

## Pengaruh Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT MAHAMERU JEMBER

Anisatur Rohmah \*<sup>1</sup>  
Nuril Lavitatul <sup>2</sup>  
Zakiatul Hasanah <sup>3</sup>  
Nurul Wasiah <sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq

\*e-mail : [rohmanisaturrohmah@gmail.com](mailto:rohmanisaturrohmah@gmail.com)

### Abstrak

Perencanaan karir merupakan aspek krusial dalam pengembangan sumber daya manusia, namun banyak organisasi berskala kecil belum memiliki sistem karir yang terstruktur. *Research gap* dalam penelitian ini terletak pada minimnya kajian mengenai penerapan perencanaan karir pada perusahaan dengan tim inti yang kecil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan perencanaan karir dan pengembangan karir karyawan pada perusahaan dengan struktur organisasi yang terbatas. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik wawancara mendalam kepada narasumber terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki jenjang karir formal akibat tim inti yang hanya berjumlah sekitar sepuluh orang, sehingga peluang promosi jabatan sangat terbatas dan hanya dimungkinkan jika terjadi perubahan struktur organisasi. Perusahaan lebih menekankan pengembangan kompetensi individu melalui pelatihan dan dorongan untuk mengambil pekerjaan tambahan guna memperluas pengalaman. Kesimpulannya, perencanaan karir pada perusahaan kecil lebih berorientasi pada pengembangan kemampuan daripada kenaikan jabatan formal, sehingga pendekatan manajemen sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan skala dan struktur organisasi yang ada.

**Kata kunci:** perencanaan karir; pengembangan karir; manajemen sumber daya manusia

### Abstract

*Career planning is a crucial aspect of human resource development; however, many small-scale organizations have yet to establish a structured career system. The research gap addressed in this study lies in the limited examination of career planning implementation within companies that have small core teams. This study aims to analyze the implementation of career planning and employee career development in organizations with a limited organizational structure. A qualitative method was employed, utilizing in-depth interviews with relevant informants. The findings indicate that the company lacks a formal career ladder due to its core team of approximately ten members, making promotion opportunities highly limited and only possible when organizational restructuring occurs. The company places greater emphasis on individual competency development through training and encouragement for employees to take on side jobs to broaden their experience. In conclusion, career planning in small companies tends to be oriented toward skill development rather than formal promotion, necessitating human resource management approaches that are adapted to the organization's scale and structure.*

**Keywords:** career planning; career development; human resource management

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, kemampuan perusahaan untuk mengelola dan mengembangkan karir karyawannya menjadi faktor penentu keunggulan kompetitif jangka panjang. Perencanaan karir yang baik tidak hanya bermanfaat bagi individu karyawan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan mampu mengimplementasikan sistem perencanaan dan pengembangan karir secara optimal. Perusahaan berskala kecil hingga menengah seringkali menghadapi keterbatasan dalam menyediakan jenjang karir yang terstruktur bagi karyawannya. Kondisi ini menimbulkan berbagai permasalahan, di

antaranya rendahnya motivasi kerja, tingginya tingkat *turnover*, serta terbatasnya kesempatan karyawan untuk berkembang sesuai potensi yang dimiliki. Selain itu, banyak organisasi yang belum memiliki sistem penghargaan yang jelas, sehingga karyawan berprestasi dan yang kurang produktif diperlakukan secara sama, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap semangat kerja secara keseluruhan.

PT Mahameru sebagai salah satu perusahaan dengan tim inti yang relatif kecil turut menghadapi tantangan serupa. Struktur organisasi yang terbatas menyebabkan jalur promosi jabatan menjadi sangat sempit, sehingga peluang kenaikan jabatan hanya dimungkinkan apabila terjadi perubahan struktur organisasi secara menyeluruh. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk mengalihkan fokus dari sistem promosi formal menuju pengembangan kompetensi individu karyawan sebagai strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia.

Fenomena tersebut relevan dengan berbagai temuan dalam literatur manajemen sumber daya manusia yang menegaskan bahwa perencanaan karir merupakan proses penting dalam mengidentifikasi tujuan pekerjaan serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Tanpa perencanaan karir yang memadai, karyawan cenderung kehilangan arah dalam pengembangan diri dan profesionalisme mereka. Di sisi lain, organisasi yang tidak memiliki sistem pengembangan karir yang jelas berisiko kehilangan talenta terbaik kepada kompetitor yang menawarkan prospek karir lebih menarik.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karir karyawan di PT Mahameru, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pola karir di perusahaan tersebut, serta mendeskripsikan peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai model perencanaan karir yang diterapkan pada perusahaan berskala kecil, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan

## KAJIAN TEORITIS

### **Definisi perencanaan karir (*planing career*)**

Menurut para ahli, perencanaan karir (*career planning*) adalah proses mengidentifikasi dan pengambilan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir suatu individu ungkap Sunyoto. Selanjutnya Sunyoto juga mengemukakan aspek perencanaan karir mengaitkan pengidentifikasian sasaran atau tujuan tentang karir dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan itu. Perencanaan karir yang realistik memaksa individu untuk melihat peluang yang ada sehubungan dengan kemampuannya.

Perencanaan karir juga menjadi suatu aspek yang sangat berperan dalam perkembangan karir individu. Harus selangkah lebih maju untuk mengambil keputusan serta memiliki sasaran utama dalam merencanakan karir yang wajib individu tempuh. Perencanaan karir merupakan proses bagian penting dari pendidikan yang dapat meningkatkan perencanaan keputusan tentang pekerjaan yang membutuhkan profesionalitas dan masa depan antara siswa sekolah menengah atas (Rahayu, 2022).

### **Tujuan Karir (*career planing*)**

Tujuan Pengembangan Karier. Pengembangan karier dari sudut pandang pekerja memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karier di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi dari pekerjaan, dan bagi organisasi pengembangan karier memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di masa mendatang (Triton, 2010:155). Caruth dan Pane (2009) mengatakan bahwa secara khusus implementasi pengembangan karier yang dilakukan organisasi memiliki sejumlah tujuan dengan melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai. Samsudin (2010:149) menjelaskan bahwa Pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan

efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi

### **Pengaruh Pola Pikir**

Selain peran individu, manajer, dan organisasi, ada beberapa faktor lain yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Hubungan pegawai dan organisasi Idealnya hubungan keduanya saling menguntungkan agar kinerja meningkat, tapi di lapangan sering ada hambatan. Kepribadian pegawai sikap seperti apatis, terlalu emosional, atau tidak jujur bisa menghambat perkembangan karir, apalagi kalau orangnya sendiri tidak peduli dengan karirnya. Faktor eksternal campur tangan pihak luar bisa mengganggu aturan dan proses manajemen karir dalam organisasi. Politik organisasi adanya nepotisme, pilih kasih, atau hubungan pribadi bisa bikin perencanaan karir jadi tidak berjalan dengan adil. Sistem penghargaan kalau tidak ada sistem penghargaan yang jelas, pegawai berprestasi bisa diperlakukan sama dengan yang kurang produktif. Jumlah pegawai semakin banyak pegawai, persaingan jabatan makin ketat. Sebaliknya, kalau sedikit, peluang bisa lebih besar. Ukuran organisasi, organisasi yang besar punya sistem karir lebih kompleks, tapi peluang promosi dan rotasi juga lebih banyak. Budaya organisasi, budaya yang profesional dan terbuka cenderung mendukung pengembangan karir dibanding yang tidak. Tipe manajemen, manajemen yang kaku dan tertutup bikin pegawai kurang terlibat dalam pengembangan karir. Sebaliknya, yang terbuka dan partisipatif lebih mendukung perkembangan karir pegawai.

### **Peran Manajemen sumber daya manusia**

Peran Manajemen dalam sebuah organisasi adalah untuk mengatur struktur. Dalam perusahaan, mendapatkan keputusan yang cepat adalah hal yang penting. Manajemen yang baik harus menjalankan peran sesuai dengan jabatan dan situasi yang ada. perusahaan atau organisasi. Sebaliknya, manajemen yang tidak dapat menjalankan Peran masing-masing sesuai dengan kebutuhan perusahaan bisa menyebabkan kegagalan. Manajemen adalah cara untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Manajemen Yang baik akan mempermudah tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan tujuan lainnya. Masyarakat. Unsur-unsur dalam manajemen terdiri dari 6 M, yaitu: manusia, uang, metode, mesin, materi, dan media. machines, materials, dan market. Manajemen artinya adalah pengelolaan yang dikelola adalah semua unsur 6 M itu. Tujuan pengelolaan adalah agar semua unsur 6 M itu semakin baik. Mampu dan berhasil digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan

MSDM adalah bidang manajemen yang khusus membahas hubungan dan peran dalam organisasi manusia dalam perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja di dalamnya perusahaan. Manusia selalu ikut serta dan menjadi pihak utama dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana dan pelaku demi tercapainya tujuan.

### **Pengembangan karir**

Beberapa pendapat tentang pengertian pengembangan karier adalah sebagai berikut: a. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. b. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan semakin matang. c. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan karir : a) Usia 15–24 tahun biasanya masih sekolah atau kuliah. Di fase ini orang mulai mikir mau kerja apa sesuai minat dan kemampuan. Ada juga yang sudah coba kerja, tapi masih suka eksplor berbagai pilihan karir. b) Usia 25–44 tahun umumnya sudah lebih mantap di pekerjaan yang dipilih. Nggak sering pindah kerja kecuali ada kondisi tertentu, karena mulai mikirin faktor usia dan kebutuhan ekonomi, terutama keluarga. c) Usia 45–60 tahun cenderung fokus mempertahankan dan

menjalani pekerjaan dengan lebih serius. Lebih mementingkan tanggung jawab dan kualitas kerja, serta jarang kepikiran pindah kerja. d) Di atas 60 tahun (atau sekitar 55 ke atas di Indonesia), biasanya sudah melewati puncak karir dan mulai masuk masa pensiun, jadi pengembangan karir sudah nggak jadi fokus utama.

### **Manfaat perencanaan karir (career planning)**

Manfaat Perencanaan Karir Perencanaan karir yang disusun dengan baik akan dapat memberikan banyak manfaat bagi peserta didik. Kesiapan dalam menghadapi karir ke depan menjadi keuntungan nyata. Setelah lulus sekolah peserta didik tidak perlu lagi mengalami kebingungan akan langkah-langkah yang akan dikerjakan dan arah yang akan dituju. Menurut Sukardi (1993: 24) perencanaan karir memiliki beberapa manfaat bagi individu antara lain: 1. Membantu dalam mempersiapkan diri mengambil keputusan berdasarkan informasi karir yang diterima. 2. Mengembangkan kepercayaan diri. 3. Dapat mengenal peluang-peluang yang akan dijumpai. 4. Dapat menentukan apa yang akan dipersiapkan dalam menekuni karir.

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Dillard (1985: 203) bahwa manfaat perencanaan karir adalah: 1. Pengetahuan dan pemahaman tentang diri sendiri akan lebih meningkat. Mengetahui berbagai macam dunia karir. 2. Cakap untuk membuat keputusan secara efektif. 3. Memperoleh informasi yang terarah mengenai karir yang tersedia. 4. Cakap memanfaatkan kesempatan karir yang sesuai dengan kemampuannya.

Penjelasan Berdasarkan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir banyak manfaat dalam kehidupan, khususnya pada siswa yang akan merencanakan karir dengan mempersiapkan diri dengan mengambil keputusan yang didapat dari informasi tentang berbagai macam dunia karir.

### **Efektivitas perencanaan karir**

Efektifitas Perencanaan Karir Gomes (2000:209) menyatakan bahwa dalam mengukur efektivitas suatu program pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan", antara lain: Reactions, yaitu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, setelah mengikuti pelatihan para peserta ditanya mengenai seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pemateri, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Learning, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (essay atau multiple choice), test performansi dan latihan-latihan simulasi. Behaviors, menilai dari para peserta sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka.

Organizational result, yaitu untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien dan sejenis lainnya. Cost effectivity, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian mengenai perencanaan karir di PT Mahameru adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami serta menggambarkan proses perencanaan karir yang diterapkan di perusahaan, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir para karyawan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui kegiatan wawancara dan observasi kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan perencanaan karir di perusahaan, seperti pimpinan dan karyawan.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung, seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, dan dokumen yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia serta perencanaan karir.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung kondisi perusahaan dan sistem kerja yang diterapkan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai pelaksanaan perencanaan karir karyawan. Sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian berupa arsip, struktur organisasi, dan dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian.

Adapun teknik analisis data dilakukan dengan cara mengumpulkan data, mengelompokkan data, menganalisis hasil yang diperoleh, kemudian menarik kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan metode penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan perencanaan karir di PT Mahameru beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan landasan teori mengenai tujuan serta konsep pengembangan karir yang telah diuraikan, diketahui bahwa objek penelitian memiliki cara penerapan manajemen karir yang khas dan unik. Menurut Triton (2010:155), secara teoritis pengembangan karir bagi karyawan berfungsi sebagai panduan mengenai arah jenjang karir yang dapat dicapai di masa depan, sedangkan bagi organisasi, sistem ini menjamin ketersediaan tenaga kerja yang kompeten untuk mengisi posisi-posisi strategis yang mungkin kosong di kemudian hari. Senada dengan hal tersebut, Samsudin (2010:149) menegaskan bahwa tujuan utama dari pengembangan karir adalah meningkatkan efektivitas kinerja karyawan agar mereka mampu memberikan kontribusi maksimal demi pencapaian tujuan organisasi.

Namun, kondisi yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi berskala besar. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa perusahaan ini belum menerapkan sistem jenjang karir yang tertulis dan terstruktur secara formal. Hal ini disebabkan oleh skala organisasi yang tergolong kecil, dengan jumlah tim inti hanya sekitar 10 orang. Jika dikaitkan dengan faktor penentu pola karir menurut teori yakni ukuran organisasi dan jumlah karyawan temuan ini sangat relevan. Teori menjelaskan bahwa semakin banyak jumlah karyawan, persaingan untuk menduduki jabatan akan semakin ketat, dan organisasi besar cenderung memiliki sistem karir yang rumit namun menyediakan banyak peluang promosi.

Sebaliknya, pada organisasi kecil seperti dalam penelitian ini, struktur jabatan sangat terbatas dan posisi yang ada sudah berada pada tingkatan tertinggi, sehingga peluang kenaikan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi menjadi sangat minim dan jarang terjadi. Perpindahan posisi secara vertikal umumnya hanya mungkin dilakukan apabila terjadi perubahan besar dalam struktur organisasi, misalnya saat terjadi pergantian pimpinan atau direksi. Kondisi ini sangat kontras dengan perusahaan berskala besar seperti Indomaret yang memiliki sistem jenjang karir jelas, bertingkat, dan membuka peluang luas bagi pengembangan karir karyawannya.

## **Alternatif Pengelolaan Karier Karyawan**

Samsudin (2010:149) mengemukakan tiga bentuk penanganan organisasi terhadap karir karyawan, yaitu mempertahankan posisi yang dijabat, pemindahan tugas secara horizontal, dan kenaikan jabatan secara vertikal. Berdasarkan data penelitian, perusahaan ini cenderung menerapkan dua pola pertama, sementara pola ketiga berupa kenaikan jabatan hampir tidak pernah diterapkan.

Perusahaan lebih memprioritaskan peningkatan kompetensi dan keahlian individu karyawan dibandingkan perubahan status atau jabatan. Hal ini tercermin dari kebijakan yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan diri, memberikan dukungan akses pelatihan, bahkan menyediakan pendanaan jika diperlukan untuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia tersebut. Selain itu, perusahaan memberikan kebebasan serta dukungan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan tambahan di luar jam kerja utama. Kebijakan ini sejalan dengan makna pengembangan karier sebagai upaya berkelanjutan dan terencana yang berfokus pada peningkatan kemampuan individu, serta pematangan sikap dan pola pikir. Meskipun tidak ada perubahan jabatan yang signifikan, pengalaman dan keahlian karyawan tetap berkembang, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sesuai dengan tujuan pengembangan karier yang dikemukakan oleh Samsudin.

Kondisi ini juga memperjelas dampak dari faktor sistem penghargaan terhadap pola karier. Mengingat terbatasnya peluang promosi jabatan sebagai bentuk apresiasi status, perusahaan mengalihkan bentuk penghargaan dan pengembangan ke jalur lain, yaitu peningkatan pendapatan melalui pekerjaan tambahan serta penguasaan keahlian baru. Langkah ini menjadi strategi penting agar karyawan tetap merasa dihargai, memiliki motivasi kerja, dan tetap memiliki ruang untuk berkembang, meskipun jalur kemajuan karier secara struktural tidak tersedia.

### ***Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)***

Secara teoritis, peran utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengelola unsur manusia agar tujuan perusahaan dapat tercapai, yang mencakup fungsi manajerial, operasional, dan fungsi organisasi yang saling terintegrasi. Tujuan mendasar MSDM adalah meningkatkan nilai dan kontribusi karyawan bagi organisasi. Dalam konteks perusahaan yang diteliti, pelaksanaan peran MSDM ini dilakukan dengan penyesuaian terhadap skala dan kondisi usaha.

Perusahaan tidak menyusun aturan baku atau persyaratan khusus terkait mekanisme promosi jabatan, namun tetap menjalankan fungsi pengelolaan sumber daya manusia melalui dukungan penuh terhadap pengembangan individu. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan MSDM pada organisasi kecil lebih berfokus pada fleksibilitas dan peningkatan kompetensi dibandingkan pengelolaan jalur karier yang bersifat struktural dan hierarkis. Kebijakan yang mengizinkan dan mendukung adanya pekerjaan sampingan merupakan bentuk adaptasi manajemen untuk membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Hal ini sesuai dengan prinsip teori yang menyatakan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi sebaiknya bersifat timbal balik agar kinerja dapat meningkat. Walaupun tidak ada promosi jabatan, kepuasan kerja dan pengembangan diri karyawan tetap terjaga, sehingga potensi hambatan dalam hubungan kerja dapat diminimalisir.

### ***Efektivitas Sistem Perencanaan Karier***

Apabila mengacu pada konsep efektivitas perencanaan karier dan evaluasi program pengembangan sumber daya manusia menurut Gomes (2000:209), keberhasilan penerapan pengembangan karier di perusahaan ini dapat diukur melalui aspek reaksi (Reactions), pembelajaran (Learning), dan perubahan perilaku (Behaviors).

Ditinjau dari aspek reaksi, kebijakan yang diterapkan mendapatkan tanggapan positif dari karyawan karena adanya dukungan penuh dalam peningkatan kemampuan serta kesempatan untuk menambah penghasilan. Dari sisi pembelajaran, penyediaan akses pelatihan dan pengalaman tambahan melalui pekerjaan sampingan terbukti efektif menambah wawasan dan keterampilan para karyawan. Sementara itu, aspek perubahan perilaku juga tercapai karena peningkatan kemampuan tersebut berdampak langsung pada perbaikan kualitas pelaksanaan tugas pokok dan tanggung jawab karyawan.

Meskipun indikator hasil organisasi yang biasanya diukur melalui kemajuan jenjang jabatan tidak terlihat nyata, efektivitas sistem ini tetap berjalan baik karena disesuaikan dengan

kebutuhan organisasi berskala kecil. Perusahaan dengan struktur sederhana tidak memerlukan banyak pemimpin di berbagai tingkatan, melainkan membutuhkan tenaga kerja yang ahli, kompeten, dan berdedikasi tinggi. Dengan demikian, meskipun perencanaan karier tidak diformalkan melalui jenjang jabatan, tujuan utama dari perencanaan karier itu sendiri yakni membantu individu mempersiapkan diri, mengenali peluang yang ada, dan menentukan persiapan yang dibutuhkan (Sukardi, 1993) tetap terpenuhi sepenuhnya. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Rahayu (2022) yang menyatakan bahwa perencanaan karier adalah proses pengambilan keputusan dan persiapan profesionalitas, yang dalam konteks penelitian ini diwujudkan melalui peningkatan keahlian teknis serta perluasan wawasan kerja.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan perencanaan dan pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh karakteristik serta skala organisasi, di mana Perusahaan tidak menerapkan jenjang karier formal dan terstruktur sebagaimana umumnya diterapkan pada organisasi besar. Kondisi ini muncul karena jumlah tim inti yang relatif kecil sehingga posisi yang ada telah mencapai level tertinggi, yang mengakibatkan peluang promosi jabatan menjadi sangat terbatas dan hanya mungkin terjadi apabila terdapat perubahan struktur organisasi yang mendasar. Sebagai bentuk adaptasi, Perusahaan lebih berfokus pada pengembangan karier melalui peningkatan kompetensi dan keahlian individu, yang diwujudkan melalui dukungan penuh terhadap pelatihan, pendanaan pengembangan diri, serta pemberian kebebasan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan tambahan di luar jam kerja utama guna memperluas pengalaman dan pendapatan. Temuan penelitian menegaskan bahwa meskipun tidak terdapat jenjang jabatan yang jelas, tujuan utama pengembangan karier tetap tercapai, yaitu meningkatkan efektivitas kerja, memaksimalkan kontribusi karyawan, serta menjaga hubungan kerja yang saling menguntungkan antara individu maupun organisasi. Pendekatan ini terbukti efektif dilihat dari respons positif karyawan, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, serta perbaikan kualitas kinerja, sehingga membuktikan bahwa kemajuan karier tidak selalu harus diukur dari kenaikan jabatan semata, melainkan dapat dicapai melalui penguasaan keahlian dan peningkatan nilai diri karyawan.

Saran untuk peneliti selanjutnya, untuk melanjutkan studi dengan fokus empiris yang lebih mendalam, terutama dengan meneliti efektivitas pengembangan karier berbasis kompetensi dibandingkan dengan pengembangan berbasis jenjang jabatan formal pada berbagai jenis dan skala usaha di Indonesia. Selain itu, disarankan untuk melakukan analisis yang lebih rinci mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi pola karier seperti pengaruh budaya organisasi, kepribadian karyawan, maupun politik organisasi, agar dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi berskala kecil maupun besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Caruth, D. L., & Pane, G. D. (2009). *Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals* (3rd ed.). Praeger Publishers.
- Dillard, J. M. (1985). *Lifelong career planning*. Charles E. Merrill Publishing Company.
- Gomes, F. C. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Andi Offset.
- Rahayu, S. (2022). Perencanaan karir siswa sekolah menengah atas melalui layanan bimbingan karir. *Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 9(1), 45–58.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Sukardi, D. K. (1993). *Psikologi pemilihan karier*. Rineka Cipta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Triton, P. B. (2010). *Manajemen sumber daya manusia: Perspektif partnership dan kolektivitas*. Oryza.

- 
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi revisi). Bumi Aksara.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (edisi ke-2). Rajawali Pers.