberapa tahap, yaitu *growth*, *exploration*, *establishment*, *maintenance*, dan *decline*. Teori ini menekankan bahwa perkembangan karier tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Selain itu, dalam konsep modern, pengembangan karier tidak lagi terbatas pada satu organisasi, melainkan bersifat fleksibel dan lintas organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep *boundaryless career* yang dikemukakan oleh Arthur & Rousseau (1996), yang menyatakan bahwa individu memiliki kebebasan untuk mengembangkan kariernya di berbagai organisasi sesuai dengan peluang yang tersedia. Konsep ini menunjukkan bahwa individu harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi serta kesiapan untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam dunia kerja.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, pengembangan karier juga menghadapi berbagai tantangan baru. Perubahan teknologi yang cepat, otomatisasi pekerjaan, serta meningkatnya persaingan global menuntut individu untuk terus meningkatkan kompetensinya. Individu

tidak hanya dituntut untuk memiliki keterampilan teknis yang tinggi, tetapi juga keterampilan non-teknis seperti kemampuan berpikir kritis, kreativitas, serta kemampuan bekerja dalam tim. Oleh karena itu, pengembangan karier harus dilakukan secara berkelanjutan agar individu tetap relevan dengan kebutuhan dunia kerja.

Di sisi lain, organisasi juga memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan karier karyawan. Organisasi perlu menyediakan sistem yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, seperti program pelatihan, mentoring, serta jalur karier yang jelas. Menurut Noe (2017), organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan pengembangan karier dengan strategi bisnis, sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

Prinsip-prinsip dalam pengembangan karier menjadi landasan penting dalam meniti karier yang sukses. Prinsip-prinsip ini mencakup kesadaran diri, perencanaan yang matang, pengembangan kompetensi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Individu yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini akan lebih siap dalam menghadapi tantangan karier serta mampu memanfaatkan peluang yang ada secara optimal.

Selain itu, pentingnya pengembangan karier juga tidak terlepas dari perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya generasi milenial dan generasi Z. Generasi ini memiliki pandangan yang berbeda mengenai karier dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka cenderung lebih menghargai fleksibilitas, Keseimbangan hidup, serta makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pendekatan dalam pengembangan karier perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan generasi tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pemahaman mengenai prinsip-prinsip pengembangan karier sangat penting untuk dibekalkan kepada mahasiswa sebagai calon tenaga kerja. Mahasiswa perlu memahami bahwa karier tidak hanya ditentukan oleh latar belakang pendidikan, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola diri, mengembangkan kompetensi, serta memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian, mahasiswa dapat mempersiapkan diri secara lebih baik dalam menghadapi dunia kerja yang kompetitif.

Kegiatan belajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai prinsip-prinsip dalam pengembangan karier serta tahapan yang harus dilalui dalam meniti karier. Melalui pemahaman ini, diharapkan mahasiswa dapat mengembangkan kemampuan dalam merencanakan dan mengelola karier secara efektif, sehingga mampu mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, dalam pembahasan ini juga akan dikaji berbagai faktor yang memengaruhi pengembangan karier, baik dari sisi individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, minat, nilai, serta motivasi, sedangkan faktor organisasi meliputi kebijakan, budaya, serta kesempatan karier yang tersedia. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, individu dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam mengelola kariernya.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip dasar serta tahapan perkembangan karier. Meniti karier bukanlah perjalanan yang mudah, tetapi dengan perencanaan yang matang, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, individu dapat mencapai kesuksesan karier yang optimal.

Dengan demikian, kegiatan belajar ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki kemampuan dalam mengelola karier secara strategis. Hal ini menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan dunia kerja di masa depan yang semakin kompleks dan kompetitif.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mempresentasikan studi kasus tentang perjalanan karier seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi multinasional, dengan menganalisis strategi yang digunakan untuk meraih sukses serta tantangan dalam menjaga Keseimbangan karier dan hidup, serta memberikan rekomendasi yang mencerminkan sikap menghargai keberagaman latar belakang. (CPMK 3).

C. Materi Pembelajaran

1. Hakikat Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang tidak hanya berkaitan dengan peningkatan jabatan atau penghasilan, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, pengalaman, serta pemaknaan terhadap pekerjaan yang dijalani. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, pengembangan karier menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan kualitas individu sekaligus mendukung keberhasilan organisasi.

Menurut (Greenhaus et al., 2018) pengembangan karier adalah proses di mana individu memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang memungkinkan mereka mencapai tujuan karier yang diinginkan. Proses ini bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Dengan demikian, pengembangan karier tidak dapat dipisahkan dari perencanaan karier, karena keduanya saling melengkapi dalam membentuk perjalanan karier yang terarah.

Dalam praktiknya, pengembangan karier juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam mengelola talenta. (Noe & Peacock, 2008) menyatakan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan pengembangan karier dengan strategi bisnis, sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

2. Prinsip-prinsip Dasar Pengembangan Karier

Pengembangan karier yang efektif harus didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu yang menjadi landasan dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Prinsip pertama adalah kesadaran diri (*self-awareness*), yaitu kemampuan individu untuk memahami potensi, minat, nilai, serta tujuan hidupnya. Tanpa adanya kesadaran diri, individu akan kesulitan dalam menentukan arah karier yang sesuai dengan dirinya.

Prinsip kedua adalah perencanaan yang sistematis. Pengembangan karier tidak dapat dilakukan secara spontan, melainkan harus

direncanakan dengan matang. Menurut **Dessler (2015)**, perencanaan karier merupakan langkah awal dalam pengembangan karier yang memungkinkan individu untuk menetapkan tujuan serta strategi untuk mencapainya.

Prinsip ketiga adalah pembelajaran berkelanjutan (*lifelong learning*). Dalam era yang penuh dengan perubahan, individu dituntut untuk terus belajar dan mengembangkan diri agar tetap relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Prinsip ini sejalan dengan pandangan **Hall (2012)** yang menyatakan bahwa karier modern bersifat dinamis dan memerlukan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Prinsip lainnya adalah fleksibilitas dan adaptabilitas. Individu harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, termasuk perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan. Selain itu, prinsip integrasi antara kepentingan individu dan organisasi juga menjadi penting, sehingga pengembangan karier dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

3. Konsep Meniti Karier

Meniti karier merupakan proses perjalanan individu dalam mencapai tujuan karier melalui berbagai tahap yang harus dilalui secara bertahap. Proses ini tidak selalu berjalan secara linier, melainkan dapat mengalami perubahan sesuai dengan kondisi dan peluang yang ada.

Menurut (McDonald & Hite, 2023) karier adalah proses sepanjang hayat yang mencerminkan perkembangan individu dalam berbagai peran kehidupan. Konsep ini menekankan bahwa karier tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga dengan aspek kehidupan lainnya. Oleh karena itu, meniti karier memerlukan perencanaan yang matang serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Dalam konteks modern, meniti karier juga dipengaruhi oleh konsep *boundaryless career* yang dikemukakan oleh (Hall et al., 2012) Konsep ini menunjukkan bahwa individu tidak lagi terikat pada satu organisasi, melainkan dapat mengembangkan kariernya secara fleksibel di berbagai organisasi. Hal ini menuntut individu untuk memiliki kemampuan dalam mengelola karier secara mandiri.

4. Tahapan Perkembangan Karier

Perkembangan karier merupakan proses yang terdiri dari beberapa tahap yang harus dilalui oleh individu sepanjang kehidupan kerjanya. Setiap tahap memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda.

Menurut (McDonald & Hite, 2023) tahapan perkembangan karier terdiri dari:

1. Tahap pertumbuhan (*growth*), di mana individu mulai mengenal minat dan kemampuan
2. Tahap eksplorasi (*exploration*), di mana individu mulai mencoba berbagai pilihan karier
3. Tahap pembentukan (*establishment*), di mana individu mulai menetapkan karier
4. Tahap pemeliharaan (*maintenance*), di mana individu mempertahankan dan mengembangkan karier
5. Tahap penurunan (*decline*), di mana individu mulai mengurangi aktivitas kerja

Setiap tahap memerlukan strategi yang berbeda dalam pengelolaannya. Individu yang memahami tahapan ini akan lebih siap dalam menghadapi perubahan dan tantangan dalam kariernya.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Pengembangan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, minat, nilai, serta motivasi. Individu yang memiliki motivasi tinggi dan kemampuan yang baik akan lebih mudah mencapai keberhasilan dalam kariernya.

Di sisi lain, faktor organisasi juga memiliki peran penting, seperti kebijakan manajemen, budaya organisasi, serta kesempatan karier yang tersedia. Menurut organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang baik akan mampu meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

Selain itu, faktor lingkungan seperti kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, serta persaingan kerja juga memengaruhi pengembangan karier. Oleh karena itu, individu perlu mempertimbangkan berbagai faktor tersebut dalam merencanakan kariernya.

6. Strategi Pengembangan Karier

Pengembangan karier yang efektif memerlukan strategi yang tepat dan terintegrasi. Strategi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan, pendidikan, serta pengalaman kerja.

Menurut Noe (2017), pelatihan dan pengembangan merupakan sarana utama dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, strategi seperti rotasi kerja, mentoring, dan coaching juga dapat membantu individu dalam mengembangkan kariernya.

Strategi lainnya adalah pengembangan jaringan (*networking*), yang memungkinkan individu untuk memperoleh informasi dan peluang karier yang lebih luas. Dalam era digital, jaringan profesional menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan karier.

7. Peran Individu dalam Pengembangan Karier

Individu memiliki peran utama dalam pengembangan kariernya. Dalam konsep karier modern, individu tidak lagi bergantung sepenuhnya pada organisasi, tetapi harus proaktif dalam mengelola kariernya.

Menurut Hall (2012), individu harus memiliki kemampuan *career self-management*, yaitu kemampuan untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi karier secara mandiri. Hal ini meliputi kemampuan dalam menetapkan tujuan, mengembangkan kompetensi, serta mencari peluang.

Individu yang proaktif dalam mengelola kariernya akan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai kesuksesan.

8. Peran Organisasi dalam Pengembangan Karier

Organisasi memiliki tanggung jawab dalam menyediakan sistem yang mendukung pengembangan karier karyawan. Hal ini meliputi penyediaan pelatihan, jalur karier yang jelas, serta sistem evaluasi yang objektif.

Menurut Dessler (2015), organisasi perlu mengintegrasikan pengembangan karier dengan strategi bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu mengembangkan karyawannya akan memiliki kinerja yang lebih baik.

Meniti karier tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti perubahan teknologi, persaingan kerja, serta ketidakpastian ekonomi. Individu harus

memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Menurut World Economic Forum (2020), perubahan teknologi akan mengubah kebutuhan keterampilan di masa depan, sehingga individu harus terus belajar dan mengembangkan diri. Keberhasilan karier tidak hanya diukur dari aspek objektif seperti gaji dan jabatan, tetapi juga dari aspek subjektif seperti kepuasan kerja. (Super & Hall, 1978)

Menurut (Judge & Locke, 1993) Judge et al. (1995), keberhasilan karier terdiri dari keberhasilan objektif dan subjektif. Dengan demikian, karier yang sukses adalah karier yang mampu memberikan Keseimbangan antara pencapaian material dan kepuasan pribadi. Integrasi Perencanaan dan Pengembangan Karier.

Perencanaan dan pengembangan karier harus diintegrasikan untuk mencapai hasil yang optimal. Perencanaan yang baik harus diikuti dengan implementasi yang efektif melalui program pengembangan.

Menurut Greenhaus et al. (2010), integrasi ini penting untuk memastikan bahwa individu dapat mencapai tujuan kariernya secara efektif.

Pengembangan karier merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip dasar serta tahapan perkembangan karier. Meniti karier bukanlah perjalanan yang mudah, tetapi dengan perencanaan yang matang, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta kemampuan untuk beradaptasi, individu dapat mencapai kesuksesan karier yang optimal. (Herr, 2001).

Mengembangkan praktik SDM yang meningkatkan komitmen organisasi Kebijakan dan praktik yang dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen adalah pelatihan, perencanaan karier, manajemen kinerja, kebijakan Keseimbangan kerja-hidup, dan desain pekerjaan.

Fungsi SDM dapat memainkan peran utama dalam mengembangkan organisasi dengan komitmen tinggi.

Sepuluh langkah yang dapat diambil menurut Armstrong: (Yadav & Lenka, 2020).

1. Memberikan saran tentang metode mengkomunikasikan nilai-nilai dan tujuan manajemen serta pencapaian organisasi, sehingga karyawan lebih cenderung mengidentifikasi dengan organisasi tersebut sebagai tempat yang mereka bangga untuk bekerja.

2. Menekankan kepada manajemen bahwa komitmen adalah proses dua arah; karyawan tidak dapat diharapkan untuk berkomitmen pada organisasi kecuali manajemen menunjukkan bahwa mereka berkomitmen kepada karyawan dan mengakui kontribusi mereka sebagai pemangku kepentingan.
3. Menekankan kepada manajemen perlunya mengembangkan iklim kepercayaan dengan bersikap jujur kepada orang-orang, memperlakukan mereka secara adil, jujur, dan konsisten, menepati janji, dan Menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan komentar dan saran yang disampaikan oleh karyawan selama proses konsultasi dan partisipasi.
4. Mengembangkan kontrak psikologis positif (lihat Bab 16) dengan memperlakukan orang sebagai pemangku kepentingan, mengandalkan konsensus dan kerja sama daripada kontrol dan paksaan, dan berfokus pada penyediaan kesempatan untuk belajar, pengembangan, dan kemajuan karier.
5. Memberikan saran dan membantu dalam pembentukan perjanjian kemitraan dengan serikat pekerja yang menekankan kesatuan tujuan, pendekatan umum untuk bekerja sama, dan pentingnya memberikan suara kepada karyawan dalam hal-hal yang menyangkut mereka.
6. Merekomendasikan dan mengambil bagian dalam pencapaian status tunggal untuk semua karyawan (seringkali termasuk dalam perjanjian kemitraan) sehingga tidak ada lagi budaya 'kita dan mereka'.
7. Mendorong manajemen untuk menyatakan kebijakan keamanan kerja, dan memastikan bahwa langkah-langkah diambil untuk menghindari pemutusan hubungan kerja paksa.
8. Mengembangkan proses manajemen kinerja yang menyediakan keselarasan antara tujuan organisasi dan individu.
9. Memberikan saran tentang cara meningkatkan identifikasi karyawan dengan perusahaan melalui penghargaan yang terkait dengan kinerja organisasi (pembagian laba atau pembagian keuntungan) atau skema kepemilikan saham karyawan.
10. Mengembangkan 'keterlibatan kerja' (identifikasi karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan) melalui proses desain pekerjaan

yang bertujuan untuk menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (pengayaan pekerjaan).

Meningkatkan keterlibatan kerja dimulai dengan desain pekerjaan atau ‘pengembangan peran’ seperti yang dibahas dalam. Ini akan berfokus pada penyediaan:

1. minat dan tantangan – sejauh mana pekerjaan itu sendiri menarik dan menciptakan tujuan yang menantang bagi orang-orang
2. variasi sejauh mana aktivitas dalam pekerjaan membutuhkan berbagai keterampilan dan kemampuan; Komitmen dan keterlibatan organisasi.
3. Otonomi kebebasan dan kemandirian yang dimiliki pemegang jabatan, termasuk keleluasaan untuk membuat keputusan, menggunakan pilihan, menjadwalkan pekerjaan, dan memutuskan prosedur untuk melaksanakannya, serta tanggung jawab pribadi pemegang jabatan atas hasilnya;
4. Identitas tugas – sejauh mana pekerjaan tersebut membutuhkan penyelesaian suatu bagian pekerjaan yang utuh dan dapat diidentifikasi;
5. Signifikansi tugas – sejauh mana pekerjaan tersebut berkontribusi pada hasil akhir yang signifikan dan memiliki dampak substansial pada kehidupan dan pekerjaan orang lain.

Semua faktor ini dipengaruhi oleh struktur organisasi, sistem kerja, dan kualitas kepemimpinan. Yang terakhir sangat penting. Sejauh mana pekerjaan memberikan variasi, otonomi, identitas tugas, dan signifikansi tugas lebih bergantung pada cara pemegang jabatan dikelola dan dipimpin daripada proses desain pekerjaan formal apa pun. Manajer dan pemimpin tim seringkali memiliki keleluasaan yang cukup besar dalam mengalokasikan pekerjaan, dan sejauh mana mereka mendelegasikan. Mereka dapat memberikan umpan balik yang mengakui kontribusi orang-orang, dan mereka dapat menjelaskan signifikansi pekerjaan yang mereka lakukan.

Sintesis studi kasus Prinsip dalam pengembangan Karir meniti karir dan tahapannya Pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap perjalanan kerja seseorang dalam mencapai tujuan profesionalnya. Prinsip dalam pengembangan karier tidak hanya menekankan pada

peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada keselarasan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi pribadi. Dalam praktiknya, proses meniti karier sering kali menghadapi berbagai tantangan pada setiap tahapannya, mulai dari eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, hingga tahap kematangan karier. Melalui sintesis studi kasus, dapat dipahami bahwa permasalahan yang muncul pada setiap tahap memerlukan pendekatan solusi yang berbeda dan kontekstual.

Pada tahap awal karier, seorang lulusan baru yang bekerja di perusahaan jasa mengalami kebingungan dalam menentukan arah pengembangan dirinya. Ia menerima pekerjaan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan minat dan latar belakang pendidikan, sehingga merasa kurang termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Dalam beberapa bulan pertama, individu tersebut lebih banyak beradaptasi dengan lingkungan kerja dibandingkan mengembangkan kompetensi yang relevan. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip dasar pengembangan karier, yaitu kesesuaian antara minat, bakat, dan pekerjaan, belum terpenuhi secara optimal. Permasalahan ini sering terjadi karena individu belum memiliki perencanaan karier yang matang sebelum memasuki dunia kerja.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah pentingnya tahap eksplorasi karier yang dilakukan secara lebih mendalam sejak masa pendidikan. Individu perlu mengenali potensi diri, minat, serta nilai-nilai yang dianut agar dapat memilih jalur karier yang sesuai. Selain itu, organisasi juga dapat membantu dengan menyediakan program orientasi dan pelatihan awal yang memungkinkan karyawan baru memahami berbagai fungsi pekerjaan sebelum menentukan spesialisasi yang paling sesuai.

Pada tahap pembentukan karier, sering kali individu mulai menunjukkan kinerja yang stabil, namun menghadapi tantangan berupa tekanan untuk mencapai target dan ekspektasi yang semakin tinggi. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan yang telah bekerja selama tiga hingga lima tahun mulai mengalami kelelahan kerja karena beban tugas yang meningkat tanpa diimbangi dengan pengembangan kompetensi yang memadai. Ia merasa bahwa pekerjaannya bersifat repetitif dan tidak memberikan peluang untuk berkembang. Hal ini mencerminkan adanya pelanggaran terhadap prinsip pengembangan karier yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kapasitas individu.

Untuk mengatasi permasalahan ini, organisasi perlu menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam proyek-proyek yang menantang. Rotasi pekerjaan juga dapat menjadi solusi untuk mengurangi kejenuhan serta memperluas pengalaman kerja individu. Di sisi lain, individu perlu bersikap proaktif dalam mencari peluang belajar, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran mandiri, sehingga mampu meningkatkan nilai kompetitifnya.

Memasuki tahap pemeliharaan karier, permasalahan yang sering muncul adalah stagnasi atau plateau karier. Seorang karyawan yang telah bekerja lebih dari sepuluh tahun di sebuah perusahaan mengalami kesulitan dalam mendapatkan promosi jabatan meskipun memiliki kinerja yang baik. Ia mulai merasa tidak dihargai dan kehilangan motivasi kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip keadilan dan transparansi dalam pengembangan karier belum diterapkan secara optimal oleh organisasi. Selain itu, kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan juga memperburuk situasi.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan membangun sistem manajemen karier yang transparan dan berbasis kinerja. Organisasi perlu menetapkan jalur karier yang jelas serta memberikan umpan balik secara berkala kepada karyawan mengenai peluang pengembangan yang tersedia. Program coaching dan mentoring juga dapat membantu individu dalam merencanakan langkah karier selanjutnya. Dari sisi individu, penting untuk melakukan evaluasi diri serta mempertimbangkan alternatif pengembangan karier, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pada tahap kematangan karier, individu sering menghadapi tantangan berupa penurunan motivasi atau kekhawatiran terhadap masa depan setelah pensiun. Sebuah studi kasus menunjukkan seorang karyawan senior yang merasa kurang relevan dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Ia mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem kerja digital yang diterapkan perusahaan, sehingga merasa terpinggirkan. Permasalahan ini mencerminkan adanya kesenjangan kompetensi serta kurangnya perhatian terhadap pengembangan karier pada tahap akhir.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan menerapkan prinsip pembelajaran sepanjang hayat. Organisasi perlu memberikan pelatihan

yang sesuai dengan kebutuhan karyawan senior serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Selain itu, program persiapan pensiun juga penting untuk membantu individu merencanakan kehidupan setelah masa kerja berakhir. Individu juga perlu memiliki kesadaran untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan agar tetap relevan di dunia kerja.

Secara keseluruhan, prinsip dalam pengembangan karier menekankan pentingnya keselarasan antara individu dan organisasi, pembelajaran berkelanjutan, serta perencanaan yang matang pada setiap tahap karier. Permasalahan yang muncul dalam proses meniti karier tidak dapat dihindari, namun dapat diminimalkan melalui pendekatan yang tepat. Organisasi memiliki peran strategis dalam menciptakan sistem yang mendukung pengembangan karier, sementara individu dituntut untuk bersikap proaktif dan adaptif dalam menghadapi perubahan.

Dengan demikian, keberhasilan pengembangan karier tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sinergi antara kedua pihak ini akan menghasilkan perjalanan karier yang lebih terarah, produktif, dan memberikan kepuasan bagi individu maupun organisasi.

D. Rangkuman

Pengembangan karier merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kualitas individu dalam menghadapi dinamika dunia kerja. Dalam konteks modern, karier tidak lagi dipandang sebagai perjalanan yang terjadi secara alami tanpa arah, melainkan sebagai proses yang harus direncanakan, dikelola, dan dikembangkan secara sistematis. Oleh karena itu, pemahaman mengenai prinsip-prinsip dalam pengembangan karier menjadi sangat penting bagi individu agar mampu meniti karier secara efektif dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

Pada dasarnya, pengembangan karier merupakan proses yang berlangsung sepanjang hayat. Proses ini mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman, serta kesiapan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan peningkatan jabatan atau penghasilan,

tetapi juga mencakup aspek kepuasan kerja, pengembangan diri, serta makna yang dirasakan individu dalam pekerjaannya. Dengan demikian, pengembangan karier memiliki dimensi yang luas dan kompleks, yang mencakup aspek profesional maupun personal.

Dalam meniti karier, individu perlu memahami prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan dalam setiap keputusan yang diambil. Salah satu prinsip utama adalah kesadaran diri, yaitu kemampuan individu untuk mengenali potensi, minat, nilai, serta tujuan hidupnya. Kesadaran diri menjadi dasar dalam menentukan arah karier yang sesuai, sehingga individu dapat memilih pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga memberikan kepuasan dan makna dalam kehidupan. Tanpa adanya kesadaran diri, individu berisiko memilih jalur karier yang tidak sesuai dengan dirinya, sehingga sulit mencapai keberhasilan yang diharapkan.

Selain kesadaran diri, perencanaan yang sistematis juga menjadi prinsip penting dalam pengembangan karier. Individu perlu menetapkan tujuan karier yang jelas serta menyusun langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan ini harus bersifat fleksibel, sehingga dapat disesuaikan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja maupun kehidupan individu. Dengan adanya perencanaan yang baik, individu dapat mengelola kariernya secara lebih terarah dan terstruktur.

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah pembelajaran berkelanjutan. Dalam era yang ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat, individu dituntut untuk terus mengembangkan kompetensinya agar tetap relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Pembelajaran tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja, pelatihan, serta interaksi dengan lingkungan profesional. Individu yang memiliki komitmen untuk terus belajar akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Dalam proses meniti karier, individu juga harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dunia kerja yang dinamis menuntut individu untuk fleksibel dalam menghadapi berbagai situasi, termasuk perubahan pekerjaan, teknologi, serta tuntutan organisasi. Kemampuan adaptasi ini menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan karier, karena individu yang tidak mampu beradaptasi akan tertinggal dan sulit bersaing.

Konsep meniti karier tidak dapat dilepaskan dari tahapan perkembangan karier yang dialami oleh individu sepanjang kehidupan kerja. Setiap individu akan melalui berbagai tahap, mulai dari tahap pertumbuhan, eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, hingga penurunan. Pada tahap pertumbuhan, individu mulai mengenal minat dan kemampuannya. Tahap ini biasanya terjadi pada masa pendidikan, di mana individu mulai membentuk gambaran mengenai karier yang diinginkan.

Selanjutnya, pada tahap eksplorasi, individu mulai mencoba berbagai pilihan karier untuk menemukan yang paling sesuai. Tahap ini ditandai dengan pencarian informasi, pengalaman kerja awal, serta penyesuaian terhadap dunia kerja. Tahap pembentukan merupakan fase di mana individu mulai menetapkan karier yang dipilih dan berusaha untuk berkembang dalam bidang tersebut. Pada tahap ini, individu mulai menunjukkan komitmen terhadap kariernya dan berupaya meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Tahap pemeliharaan merupakan fase di mana individu mempertahankan dan mengembangkan karier yang telah dibangun. Individu pada tahap ini biasanya telah mencapai stabilitas dalam pekerjaan dan berfokus pada peningkatan kinerja serta kontribusi terhadap organisasi. Sementara itu, tahap penurunan merupakan fase di mana individu mulai mengurangi aktivitas kerja dan mempersiapkan diri untuk pensiun. Setiap tahap memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga memerlukan strategi yang berbeda pula dalam pengelolaannya.

Dalam pengembangan karier, terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan individu. Faktor individu seperti kemampuan, minat, nilai, serta motivasi memiliki peran penting dalam menentukan arah dan keberhasilan karier. Individu yang memiliki motivasi tinggi dan komitmen terhadap pengembangan diri akan lebih mudah mencapai kesuksesan. Di sisi lain, faktor organisasi seperti kebijakan manajemen, budaya organisasi, serta kesempatan karier juga memengaruhi pengembangan karier karyawan. Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang baik akan mampu mendukung karyawan dalam mencapai tujuan kariernya.

Selain itu, faktor lingkungan seperti kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, serta persaingan kerja juga turut memengaruhi pengembangan karier. Perubahan teknologi, misalnya, dapat menciptakan peluang

baru sekaligus menghilangkan pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, individu harus mampu mengantisipasi perubahan tersebut dengan terus mengembangkan kompetensinya.

Strategi pengembangan karier menjadi hal penting dalam mencapai keberhasilan. Individu dapat mengembangkan kariernya melalui berbagai cara, seperti pelatihan, pendidikan, serta pengalaman kerja. Selain itu, mentoring dan coaching juga dapat membantu individu dalam mengembangkan kompetensi dan memahami arah karier yang diinginkan. Jaringan profesional juga menjadi faktor penting dalam pengembangan karier, karena dapat membuka peluang baru serta memberikan akses terhadap informasi yang relevan.

Peran individu dalam pengembangan karier sangat dominan, terutama dalam konteks karier modern yang menekankan pada kemandirian. Individu harus proaktif dalam merencanakan dan mengelola kariernya, termasuk dalam mencari peluang dan mengembangkan kompetensi. Sikap proaktif ini menjadi kunci dalam menghadapi persaingan kerja yang semakin ketat.

Di sisi lain, organisasi juga memiliki tanggung jawab dalam mendukung pengembangan karier karyawan. Organisasi perlu menyediakan sistem yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, seperti program pelatihan, jalur karier yang jelas, serta sistem evaluasi yang objektif. Organisasi yang mampu mengembangkan karyawannya akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.

Namun demikian, dalam meniti karier, individu tidak terlepas dari berbagai tantangan. Perubahan teknologi, persaingan kerja, serta ketidakpastian ekonomi menjadi faktor yang dapat menghambat pengembangan karier. Oleh karena itu, individu perlu memiliki kemampuan adaptasi serta kesiapan untuk menghadapi perubahan. Selain itu, individu juga perlu memiliki ketahanan mental agar mampu menghadapi tekanan dan tantangan dalam dunia kerja.

Keberhasilan karier tidak hanya diukur dari aspek objektif seperti jabatan dan penghasilan, tetapi juga dari aspek subjektif seperti kepuasan kerja dan kebahagiaan. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik serta kualitas hidup yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengembangan karier harus mempertimbangkan kedua aspek tersebut agar dapat menghasilkan keberhasilan yang seimbang.

Integrasi antara perencanaan dan pengembangan karier menjadi kunci dalam mencapai keberhasilan. Perencanaan yang baik harus diikuti dengan implementasi yang efektif melalui berbagai program pengembangan. Individu perlu secara berkala mengevaluasi kemajuan kariernya serta menyesuaikan rencana yang telah dibuat dengan kondisi yang ada.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip dasar serta tahapan perkembangan karier. Meniti karier bukanlah perjalanan yang mudah, tetapi dengan perencanaan yang matang, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, individu dapat mencapai kesuksesan karier yang optimal.

Dengan demikian, pemahaman mengenai prinsip dalam pengembangan karier menjadi sangat penting bagi setiap individu, khususnya mahasiswa sebagai calon tenaga kerja. Dengan bekal pemahaman yang baik, individu dapat merancang karier yang tidak hanya sukses secara profesional, tetapi juga memberikan kepuasan dan makna dalam kehidupan.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

PROYEK MAHASISWA

Perancangan Roadmap Pengembangan Karier Individu (Career Development Roadmap)

Tujuan

Mahasiswa mampu memahami prinsip-prinsip pengembangan karier serta menyusun perencanaan karier yang sistematis berdasarkan tahapan perkembangan karier.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta untuk menyusun *career roadmap* (peta jalan karier) yang menggambarkan perjalanan karier dari kondisi saat ini hingga tujuan jangka panjang, dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip pengembangan karier dan tahapan karier.

Langkah Pengerjaan

1. Analisis Diri (Self-Assessment)

Mahasiswa melakukan refleksi diri secara naratif:

1. Minat karier
2. Nilai hidup
3. Kelebihan dan kekurangan
4. Kompetensi yang dimiliki saat ini

2. Penentuan Tujuan Karier

Tentukan:

1. Tujuan jangka pendek (1–3 tahun)
2. Tujuan jangka menengah (3–5 tahun)
3. Tujuan jangka panjang (5–10 tahun)

Uraikan secara realistis dan terukur.

3. Identifikasi Tahapan Karier

Petakan posisi diri dalam tahapan karier:

1. Eksplorasi
2. Pembentukan
3. Pemeliharaan

Jelaskan alasan posisi tersebut dan strategi menghadapi tahap berikutnya.

4. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Bandingkan:

1. Kompetensi saat ini
2. Kompetensi yang dibutuhkan

Identifikasi gap yang harus dikembangkan.

5. Perancangan Strategi Pengembangan Karier

Susun strategi seperti:

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Pengalaman kerja/magang
3. Pengembangan soft skills
4. Networking profesional

6. Penyusunan Roadmap Karier
Buat peta jalan karier dalam bentuk:
 1. Narasi
 2. Timeline (boleh tabel/diagram)Berisi langkah-langkah konkret yang akan dilakukan.
7. Evaluasi dan Refleksi
 1. Risiko yang mungkin dihadapi
 2. Alternatif rencana (plan B)
 3. Pembelajaran yang diperoleh

Output Tugas

1. Laporan individu (7–10 halaman)
2. Font 11, spasi 1 atau 1,5
3. Narasi dominan + boleh tabel/gambar roadmap

Kriteria Penilaian

1. Pemahaman konsep karier (20%)
2. Ketepatan analisis diri (20%)
3. Kejelasan roadmap (25%)
4. Kesesuaian strategi (20%)
5. Kerapihan dan sistematika (15%)

Nilai Tambah (Opsional)

Mahasiswa dapat menambahkan:

1. Tes minat bakat sederhana
2. Wawancara profesional di bidang yang diminati
3. Visual roadmap (infografis/mind map)

Output Kreatif (Opsional Tinggi Nilai)

1. Video presentasi roadmap karier (5–7 menit)
2. Poster atau infografis career path
3. Portofolio digital (LinkedIn/CV pengembangan)

F. Daftar Pustaka

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. Las. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-beng: A study of reduced-load professionals over time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742–766
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Routledge
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-beng and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*.

Kegiatan Belajar 12

SOSIALISASI ORGANISASI DAN MASALAH KARIER AWAL

A. Pendahuluan

Memasuki dunia kerja merupakan salah satu fase penting dalam kehidupan individu yang menandai peralihan dari dunia pendidikan menuju dunia profesional. Pada fase ini, individu tidak hanya dituntut untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh selama masa pendidikan, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang memiliki norma, nilai, dan budaya yang berbeda. Proses adaptasi ini dikenal sebagai sosialisasi organisasi, yaitu suatu proses di mana individu mempelajari dan menginternalisasi nilai-nilai, perilaku, serta ekspektasi yang berlaku dalam organisasi.

Sosialisasi organisasi menjadi aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena proses ini menentukan sejauh mana individu dapat beradaptasi dan berkontribusi secara efektif dalam organisasi. Individu yang mampu menjalani proses sosialisasi dengan baik akan lebih cepat memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga dapat bekerja secara produktif. Sebaliknya, individu yang mengalami kesulitan dalam proses sosialisasi cenderung menghadapi berbagai masalah, seperti kebingungan peran, stres, serta rendahnya kepuasan kerja.

Menurut (Schen, 1996) sosialisasi organisasi adalah proses di mana individu memperoleh pengetahuan sosial dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran organisasi secara efektif. Proses

ini tidak hanya melibatkan transfer informasi, tetapi juga pembentukan identitas individu sebagai bagian dari organisasi. Dengan demikian, sosialisasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai proses orientasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membentuk komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks karier awal, sosialisasi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan individu dalam meniti karier. Karier awal merupakan fase di mana individu mulai membangun fondasi kariernya melalui pengalaman kerja pertama. Pada tahap ini, individu sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti perbedaan antara harapan dan realitas kerja, tekanan untuk beradaptasi, serta tuntutan untuk menunjukkan kinerja yang baik dalam waktu yang relatif singkat.

Fenomena *reality shock*, yang pertama kali diperkenalkan oleh menggambarkan kondisi di mana individu mengalami kejutan akibat perbedaan antara ekspektasi sebelum bekerja dengan kenyataan yang dihadapi di tempat kerja. Kondisi ini sering terjadi pada karyawan baru yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Mereka mungkin memiliki harapan yang tinggi terhadap pekerjaan, tetapi kenyataannya tidak selalu sesuai dengan ekspektasi tersebut. Hal ini dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja dan komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, masalah karier awal juga sering berkaitan dengan ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). Karyawan baru sering kali belum sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawabnya, sehingga mengalami kebingungan dalam menjalankan pekerjaan. Menurut (Farrukh et al., 2014) ketidakjelasan dan konflik peran dapat menyebabkan stres kerja serta menurunkan kinerja individu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan kejelasan peran serta dukungan yang memadai bagi karyawan baru.

Proses sosialisasi organisasi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari sisi individu maupun organisasi. Dari sisi individu, faktor seperti kepribadian, motivasi, serta kemampuan adaptasi memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan sosialisasi. Individu yang memiliki sikap terbuka dan proaktif cenderung lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja. Sementara itu, dari sisi organisasi, faktor

seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta sistem pelatihan dan orientasi juga memengaruhi proses sosialisasi.

Dalam praktiknya, organisasi biasanya memiliki program orientasi atau *onboarding* untuk membantu karyawan baru dalam proses sosialisasi. Program ini bertujuan untuk memperkenalkan karyawan terhadap budaya organisasi, struktur organisasi, serta tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Menurut (Herr, 2001), program *onboarding* yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta retensi karyawan.

Namun demikian, tidak semua organisasi mampu menyediakan program sosialisasi yang efektif. Dalam beberapa kasus, karyawan baru dibiarkan belajar secara mandiri tanpa adanya bimbingan yang memadai. Kondisi ini dapat memperlambat proses adaptasi dan meningkatkan risiko terjadinya masalah karier awal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa proses sosialisasi dilakukan secara sistematis dan terstruktur.

Selain peran organisasi, dukungan sosial dari rekan kerja juga menjadi faktor penting dalam proses sosialisasi. Karyawan baru yang mendapatkan dukungan dari rekan kerja cenderung lebih cepat beradaptasi dan merasa nyaman dalam lingkungan kerja. Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam memahami pekerjaan, berbagi pengalaman, serta memberikan motivasi. Dengan adanya dukungan sosial yang baik, karyawan baru dapat mengatasi berbagai tantangan dalam karier awal.

Dalam konteks perkembangan karier, fase karier awal merupakan tahap yang sangat krusial, karena pada tahap ini individu mulai membentuk identitas profesionalnya. Pengalaman yang diperoleh pada tahap ini akan memengaruhi perkembangan karier di masa depan. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memanfaatkan fase ini sebagai kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri.

Di sisi lain, organisasi juga perlu memahami bahwa karyawan baru membutuhkan waktu untuk beradaptasi. Oleh karena itu, organisasi tidak dapat langsung menuntut kinerja yang tinggi tanpa memberikan dukungan yang memadai. Pendekatan yang tepat dalam mengelola karyawan baru akan memberikan dampak positif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Perkembangan teknologi digital juga memberikan pengaruh terhadap proses sosialisasi organisasi. Dengan adanya teknologi, proses *onboarding*

dapat dilakukan secara virtual, sehingga memudahkan organisasi dalam memperkenalkan karyawan baru. Namun, di sisi lain, sosialisasi secara virtual juga memiliki tantangan, seperti kurangnya interaksi sosial secara langsung yang dapat memengaruhi proses adaptasi karyawan.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya generasi milenial dan generasi Z, juga memengaruhi proses sosialisasi organisasi. Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, makna kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pendekatan sosialisasi agar sesuai dengan kebutuhan generasi tersebut.

Dalam kegiatan belajar ini, pembahasan akan difokuskan pada konsep sosialisasi organisasi serta berbagai masalah yang sering dihadapi oleh individu pada tahap karier awal. Mahasiswa diharapkan dapat memahami pentingnya proses sosialisasi dalam mendukung keberhasilan karier, serta mampu mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah yang mungkin muncul pada tahap awal karier.

Dengan memahami konsep sosialisasi organisasi dan masalah karier awal, mahasiswa diharapkan dapat mempersiapkan diri secara lebih baik dalam menghadapi dunia kerja. Pemahaman ini juga penting bagi organisasi dalam mengelola karyawan baru agar dapat beradaptasi dan berkontribusi secara optimal.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi organisasi merupakan proses yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan individu dalam karier awal. Proses ini tidak hanya melibatkan adaptasi terhadap lingkungan kerja, tetapi juga pembentukan identitas profesional individu. Dengan adanya sosialisasi yang efektif, individu dapat mengatasi berbagai tantangan dalam karier awal serta mencapai keberhasilan dalam pengembangan kariernya.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mengidentifikasi tantangan sosialisasi organisasi dan masalah karier awal yang bersumber dari perbedaan budaya serta menjelaskan strategi untuk mengatasinya dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan. (CPMK 4)

C. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Sosialisasi Organisasi

Sosialisasi organisasi merupakan proses penting dalam kehidupan kerja seseorang, khususnya pada tahap awal memasuki dunia kerja. Proses ini melibatkan pembelajaran nilai, norma, budaya, serta perilaku yang berlaku dalam organisasi. Sosialisasi organisasi tidak hanya bertujuan untuk membantu individu memahami pekerjaan, tetapi juga untuk membentuk identitas sebagai anggota organisasi.

Menurut Van Maanen & Schen (1979), sosialisasi organisasi adalah proses di mana individu memperoleh pengetahuan sosial dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran dalam organisasi secara efektif. Proses ini mencakup internalisasi nilai-nilai organisasi serta pembentukan hubungan sosial dengan anggota organisasi lainnya.

Sosialisasi organisasi menjadi krusial karena keberhasilan individu dalam beradaptasi akan menentukan tingkat kinerja, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Individu yang gagal dalam proses sosialisasi cenderung mengalami kesulitan dalam bekerja dan berisiko tinggi untuk keluar dari organisasi.

2. Tujuan dan Fungsi Sosialisasi Organisasi

Sosialisasi organisasi memiliki tujuan utama untuk membantu individu beradaptasi dengan lingkungan kerja. Namun, secara lebih luas, sosialisasi juga berfungsi sebagai sarana untuk menyelaraskan kepentingan individu dengan organisasi.

Menurut (J. Colquitt et al., 2014), sosialisasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan kejelasan peran, meningkatkan kepercayaan diri karyawan, serta membangun hubungan sosial yang positif. Fungsi ini sangat penting dalam mendukung kinerja individu pada tahap awal karier.

Secara umum, fungsi sosialisasi organisasi meliputi:

1. Membantu individu memahami budaya dan nilai organisasi
2. Mengurangi ketidakpastian dan kecemasan
3. Meningkatkan keterlibatan dan komitmen
4. Mempercepat adaptasi terhadap pekerjaan

3. Tahapan Sosialisasi Organisasi

Sosialisasi organisasi tidak terjadi secara instan, melainkan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Menurut **Feldman (1976)**, terdapat tiga tahap utama dalam sosialisasi organisasi, yaitu:

1. **Tahap Anticipatory Socialization**

Pada tahap ini, individu membentuk harapan terhadap pekerjaan sebelum benar-benar masuk ke organisasi.

2. **Tahap Encounter**

Individu mulai berhadapan langsung dengan realitas organisasi dan membandingkan dengan ekspektasi yang dimiliki.

3. **Tahap Metamorphosis**

Individu mulai menyesuaikan diri dan menjadi bagian dari organisasi secara penuh.

Tahapan ini menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi merupakan proses dinamis yang memerlukan waktu dan dukungan dari berbagai pihak.

4. Taktik Sosialisasi Organisasi

Organisasi dapat menggunakan berbagai taktik untuk membantu karyawan baru dalam proses sosialisasi. Menurut (Schen, 1996) terdapat beberapa taktik sosialisasi yang dapat digunakan, antara lain:

1. Sosialisasi formal vs informal
2. Sosialisasi individu vs kolektif
3. Sosialisasi berurutan vs acak
4. Sosialisasi tetap vs variabel

Pemilihan taktik yang tepat akan memengaruhi efektivitas proses sosialisasi serta tingkat keberhasilan adaptasi karyawan.

5. Faktor yang Mempengaruhi Sosialisasi Organisasi

Keberhasilan sosialisasi organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi kepribadian, motivasi, serta kemampuan adaptasi. Individu yang memiliki sikap proaktif dan terbuka terhadap pengalaman baru cenderung lebih mudah beradaptasi.

Sementara itu, faktor organisasi meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta sistem pelatihan. Menurut **Robbins & Judge (2017)**, budaya organisasi yang kuat dan positif akan memudahkan proses sosialisasi serta meningkatkan keterikatan karyawan.

6. Masalah dalam Karier Awal

Karier awal merupakan fase yang penuh tantangan bagi individu. Pada tahap ini, individu harus menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru, sekaligus menunjukkan kinerja yang baik. Berbagai masalah sering muncul pada fase ini, yang dapat memengaruhi perkembangan karier di masa depan.

Salah satu masalah utama adalah *reality shock*, yaitu perbedaan antara harapan dan kenyataan kerja. Menurut kondisi ini dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja, terutama pada karyawan baru yang belum memiliki pengalaman kerja.

7. Ketidakjelasan dan Konflik Peran

Masalah lain yang sering muncul adalah ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). Karyawan baru sering kali belum memahami secara jelas tugas dan tanggung jawabnya, sehingga mengalami kebingungan dalam bekerja.

Menurut ketidakjelasan peran dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan kejelasan peran serta komunikasi yang efektif kepada karyawan baru.

8. Stres dan Tekanan Kerja pada Karier Awal

Karier awal juga sering diwarnai dengan stres dan tekanan kerja. Karyawan baru dituntut untuk belajar dengan cepat, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta memenuhi ekspektasi organisasi.

Stres kerja terjadi saat individu merasa tidak mampu mengatasi tuntutan yang dihadapi. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memiliki kemampuan manajemen stres serta dukungan sosial yang memadai.

9. Peran Onboarding dalam Sosialisasi

Onboarding merupakan salah satu strategi penting dalam membantu karyawan baru beradaptasi. Program onboarding yang efektif dapat mempercepat proses sosialisasi serta meningkatkan kepuasan kerja.

Onboarding yang baik mencakup empat aspek utama, yaitu:

1. Kepatuhan (*compliance*)
2. Klarifikasi (*clarification*)
3. Budaya (*culture*)
4. Koneksi (*connection*)

Dukungan dari rekan kerja dan atasan sangat penting dalam membantu karyawan baru beradaptasi. Dukungan ini dapat berupa bimbingan, motivasi, serta bantuan dalam memahami pekerjaan.

Menurut dukungan sosial memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Individu juga memiliki peran penting dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi pada karier awal. Individu harus proaktif dalam mencari informasi, belajar, serta membangun hubungan sosial.

Kemampuan untuk belajar secara mandiri serta beradaptasi dengan cepat menjadi kunci dalam menghadapi tantangan karier awal.

Organisasi perlu menyediakan sistem yang mendukung karyawan baru, seperti pelatihan, mentoring, serta evaluasi kinerja yang jelas. Organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan.

Sosialisasi organisasi yang efektif akan meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan memahami perannya akan lebih produktif dan loyal terhadap organisasi.

Perkembangan teknologi membawa tantangan baru dalam sosialisasi organisasi, terutama dalam konteks kerja jarak jauh. Kurangnya interaksi langsung dapat memengaruhi proses adaptasi karyawan.

Sosialisasi organisasi merupakan proses yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan karier awal individu. Proses ini melibatkan pembelajaran nilai, budaya, serta perilaku organisasi. Dengan adanya sosialisasi yang efektif, individu dapat mengatasi berbagai masalah dalam karier awal serta mencapai keberhasilan dalam pengembangan karier.

Sintesis Studi kasus Sosialisasi organisasi dan masalah karir

Sosialisasi organisasi merupakan proses awal yang sangat krusial bagi individu ketika memasuki dunia kerja, karena pada tahap ini seseorang mulai mengenal, memahami, dan menyesuaikan diri dengan budaya, nilai, norma, serta sistem kerja yang berlaku dalam organisasi. Pada fase karier awal, individu tidak hanya dituntut untuk menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga harus mampu beradaptasi secara sosial dan psikologis dengan lingkungan kerja yang baru. Dalam praktiknya, proses ini sering kali diwarnai dengan berbagai permasalahan yang dapat memengaruhi keberhasilan individu dalam membangun fondasi kariernya.

Salah satu studi kasus yang sering terjadi adalah pengalaman seorang lulusan baru yang bekerja di sebuah perusahaan manufaktur di kawasan industri. Pada awal bekerja, individu tersebut memiliki ekspektasi bahwa lingkungan kerja akan mendukung proses pembelajaran dan pengembangan dirinya. Namun, realitas yang dihadapi justru berbeda, di mana lingkungan kerja cenderung kaku, komunikasi antar karyawan kurang terbuka, serta atasan tidak memberikan arahan yang jelas. Karyawan baru tersebut mengalami kebingungan dalam menjalankan tugasnya karena tidak memahami standar kerja yang diharapkan. Selain itu, ia juga merasa kesulitan dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja yang sudah lebih lama bekerja, sehingga muncul perasaan terisolasi dan tidak percaya diri.

Permasalahan ini mencerminkan adanya kegagalan dalam proses sosialisasi organisasi, khususnya pada tahap orientasi dan penyesuaian. Organisasi tidak memberikan informasi yang cukup mengenai peran, tanggung jawab, serta ekspektasi kinerja kepada karyawan baru. Di sisi lain, kurangnya dukungan sosial dari lingkungan kerja memperburuk kondisi psikologis individu, sehingga proses adaptasi menjadi lebih lambat. Situasi ini sering disebut sebagai *reality shock*, yaitu kondisi ketika individu mengalami ketidaksesuaian antara harapan sebelum bekerja dengan kenyataan yang dihadapi di tempat kerja.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, organisasi perlu merancang program sosialisasi yang lebih sistematis dan komprehensif. Program orientasi tidak hanya berfokus pada pengenalan struktur organisasi dan aturan kerja, tetapi juga harus mencakup pembinaan hubungan sosial serta pemahaman budaya kerja. Peran atasan langsung sangat penting dalam memberikan arahan, umpan balik, serta dukungan

kepada karyawan baru. Selain itu, penerapan sistem mentoring dapat membantu individu dalam memahami dinamika organisasi secara lebih cepat dan efektif.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki kesiapan mental dalam menghadapi perubahan lingkungan. Karyawan baru perlu bersikap proaktif dalam mencari informasi, bertanya, serta membangun hubungan dengan rekan kerja. Kemampuan komunikasi interpersonal menjadi kunci dalam mempercepat proses adaptasi. Selain itu, individu juga perlu mengelola ekspektasi secara realistis dan memahami bahwa proses penyesuaian membutuhkan waktu.

Studi kasus lain yang sering muncul pada tahap karier awal adalah ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan. Seorang lulusan perguruan tinggi yang bekerja di bidang administrasi mengalami kesulitan dalam memenuhi target kerja karena kurang memiliki keterampilan praktis yang dibutuhkan. Meskipun memiliki pengetahuan teoritis yang cukup, individu tersebut merasa tidak percaya diri dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerjanya kurang optimal.

Permasalahan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara dunia pendidikan dan dunia kerja. Banyak lulusan yang belum siap menghadapi tuntutan praktis di lapangan, sehingga mengalami kesulitan dalam beradaptasi. Jika tidak segera diatasi, kondisi ini dapat menurunkan motivasi kerja serta menghambat perkembangan karier.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baru. Organisasi perlu memberikan pembekalan keterampilan praktis yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, evaluasi kinerja secara berkala disertai dengan umpan balik yang konstruktif dapat membantu individu dalam meningkatkan kemampuannya. Di sisi lain, individu juga perlu memiliki kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan diri, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran mandiri.

Permasalahan lain yang sering terjadi adalah munculnya konflik peran dan tekanan kerja. Karyawan baru sering kali diberikan tugas yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan awal, sehingga menimbulkan kebingungan dan stres. Selain itu, tekanan untuk segera menunjukkan kinerja yang baik juga dapat menyebabkan kelelahan mental, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dari organisasi.

Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu memastikan bahwa pembagian tugas dilakukan secara jelas dan sesuai dengan kapasitas karyawan. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman terkait peran dan tanggung jawab. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi.

Dari sisi individu, kemampuan manajemen stres dan pengelolaan waktu menjadi sangat penting dalam menghadapi tekanan kerja. Individu perlu belajar untuk menetapkan prioritas serta menjaga Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dukungan sosial dari rekan kerja dan keluarga juga dapat membantu dalam mengurangi tekanan yang dirasakan.

Secara keseluruhan, sosialisasi organisasi dan masalah karier awal merupakan fase yang menentukan dalam perjalanan karier seseorang. Permasalahan yang muncul pada tahap ini tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga melibatkan dimensi sosial, psikologis, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan proses ini sangat bergantung pada peran aktif organisasi dalam memberikan dukungan serta kesiapan individu dalam beradaptasi.

Dengan adanya sinergi antara organisasi dan individu, proses sosialisasi dapat berjalan lebih efektif, sehingga karyawan baru mampu mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Hal ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam mencapai kepuasan kerja, tetapi juga bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

D. Rangkuman

Sosialisasi organisasi merupakan proses fundamental dalam perjalanan karier individu, khususnya pada tahap awal memasuki dunia kerja. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengenalan terhadap organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran yang memungkinkan individu memahami nilai, norma, serta perilaku yang diharapkan dalam lingkungan kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, sosialisasi organisasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan individu dalam beradaptasi dan berkontribusi secara optimal.

Pada dasarnya, sosialisasi organisasi adalah proses di mana individu belajar untuk menjadi anggota organisasi yang efektif. Proses ini melibatkan internalisasi budaya organisasi, pemahaman terhadap struktur dan sistem kerja, serta pembentukan hubungan sosial dengan anggota organisasi lainnya. Sosialisasi tidak hanya berlangsung pada tahap awal, tetapi juga berlanjut sepanjang perjalanan karier individu, meskipun intensitasnya paling tinggi terjadi pada fase awal bekerja.

Karier awal merupakan fase yang sangat krusial dalam perkembangan karier seseorang. Pada tahap ini, individu menghadapi berbagai perubahan signifikan, baik dari segi lingkungan, peran, maupun tuntutan pekerjaan. Transisi dari dunia pendidikan ke dunia kerja sering kali menimbulkan tantangan yang tidak mudah, karena individu harus menyesuaikan diri dengan realitas kerja yang berbeda dari ekspektasi yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu, sosialisasi organisasi memiliki peran penting dalam membantu individu menghadapi transisi tersebut.

Salah satu fenomena yang sering terjadi pada karier awal adalah *reality shock*, yaitu kondisi di mana individu mengalami kejutan akibat perbedaan antara harapan dan kenyataan kerja. Individu yang baru memasuki dunia kerja sering kali memiliki gambaran ideal mengenai pekerjaan, namun kenyataan yang dihadapi tidak selalu sesuai dengan ekspektasi tersebut. Kondisi ini dapat menimbulkan stres, kebingungan, serta ketidakpuasan kerja. Jika tidak ditangani dengan baik, *reality shock* dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan komitmen individu terhadap organisasi.

Selain *reality shock*, masalah lain yang sering muncul pada karier awal adalah ketidakjelasan peran dan konflik peran. Ketidakjelasan peran terjadi jika individu tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya, sementara konflik peran terjadi jika individu menghadapi tuntutan yang saling bertentangan. Kedua kondisi ini dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan kinerja individu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan kejelasan peran serta komunikasi yang efektif kepada karyawan baru.

Proses sosialisasi organisasi biasanya berlangsung melalui beberapa tahapan. Pada tahap awal, individu membentuk harapan terhadap pekerjaan berdasarkan informasi yang diperoleh sebelum masuk ke organisasi. Tahap ini dikenal sebagai tahap antisipasi. Selanjutnya, individu memasuki tahap pertemuan dengan realitas organisasi, di mana mereka mulai membandingkan ekspektasi dengan kenyataan. Pada tahap

ini, individu sering mengalami kebingungan dan penyesuaian. Tahap terakhir adalah tahap penyesuaian, di mana individu mulai menerima dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi serta menjadi bagian dari organisasi.

Keberhasilan sosialisasi organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari sisi individu, faktor seperti kepribadian, motivasi, serta kemampuan adaptasi memiliki peran penting. Individu yang memiliki sikap terbuka, proaktif, serta kemampuan belajar yang tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja. Sebaliknya, individu yang kurang fleksibel dan memiliki ekspektasi yang tidak realistis akan lebih sulit menjalani proses sosialisasi.

Dari sisi organisasi, faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta sistem pelatihan dan orientasi juga memengaruhi proses sosialisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang jelas dan konsisten akan memudahkan karyawan baru dalam memahami nilai-nilai yang berlaku. Selain itu, kepemimpinan yang suportif dan komunikatif juga akan membantu karyawan baru dalam beradaptasi. Program orientasi atau onboarding yang terstruktur juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan sosialisasi.

Onboarding merupakan salah satu bentuk implementasi sosialisasi organisasi yang bertujuan untuk membantu karyawan baru dalam memahami organisasi dan pekerjaannya. Program onboarding yang efektif tidak hanya memberikan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab, tetapi juga membantu karyawan dalam membangun hubungan sosial serta memahami budaya organisasi. Dengan adanya onboarding yang baik, karyawan baru dapat lebih cepat beradaptasi dan meningkatkan kinerjanya.

Selain peran organisasi, dukungan sosial dari rekan kerja juga sangat penting dalam proses sosialisasi. Karyawan baru yang mendapatkan dukungan dari rekan kerja cenderung lebih cepat merasa nyaman dan percaya diri dalam bekerja. Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam memahami pekerjaan, berbagi pengalaman, serta memberikan motivasi. Dengan adanya dukungan sosial yang baik, karyawan baru dapat mengatasi berbagai tantangan dalam karier awal.

Karier awal juga sering diwarnai dengan tekanan kerja yang tinggi. Karyawan baru dituntut untuk belajar dengan cepat, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta memenuhi ekspektasi organisasi. Tekanan

ini dapat menyebabkan stres, terutama jika individu tidak memiliki kemampuan dalam mengelola stres. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk mengembangkan keterampilan manajemen stres serta menjaga Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Peran individu dalam proses sosialisasi tidak kalah penting dibandingkan dengan peran organisasi. Individu harus proaktif dalam mencari informasi, belajar, serta membangun hubungan sosial. Sikap proaktif ini akan membantu individu dalam memahami lingkungan kerja serta mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi. Selain itu, individu juga perlu memiliki sikap terbuka terhadap kritik dan umpan balik, sehingga dapat terus memperbaiki diri.

Organisasi juga memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses sosialisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan, mentoring, serta sistem evaluasi yang jelas. Mentoring merupakan salah satu metode yang efektif dalam membantu karyawan baru, karena memungkinkan mereka untuk belajar dari pengalaman karyawan yang lebih senior. Dengan adanya mentoring, karyawan baru dapat memperoleh bimbingan serta dukungan yang diperlukan dalam menjalani karier awal.

Dalam era digital, proses sosialisasi organisasi juga mengalami perubahan. Teknologi memungkinkan proses onboarding dilakukan secara virtual, sehingga memudahkan organisasi dalam menjangkau karyawan baru. Namun, sosialisasi secara virtual juga memiliki tantangan, terutama dalam hal interaksi sosial. Kurangnya interaksi langsung dapat menghambat pembentukan hubungan sosial serta pemahaman terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang efektif dalam melakukan sosialisasi secara digital.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja juga memengaruhi proses sosialisasi organisasi. Generasi milenial dan generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, pengembangan diri, serta makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pendekatan sosialisasi agar sesuai dengan kebutuhan generasi tersebut.

Sosialisasi organisasi yang efektif memiliki dampak positif terhadap kinerja dan komitmen karyawan. Karyawan yang memahami perannya serta merasa nyaman dalam lingkungan kerja akan lebih produktif

dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, sosialisasi yang tidak efektif dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja serta meningkatkan tingkat turnover.

Dalam jangka panjang, pengalaman pada karier awal akan memengaruhi perkembangan karier individu. Individu yang mampu mengatasi tantangan pada tahap awal akan memiliki fondasi yang kuat untuk mengembangkan kariernya di masa depan. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memanfaatkan fase karier awal sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi organisasi merupakan proses yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan karier awal individu. Proses ini melibatkan interaksi antara individu dan organisasi dalam membentuk pemahaman serta perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja. Dengan adanya sosialisasi yang efektif, individu dapat mengatasi berbagai masalah dalam karier awal serta mencapai keberhasilan dalam pengembangan kariernya.

Dengan demikian, pemahaman mengenai sosialisasi organisasi dan masalah karier awal menjadi sangat penting, baik bagi individu maupun organisasi. Individu perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan pada karier awal, sementara organisasi perlu menyediakan sistem yang mendukung proses sosialisasi. Dengan adanya sinergi antara keduanya, proses sosialisasi dapat berjalan dengan baik dan memberikan manfaat yang optimal.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

PROYEK MAHASISWA

Analisis dan Strategi Adaptasi Karier Awal dalam Proses Sosialisasi Organisasi

Tujuan

Mahasiswa mampu memahami proses sosialisasi organisasi serta menganalisis berbagai masalah yang muncul pada tahap karier awal, kemudian merancang strategi adaptasi yang efektif.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta untuk melakukan analisis terhadap proses sosialisasi organisasi dan permasalahan karier awal yang dialami oleh individu (diri sendiri, alumni, atau karyawan baru), kemudian menyusun strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut secara aplikatif.

Langkah Pengerjaan

1. Penentuan Objek Studi

Pilih salah satu:

1. Diri sendiri (persiapan memasuki dunia kerja)
2. Alumni/karyawan baru (wawancara sederhana)
3. Studi kasus organisasi (nyata atau fiktif)

2. Analisis Proses Sosialisasi

Uraikan secara naratif:

1. Bagaimana individu mengenal organisasi
2. Pengalaman awal saat masuk kerja
3. Proses adaptasi terhadap budaya dan lingkungan kerja

3. Identifikasi Masalah Karier Awal

Analisis masalah yang muncul, seperti:

1. Reality shock
2. Ketidakjelasan peran
3. Konflik peran
4. Stres kerja
5. Kesulitan adaptasi

4. Analisis Penyebab

Jelaskan faktor penyebab:

1. Faktor individu (mental, kesiapan, kompetensi)
2. Faktor organisasi (budaya, onboarding, kepemimpinan)
3. Faktor lingkungan kerja

5. Evaluasi Dampak

Uraikan dampak masalah terhadap:

1. Kinerja kerja

2. Kepuasan kerja
3. Komitmen terhadap organisasi
4. Kesehatan mental
6. Perancangan Strategi Adaptasi
Susun solusi yang mencakup:
 1. Strategi individu (self-adaptation, learning, mindset)
 2. Strategi organisasi (onboarding, mentoring, komunikasi)
7. Rekomendasi Perbaikan
Berikan rekomendasi:
 1. Untuk individu (cara menghadapi karier awal)
 2. Untuk organisasi (cara meningkatkan sosialisasi)
8. Refleksi Pembelajaran
 1. Pelajaran yang diperoleh
 2. Kesiapan diri menghadapi dunia kerja

Output Tugas

1. Laporan individu/kelompok (7–10 halaman)
2. Font 11, spasi 1 atau 1,5
3. Narasi dominan + boleh tabel/gambar

Kriteria Penilaian

1. Pemahaman konsep (20%)
2. Ketajaman analisis (25%)
3. Kesesuaian strategi solusi (25%)
4. Kreativitas dan kedalaman pemikiran (20%)
5. Kerapihan dan sistematika (10%)

Nilai Tambah (Opsional)

Mahasiswa dapat menambahkan:

1. Hasil wawancara karyawan baru
2. Diagram proses sosialisasi
3. Studi perbandingan onboarding perusahaan

Output Kreatif (Opsional Tinggi Nilai)

1. Video wawancara (5–10 menit)
2. Infografis proses sosialisasi organisasi
3. Mind map “Masalah Karier Awal & Solusinya”

F. Daftar Pustaka

- Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88.
- Farrukh, M., Iqbal, S., & Khan, I. (2014). The impact of innovation climate & job satisfaction on corporate entrepreneurship. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(12), 208–216.
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. [Www. Mhhe. Con.](http://www.mhhe.com)
- Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-beng and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475.

Kegiatan Belajar 13

SOSIALISASI ORGANISASI DAN MASALAH KARIER AWAL (II-LANJUTAN)

A. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks menuntut individu untuk tidak hanya mampu beradaptasi pada tahap awal memasuki organisasi, tetapi juga mampu mempertahankan dan mengembangkan proses adaptasi tersebut secara berkelanjutan. Jika pada pembahasan sebelumnya sosialisasi organisasi difokuskan pada proses awal penyesuaian individu terhadap lingkungan kerja, maka pada bagian lanjutan ini pembahasan akan lebih mendalam pada dinamika lanjutan sosialisasi, termasuk tantangan adaptasi jangka menengah, penguatan identitas profesional, serta strategi menghadapi berbagai masalah karier awal yang lebih kompleks.

Sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan tidak lagi sekadar proses pengenalan terhadap budaya dan nilai organisasi, tetapi telah berkembang menjadi proses internalisasi yang lebih mendalam. Individu yang telah melewati tahap awal sosialisasi diharapkan mulai menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, serta mampu berkontribusi secara lebih aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, sosialisasi organisasi menjadi proses transformasi yang mengubah individu dari “orang luar” menjadi “anggota inti” organisasi.

Menurut (Schen, 1996), sosialisasi organisasi merupakan proses berkelanjutan yang tidak berhenti pada tahap awal, melainkan terus berlangsung sepanjang individu berada dalam organisasi. Proses ini

mencakup pembelajaran yang terus-menerus mengenai norma, nilai, serta ekspektasi yang berkembang dalam organisasi. Dengan demikian, sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan memiliki peran penting dalam memperkuat keterikatan individu terhadap organisasi serta meningkatkan kinerja dan komitmen.

Dalam perjalanan karier awal, individu sering kali menghadapi tantangan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga psikologis dan sosial. Setelah melewati fase awal adaptasi, individu mulai dihadapkan pada tuntutan untuk menunjukkan kinerja yang konsisten, membangun hubungan kerja yang lebih luas, serta mengembangkan identitas profesional. Pada tahap ini, tekanan kerja dapat meningkat, karena individu tidak lagi dipandang sebagai “karyawan baru” yang masih dalam tahap belajar, tetapi sebagai bagian dari organisasi yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata.

Fenomena ini sering kali menimbulkan apa yang disebut sebagai *adjustment strain*, yaitu tekanan yang muncul akibat tuntutan untuk menyesuaikan diri secara berkelanjutan dengan lingkungan kerja. Menurut (Pio, 2017) tahap lanjutan sosialisasi sering kali ditandai dengan adanya konflik antara ekspektasi individu dan tuntutan organisasi. Individu mungkin merasa bahwa peran yang dijalani tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan awal, sehingga memerlukan penyesuaian kembali terhadap tujuan karier yang dimiliki.

Selain itu, masalah karier awal pada tahap lanjutan juga dapat berkaitan dengan stagnasi karier. Individu yang tidak mendapatkan kesempatan pengembangan atau merasa pekerjaannya monoton dapat mengalami penurunan motivasi. Kondisi ini dapat berdampak pada kinerja serta kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk terus mencari peluang pengembangan serta bagi organisasi untuk menyediakan jalur karier yang jelas.

Dalam konteks ini, peran organisasi menjadi semakin penting dalam mendukung proses sosialisasi lanjutan. Organisasi tidak hanya bertanggung jawab pada tahap orientasi awal, tetapi juga harus menyediakan sistem yang mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Program pelatihan lanjutan, mentoring, serta evaluasi kinerja yang konstruktif menjadi beberapa bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh organisasi. Menurut (Noe & Peacock, 2008) sosialisasi yang efektif harus mencakup aspek jangka panjang yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Di sisi lain, individu juga harus memiliki peran aktif dalam proses sosialisasi lanjutan. Individu tidak dapat hanya mengandalkan organisasi, tetapi harus proaktif dalam mengembangkan kompetensi, membangun jaringan profesional, serta mengelola karier secara mandiri. Kemampuan untuk belajar secara mandiri dan beradaptasi dengan perubahan menjadi kunci dalam menghadapi tantangan karier awal.

Perkembangan teknologi digital juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap proses sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan. Teknologi memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan fleksibel, tetapi juga dapat meningkatkan kompleksitas interaksi dalam organisasi. Individu dituntut untuk mampu beradaptasi dengan penggunaan teknologi dalam pekerjaan, serta menjaga Keseimbangan antara interaksi virtual dan langsung. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam membangun hubungan kerja yang efektif.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya generasi milenial dan generasi Z, juga memengaruhi dinamika sosialisasi organisasi. Generasi ini cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pengembangan diri, fleksibilitas kerja, serta makna dalam pekerjaan. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga pengalaman yang memberikan nilai tambah bagi pengembangan diri. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pendekatan sosialisasi agar sesuai dengan kebutuhan generasi tersebut.

Dalam pembahasan lanjutan ini, juga akan dikaji pentingnya pembentukan identitas profesional dalam proses sosialisasi organisasi. Identitas profesional merupakan persepsi individu mengenai dirinya dalam konteks pekerjaan, yang mencakup nilai, kompetensi, serta peran yang dijalankan. Pembentukan identitas ini sangat penting dalam mendukung perkembangan karier, karena akan memengaruhi cara individu dalam mengambil keputusan serta menghadapi tantangan.

Selain itu, sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan juga berkaitan dengan penguatan komitmen organisasi. Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung memiliki loyalitas yang tinggi serta kinerja yang lebih baik. Menurut (Meyer et al., 2015) Meyer komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga komponen ini dapat diperkuat melalui proses sosialisasi yang efektif.

Kegiatan belajar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan serta berbagai masalah yang muncul dalam karier awal. Mahasiswa diharapkan mampu menganalisis proses sosialisasi secara lebih kritis, serta merancang strategi untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam karier awal.

Dengan memahami konsep sosialisasi organisasi secara lanjutan, mahasiswa diharapkan dapat memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi dunia kerja. Pemahaman ini juga penting bagi organisasi dalam mengelola karyawan secara lebih efektif, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dan dinamis yang memerlukan keterlibatan aktif dari individu dan organisasi. Pada tahap lanjutan, sosialisasi tidak hanya berfungsi sebagai proses adaptasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mengembangkan identitas profesional serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya sosialisasi yang efektif, individu dapat mengatasi berbagai tantangan dalam karier awal serta mencapai keberhasilan dalam pengembangan kariernya.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mengidentifikasi tantangan sosialisasi organisasi dan masalah karier awal yang bersumber dari perbedaan budaya serta menjelaskan strategi untuk mengatasinya dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan. (CPMK 4)

C. Materi Pembelajaran

1. Pendalaman Konsep Sosialisasi Organisasi Lanjutan

Sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan merupakan kelanjutan dari proses adaptasi awal yang telah dilalui individu ketika pertama kali memasuki dunia kerja. Pada tahap ini, individu tidak lagi berada dalam fase pengenalan, melainkan telah memasuki fase internalisasi nilai dan pembentukan identitas profesional. Proses ini menjadi lebih kompleks karena individu diharapkan tidak hanya memahami aturan organisasi,

tetapi juga mampu mengimplementasikannya dalam perilaku kerja sehari-hari.

Menurut (Mangkunegara & Hasibuan, 2000), sosialisasi organisasi bersifat berkelanjutan dan terus berkembang sering dengan perubahan lingkungan organisasi. Pada tahap lanjutan, individu mulai mengalami integrasi yang lebih dalam dengan organisasi, yang ditandai dengan meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas kerja serta kontribusi terhadap tujuan organisasi.

2. Transisi dari Adaptasi ke Internalisasi Nilai

Pada fase lanjutan, fokus sosialisasi bergeser dari adaptasi menuju internalisasi nilai. Individu mulai menjadikan nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari dirinya. Proses ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui pengalaman kerja, interaksi sosial, serta refleksi terhadap peran yang dijalankan.

Individu pada tahap ini mulai mengembangkan pemahaman yang lebih realistis mengenai organisasi dan pekerjaannya. Hal ini memungkinkan individu untuk menyesuaikan ekspektasi serta mengurangi kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

3. Pembentukan Identitas Profesional

Identitas profesional merupakan salah satu hasil utama dari proses sosialisasi lanjutan. Identitas ini mencerminkan bagaimana individu memandang dirinya dalam konteks pekerjaan. Pembentukan identitas profesional dipengaruhi oleh pengalaman kerja, interaksi dengan rekan kerja, serta pengakuan dari organisasi.

Identitas profesional terbentuk melalui proses eksplorasi dan eksperimen peran. Individu mencoba berbagai peran dan kemudian menginternalisasi peran yang paling sesuai dengan dirinya.

4. Penguatan Komitmen Organisasi

Sosialisasi lanjutan juga berperan dalam memperkuat komitmen organisasi. Individu yang telah beradaptasi dengan baik cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen afektif,

berkelanjutan, dan normatif. Ketiga dimensi ini berkembang melalui pengalaman kerja serta interaksi dalam organisasi.

5. Dinamika Hubungan Kerja pada Tahap Lanjutan

Pada tahap ini, individu mulai membangun hubungan kerja yang lebih kompleks. Tidak hanya dengan atasan dan rekan kerja, tetapi juga dengan berbagai pihak dalam organisasi. Hubungan kerja yang baik akan mendukung kinerja serta kepuasan kerja.

Hubungan sosial di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen karyawan.

6. Masalah Karier Awal pada Tahap Lanjutan

Meskipun telah melewati tahap awal, individu masih menghadapi berbagai masalah dalam karier awal. Masalah ini sering kali lebih kompleks karena berkaitan dengan tuntutan kinerja dan pengembangan karier.

Beberapa masalah yang sering muncul meliputi:

1. Stagnasi karier
2. Ketidakpuasan kerja
3. Konflik nilai
4. Burnout

7. Fenomena Stagnasi Karier

Stagnasi karier terjadi individu merasa tidak mengalami perkembangan dalam pekerjaannya. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan motivasi serta kinerja.

Menurut stagnasi karier dapat terjadi akibat kurangnya kesempatan pengembangan atau ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan.

8. Burnout pada Karier Awal

Burnout merupakan kondisi kelelahan emosional yang disebabkan oleh tekanan kerja yang berkepanjangan. Individu pada tahap karier awal rentan mengalami burnout karena tuntutan adaptasi yang

tinggi. Burnout terdiri dari tiga dimensi, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi.

Individu mungkin mengalami konflik antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Konflik ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja serta menurunkan komitmen terhadap organisasi.

Kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (*person-organization fit*) sangat penting dalam menentukan keberhasilan sosialisasi.

Mentoring menjadi salah satu strategi penting dalam mendukung sosialisasi lanjutan. Melalui mentoring, individu dapat memperoleh bimbingan dari karyawan yang lebih berpengalaman, mentoring memberikan manfaat dalam pengembangan karier serta dukungan psikososial.

Selain mentoring, coaching juga berperan dalam membantu individu meningkatkan kompetensi. Coaching berfokus pada pengembangan kinerja melalui umpan balik yang konstruktif.

Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sosialisasi. Kepemimpinan yang suportif akan membantu individu dalam menghadapi tantangan karier awal.

Menurut kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Individu perlu memiliki strategi dalam mengelola kariernya, seperti:

1. Pengembangan kompetensi
2. Networking
3. Manajemen stres
4. Adaptasi terhadap perubahan

Organisasi perlu menyediakan sistem yang mendukung pengembangan karier, seperti pelatihan, jalur karier, serta evaluasi kinerja yang jelas.

Perkembangan teknologi mengubah cara sosialisasi organisasi. Interaksi virtual menjadi lebih dominan, sehingga individu perlu mengembangkan keterampilan komunikasi digital.

Generasi milenial dan Gen Z memiliki karakteristik yang berbeda dalam bekerja, sehingga memengaruhi proses sosialisasi. Mereka cenderung lebih mengutamakan fleksibilitas dan makna kerja.

Evaluasi diperlukan untuk memastikan efektivitas sosialisasi. Organisasi dapat menggunakan indikator seperti kinerja, kepuasan kerja, serta tingkat turnover.

Sosialisasi organisasi harus terintegrasi dengan pengembangan karier agar individu dapat berkembang secara berkelanjutan.

Sosialisasi yang efektif akan memberikan dampak jangka panjang terhadap kinerja, komitmen, serta keberhasilan karier individu.

Sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang melibatkan internalisasi nilai, pembentukan identitas profesional, serta penguatan komitmen organisasi. Individu dan organisasi memiliki peran yang saling melengkapi dalam memastikan keberhasilan proses ini.

Individu yang mampu mengelola karier awal dengan baik akan memiliki fondasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan di masa depan. Sebaliknya, kegagalan dalam proses sosialisasi dapat berdampak negatif terhadap perkembangan karier.

Hay Group telah mengembangkan sebuah model yang mereka sebut sebagai ‘kinerja yang terlibat’, yang terdiri dari enam elemen, dan dirangkum dalam Tabel 13.1.

Tabel 13.1 Hay engage performance

<i>1 Inspiration/values</i> ● reputation of organization ● organizational values and behaviours ● quality of leadership ● risk sharing ● recognition ● communication	<i>4 Tangible rewards</i> ● competitive pay ● good benefits ● incentives for higher performance ● ownership potential ● recognition awards ● fairness of reward
<i>2 Quality of work</i> ● perception of the value of the work ● challenge/interest ● opportunities for achievement ● freedom and autonomy ● workload ● quality of work relationship	<i>5 Work–life balance</i> ● supportive environment ● recognition of life cycle needs/flexibility ● security of income ● social support
<i>3 Enabling environment</i> ● physical environment ● tools and equipment ● job training (current position) ● information and processes ● safety/personal security	<i>6 Future growth/opportunity</i> ● learning and development beyond current job ● career advancement opportunities ● performance improvement and feedback

Sumber: Armstrong Hand books of Human Resource Management

Sintesis Studi kasus organisasi dan masalah karier II-lanjutan

Dalam fase awal memasuki dunia kerja, individu menghadapi proses yang dikenal sebagai sosialisasi organisasi, yaitu tahapan penyesuaian terhadap nilai, norma, budaya, serta sistem kerja yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada tahap lanjutan ini, permasalahan yang muncul tidak lagi sekadar berkaitan dengan pengenalan lingkungan kerja, tetapi mulai berkembang menjadi tantangan yang lebih kompleks, seperti konflik peran, ketidakjelasan ekspektasi, tekanan kinerja, hingga munculnya ketidakpuasan terhadap pilihan karier. Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa kegagalan dalam proses sosialisasi organisasi dapat berdampak signifikan terhadap keberlangsungan karier individu, terutama pada fase awal.

Salah satu studi kasus yang relevan adalah pengalaman seorang karyawan baru di sebuah perusahaan rintisan digital yang berbasis di Indonesia. Karyawan tersebut direkrut dengan ekspektasi tinggi sebagai bagian dari generasi muda yang adaptif dan inovatif. Namun, setelah beberapa bulan bekerja, ia mengalami kesulitan dalam memahami budaya kerja yang sangat dinamis dan menuntut kecepatan tinggi. Tidak adanya struktur kerja yang jelas serta minimnya bimbingan dari atasan membuat karyawan tersebut merasa bingung terhadap peran dan tanggung jawabnya. Kondisi ini memicu stres kerja, penurunan kepercayaan diri, serta keraguan terhadap pilihan karier yang telah diambil.

Permasalahan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara harapan individu dengan realitas organisasi, yang sering kali disebut sebagai *reality shock*. Pada tahap lanjutan sosialisasi organisasi, individu mulai membandingkan ekspektasi awal dengan pengalaman nyata di tempat kerja. Ketika perbedaan tersebut terlalu besar, maka individu cenderung mengalami ketidakpuasan dan bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Dalam kasus ini, organisasi kurang memberikan program orientasi dan pendampingan yang memadai, sehingga proses adaptasi karyawan menjadi tidak optimal.

Solusi terhadap permasalahan ini perlu dilakukan melalui pendekatan yang sistematis. Organisasi harus mengembangkan program onboarding yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup

pembinaan mental dan sosial karyawan. Pendampingan melalui mentor atau supervisor yang berpengalaman dapat membantu karyawan baru memahami budaya kerja, ekspektasi kinerja, serta cara berinteraksi dalam organisasi. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang konstruktif sangat diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian yang dirasakan oleh karyawan.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki kesiapan mental dalam menghadapi perubahan serta kemampuan adaptasi yang tinggi. Karyawan perlu aktif mencari informasi, membangun relasi kerja, serta tidak ragu untuk bertanya ketika menghadapi kesulitan. Sikap proaktif ini akan membantu individu mempercepat proses penyesuaian diri dan mengurangi potensi konflik dalam pekerjaan.

Studi kasus lain menunjukkan permasalahan yang berkaitan dengan konflik nilai antara individu dan organisasi. Seorang karyawan yang bekerja di perusahaan dengan orientasi profit tinggi merasa tidak nyaman karena perusahaan sering kali mengabaikan aspek etika dalam pengambilan keputusan bisnis. Karyawan tersebut mengalami dilema moral, di mana ia harus memilih antara mempertahankan pekerjaannya atau mengikuti nilai-nilai pribadi yang diyakini. Kondisi ini menyebabkan tekanan psikologis yang cukup berat dan berdampak pada kinerja serta komitmen terhadap organisasi.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa proses sosialisasi organisasi tidak selalu berhasil dalam menyelaraskan nilai individu dengan nilai organisasi. Ketika terjadi ketidaksesuaian nilai (*value incongruence*), maka individu cenderung mengalami konflik internal yang berkepanjangan. Jika tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat berujung pada *turnover* karyawan.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan meningkatkan transparansi nilai-nilai organisasi sejak proses rekrutmen. Organisasi perlu memastikan bahwa calon karyawan memahami budaya dan prinsip kerja yang dianut sebelum bergabung. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi etika dan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat atau keberatan terhadap kebijakan yang dianggap tidak sesuai.

Individu juga perlu melakukan refleksi diri terkait nilai-nilai yang dimiliki serta sejauh mana nilai tersebut dapat diselaraskan dengan organisasi. Jika perbedaan nilai terlalu besar, maka mempertimbangkan

alternatif karier lain dapat menjadi pilihan yang lebih bijak dalam jangka panjang.

Permasalahan lain yang sering muncul pada tahap lanjutan karier awal adalah kurangnya kejelasan jalur karier. Seorang karyawan yang telah bekerja selama dua hingga tiga tahun mulai mempertanyakan arah pengembangan kariernya karena tidak adanya informasi yang jelas mengenai peluang promosi atau pengembangan kompetensi. Hal ini menimbulkan rasa stagnasi dan menurunkan motivasi kerja.

Kondisi ini biasanya terjadi pada organisasi yang belum memiliki sistem manajemen karier yang terstruktur. Karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi yang diberikan tidak sebanding dengan peluang pengembangan yang tersedia. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menyebabkan menurunnya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan membangun sistem perencanaan karier yang transparan dan berbasis kompetensi. Organisasi perlu menyediakan jalur karier yang jelas serta program pengembangan yang mendukung peningkatan kapasitas karyawan. Diskusi karier secara berkala antara karyawan dan atasan juga penting untuk membantu individu memahami potensi dan peluang yang dimiliki.

Dari sisi individu, penting untuk memiliki perencanaan karier yang mandiri dan tidak sepenuhnya bergantung pada organisasi. Karyawan perlu terus mengembangkan kompetensi, memperluas jaringan profesional, serta mencari peluang belajar baik di dalam maupun di luar organisasi.

Secara keseluruhan, tahap lanjutan dalam sosialisasi organisasi dan karier awal merupakan fase kritis yang menentukan keberhasilan individu dalam dunia kerja. Permasalahan yang muncul pada tahap ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga menyangkut aspek psikologis, sosial, dan nilai-nilai pribadi. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara individu dan organisasi dalam menciptakan proses sosialisasi yang efektif.

Organisasi harus berperan aktif dalam memberikan dukungan, bimbingan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sementara individu dituntut untuk memiliki kesiapan mental, kemampuan adaptasi, serta sikap proaktif dalam mengelola kariernya. Dengan demikian, diharapkan proses sosialisasi organisasi dapat

berjalan dengan baik, sehingga individu mampu berkembang secara optimal dan mencapai kepuasan dalam kariernya.

D. Rangkuman

Sosialisasi organisasi merupakan proses berkelanjutan yang tidak berhenti pada tahap awal masuknya individu ke dalam organisasi, melainkan terus berlangsung sering dengan perkembangan peran dan tanggung jawab individu dalam lingkungan kerja. Pada tahap lanjutan, sosialisasi organisasi mengalami pergeseran fokus dari sekadar adaptasi menuju internalisasi nilai, pembentukan identitas profesional, serta penguatan komitmen terhadap organisasi. Proses ini menjadi semakin kompleks karena individu dihadapkan pada tuntutan kinerja yang lebih tinggi serta ekspektasi yang lebih besar dari organisasi.

Pada fase lanjutan sosialisasi, individu tidak lagi berada dalam posisi sebagai “pendatang baru” yang hanya berusaha memahami lingkungan kerja, tetapi telah menjadi bagian integral dari organisasi yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata. Oleh karena itu, proses sosialisasi tidak lagi sekadar mengenalkan nilai dan norma organisasi, tetapi lebih pada bagaimana individu menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku kerja sehari-hari. Internalisasi ini mencerminkan keberhasilan sosialisasi, di mana individu mampu menyelaraskan nilai pribadi dengan nilai organisasi.

Perubahan fokus dari adaptasi menuju internalisasi nilai ini membawa implikasi penting terhadap perkembangan karier individu. Individu yang berhasil menginternalisasi nilai organisasi akan lebih mudah dalam menjalankan perannya, karena tidak lagi mengalami konflik antara nilai pribadi dan tuntutan organisasi. Sebaliknya, individu yang gagal dalam proses internalisasi cenderung mengalami ketidakpuasan kerja serta kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Pembentukan identitas profesional menjadi salah satu aspek penting dalam sosialisasi lanjutan. Identitas profesional mencerminkan bagaimana individu memandang dirinya dalam konteks pekerjaan, termasuk peran, kompetensi, serta nilai yang dipegang. Proses pembentukan identitas ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui pengalaman kerja, interaksi sosial, serta refleksi diri. Individu akan mencoba berbagai peran dan kemudian menginternalisasi peran yang dianggap paling sesuai dengan dirinya.

Dalam proses pembentukan identitas profesional, interaksi dengan lingkungan kerja memainkan peran yang sangat penting. Umpan balik dari atasan dan rekan kerja, pengalaman keberhasilan maupun kegagalan, serta kesempatan untuk belajar menjadi faktor yang memengaruhi pembentukan identitas tersebut. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang suportif akan sangat membantu individu dalam mengembangkan identitas profesional yang positif.

Selain pembentukan identitas, sosialisasi lanjutan juga berperan dalam memperkuat komitmen organisasi. Individu yang merasa terikat dengan organisasi cenderung memiliki loyalitas yang tinggi serta kinerja yang lebih baik. Komitmen ini berkembang melalui pengalaman kerja yang positif serta kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. Ketika individu merasa bahwa organisasi memberikan dukungan serta kesempatan untuk berkembang, maka komitmen terhadap organisasi akan semakin kuat.

Namun demikian, pada tahap lanjutan sosialisasi, individu juga dihadapkan pada berbagai tantangan yang lebih kompleks dibandingkan dengan tahap awal. Salah satu tantangan utama adalah meningkatnya tuntutan kinerja. Individu tidak lagi diberi toleransi sebagai karyawan baru, tetapi diharapkan mampu bekerja secara mandiri dan memberikan kontribusi yang signifikan. Kondisi ini dapat menimbulkan tekanan kerja yang cukup tinggi, terutama jika individu belum sepenuhnya siap menghadapi tuntutan tersebut.

Selain tekanan kerja, masalah lain yang sering muncul adalah stagnasi karier. Individu yang merasa tidak mengalami perkembangan dalam pekerjaannya dapat mengalami penurunan motivasi dan kepuasan kerja. Stagnasi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya kesempatan pengembangan, pekerjaan yang monoton, atau ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk terus mencari peluang pengembangan serta bagi organisasi untuk menyediakan jalur karier yang jelas.

Fenomena burnout juga menjadi salah satu masalah yang sering terjadi pada tahap lanjutan karier awal. Burnout merupakan kondisi kelelahan emosional yang disebabkan oleh tekanan kerja yang berkepanjangan. Individu yang mengalami burnout cenderung kehilangan motivasi, merasa lelah secara emosional, serta mengalami

penurunan kinerja. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada organisasi, karena dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan tingkat turnover.

Konflik nilai juga menjadi tantangan yang sering dihadapi individu pada tahap lanjutan sosialisasi. Individu mungkin menemukan bahwa nilai yang dianut oleh organisasi tidak sepenuhnya sesuai dengan nilai pribadi yang dimiliki. Konflik ini dapat menimbulkan dilema dalam pengambilan keputusan serta menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kesesuaian antara nilai individu dan organisasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan sosialisasi.

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, peran organisasi menjadi sangat penting. Organisasi perlu menyediakan sistem yang mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Program pelatihan, mentoring, serta coaching menjadi sarana yang dapat membantu individu dalam meningkatkan kompetensi serta menghadapi tantangan karier. Mentoring, misalnya, memungkinkan individu untuk belajar dari pengalaman karyawan yang lebih senior, sehingga dapat memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai pekerjaan.

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam mendukung proses sosialisasi lanjutan. Pemimpin yang suportif dan komunikatif akan membantu individu dalam menghadapi tantangan serta memberikan arahan yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab. Kepemimpinan yang efektif juga dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan, sehingga mendukung keberhasilan sosialisasi.

Di sisi lain, individu juga harus memiliki peran aktif dalam mengelola kariernya. Individu tidak dapat hanya bergantung pada organisasi, tetapi harus proaktif dalam mencari peluang pengembangan serta meningkatkan kompetensi. Kemampuan untuk belajar secara mandiri, beradaptasi dengan perubahan, serta membangun jaringan profesional menjadi kunci dalam menghadapi tantangan karier awal.

Perkembangan teknologi digital juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap proses sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan. Teknologi memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan fleksibel, tetapi juga meningkatkan kompleksitas interaksi dalam organisasi. Individu dituntut untuk mampu menggunakan teknologi dalam pekerjaan serta menjaga hubungan kerja yang efektif, baik secara virtual maupun langsung.

Selain itu, perubahan karakteristik tenaga kerja juga memengaruhi dinamika sosialisasi organisasi. Generasi milenial dan generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap pekerjaan, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, pengembangan diri, serta makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pendekatan sosialisasi agar sesuai dengan kebutuhan generasi tersebut.

Evaluasi terhadap proses sosialisasi juga menjadi hal yang penting untuk memastikan efektivitasnya. Organisasi perlu memantau perkembangan karyawan serta mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul. Indikator seperti kinerja, kepuasan kerja, serta tingkat turnover dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan sosialisasi.

Integrasi antara sosialisasi organisasi dan pengembangan karier menjadi kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Sosialisasi yang efektif akan membantu individu dalam mengembangkan kompetensi serta mencapai tujuan karier. Sebaliknya, pengembangan karier yang baik akan mendukung proses sosialisasi dengan memberikan arah yang jelas bagi individu.

Dalam jangka panjang, pengalaman pada tahap lanjutan sosialisasi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap perkembangan karier individu. Individu yang berhasil melewati tahap ini akan memiliki fondasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan di masa depan. Mereka akan lebih siap menghadapi tantangan serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang melibatkan internalisasi nilai, pembentukan identitas profesional, serta penguatan komitmen organisasi. Proses ini memerlukan keterlibatan aktif dari individu dan organisasi agar dapat berjalan dengan efektif.

Dengan demikian, pemahaman mengenai sosialisasi organisasi lanjutan menjadi sangat penting bagi individu dalam menghadapi dunia kerja. Individu yang mampu mengelola proses sosialisasi dengan baik akan lebih mudah mencapai keberhasilan dalam kariernya. Di sisi lain, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat berkembang secara optimal.

E. Proyek Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

Tujuan

Mahasiswa mampu menganalisis dinamika sosialisasi organisasi pada tahap lanjutan serta merancang strategi untuk mengatasi masalah karier awal secara komprehensif dan aplikatif.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta melakukan studi analisis lanjutan terhadap proses sosialisasi organisasi (setelah tahap awal) dan mengkaji berbagai masalah karier awal yang lebih kompleks, kemudian menyusun strategi penguatan karier berbasis teori dan praktik.

Langkah Pengerjaan

1. Penentuan Objek Studi

Pilih salah satu:

1. Diri sendiri (simulasi kesiapan karier)
2. Karyawan 1–3 tahun pengalaman kerja
3. Studi kasus organisasi (nyata atau fiktif)

2. Analisis Sosialisasi Lanjutan

Uraikan secara naratif:

1. Bagaimana individu berkembang setelah masa orientasi
2. Tingkat internalisasi nilai organisasi
3. Perubahan peran dan tanggung jawab

3. Analisis Identitas Profesional

Jelaskan:

1. Bagaimana individu memandang dirinya dalam pekerjaan
2. Perkembangan kompetensi dan peran
3. Kesesuaian antara nilai pribadi dan organisasi

4. Identifikasi Masalah Karier Lanjutan

Analisis masalah yang muncul, seperti:

1. Stagnasi karier
2. Burnout

3. Konflik nilai
4. Tekanan kinerja
5. Penurunan motivasi
5. Analisis Penyebab
Uraikan faktor penyebab:
 1. Faktor individu (kompetensi, mindset, adaptasi)
 2. Faktor organisasi (kepemimpinan, budaya, peluang karier)
 3. Faktor lingkungan kerja
6. Evaluasi Dampak
Analisis dampak terhadap:
 1. Kinerja kerja
 2. Kepuasan kerja
 3. Komitmen organisasi
 4. Kesehatan mental
7. Perancangan Strategi Penguatan Karier
Susun solusi dalam dua perspektif:
 1. Strategi individu:
pengembangan diri, reskilling, manajemen stres, networking
 2. Strategi organisasi:
mentoring, coaching, career path, budaya kerja suportif
8. Penyusunan Model Solusi (Mini Framework)
Buat model sederhana berupa:
 1. Diagram/alur
 2. Mind map
 3. Tabel strategi
9. Refleksi Pembelajaran
Tuliskan:
 1. Insight utama yang diperoleh
 2. Kesiapan diri menghadapi dunia kerja lanjutan
 3. Rencana pengembangan diri ke depan

Output Tugas

1. Laporan individu/kelompok (8–12 halaman)
2. Narasi dominan (boleh tabel/diagram)
3. Font 11, spasi 1–1,5

Kriteria Penilaian

1. Kedalaman analisis (25%)
2. Pemahaman konsep (20%)
3. Kualitas solusi/strategi (25%)
4. Kreativitas (15%)
5. Sistematika penulisan (15%)

Nilai Tambah (Opsional)

Mahasiswa dapat menambahkan:

1. Wawancara karyawan (fresh graduate – 3 tahun kerja)
2. Studi kasus perusahaan nyata
3. Visualisasi framework (infografis)

Output Kreatif (Opsional Tinggi Nilai)

1. Video analisis (5–10 menit)
2. Infografis “Masalah Karier Awal Lanjutan & Solusi”
3. Portofolio refleksi karier pribadi

F. Daftar Pustaka

- Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century.
- Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan pengembangan karir. *Proceeding Seminar Nasional & Ilmu Sosial 2017*, 1 (1), 207–215
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.
- Meyer, G., Brünig, B., & Nyhuis, P. (2015). Employee competences in manufacturing companies – an expert survey. *Journal of Management Development*, 34(8), 1004–1018. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2014-0056>

Kegiatan Belajar 14

PERMASALAHAN DALAM KARIER

A. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis dan kompleks telah membawa berbagai perubahan dalam cara individu memandang dan mengelola kariernya. Karier tidak lagi dipahami sebagai perjalanan linear yang stabil dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi dalam satu organisasi, melainkan sebagai proses yang penuh dinamika, perubahan, dan tantangan. Dalam konteks ini, individu tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis yang memadai, tetapi juga kemampuan untuk menghadapi berbagai permasalahan yang muncul sepanjang perjalanan kariernya.

Permasalahan dalam karier merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari oleh setiap individu. Sejak tahap awal memasuki dunia kerja hingga mencapai posisi yang lebih matang, individu akan menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi perkembangan kariernya. Permasalahan ini dapat bersumber dari faktor internal individu, seperti kemampuan, motivasi, dan nilai-nilai pribadi, maupun dari faktor eksternal, seperti kondisi organisasi, lingkungan kerja, serta perubahan dalam dunia industri.

Menurut Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2010), karier merupakan serangkaian pengalaman kerja yang dialami individu sepanjang hidupnya. Dalam perjalanan tersebut, individu akan menghadapi berbagai keputusan dan tantangan yang memerlukan

kemampuan adaptasi serta pengelolaan diri yang baik. Dengan demikian, permasalahan dalam karier tidak hanya menjadi hambatan, tetapi juga dapat menjadi peluang bagi individu untuk belajar dan berkembang.

Salah satu karakteristik utama dari permasalahan karier adalah sifatnya yang dinamis dan kontekstual. Permasalahan yang dihadapi oleh individu pada tahap karier awal tentu berbeda dengan permasalahan yang dihadapi pada tahap karier menengah atau akhir. Pada tahap awal, individu cenderung menghadapi masalah adaptasi, ketidakjelasan peran, serta tekanan untuk menunjukkan kinerja. Sementara itu, pada tahap karier menengah, permasalahan yang muncul sering berkaitan dengan stagnasi karier, konflik peran, serta Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada tahap akhir, individu mungkin menghadapi permasalahan terkait dengan penurunan produktivitas, persiapan pensiun, serta perubahan identitas profesional.

Dalam konteks organisasi, permasalahan karier juga berkaitan dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan. Organisasi yang tidak memiliki sistem pengembangan karier yang jelas cenderung menciptakan ketidakpastian bagi karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Menurut Noe (2017), organisasi perlu menyediakan sistem pengembangan karier yang terstruktur untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan kariernya, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, perkembangan teknologi dan globalisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi munculnya permasalahan dalam karier. Perubahan teknologi yang cepat menyebabkan beberapa jenis pekerjaan menjadi usang, sementara jenis pekerjaan baru terus bermunculan. Kondisi ini menuntut individu untuk terus mengembangkan kompetensinya agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Individu yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan ini berisiko mengalami stagnasi atau bahkan kehilangan pekerjaan.

Globalisasi juga meningkatkan tingkat persaingan dalam dunia kerja. Individu tidak hanya bersaing dengan tenaga kerja lokal, tetapi juga dengan tenaga kerja dari berbagai negara. Hal ini menuntut individu untuk memiliki kompetensi yang lebih tinggi serta kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang multikultural. Dalam kondisi ini, permasalahan karier menjadi semakin kompleks, karena individu harus mampu mengelola berbagai tuntutan yang berbeda.

Permasalahan dalam karier juga sering berkaitan dengan aspek psikologis, seperti stres kerja, burnout, serta ketidakpuasan kerja. Menurut Maslach dan Jackson (1981), burnout merupakan kondisi kelelahan emosional yang disebabkan oleh tekanan kerja yang berkepanjangan. Kondisi ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja serta kesejahteraan individu. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memiliki kemampuan dalam mengelola stres serta menjaga Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain burnout, fenomena lain yang sering muncul adalah stagnasi karier. Stagnasi terjadi jika individu merasa tidak mengalami perkembangan dalam pekerjaannya, baik dari segi jabatan maupun kompetensi. Menurut Ference et al. (1977), stagnasi karier dapat disebabkan oleh kurangnya kesempatan pengembangan, struktur organisasi yang kaku, atau ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi serta kepuasan kerja, sehingga memengaruhi kinerja individu.

Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life conflict*) juga menjadi salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh individu. Tuntutan pekerjaan yang tinggi sering kali membuat individu kesulitan untuk membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Greenhaus dan Beutell (1985), konflik ini dapat terjadi jika tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi atau sebaliknya. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk menciptakan Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam menghadapi berbagai permasalahan karier, peran individu menjadi sangat penting. Individu harus mampu mengenali permasalahan yang dihadapi serta mencari solusi yang tepat. Kemampuan dalam mengelola diri, seperti manajemen waktu, pengendalian emosi, serta pengambilan keputusan, menjadi kunci dalam menghadapi tantangan karier. Selain itu, individu juga perlu memiliki sikap proaktif dalam mengembangkan kompetensi serta mencari peluang karier.

Di sisi lain, organisasi juga memiliki peran penting dalam mengelola permasalahan karier karyawan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier, seperti menyediakan pelatihan, mentoring, serta jalur karier yang jelas. Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Perkembangan konsep karier modern juga menunjukkan bahwa individu semakin memiliki tanggung jawab dalam mengelola kariernya. Konsep *protean career* yang dikemukakan oleh Hall (2004) menekankan bahwa individu harus menjadi pengelola utama kariernya, dengan menyesuaikan karier sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi. Dalam konsep ini, keberhasilan karier tidak hanya diukur dari aspek objektif seperti jabatan dan penghasilan, tetapi juga dari kepuasan dan makna yang dirasakan individu.

Selain itu, konsep *boundaryless career* yang dikemukakan oleh Arthur dan Rousseau (1996) menunjukkan bahwa karier tidak lagi terbatas pada satu organisasi. Individu memiliki kebebasan untuk berpindah antar organisasi sesuai dengan peluang yang tersedia. Hal ini memberikan fleksibilitas, tetapi juga menimbulkan tantangan baru, seperti ketidakpastian karier dan kebutuhan untuk terus beradaptasi.

Dalam kegiatan belajar ini, pembahasan akan difokuskan pada berbagai permasalahan yang muncul dalam perjalanan karier, serta strategi untuk mengatasinya. Mahasiswa diharapkan dapat memahami bahwa permasalahan dalam karier merupakan hal yang wajar dan dapat dikelola dengan baik. Dengan pemahaman yang baik, individu dapat mengubah permasalahan menjadi peluang untuk berkembang.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam karier merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan karier individu. Permasalahan ini dapat menjadi tantangan sekaligus peluang, tergantung pada bagaimana individu dan organisasi mengelolanya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai permasalahan karier menjadi sangat penting dalam mendukung keberhasilan individu dalam mencapai tujuan kariernya.

Dengan demikian, kegiatan belajar ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif mengenai berbagai permasalahan dalam karier, serta membantu mahasiswa dalam mempersiapkan diri menghadapi dunia kerja yang penuh dengan dinamika dan tantangan.

B. SUB-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mengidentifikasi tantangan sosialisasi organisasi dan masalah karier awal yang bersumber dari perbedaan budaya serta

menjelaskan strategi untuk mengatasinya dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan. (CPMK 4).

C. Materi Pembelajaran

1. Hakikat Permasalahan Karier dalam Konteks Indonesia

Permasalahan dalam karier merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kerja modern, khususnya di Indonesia yang memiliki karakteristik pasar tenaga kerja yang dinamis dan beragam. Perubahan ekonomi, perkembangan teknologi, serta transformasi budaya kerja telah menciptakan berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh individu dalam perjalanan kariernya. Dalam konteks ini, permasalahan karier tidak hanya berkaitan dengan individu, tetapi juga dengan sistem organisasi dan lingkungan kerja yang lebih luas.

Menurut Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2010), karier adalah rangkaian pengalaman kerja yang dialami individu sepanjang hidupnya, yang mencakup berbagai peran, tanggung jawab, serta tantangan. Dalam perjalanan tersebut, individu tidak hanya berupaya mencapai keberhasilan, tetapi juga harus menghadapi berbagai hambatan yang dapat menghambat perkembangan karier.

Di Indonesia, permasalahan karier sering kali dipengaruhi oleh faktor struktural seperti ketimpangan kesempatan kerja, budaya organisasi yang hierarkis, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menyebabkan individu harus menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan dengan negara yang memiliki sistem ketenagakerjaan yang lebih maju.

2. Ketidakjelasan Jalur Karier

Salah satu permasalahan yang sering terjadi di tempat kerja di Indonesia adalah ketidakjelasan jalur karier. Banyak organisasi yang belum memiliki sistem perencanaan karier yang terstruktur, sehingga karyawan tidak memiliki gambaran yang jelas mengenai perkembangan kariernya.

Menurut Dessler (2020), kejelasan jalur karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Tanpa adanya jalur karier yang jelas, karyawan cenderung merasa

tidak memiliki arah dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepuasan kerja.

Dalam konteks Indonesia, kondisi ini sering terjadi pada perusahaan kecil dan menengah yang belum memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang matang. Karyawan sering kali hanya fokus pada pekerjaan sehari-hari tanpa adanya perencanaan jangka panjang.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan sistem manajemen karier yang terstruktur, termasuk penyusunan jalur karier, program pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja yang transparan.

3. Stagnasi Karier

Stagnasi karier merupakan kondisi di mana individu merasa tidak mengalami perkembangan dalam pekerjaannya. Kondisi ini sering terjadi ketika karyawan berada dalam posisi yang sama dalam waktu yang lama tanpa adanya peluang untuk naik jabatan atau mengembangkan kompetensi.

Menurut Ference, Stoner, dan Warren (1977), stagnasi karier dapat disebabkan oleh kurangnya kesempatan promosi, struktur organisasi yang kaku, serta ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Di Indonesia, stagnasi karier sering terjadi pada organisasi dengan struktur hierarki yang tinggi, di mana peluang promosi sangat terbatas.

Untuk mengatasi stagnasi karier, individu perlu proaktif dalam mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan, serta pengalaman kerja. Sementara itu, organisasi perlu menciptakan sistem rotasi kerja serta pengembangan karier yang fleksibel.

4. Ketidakesesuaian Pekerjaan (Job Mismatch)

Permasalahan lain yang sering terjadi adalah ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dijalani. Fenomena ini cukup umum di Indonesia, di mana banyak lulusan bekerja di bidang yang tidak sesuai dengan keahliannya.

Menurut Robbins dan Judge (2017), ketidaksesuaian pekerjaan dapat menurunkan kepuasan kerja serta kinerja individu. Hal ini terjadi karena individu tidak dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan sistem pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan reskilling dan upskilling.

5. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan karier individu. Budaya kerja yang tidak sehat, seperti adanya praktik favoritisme, komunikasi yang buruk, serta kurangnya transparansi, dapat menghambat pengembangan karier.

Menurut Schen (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang memengaruhi cara individu berpikir dan bertindak dalam organisasi. Budaya yang negatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Di Indonesia, budaya kerja yang hierarkis sering kali menjadi hambatan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu membangun budaya yang terbuka, inklusif, dan berbasis kinerja.

6. Konflik dengan Atasan dan Rekan Kerja

Konflik interpersonal merupakan salah satu permasalahan yang sering terjadi di tempat kerja. Konflik dapat muncul akibat perbedaan nilai, kepentingan, atau gaya kerja.

Menurut Rahim (2002), konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kinerja serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memiliki kemampuan komunikasi dan manajemen konflik.

Organisasi juga perlu menyediakan pelatihan komunikasi serta membangun sistem penyelesaian konflik yang efektif.

7. Stres Kerja dan Burnout

Stres kerja menjadi salah satu masalah utama dalam karier, terutama di lingkungan kerja yang memiliki tekanan tinggi. Di Indonesia, fenomena burnout semakin meningkat, terutama di sektor jasa dan industri kreatif.

Menurut Maslach dan Jackson (1981), burnout merupakan kondisi kelelahan emosional yang disebabkan oleh tekanan kerja yang berkepanjangan. Kondisi ini dapat berdampak pada kesehatan mental serta kinerja individu.

Solusi yang dapat dilakukan meliputi manajemen stres, pengaturan beban kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

8. Work-Life Balance yang Tidak Seimbang

Banyak karyawan di Indonesia mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tuntutan kerja yang tinggi sering kali menyebabkan individu mengabaikan kehidupan pribadi.

Menurut Greenhaus dan Beutell (1985), konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan kepuasan hidup serta kinerja kerja.

Organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung Keseimbangan kerja, seperti fleksibilitas waktu kerja dan program kesejahteraan karyawan.

9. Kurangnya Pengembangan Kompetensi

Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan kompetensi juga menjadi masalah dalam karier. Banyak organisasi yang belum memberikan pelatihan yang memadai bagi karyawan.

Menurut Noe (2017), pengembangan kompetensi merupakan kunci dalam meningkatkan kinerja dan daya saing individu.

10. Ketidakpastian Karier di Era Digital

Perkembangan teknologi menyebabkan perubahan dalam dunia kerja, termasuk munculnya otomatisasi dan digitalisasi. Hal ini menciptakan ketidakpastian dalam karier.

Menurut **World Economic Forum (2020)**, banyak pekerjaan yang akan hilang akibat otomatisasi, sehingga individu harus siap untuk beradaptasi.

11. Diskriminasi dan Ketidakadilan di Tempat Kerja

Permasalahan diskriminasi berdasarkan gender, usia, atau latar belakang masih terjadi di beberapa organisasi di Indonesia.

Menurut Robbins dan Judge (2017), keadilan organisasi sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

12. Kurangnya Jaringan Profesional

Jaringan profesional menjadi faktor penting dalam pengembangan karier. Individu yang memiliki jaringan luas cenderung memiliki lebih banyak peluang karier.

13. Rendahnya Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang rendah dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya penghargaan atau pekerjaan yang monoton.

Menurut Herzberg (1959), motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik.

Individu harus proaktif dalam mengelola kariernya, termasuk meningkatkan kompetensi dan membangun jaringan profesional.

Organisasi perlu menciptakan sistem yang mendukung pengembangan karier serta kesejahteraan karyawan.

Sintesis studi kasus Permasalahan dalam karier

Solusi terbaik adalah integrasi antara peran individu dan organisasi dalam mengelola karier.

Permasalahan yang tidak ditangani dapat berdampak pada kinerja, kesehatan mental, serta keberhasilan karier.

Konsep karier modern menekankan fleksibilitas dan kemandirian individu dalam mengelola karier.

Individu perlu memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Permasalahan dalam karier merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dengan strategi yang tepat, permasalahan ini dapat diatasi dan bahkan menjadi peluang untuk berkembang.

Dalam dinamika dunia kerja modern yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian, permasalahan dalam karier menjadi fenomena yang hampir tidak dapat dihindari oleh setiap individu. Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa perjalanan karier seseorang tidak selalu berjalan linier, melainkan sering kali diwarnai oleh konflik, stagnasi, ketidakpuasan, hingga ketidaksesuaian antara harapan pribadi dan realitas organisasi. Permasalahan ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Salah satu studi kasus yang sering terjadi di lingkungan kerja Indonesia adalah fenomena stagnasi karier pada karyawan tingkat menengah. Seorang karyawan yang telah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun di sebuah perusahaan manufaktur di kawasan industri Jawa Barat mengalami kejenuhan kerja karena tidak mendapatkan promosi jabatan meskipun memiliki kinerja yang baik. Kondisi ini diperparah dengan kurangnya transparansi dalam sistem penilaian kinerja dan promosi yang diterapkan perusahaan. Akibatnya, karyawan tersebut mengalami penurunan motivasi, produktivitas, serta mulai mempertimbangkan untuk berpindah kerja. Permasalahan ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi karier individu dengan kebijakan organisasi.

Dalam menganalisis kasus tersebut, dapat dipahami bahwa salah satu akar permasalahan terletak pada kurangnya sistem manajemen karier yang terstruktur dan berbasis kompetensi. Organisasi sering kali tidak memiliki jalur karier yang jelas (*career path*), sehingga karyawan tidak mengetahui arah pengembangan dirinya. Selain itu, komunikasi yang kurang efektif antara manajemen dan karyawan turut memperburuk situasi, karena karyawan merasa tidak dihargai dan tidak mendapatkan umpan balik yang konstruktif.

Solusi terhadap permasalahan ini memerlukan pendekatan yang komprehensif, baik dari sisi individu maupun organisasi. Dari sisi organisasi, penting untuk mengembangkan sistem perencanaan karier yang transparan dan berbasis merit. Perusahaan perlu menetapkan indikator kinerja yang jelas, objektif, dan terukur, serta mengkomunikasikan peluang pengembangan karier secara terbuka. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi agar karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kapasitas dirinya.

Dari sisi individu, karyawan juga perlu proaktif dalam mengelola kariernya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi diri secara berkala, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menetapkan tujuan karier yang realistis. Karyawan juga perlu membangun komunikasi yang efektif dengan atasan untuk memperoleh umpan balik serta mencari peluang pengembangan yang tersedia di dalam organisasi.

Studi kasus lain yang tidak kalah penting adalah fenomena ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dijalani. Seorang lulusan manajemen yang bekerja di bidang administrasi operasional mengalami kesulitan dalam mengembangkan kariernya karena pekerjaan yang dijalani tidak sesuai dengan minat dan kompetensi yang dimiliki. Kondisi ini menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dan kurangnya motivasi untuk berkembang.

Permasalahan ini sering kali terjadi akibat kurangnya perencanaan karier sejak awal, baik pada saat individu memilih jurusan pendidikan maupun saat memasuki dunia kerja. Banyak individu yang memilih pekerjaan hanya berdasarkan kebutuhan ekonomi tanpa mempertimbangkan kesesuaian dengan minat dan bakat. Akibatnya, dalam jangka panjang muncul ketidakpuasan dan keinginan untuk berpindah karier.

Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan melakukan perencanaan karier yang lebih matang sejak dini. Individu perlu mengenali potensi diri, minat, serta nilai-nilai yang dianut sebelum memilih jalur karier. Selain itu, organisasi juga dapat membantu dengan menyediakan program konseling karier serta rotasi pekerjaan agar karyawan dapat menemukan posisi yang paling sesuai dengan kompetensinya.

Permasalahan lain yang sering muncul adalah konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Seorang karyawan di sektor jasa mengalami tekanan kerja yang tinggi dengan jam kerja yang panjang, sehingga mengganggu kehidupan keluarganya. Kondisi ini menyebabkan stres, kelelahan, dan pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

Permasalahan ini menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya memperhatikan kesejahteraan karyawan secara holistik. Fokus yang terlalu besar pada pencapaian target tanpa memperhatikan kondisi psikologis karyawan dapat menimbulkan dampak negatif dalam jangka panjang.

Solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menciptakan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, seperti pengaturan jam kerja yang adaptif, pemberian cuti yang memadai, serta program kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, individu juga perlu mampu mengelola waktu dan prioritas dengan baik agar dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, perkembangan teknologi dan digitalisasi juga menimbulkan tantangan baru dalam karier. Banyak pekerjaan yang mengalami perubahan atau bahkan tergantikan oleh otomatisasi. Seorang karyawan di bidang administrasi mengalami kesulitan beradaptasi dengan sistem digital baru yang diterapkan perusahaan, sehingga kinerjanya menurun dan posisinya terancam.

Permasalahan ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi (skill gap) antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Jika tidak segera diatasi, hal ini dapat menyebabkan meningkatnya angka pengangguran struktural.

Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan (lifelong learning). Organisasi perlu menyediakan program upskilling dan reskilling untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi. Sementara itu, individu juga harus memiliki kesadaran untuk terus belajar dan mengembangkan diri agar tetap relevan di dunia kerja.

Secara keseluruhan, permasalahan dalam karier merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Setiap individu memiliki pengalaman dan tantangan yang berbeda, sehingga solusi yang diberikan juga harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Namun demikian, terdapat satu benang merah yang dapat ditarik, yaitu pentingnya sinergi antara individu dan organisasi dalam mengelola karier secara efektif.

Individu dituntut untuk lebih proaktif, adaptif, dan memiliki perencanaan karier yang jelas, sementara organisasi perlu menciptakan sistem yang mendukung pengembangan karier karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, diharapkan permasalahan karier dapat diminimalkan, sehingga individu dapat mencapai kepuasan kerja dan organisasi dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal.

D. Rangkuman

Permasalahan dalam karier merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari kehidupan kerja individu, khususnya dalam konteks Indonesia yang memiliki dinamika sosial, ekonomi, dan budaya yang unik. Dalam perkembangan dunia kerja modern, individu tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan untuk menghadapi berbagai tantangan yang muncul sepanjang perjalanan kariernya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai permasalahan karier menjadi sangat penting sebagai dasar dalam mengelola dan mengembangkan karier secara efektif.

Karier pada dasarnya merupakan rangkaian pengalaman kerja yang dialami individu sepanjang hidupnya. Dalam perjalanan tersebut, individu tidak hanya menghadapi peluang untuk berkembang, tetapi juga berbagai hambatan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan karier. Permasalahan karier dapat muncul pada berbagai tahap, mulai dari karier awal hingga karier lanjutan, dengan karakteristik yang berbeda-beda. Dalam konteks Indonesia, permasalahan ini sering kali dipengaruhi oleh kondisi organisasi, budaya kerja, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang belum sepenuhnya optimal.

Salah satu permasalahan utama yang sering terjadi adalah ketidakjelasan jalur karier. Banyak organisasi di Indonesia yang belum memiliki sistem pengembangan karier yang terstruktur, sehingga karyawan tidak memiliki gambaran yang jelas mengenai arah perkembangan kariernya. Kondisi ini menyebabkan individu merasa tidak memiliki tujuan yang pasti dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Ketidakjelasan jalur karier juga mencerminkan kurangnya perhatian organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Selain itu, stagnasi karier menjadi masalah yang cukup dominan, terutama pada organisasi dengan struktur hierarkis yang kaku. Individu yang berada dalam posisi yang sama dalam jangka waktu yang lama tanpa adanya peluang pengembangan cenderung mengalami penurunan motivasi. Stagnasi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada organisasi, karena dapat menurunkan produktivitas serta meningkatkan risiko turnover. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan.

Permasalahan lain yang sering muncul adalah ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan atau minat individu. Fenomena ini cukup umum di Indonesia, di mana banyak tenaga kerja yang bekerja di bidang yang tidak sesuai dengan keahliannya. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan individu tidak dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki, sehingga berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat perkembangan karier individu.

Budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi permasalahan karier. Budaya kerja yang tidak sehat, seperti adanya praktik favoritisme, kurangnya transparansi, serta komunikasi yang tidak efektif, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Dalam konteks Indonesia, budaya organisasi yang hierarkis sering kali menjadi hambatan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Kondisi ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, sehingga menurunkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.

Konflik interpersonal juga merupakan permasalahan yang sering terjadi di tempat kerja. Konflik dapat muncul akibat perbedaan nilai, kepentingan, atau gaya kerja antara individu. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis serta menurunkan kinerja tim. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik menjadi keterampilan penting yang harus dimiliki oleh setiap individu.

Selain konflik, stres kerja dan burnout menjadi masalah yang semakin meningkat dalam dunia kerja modern. Tekanan kerja yang tinggi, tuntutan kinerja, serta beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan individu mengalami kelelahan emosional. Burnout tidak hanya berdampak pada kesehatan mental individu, tetapi juga pada kinerja dan produktivitas. Dalam konteks Indonesia, fenomena ini sering terjadi pada sektor yang memiliki tuntutan kerja tinggi, seperti industri jasa dan kreatif.

Permasalahan Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi isu yang semakin penting. Banyak individu yang mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut waktu dan energi yang besar. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan stres serta menurunkan kualitas hidup individu. Oleh karena itu,

penting bagi individu dan organisasi untuk menciptakan Keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kurangnya pengembangan kompetensi juga menjadi salah satu hambatan dalam perkembangan karier. Banyak organisasi yang belum memberikan pelatihan yang memadai bagi karyawan, sehingga individu kesulitan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dalam era digital, kebutuhan akan kompetensi baru semakin meningkat, sehingga individu dituntut untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

Perkembangan teknologi juga membawa tantangan baru dalam dunia kerja. Digitalisasi dan otomatisasi telah mengubah cara kerja serta jenis pekerjaan yang tersedia. Beberapa pekerjaan menjadi hilang, sementara pekerjaan baru muncul dengan tuntutan kompetensi yang berbeda. Kondisi ini menciptakan ketidakpastian dalam karier, sehingga individu harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi.

Selain itu, diskriminasi dan ketidakadilan di tempat kerja masih menjadi permasalahan di beberapa organisasi di Indonesia. Perlakuan yang tidak adil berdasarkan gender, usia, atau latar belakang dapat menurunkan motivasi serta kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem yang adil dan transparan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Jaringan profesional juga memiliki peran penting dalam pengembangan karier. Individu yang memiliki jaringan luas cenderung memiliki lebih banyak peluang untuk berkembang. Namun, tidak semua individu memiliki kemampuan untuk membangun jaringan tersebut. Oleh karena itu, kemampuan networking menjadi salah satu keterampilan yang perlu dikembangkan.

Motivasi kerja yang rendah juga menjadi masalah yang sering terjadi. Kondisi ini dapat disebabkan oleh kurangnya penghargaan, pekerjaan yang monoton, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung. Motivasi yang rendah akan berdampak langsung pada kinerja individu serta produktivitas organisasi.

Dalam menghadapi berbagai permasalahan tersebut, individu memiliki peran penting dalam mengelola kariernya. Individu harus proaktif dalam mengembangkan kompetensi, membangun jaringan, serta mengelola stres. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan menjadi kunci dalam menghadapi dinamika dunia kerja.

Di sisi lain, organisasi juga memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier. Organisasi perlu menyediakan sistem pelatihan, mentoring, serta jalur karier yang jelas. Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan untuk mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Pendekatan terbaik dalam mengatasi permasalahan karier adalah melalui integrasi antara peran individu dan organisasi. Individu perlu memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam mengelola kariernya, sementara organisasi perlu menyediakan dukungan yang diperlukan. Dengan adanya sinergi antara keduanya, permasalahan karier dapat diatasi secara efektif.

Dalam perspektif karier modern, individu semakin dituntut untuk mandiri dalam mengelola kariernya. Karier tidak lagi bergantung sepenuhnya pada organisasi, tetapi juga pada kemampuan individu dalam memanfaatkan peluang yang ada. Konsep ini menekankan pentingnya fleksibilitas serta kemampuan adaptasi dalam menghadapi perubahan.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam karier merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan kerja individu. Permasalahan ini dapat menjadi tantangan sekaligus peluang, tergantung pada bagaimana individu dan organisasi mengelolanya. Dengan pemahaman yang baik serta strategi yang tepat, individu dapat mengatasi berbagai permasalahan dan mencapai keberhasilan dalam kariernya.

E. Proyek Manajemen Pemasaran 2

Analisis Permasalahan Karier dan Strategi Solusi di Dunia Kerja Indonesia

Tujuan

Mahasiswa mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan karier yang sering terjadi di tempat kerja di Indonesia secara kritis dan aplikatif.

Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta melakukan analisis terhadap permasalahan karier yang dialami oleh individu di tempat kerja (nyata atau studi kasus), kemudian merumuskan solusi strategis berbasis teori dan kondisi riil di Indonesia.

Langkah Pengerjaan

1. Penentuan Objek Studi

Pilih salah satu:

1. Diri sendiri (simulasi kesiapan karier)
2. Karyawan aktif (wawancara minimal 1 orang)
3. Studi kasus perusahaan di Indonesia (nyata/fiktif)

2. Identifikasi Permasalahan Karier

Uraikan secara naratif permasalahan yang ditemukan, misalnya:

1. Ketidakjelasan jalur karier
2. Stagnasi karier
3. Burnout/stres kerja
4. Konflik kerja
5. Work-life balance
6. Job mismatch

3. Analisis Penyebab

Jelaskan penyebab utama masalah, dilihat dari:

1. Faktor individu (kompetensi, motivasi, mindset)
2. Faktor organisasi (budaya, kepemimpinan, sistem karier)
3. Faktor lingkungan (ekonomi, teknologi, persaingan kerja)

4. Analisis Dampak

Uraikan dampak permasalahan terhadap:

1. Kinerja individu
2. Kepuasan kerja
3. Komitmen organisasi
4. Kesehatan mental

5. Perancangan Solusi Strategis

Susun solusi dalam dua perspektif:

a. Strategi Individu

Misalnya:

1. Pengembangan kompetensi
2. Manajemen stres
3. Perencanaan karier pribadi
4. Networking

b. Strategi Organisasi

Misalnya:

1. Sistem jalur karier
2. Program pelatihan dan mentoring
3. Perbaikan budaya kerja
4. Kebijakan work-life balance

6. Penyusunan Model Solusi (Mini Framework)

Buat model sederhana:

1. Diagram alur
2. Mind map
3. Tabel strategi

7. Refleksi Pembelajaran

Tuliskan:

1. Insight utama dari tugas
2. Pelajaran yang didapat
3. Rencana pengembangan karier pribadi

Output Tugas

1. Laporan individu/kelompok (8–12 halaman)
2. Narasi dominan (boleh tabel/gambar)
3. Font 11, spasi 1–1,5

Kriteria Penilaian

1. Ketepatan identifikasi masalah (20%)
2. Kedalaman analisis (25%)

3. Kualitas solusi (25%)
4. Kreativitas (15%)
5. Sistematika penulisan (15%)

Nilai Tambah (Opsional)

Mahasiswa dapat menambahkan:

1. Hasil wawancara karyawan di Indonesia
2. Data atau berita terkait dunia kerja
3. Studi perbandingan antar perusahaan

Output Kreatif (Opsional Tinggi Nilai)

1. Video analisis (5–10 menit)
2. Infografis “Masalah Karier & Solusi di Indonesia”
3. Portofolio refleksi karier pribadi

F. Daftar Pustaka

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28–39.
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27(1), 135–159.
- Bennis, W. (n.d.). *Leadership Identity P1*.
- Brown, T. J., & Clark, C. (2017). Employed parents of children with disabilities and work family life balance: A literature review. *Child & Youth Care Forum*, 46(6), 857–876.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. *Www. Mhhe. Con*.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Damaruci, S. (2025). *TEORI-TEORI PENGEMBANGAN KEPERCAYAAN DIRI: Self Confidence: The Foundation Of Life Skill Intelligence*. Penerbit KBM Indonesia.

- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428–436.
- Dumaine, B. (1994). Why Do We Work?. *Fortune*, 130(13), 196.
- Farrukh, M., Iqbal, S., & Khan, I. (2014). The impact of innovation climate & job satisfaction on corporate entrepreneurship. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(12), 208–216.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. Las. (2012). Pursuing career success while sustaining personal and family well-beng: A study of reduced-load professionals over time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742–766.
- Harunnurrasyid, H., & Widyanti, R. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Karir Individu (Suatu Tinjauan Teoritis). *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 16–29.
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196–211.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-beng and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.
- Mangkunegara, M. A. P., & Hasibuan, M. M. S. (2000). 2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.
- Manurung, Y. (n.d.). *HAKIKAT PENGEMBANGAN KARIR*.

- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Routledge.
- Meyer, G., Brünig, B., & Nyhuis, P. (2015). Employee competences in manufacturing companies – an expert survey. *Journal of Management Development*, 34(8), 1004–1018. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2014-0056>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. Pearson Educación.
- Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.
- Onsardi, O., & Finthariasari, M. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. *Padang. Literasi Langsung Terbit*.
- Patton, W. (2019). *Career development as a partner in nation building Australia: Origins, history and foundations for the future* (Vol. 8). Brill.
- Pio, R. J. (2017). Perencanaan dan pengembangan karir. *Proceeding Seminar Nasional & Ilmu Sosial 2017*, 1(1), 207–215.
- Pramana, C., Utama, A., Ririmasse, O., Djuanda, G., Christianty, R., Wijaya, I. G. B., Syafaat, F., Siahainenia, S., & Mashadi, M. (2021). *Dasar Ilmu Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Schen, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88.
- Shavab, F. A., Nasfi, N., Purboyoy, P., Karyanto, B., Hikmah, H., Kartika, R. D., Rini, N. K., Arifudin, O., Awaludin, D. T., & Ardiansyah, T. (2021). *Dasar manajemen & kewirausahaan (sebuah tinjauan teori dan praktis)*.
- SUKSESI, D. A. N. (2025). MANJAMEN KARIR. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Ajar) 2025*, 157.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Yoon, S. W., & Chae, C. (2022). Research topics and collaboration in human resource development review 2012–2021: A bibliometrics approach. *Human Resource Development Review*, 21 (1), 24–47.

