

PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN MANAJEMEN KARIR TRAINING EFFECTIVENESS - CAREER PATH & TALENT DEVELOPMENT

Juan Areza Fernanda^{1*}, Singgih Puji Raharjo², Arfiani Yulianti Fiyul³

Email : 2507030012@students.unis.ac.id^{1*}, 2507030016@students.unis.ac.id²,
arfiani.yulianti@unis.ac.id³

Abstrak

Kemajuan teknologi dan globalisasi yang pesat telah memicu gangguan yang signifikan dalam keterampilan yang dibutuhkan dalam tenaga kerja modern, mengakibatkan fenomena kesenjangan keterampilan yang meluas. Di tengah tuntutan organisasi untuk terus beradaptasi dan tetap kompetitif, karyawan menghadapi tantangan psikologis seperti kecemasan, kelelahan mental, dan ketakutan kehilangan relevansi kompetensi mereka. Artikel konseptual ini mengkaji urgensi mengintegrasikan pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir secara strategis melalui pendekatan yang lebih humanistik dan berpusat pada manusia. Melalui tinjauan literatur dan sintesis teori Manajemen Sumber Daya Manusia kontemporer, penelitian ini mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, termasuk Model 70:20:10, Teori Andragogi, dan Model Evaluasi Kirkpatrick-Phillips, serta peran pengembangan bakat melalui Matriks 9-Kotak, Jalur Karir Ganda, dan Rencana Pengembangan Individu (IDP). Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia tidak lagi dapat diukur hanya dengan Return on Investment (ROI) finansial; sebaliknya, itu harus dinilai dengan sejauh mana organisasi memanusiakan tenaga kerja mereka melalui penyelarasan tujuan bisnis strategis dengan aspirasi pribadi karyawan. Integrasi empati melalui Rencana Pengembangan Individu (IDP) terbukti berfungsi sebagai jembatan vital dalam mengembangkan talenta yang tangguh, adaptif dengan tingkat kepuasan intrinsik yang tinggi dalam lingkungan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity).

Kata kunci: Efektivitas Pelatihan, Manajemen Karir, Pengembangan Bakat, Pengembangan Karyawan, Matriks 9 Kotak, Rencana Pengembangan Individu (IDP).

^{1 23} Program Studi Manajemen, Pascasarjana, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang

Abstract

The rapid advancement of technology and globalization has triggered significant disruptions in the skills required in the modern workforce, resulting in a widespread skills gap phenomenon. Amid organizational demands to continuously adapt and remain competitive, employees face psychological challenges such as anxiety, mental exhaustion, and fears of losing the relevance of their competencies. This conceptual article examines the urgency of strategically integrating training, development, and career management through a more humanistic and human-centered approach. Through a literature review and synthesis of contemporary Human Resource Management theories, this study explores key factors influencing training effectiveness, including the 70:20:10 Model, Andragogy Theory, and the Kirkpatrick-Phillips Evaluation Model, as well as the role of talent development through the 9-Box Matrix, Dual Career Paths, and Individual Development Plans (IDPs). The findings indicate that the effectiveness of human resource development can no longer be measured solely by financial Return on Investment (ROI); rather, it should be assessed by the extent to which organizations humanize their workforce through the alignment of strategic business objectives with employees' personal aspirations. Empathetic integration through Individual Development Plans (IDPs) is shown to serve as a vital bridge in developing resilient, adaptive talent with high levels of intrinsic satisfaction in a VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) environment.

Keywords: Training Effectiveness, Career Management, Talent Development, Development, 9-Box Matrix, Individual Development Plan (IDP).

A. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi dan lanskap bisnis saat ini bergerak dalam ritme yang belum pernah terjadi sebelumnya. Era Revolusi Industri 4.0 yang kini mulai bergeser menuju Society 5.0 membawa kemajuan teknologi digital, kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan arus globalisasi yang tidak hanya mengubah model bisnis secara fundamental, tetapi juga mendisrupsi kehidupan manusia yang berada di dalam sistem tersebut (Teknowijoyo & Marpelina, 2022). Laporan tahunan World Economic Forum (2023) dalam *The Future of Jobs Report* memperkirakan bahwa sekitar 44% keterampilan inti pekerja akan mengalami perubahan drastis dalam lima tahun ke depan, dan jutaan pekerjaan konvensional akan tergantikan oleh otomatisasi.

Di balik angka-angka statistik makroekonomi yang terkesan dingin dan rasional tersebut, terdapat realitas sosiologis dan psikologis yang sering kali luput dari perhatian manajemen puncak: kegelisahan ribuan pekerja yang khawatir tertinggal oleh zaman. Fenomena *technostress* dan kecemasan karir (*career anxiety*) menjadi isu utama di tempat kerja. Karyawan dituntut untuk terus-menerus melakukan *reskilling* dan *upskilling*, namun seringkali proses tersebut dilakukan dengan cara yang mekanistik, mengabaikan kondisi emosional dan kapasitas kognitif manusia.

Kondisi ini menuntut organisasi, khususnya para praktisi dan akademisi Magister Manajemen, untuk melihat kembali esensi terdalam dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pendekatan tradisional yang memandang karyawan semata-mata sebagai "sumber daya" (*resource*) atau "modal" (*capital*) untuk dieksploitasi demi keuntungan maksimal sudah tidak lagi relevan. Pelatihan dan pengembangan tidak boleh lagi direduksi sekadar menjadi kegiatan administratif, *checklist* HRD, atau ritual tahunan penggugur kewajiban audit ISO.

Pengembangan talenta telah bertransformasi menjadi bentuk tanggung jawab moral, etis, dan strategis organisasi untuk menjaga "keberlangsungan hidup" para

pekerjanya (Noe, 2023). Ketika sebuah organisasi secara tulus dan aktif mengembangkan manusia di dalamnya dengan pendekatan welas asih (*compassion*), dampaknya tidak hanya akan terlihat pada lonjakan produktivitas atau efisiensi, melainkan pada terciptanya rasa aman (*psychological safety*), loyalitas tanpa batas, dan kepuasan batin pekerja (LinkedIn Learning, 2024).

Sayangnya, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak program pelatihan perusahaan gagal menyentuh aspek esensial ini. Kegagalan *training* sering kali bukan disebabkan oleh fasilitas kelas yang buruk, kurang canggihnya platform *e-learning*, atau kurang kompetennya instruktur. Kegagalan tersebut lebih sering diakibatkan oleh hilangnya koneksi antara materi yang diajarkan dengan realitas kerja sehari-hari, serta ketidaksesuaian antara tujuan perusahaan dengan impian karir individu yang menjalaninya (Salas, et all, 2022). Oleh karena itu, diperlukan sebuah pergeseran paradigma dari *Human Resource Management* menuju *Human-Centric People Management*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) yang bersifat deskriptif-analitis (Sari & Asmendri, 2020). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah mengkaji secara mendalam konsep pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern yang berorientasi pada pengembangan talenta dan pendekatan humanis. Penelitian berfokus pada penelaahan berbagai teori, konsep, model, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai integrasi pelatihan, pengembangan, serta manajemen karir dalam organisasi (Assyakurrohim et al., 2022).

Sumber data penelitian terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah, seperti buku akademik, artikel jurnal nasional dan internasional

bereputasi, laporan lembaga profesional, serta dokumen pendukung yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Literatur yang digunakan mencakup teori Human Capital Theory, Resource-Based View (RBV), Andragogi, Model 70:20:10, Model Evaluasi Kirkpatrick-Phillips, Matriks 9-Box Grid, dan Individual Development Plan (IDP)(Ridwan et al., 2021). Selain itu, penelitian juga memanfaatkan laporan industri terkini untuk memperkuat relevansi kajian terhadap dinamika dunia kerja modern(Zirvita, 2026).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelaah, mengidentifikasi, dan mengklasifikasikan berbagai referensi yang sesuai dengan fokus penelitian(Marlina, 2025). Literatur yang terkumpul kemudian diseleksi berdasarkan kredibilitas sumber, relevansi topik, serta keterbaruan publikasi(Fajar, 2024). Selanjutnya, data yang diperoleh dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang berkaitan dengan efektivitas pelatihan, pengembangan talenta, dan manajemen karir sehingga dapat memberikan gambaran yang sistematis mengenai hubungan antarvariabel yang dikaji(Kamala et al., 2025).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan pendekatan sintesis literatur. Proses analisis meliputi reduksi data, pengorganisasian informasi, interpretasi konsep, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan keterkaitan antar teori yang ditemukan(Agrameri et al., 2025). Melalui analisis tersebut, penelitian berupaya menghasilkan pemahaman konseptual mengenai pentingnya integrasi pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir yang berpusat pada manusia (*human-centric approach*) guna mendukung terciptanya sumber daya manusia yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis(Hotimah et al., 2025).

B. PEMBAHASAN

Integrasi Pelatihan, Pengembangan, dan Karir: Menyatukan Visi Bisnis dan Impian Individu

Dalam praktik manajemen di banyak organisasi konvensional, fungsi pelatihan (L&D), manajemen talenta (Talent Management), dan perencanaan karir (Career Planning) sering kali dijalankan secara terfragmentasi dalam struktur silo yang kaku. Departemen L&D sibuk mengejar target pencapaian jumlah jam pelatihan per karyawan (training hours per employee) demi memenuhi target kinerja operasional divisi. Di sisi lain, divisi rekrutmen dan perencanaan suksesi sibuk mengelola peta jenjang karir tanpa adanya koordinasi yang selaras dengan kurikulum pelatihan. Sementara itu, para manajer lini terus mendesak karyawan di bawahnya untuk menggenjot produktivitas harian tanpa memedulikan kebutuhan pengembangan kapasitas mereka.

Keterpisahan struktural ini melahirkan alienasi psikologis pada diri pekerja. Karyawan kerap dihinggapi pertanyaan eksistensial yang melemahkan motivasi mereka: "Mengapa saya dikirim untuk mengikuti pelatihan intensif ini selama seminggu penuh, jika pada akhirnya saya kembali ke meja kerja saya dengan beban kerja yang sama, tanpa adanya kejelasan mengenai bagaimana keterampilan baru ini akan membantu peningkatan karir saya di masa depan?"

Dari perspektif Resource-Based View, keunggulan kompetitif yang bersumber dari SDM hanya akan terwujud secara optimal jika karyawan merasa bahwa mereka dihargai secara utuh sebagai manusia, bukan hanya dimanfaatkan sebagai alat produksi. Pelatihan yang diberikan secara sporadis tanpa adanya integrasi dengan peta jalan karir jangka panjang adalah bentuk inefisiensi investasi yang nyata. Karyawan akan mengalami kejenuhan kognitif dan frustrasi karena merasa energi mereka dikuras habis di atas "treadmill korporasi" mereka terus bergerak dan belajar dengan sangat lelah, tetapi tidak pernah benar-benar beranjak menuju tujuan karir yang mereka impikan.

Integrasi holistik antara pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir merupakan bentuk pengakuan eksistensial dari organisasi bahwa setiap karyawan adalah individu yang memiliki narasi kehidupan yang unik. Tugas strategis manajemen modern bukanlah memaksa karyawan untuk menekan atau menghapus narasi personal mereka demi kepentingan bisnis semata. Tugas sejati pemimpin adalah menemukan titik temu yang harmonis (*strategic alignment*) di mana pencapaian sasaran pertumbuhan organisasi dapat terakselerasi justru melalui pencapaian impian karir dan aktualisasi diri para karyawannya.

Studi Kasus: Integrasi L&D di Telkom Indonesia

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk berhasil mengatasi masalah operasional silo ini melalui pendirian Telkom Corporate University (Telkom CorpU). Telkom CorpU tidak hanya berfungsi sebagai pusat pelatihan teknis, melainkan sebagai pusat integrasi strategis antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan karir melalui sistem Great People Development Program (GPDP).

Di Telkom, setiap modul pelatihan dikaitkan secara otomatis dengan persyaratan kompetensi untuk promosi jabatan tertentu. Jika seorang karyawan ingin naik ke level manajerial atau spesialis senior, sistem secara transparan menampilkan peta kurikulum belajar yang harus ditempuh. Pembelajaran dirancang secara hibrida, menggabungkan pembelajaran formal digital dengan proyek nyata (*action learning*) yang langsung berdampak pada pemecahan masalah bisnis di unit kerja mereka. Dengan model ini, karyawan memiliki motivasi intrinsik yang sangat tinggi untuk belajar karena mereka melihat korelasi langsung antara investasi waktu belajar mereka dengan akselerasi karir mereka di Perusahaan

Mengembalikan Esensi Pelatihan: Bergerak dari Kelas ke Realitas Kehidupan Kerja

Efektivitas pelatihan tidak diukur dari seberapa bagus presentasi sang *trainer*, melainkan dari terjadinya *Transfer of Learning*—sebuah momen psikologis di mana karyawan tidak hanya "mengetahui" (*knowing*), tetapi memiliki keberanian, *self-efficacy* (keyakinan diri), dan lingkungan yang aman untuk "melakukan" (*doing*) hal baru tersebut di tempat kerjanya (Noe, 2023). Untuk mencapai titik transisi ini, organisasi harus merancang pelatihan dengan penuh empati melalui tiga tahapan kritis:

- 1. Kondisi "Can't Do" (Ketidakmampuan):** Karyawan tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan teknis yang memadai untuk menyelesaikan tugasnya. Solusi yang tepat untuk kondisi ini adalah intervensi pelatihan, pendampingan teknis, dan penyediaan panduan kerja yang jelas.
- 2. Kondisi "Won't Do" (Ketidakmauan):** Karyawan sebenarnya memiliki kemampuan teknis yang sangat baik, namun kinerjanya buruk karena motivasinya telah padam. Hal ini bisa disebabkan oleh kelelahan mental akibat beban kerja yang tidak realistis (*burnout*), konflik interpersonal dengan atasan, atau rasa frustrasi karena merasa kontribusinya tidak pernah diapresiasi. Jika kondisi ini yang terjadi, memberikan pelatihan keterampilan tambahan justru akan memperparah frustrasi karyawan. Solusi yang dibutuhkan adalah intervensi non-pelatihan, seperti sesi konseling pribadi, restrukturisasi beban kerja, atau perbaikan gaya kepemimpinan manajer lini.

Desain Ekosistem Belajar: Rekonstruksi Model 70:20:10 di Era Digital

Model pembelajaran 70:20:10 yang dirumuskan oleh Lombardo dan Eichinger (1996) mengembalikan proses belajar ke habitat alaminya, yaitu di tengah-tengah aktivitas kerja nyata. Model ini menolak paradigma kuno bahwa belajar hanya terjadi di dalam ruang kelas pelatihan yang steril.

1. **70% Experiential Learning (Belajar Melalui Pengalaman Nyata):** Porsi terbesar dari proses belajar terjadi ketika karyawan dihadapkan pada proyek-proyek yang menantang (*stretch assignments*), rotasi jabatan (*job rotation*), atau penugasan untuk menyelesaikan masalah operasional yang rumit. Dalam konteks humanis, fase 70% ini mensyaratkan adanya budaya *psychological safety* yang sangat kuat. Organisasi harus memberikan toleransi terhadap kesalahan yang tidak disengaja selama proses eksperimen tersebut berlangsung. Karyawan tidak akan pernah berani berinovasi jika setiap kesalahan kecil langsung diganjar dengan sanksi administratif atau pemotongan bonus.
 - *Contoh Riil di Astra International:* Astra menerapkan metode pengembangan kepemimpinan melalui program *Astra Management Development Program (AMDP)*. Para calon pemimpin tidak hanya belajar teori kepemimpinan di kelas, melainkan ditugaskan untuk memimpin proyek inovasi bisnis lintas anak perusahaan selama beberapa bulan. Mereka diberikan otonomi penuh untuk mengeksekusi ide bisnis baru, namun didampingi oleh fasilitator senior untuk memastikan proses refleksi belajar dari keberhasilan maupun kegagalan proyek tersebut berjalan optimal.
2. **20% Social Learning (Belajar Dari Orang Lain):** Proses belajar terjadi melalui interaksi sosial, kolaborasi, umpan balik yang konstruktif, serta hubungan pendampingan yang intensif seperti *mentoring* dan *coaching*. Ini adalah ruang di mana nilai kemanusiaan, empati, dan kebijaksanaan ditularkan secara personal dari generasi senior ke junior, bukan dengan instruksi militeristik yang kaku.

- *Contoh Riil di Unilever:* Unilever menerapkan program *Reverse Mentoring*. Di sini, proses bimbingan dibalik: karyawan muda dari Gen Z atau Milenial bertindak sebagai mentor bagi para direktur senior dalam hal pemahaman teknologi digital terbaru, tren sosial media, dan perilaku konsumen muda. Hubungan sosial ini meruntuhkan sekat-sekat hierarki formal, membangun rasa saling menghormati, dan menciptakan dialog antar-generasi yang hangat dan inklusif.

3. 10% Formal Learning (Pembelajaran Formal): Merupakan fondasi awal berupa penguasaan konsep teoritis, kerangka berpikir, metodologi, dan regulasi kepatuhan melalui kelas pelatihan tatap muka atau platform *e-learning*. Di era digital, porsi 10% ini harus dirancang agar fleksibel dan tidak menyita waktu produktif karyawan secara berlebihan melalui pendekatan *Microlearning* (belajar lewat video pendek berdurasi 3-5 menit yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja).

- *Contoh Riil di Google:* Google terkenal dengan program internalnya yang bernama **Googler-to-Googler (g2g)**. Google menyadari bahwa instruktur terbaik bagi karyawannya adalah rekan kerja mereka sendiri. Sekitar 80% dari seluruh pelatihan formal di Google disampaikan melalui jaringan g2g ini. Karyawan dari berbagai level secara sukarela mendaftarkan diri untuk mengajar kelas-kelas yang mereka kuasai—mulai dari pemrograman Python, teknik bernegosiasi, hingga meditasi untuk mengelola stres. Inisiatif ini tidak hanya menghemat biaya L&D, tetapi juga mempererat rasa kebersamaan, rasa saling menghargai, dan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing culture*).

Evaluasi yang Memaknai Dampak: Integrasi Kirkpatrick dan Phillips

Untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan secara komprehensif, organisasi harus melampaui metode penilaian kepuasan peserta yang dangkal. Kita perlu mengintegrasikan model Evaluasi Empat Level Kirkpatrick dengan Level Kelima dari Jack Phillips (*Return on Investment*), namun dengan tetap mempertahankan sentuhan humanis yang seimbang melalui pengukuran *Return on Expectations* (ROE).

Untuk memahami bagaimana analisis ini dijalankan secara riil di tingkat korporasi, berikut disajikan simulasi perhitungan komprehensif untuk program pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kinerja sekaligus kesejahteraan psikologis karyawan.

Studi Kasus Perhitungan Finansial & Non-Finansial (ROI & ROE)

Misalkan **PT ABC** mengadakan program pelatihan "Kepemimpinan Empatik dan Pengelolaan Stres" untuk 20 orang Manajer Lini guna menurunkan tingkat pengunduran diri karyawan (*turnover rate*) di tim mereka yang tinggi akibat stres kerja.

- **1. Biaya Program Pelatihan (Total Cost):**
 - Biaya jasa fasilitator & materi: Rp 50.000.000
 - Biaya sewa tempat & konsumsi: Rp 20.000.000
 - Biaya hilangnya waktu produktif peserta (20 manajer x 2 hari): Rp 30.000.000
 - **Total Biaya Pelatihan (\$Biaya\$): Rp 100.000.000**
- **2. Pengukuran Manfaat Bisnis (Level 4 - Impact):** Sebelum pelatihan, tingkat pengunduran diri karyawan di bawah kendali 20 manajer tersebut adalah sebesar 15% per tahun (mengakibatkan 10 orang staf keluar per tahun).

Biaya rata-rata untuk merekrut, melatih, dan masa tunggu produktivitas pengganti karyawan baru diestimasi sebesar Rp 40.000.000 per orang. Satu tahun pasca-pelatihan, tingkat pengunduran diri turun menjadi 6% (hanya 4 orang staf yang keluar per tahun).

- **Jumlah penghematan staf:** $10 - 4 = 6$ orang staf terselamatkan.
 - **Manfaat Finansial Kotor (\$Manfaat\$):** $6 \text{ orang} \times \text{Rp } 40.000.000 = \text{Rp } 240.000.000$ per tahun.
 - **Isolasi Dampak Pelatihan:** Melalui analisis kontrol, disepakati bahwa 80% dari penurunan tingkat pengunduran diri ini murni disebabkan oleh perubahan gaya kepemimpinan manajer pasca-pelatihan (20% lainnya disebabkan oleh faktor kenaikan gaji pasar).
 - **Manfaat Finansial Bersih yang Diisolasi:** $\text{Rp } 240.000.000 \times 80\% = \text{Rp } 192.000.000$.
- **3. Perhitungan Return on Investment (Level 5 - ROI):** Menggunakan rumus finansial standar Phillips:

$$ROI = \frac{\text{Manfaat Bersih Pelatihan} - \text{Total Biaya Pelatihan}}{\text{Total Biaya Pelatihan}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{\text{Rp } 192.000.000 - \text{Rp } 100.000.000}{\text{Rp } 100.000.000} \times 100\% = 92\%$$

Hasil perhitungan menunjukkan angka **ROI sebesar 92%**. Artinya, setiap Rp 1.000 yang diinvestasikan perusahaan untuk melatih manajer dalam kepemimpinan empatik, menghasilkan penghematan biaya rekrutmen sebesar Rp 1.920.

- **4. Analisis Return on Expectations (ROE - Dimensi Humanis):** Meskipun angka ROI finansial sangat impresif, organisasi yang humanis tidak berhenti

pada angka di atas. Mereka melakukan pengukuran kualitatif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di bawah supervisi para manajer tersebut:

- Hasil survei *Employee Engagement* menunjukkan kenaikan skor dari 62% menjadi 85%.
- Skor *Psychological Safety* meningkat tajam: anggota tim melaporkan bahwa mereka kini merasa jauh lebih aman untuk menyampaikan ide kreatif atau melaporkan kesalahan tanpa takut dihakimi oleh manajer mereka.
- Jumlah klaim asuransi kesehatan terkait penyakit psikosomatis (stres asam lambung, migren kronis) menurun sebesar 35%.

Inilah esensi sejati dari efektivitas pelatihan: kesuksesan finansial (ROI) yang berjalan beriringan dengan pemanusiaan lingkungan kerja dan peningkatan derajat kesejahteraan psikologis manusia di dalamnya (ROE).

Manajemen Karir dan Talent Development: Menghargai Keberagaman Potensi

Organisasi masa kini, dengan dominasi generasi Milenial dan Gen Z, semakin menyadari bahwa tidak semua orang bercita-cita menjadi Manajer atau Direktur. Memaksa seorang *introvert* yang merupakan pakar analitik data brilian untuk menjadi seorang pemimpin struktural yang harus mengurus konflik staf setiap hari adalah bentuk "kekerasan organisasional" yang halus. Hal ini akan mematikan motivasinya dan merugikan kedua belah pihak (Peter Principle: orang dipromosikan ke tingkat ketidakmampuannya).

Di sinilah manajemen karir yang humanis dan berpusat pada *talent development* harus diimplementasikan:

1. **Jalur Karir Lateral atau Lattice (Zigzag):** Tidak semua jenjang karir harus vertikal (naik ke atas). Banyak karyawan ingin bereksplorasi secara lateral (menyamping)—misalnya dari divisi Pemasaran pindah ke divisi HR, lalu ke Inovasi Produk. Jalur karir *Lattice* merayakan rasa ingin tahu intelektual manusia dan menciptakan *agile workers*.
2. **Jalur Karir Ganda (Dual-Career Track):** Ini adalah bentuk penghormatan tertinggi organisasi bagi para "Spesialis" dan pahlawan teknis. Organisasi mengakui bahwa keahlian teknis tingkat tinggi (seperti *Senior Engineer*, *Master Researcher*) sama mulianya, sama prestisiusnya, dan digaji setara dengan posisi manajerial (seperti *Branch Manager* atau VP).

Dinamika Matriks 9-Box Grid: Mencegah Bias dan Pelabelan

Dalam konteks *Talent Development* strategis, alat ukur seperti Matriks 9-Box Grid (memetakan Kinerja di sumbu X dan Potensi di sumbu Y) sangat efektif untuk menyusun *Succession Planning* (Perencanaan Suksesi).

Namun, aplikasinya harus dilakukan dengan sangat bijaksana dan hati-hati. Kelemahan terbesar 9-Box adalah bias psikologis penilai (seperti *Halo effect*, bias kedekatan, atau rasisme/seksisme tidak sadar). Selain itu, melabeli seorang karyawan sebagai *Iceberg* atau *Deadwood* (Kinerja Rendah & Potensi Rendah) tidak boleh menjadi justifikasi pemecatan sepihak atau "vonis mati" karir.

Dari kaca mata humanis, posisi rendah di 9-Box adalah *wake-up call* bagi HR dan atasan untuk melakukan intervensi kepemimpinan yang penuh welas asih. Pertanyaan yang harus diajukan adalah:

- "Mengapa talenta ini meredup?"
- "Apakah kita menempatkannya di peran yang salah (*mismatch*)?"

- "Ataukah dia sedang menghadapi krisis personal, masalah kesehatan mental, atau perceraian di rumah?" Pembinaan (*coaching*) yang empatik dapat membangkitkan kembali *Enigmas* atau *Icebergs* menjadi kontributor inti (*Core Players*) kembali.

Integrasi Strategis melalui Individual Development Plan (IDP)

Individual Development Plan (IDP) atau Rencana Pengembangan Individu adalah instrumen puncak dari integrasi pelatihan, pengembangan, dan karir yang humanis. IDP tidak boleh bernasib sama dengan formulir KPI (Key Performance Indicator) tahunan yang diisi buru-buru semalam sebelum ditandatangani, sekadar untuk urusan birokrasi.

IDP adalah **dokumen hidup** yang merupakan hasil manifes dari dialog dari hati ke hati (*heart-to-heart talk*) antara seorang atasan (sebagai mentor/coach) dan bawahannya. Proses pembuatan IDP mencakup:

1. **Pencarian Aspirasi:** Organisasi/Atasan bertanya secara terbuka: "*Apa aspirasimu 1 hingga 3 tahun ke depan, baik di dalam maupun di luar peran ini?*"
2. **Identifikasi Kesenjangan Bersama:** Atasan membantu karyawan melihat gap antara kompetensi saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai cita-cita tersebut. Gap ini dibingkai ulang bukan sebagai kelemahan atau kebodohan, melainkan sebagai "ruang eksplorasi untuk bertumbuh" (*room for growth*).
3. **Perumusan Aksi (Action Plan):** Perusahaan dan karyawan secara kolaboratif merumuskan menu pelatihan menggunakan rasio 70:20:10 (Tugas proyek, mencari mentor, dan kelas yang harus diikuti).

4. **Komitmen Dukungan:** Atasan berjanji untuk menyediakan waktu, anggaran, atau akses bagi bawahan untuk melaksanakan rencana tersebut.

Melalui IDP, karyawan tidak merasa didorong dari belakang dengan pecut ancaman evaluasi kinerja, melainkan merasa digandeng tangannya dari depan menuju masa depan karir yang ia yakini.

Peran Teknologi (AI dan People Analytics) dalam Human-Centric L&D

Di era modern, teknologi sering dicap sebagai penyebab dehumanisasi. Namun, jika digunakan dengan filosofi yang tepat, teknologi kecerdasan buatan (AI) dan *People Analytics* dapat menjadi alat utama untuk memanusiakan karyawan:

- **Hyper-Personalization:** Sama seperti algoritma Netflix atau Spotify yang merekomendasikan hiburan berdasarkan preferensi individu, AI dalam *Learning Management System* (LMS) dapat merekomendasikan modul pelatihan, artikel, dan jalur karir yang paling sesuai dengan gaya belajar, minat historis, dan kecepatan kognitif setiap karyawan.
- **Prediksi Kebutuhan Intervensi:** Analitik data HR dapat mendeteksi tanda-tanda awal *burnout* (kelelahan ekstrem) dari pola absensi, penurunan produktivitas, atau bahasa sentimen dalam email internal. HR dapat memberikan intervensi *training* resiliensi mental atau bantuan konseling, sebelum karyawan tersebut benar-benar tumbang atau *resign*.

Menavigasi Karir Lintas Generasi

Efektivitas program pengembangan di masa kini sangat dipengaruhi oleh keberagaman demografis tenaga kerja. Saat ini, organisasi dihuni oleh setidaknya empat generasi berbeda, yang masing-masing memiliki pandangan unik tentang karir:

- **Baby Boomers & Gen X:** Cenderung menghargai stabilitas, loyalitas perusahaan, pengembangan karir vertikal, serta pelatihan di ruang kelas formal.
- **Milenial (Gen Y):** Mencari keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), makna pekerjaan (*purpose*), *mentorship* yang intens, dan umpan balik yang terus-menerus.
- **Gen Z:** Menghargai kemandirian, kewirausahaan internal (*intrapreneurship*), keragaman & inklusi, serta pelatihan digital/ *bite-sized learning* berbasis teknologi interaktif (seperti gamifikasi dan VR). Program *talent development* tidak bisa menggunakan pendekatan *one-size-fits-all*. Keluwesan sistem HR dalam menyediakan menu pengembangan yang dapat dikustomisasi adalah kunci mempertahankan *engagement* seluruh generasi.

C. KESIMPULAN

Pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir merupakan tiga komponen strategis yang tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi, globalisasi, dan tuntutan kompetensi baru, organisasi dituntut untuk mengintegrasikan ketiga aspek tersebut secara sistematis dan berkelanjutan. Pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centric approach*) menjadi landasan penting agar pengembangan karyawan tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas organisasi, tetapi juga mendukung pertumbuhan, kesejahteraan, dan aktualisasi diri individu.

Efektivitas pelatihan tidak lagi cukup diukur dari jumlah program yang diselenggarakan atau tingkat kepuasan peserta semata, melainkan dari keberhasilan transfer pembelajaran ke dalam praktik kerja nyata. Penerapan model 70:20:10, teori andragogi, serta evaluasi Kirkpatrick-Phillips menunjukkan bahwa proses

pembelajaran yang menggabungkan pengalaman kerja, interaksi sosial, dan pembelajaran formal mampu menghasilkan pengembangan kompetensi yang lebih relevan dan berkelanjutan. Selain memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja, pendekatan ini juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan mendukung inovasi.

Dalam konteks pengembangan talenta dan manajemen karir, organisasi perlu mengakomodasi keberagaman potensi, minat, serta aspirasi karyawan melalui berbagai jalur karir yang fleksibel. Pemanfaatan instrumen seperti Dual Career Track, 9-Box Grid, dan Individual Development Plan (IDP) memungkinkan organisasi mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta secara lebih objektif dan manusiawi. IDP secara khusus berperan sebagai sarana penyelarasan antara kebutuhan strategis organisasi dengan tujuan karir individu, sehingga menciptakan hubungan kerja yang lebih bermakna dan berorientasi jangka panjang.

Pada akhirnya, keberhasilan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh besarnya Return on Investment (ROI), tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan Return on Expectations (ROE) yang mencerminkan kepuasan, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Integrasi pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir yang didukung teknologi, kepemimpinan empatik, serta budaya pembelajaran berkelanjutan akan menghasilkan talenta yang adaptif, tangguh, dan siap menghadapi tantangan lingkungan VUCA. Dengan demikian, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sekaligus mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih humanis dan bermartabat.

Daftar Pustaka

- Agrameri, A., Yosepha, S. Y., & Cahaya, Y. F. (2025). Strategi peningkatan kompetensi dan produktivitas kerja dengan manajemen pelatihan untuk pengembangan karyawan. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 77–92.
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9.
- Fajar, A. (2024). Strategi Pengembangan Karir Dalam Era Digital: Dampak Teknologi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 11609–11622.
- Hotimah, H., Ekaputri, D., & Mujtahidah, I. (2025). Analisis Jabatan dan Manajemen Karir: Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Terpadu. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 181–192.
- Kamala, J., Salsa, S. A., Nurilawati, N., Fachriansyah, R. M. I., & Firman, F. (2025). Integrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kapasitas Organisasi. *EDU Sociata (Jurnal Pendidikan Sosiologi)*, 8(1), 22–32.
- LinkedIn Learning. (2024). *Workplace learning report 2024: Building the agile future*.
- Marlina, S. (2025). Analisis literatur sebagai metode penelitian. *Jurnal Hukum Tata Negara Dan Konstitusi Vol, 1(01)*, 1.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development (9th ed.)*.
- Ridwan, M., Suhar, A. M., Ulum, B., & Muhammad, F. (2021). Pentingnya penerapan literature review pada penelitian ilmiah. *Jurnal Masohi*, 2(1), 42–51.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., K., & Smith-Jentsch, K. A. (2022). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*.

- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 6(1), 41–53.
- Teknowijoyo, F., & Marpelina, L. (2022). Relevansi industri 4.0 dan society 5.0 terhadap pendidikan di Indonesia. *Educatio*, 16(2), 173–184.
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. *Geneva: WEF*.
- Zirvita, Z. (2026). PENYUSUNAN HASIL PENELITIAN MENJADI ARTIKEL ILMIAH YANG SISTEMATIS SESUAI GAYA SELINGKUNG JURNAL DAN MENGIRIMKANNYA KE JURNAL NASIONAL ATAU INTERNASIONAL BEREPUTASI. *Tuladha: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 57–66.