

Literature Review: Pengembangan Karir Yang Efektif Di Era 4.0

Siti In Meida Yasmin¹, Muhammad Risky Afandi², Aulia Rahmayanti³, Mochammad Isa Anshori⁴

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura
sitiinmeidayasmin@gmail.com, riskyafandi14x@gmail.com, auliarahmayanti10@gmail.com,
isa.anshori@trunojoyo.ac.id

Alamat : Jl. Raya Telang, Perumahan Telang Indah, Telang, Kec. Kamal, Kab. Bangkalan, Jawa Timur 69162

Korespondensi Penulis : sitiinmeidayasmin@gmail.com

Abstract

This article was created to find out effective career development in the 4.0 era. Career planning is an important strategy for both individuals and companies. Individuals need to be proactive in planning and managing their careers, while companies need to provide support and facilities for employee career development. This era is marked by increasingly rapid technological developments and can be seen from the fact that society is tied to information technology as a basis for supporting life. This research uses library research or literature review methods. This research uses an in-depth literature review method, where various literature sources relevant to the research topic are collected and analyzed carefully. The results of the analysis and synthesis from various sources will be used to deepen understanding of the research topic and become the main basis for preparing and drawing conclusions for this journal. This research shows that career development, digital skills, and the ability to adapt to digital technology are very important to increase career success and organizations also play a role in improving the skills and abilities of their employees. In the era of Industrial Revolution 4.0, companies need to improve the skills and abilities of their employees to face increasingly fierce competition.

Keywords: *Development, Career Planning, HR*

Abstrak

Artikel ini dibuat untuk mengetahui pengembangan karir yang efektif di era 4.0. Perencanaan karir merupakan strategi penting baik bagi individu maupun perusahaan. Individu perlu proaktif dalam merencanakan dan mengelola karir mereka, sementara perusahaan perlu memberikan dukungan dan fasilitas untuk pengembangan karir karyawan. Era ini ditandai dengan perkembangan teknologi yang kian pesat dan dapat dilihat dari masyarakat yang terikat dengan teknologi informasi sebagai landasan penunjang kehidupan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan atau tinjauan pustaka. Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur yang mendalam, dimana berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian dikumpulkan dan dianalisis secara cermat. Hasil analisis dan sintesis dari berbagai sumber ini akan digunakan untuk memperdalam pemahaman tentang topik penelitian dan menjadi landasan utama dalam penyusunan dan penarikan kesimpulan jurnal ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, keterampilan digital, dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi digital sangat penting untuk meningkatkan kesuksesan karir serta Organisasi juga berperan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawannya. Di era Revolusi Industri 4.0, perusahaan perlu meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawannya untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Kata Kunci: *Pengembangan, Perencanaan Karir, SDM*

PENDAHULUAN

Indonesia sudah memasuki Industri 4.0 yaitu era digital sejak tahun 2011, adanya perkembangan teknologi yang pesat menyebabkan hampir setiap aspek kinerja manusia, termasuk pekerjaan, pendidikan, ekonomi, dan sosial budaya (Idrus. 2023). Saat ini teknologi sudah serba digital serta sudah menjadi prioritas dan kebutuhan utama organisasi maupun bisnis (Hotimah, Ambarwati dkk. 2023). Kompetensi SDM harus siap menghadapi tantangan

baru pada level pemimpin, manajer, dan karyawan, dan salah satu faktor penentu keberhasilan transformasi di era revolusi industri 4.0 yaitu sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi perusahaan (Damingun, 2017). Sumber Daya Manusia harus selalu dikembangkan dan dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi yang semakin berkembang pesat, supaya mampu dalam merespon perubahan cepat yang dihadirkan oleh organisasi atau perusahaan (Mardhiyah, Aldriani, dkk., 2021).

Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menjadi penyebab keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hayati, N., & Yulianto, 2021). Tidak hanya kompetensi, karir individu juga menjadi perhatian yang utama dan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja perusahaan (Bintari, 2018). Menurut Sukmayanti, et al (2016), beberapa hal yang mendorong karyawan agar dapat memiliki kinerja yang tinggi yaitu karyawan ditempatkan di posisi yang tepat sesuai dengan keahlian, serta didukung program pengembangan karir yang terstruktur dan mempunyai kompetensi intelektual yang baik.

Sumber daya manusia yang berorientasi pada perencanaan karir membuka berbagai kemungkinan bagi anggota organisasi sebagai individu untuk dapat melalui proses kenaikan jabatan dan pangkat sesuai dengan kemampuan dan persyaratan yang ada (Sos, N. S, 2015). Perkembangan penerapan MSDM mencerminkan berbagai tingkatan adaptasi dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan zaman, terdapat organisasi yang mempertahankan pendekatan tradisional, (Praktikno & Hermawan, 2022). Penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) tradisional berfokus pada pembentukan spesialis yang ahli dalam bidang tertentu. Pendekatan ini menekankan pada pembagian kerja yang jelas dan terstruktur, dengan masing-masing karyawan memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik, sedangkan sisi pendekatannya berfokus pada pembangunan hubungan kerja yang baik antara pegawai dan perusahaan (Praktikno & Hermawan, 2022).

Dari sudut pandang karir, peran organisasi dalam pengembangan karir karyawan tidak hanya sebatas sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka, organisasi yang ideal menyediakan berbagai program dan peluang bagi karyawan untuk belajar, tumbuh, dan berkembang secara profesional, dengan adanya pandangan seperti diatas maka karir seseorang tidak tergantung dari kemauan organisasi, akan tetapi justru tergantung dari keinginan karyawan (Permatasari, 2006). Memfasilitasi karir karyawan bukan hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga strategi bisnis yang cerdas, organisasi dapat memperoleh dua manfaat sekaligus yaitu bakat karyawan yang

sudah disesuaikan dengan minatnya dan organisasi akan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang tinggi (Norbadiah & Avriyanti, 2020).

Perencanaan dan pengembangan karir dapat bermanfaat bagi individu maupun organisasi (Permatasari, 2006). Melalui program pengembangan karir, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawannya, menurunkan tingkat turnover karyawan yang dapat menghemat biaya dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja, dan pastinya meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan (Permatasari, 2006). Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir membantu karyawan untuk mempersiapkan diri dan memanfaatkan peluang karir yang tersedia dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan karir mereka, karyawan dapat mengidentifikasi peluang yang sesuai dengan keterampilan dan minat mereka, serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya (Mandriasih, 2019). Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi (Erdalina, (2019). Pengembangan karir bagi individu bukan hanya tentang mencapai tujuan tertentu, melainkan proses seumur hidup untuk terus belajar, berkembang, dan beradaptasi dengan perubahan di dunia kerja, hal ini melibatkan serangkaian pilihan dan keputusan yang dibuat individu sepanjang, pengembangan karir juga ditentukan melalui interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara (mediating), lingkungan dan factor keluaran (output) (Szymanski dan Trevino, 1996).

Jenjang jabatan menjadi cerminan pengembangan karir individu dalam sebuah organisasi (Astuti, 2019). Di era modern, posisi jabatan tak hanya menjadi dambaan, tapi juga tolak ukur kemampuan dan ambisi individu untuk mencapai puncak karir, mendaki jenjang jabatan tak hanya menjanjikan gaji yang lebih tinggi, tapi juga membuka akses terhadap wewenang yang lebih luas dan kesempatan untuk memperkaya pengetahuan. Ketika memasuki dunia kerja, individu kerap mempertanyakan tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) bisa dicapai atau tidak di perusahaan tersebut (Andi & Wiguna, 2022). Ketika individu menyadari bahwa pencapaian tujuan karir mereka di organisasi tersebut terhambat, kemungkinan besar mereka akan mengalami penurunan semangat kerja, motivasi, dan bahkan mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi (Hariandja, 2005). Berdasarkan latar belakang diatas maka artikel ini dibuat untuk mengetahui pengembangan karir yang efektif di era 4.0

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka atau metode penelitian kepustakaan. Tinjauan pustaka memberikan gambaran umum tentang penelitian yang akan dilakukan pada topik tertentu, memperlihatkan kepada pembaca mengenai apa yang diketahui dan apa yang

tidak diketahui tentang topik tersebut serta memberikan penjelasan mengenai validitas penelitian yang dilakukan (Al-Furqon, 2023). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari majalah dan karya masa lalu, dan data sekunder yang dikumpulkan melalui penelitian kepustakaan, yaitu data berdasarkan buku-buku literatur (Al-Furqon, 2023).

Penelitian kepustakaan merupakan penelitian teoritis, bibliografi, dan literatur ilmiah lainnya mengenai budaya, nilai, dan norma yang berkembang dalam konteks sosial yang diteliti (Sugiyono: 2012). Hal ini menunjukkan bahwa penelitian kepustakaan adalah suatu metode penulisan bibliografi yang sistematis secara ilmiah yang melibatkan pengumpulan bahan-bahan bibliografi yang berkaitan dengan tujuan penelitian, pengumpulan metode dengan menggunakan metode kepustakaan, pengorganisasian dan penyajian data (Danandjaja, 2014). Hasil kajian dan penggabungan dari berbagai sumber akan menambah pemahaman topik penelitian ini dan akan dijadikan dasar pengembangan dan penarikan kesimpulan jurnal ini.

PEMBAHASAN

Definisi Karir

Karir termasuk dari bagian perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang dapat menjadi tujuan hidup (Soetjipto, dkk., 2002). Karir didefinisikan sebagai serangkaian jabatan atau posisi yang dipilih seseorang selama kehidupan kerja, hal ini dapat berubah sesuai keinginan seorang individu untuk mengubah posisi atau jabatan yang diambil atau sesuai dengan teknologi (M, Muchinsky & Paul, 2003). Karir adalah serangkaian pengetahuan dan tindakan kerja semasa periode kehidupan seseorang, serta sikap dan perilaku yang terkait dengan serangkaian aktivitas kerja yang terus berkesinambungan (Gibson et al. 1995). Karir digunakan sebagai sarana pembentukan pribadi dengan memperoleh keterampilan, nilai-nilai, tujuan karir dan kebutuhan pengembangannya, menyiapkan tujuan karirnya, serta mengevaluasi, merevisi dan menyempurnakan rencananya (Juniarta, 2022).

Karir seseorang melibatkan serangkaian keputusan dengan pilihan yang berbeda - beda dari sudut pandang organisasi, oleh karena itu karir akan melibatkan suatu metode dimana organisasi mengubah dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang mewakili batas - batas dimana sikap dan perilaku dapat memuaskan seseorang (Maulyan, 2019). Karir adalah perjalanan seumur hidup untuk mengidentifikasi secara jelas keterampilan, tujuan karir, dan keperluan peningkatan, menyiapkan, terus menguji, membetulkan, dan memaksimalkan rencana karir dengan mencapai tujuan karir motivasi yang terjadi pada setiap individu melalui (Subriadi, dkk., 2016).

Adanya pemahaman diatas maka dapat diringkas bahwasanya karir yaitu perjalanan seumur hidup yang kompleks, multidimensi, yang mencakup banyak aspek seperti perjalanan hidup, pengalaman kerja, pengembangan diri, perencanaan dan evaluasi, keputusan pribadi, perubahan organisasi, dan motivasi. Karir tidak hanya tentang pekerjaan dan status, tetapi juga tentang pengembangan diri, perencanaan, dan pencapaian tujuan. Karir yang sukses memerlukan kombinasi faktor pribadi dan organisasi.

Prinsip atau konsep pengembangan karir meliputi penetapan tujuan karir yang jelas, penilaian diri, pengembangan keterampilan, partisipasi dalam proyek khusus, jaringan profesional, pengakuan atas pencapaian, fleksibilitas, perencanaan karir jangka panjang, memahami serta nilai-nilai pada diri sendiri dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, individu dapat merencanakan dan mengembangkan karirnya secara efektif (Poernamasari, dkk., 2023).

Tidak hanya itu karyawan yang ingin menciptakan karir yang efektif maka perlu menerapkan prinsip-prinsip dalam karir dapat mempermudah setiap individu dalam mengembangkan karir maka dari itu perlu diperhatikan prinsip-prinsip yaitu karyawan bertanggung jawab atas karirnya sendiri, keterampilan didasarkan pada kinerja sendiri, perencanaan karir dibuat tanpa tekanan apapun dan terus ditingkatkan dengan komitmen, perbaikan berkelanjutan untuk pertumbuhan dan kesuksesan pribadi yang digambarkan dengan baik oleh karyawan itu sendiri (Subriadi dkk. 2016). Adanya Penerapan prinsip diatas maka akan membantu individu merencanakan dan mengembangkan karirnya secara efektif, menyederhanakan proses pengembangan karir, dan mencapai kesuksesan profesional.

Jalur Karir Jabatan (Career Path)

Jenjang karir jabatan secara umum berfokus pada kebutuhan pengembangan bisnis suatu perusahaan dan didukung penuh oleh karyawan yang berkualitas. Pada dasarnya jenjang karir bertujuan untuk memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang. Ketika perusahaan memberikan peluang jalur karir yang selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis, peluang karyawan untuk berkembang akan lebih besar. Adanya jenjang karir memungkinkan terwujudnya saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Secara khusus, karir jabatan bertujuan untuk menciptakan keamanan mengenai orientasi profesional karyawan dalam pekerjaan internalnya (Subriadi, dkk 2016). meningkatkan daya tarik perusahaan bagi karyawan yang berbakat, memfasilitasi program pengembangan sumber daya manusia manajemen, khususnya keputusan karir karyawan, pembuatan rencana karir, dan pelaksanaan rencana sumber daya manusia internal yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan. Hal ini menyederhanakan pengelolaan sumber daya manusia,

khususnya pengelolaan perpindahan pegawai untuk promosi karir, rotasi, dan demosi (Wungu, 2003). Menurut Mondy et al. (2002) terdapat empat macam jalur karir sebagai berikut (1) Traditional Career Path Jalur karir ini bergerak secara vertikal dari kemajuan karir pegawai. Jalur karir tradisional melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. (2) Network Career Path Jalur Karir merupakan pengembangan karir secara vertikal maupun horizontal. Networking memungkinkan karyawan untuk berkembang pada satu level atau mendapatkan pengalaman sebelum dipromosikan ke level yang lebih tinggi. Jalur karir ini dinilai lebih realistis dibandingkan model tradisional. (3) Lateral Skill Path Jalur karir ini memungkinkan pergerakan lateral perusahaan dan memungkinkan karyawan secara aktif membentuk tantangan baru dalam perusahaan. (4) Dual Career Path merupakan penghargaan yang diberikan kepada spesialis dan profesional yang telah mengembangkan karir tanpa menjadi seorang manajer. Pengembangan karir ini juga terjadi secara vertikal, namun dalam peran spesialis dan bukan peran kepemimpinan.

Sedangkan menurut Wursanto (dalam Putri, 2010), terdapat empat jalur karir yang biasa digunakan oleh organisasi, yaitu (1) jalur karir tradisional (2) jalur karir jaringan (3) jalur karir lateral dan (4) jalur karir rangkap. Dapat disimpulkan bahwa jalur karir merupakan sebuah jalur promosi yang fleksibel yang sengaja dimanfaatkan oleh karyawan untuk berpindah posisi selama bekerja di suatu perusahaan. Oleh karena itu, jalur karir selalu terfokus pada kemajuan dalam peran pekerjaan tertentu.

SDM Tradisional dan SDM berorientasi pada Perencanaan Karir

Sumber Daya Manusia adalah pondasi utama organisasi, melampaui peran modal, teknologi, dan uang dalam mencapai kesuksesan, meskipun modal, teknologi, dan uang penting, SDM adalah elemen kunci yang mengendalikan dan mengoptimalkan penggunaannya (Susan, 2019). Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan - kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi (Maulyan, 2019).

Sumber daya manusia memiliki dua pendekatan yaitu SDM tradisional dan SDM berorientasi pada perencanaan karir, pendekatan tradisional dalam struktur organisasi memandang pekerja sebagai komponen statis, dan pertumbuhan bisnis diasumsikan selalu diiringi dengan penambahan pekerja secara proporsional (Putra, 2012). Struktur organisasi tradisional umumnya memiliki proporsi pekerja tetap yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja tidak tetap (Putra, 2012). Sebaliknya, struktur organisasi baru (masa depan) diprediksi akan memiliki proporsi pekerja tidak tetap yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja tetap

(Putra, 2012). Menurut Barner, (1994) Karakteristik Model Manajemen Karir Tradisional yaitu: (1) Jalur Karir Tetap: Model ini berasumsi bahwa jalur karir (career path) bersifat statis dan terstruktur. Perkembangan karir diprediksi berjalan secara bertahap (incremental) dan mudah diprediksi, mengikuti jenjang jabatan dalam organisasi, (2) Penghargaan sebagai Ukuran Keberhasilan: Keberhasilan karir diukur berdasarkan pencapaian eksternal, seperti jumlah penghargaan, promosi, atau posisi yang diraih, (3) Fokus pada Tujuan Jangka Panjang yang Tetap: Karyawan menetapkan tujuan jangka panjang yang kaku dan jarang diubah, mengabaikan perubahan lingkungan dan perkembangan diri, (4) Karir Linear: Kenaikan karir dihubungkan secara langsung dengan jenjang jabatan dalam struktur organisasi. Semakin tinggi jabatan, dianggap semakin sukses karirnya, (5) Tujuan Berdasarkan Usia: Model ini meyakini bahwa pencapaian tertentu harus diraih pada usia tertentu, mengabaikan variasi kemampuan dan ambisi individu. (6) Rencana Kaku dan Tidak Fleksibel: Karyawan membuat rencana karir yang kaku dan jarang diperbarui, tidak beradaptasi dengan perubahan dinamis di dunia kerja, (7) Penilaian Kemajuan Berdasarkan Faktor Eksternal: Penilaian kemajuan karir berfokus pada pencapaian eksternal, seperti kenaikan gaji, promosi, dan pengakuan dari pihak luar, (8) Ketergantungan pada Perusahaan: Karyawan menggantungkan karirnya pada perusahaan, meyakini bahwa perusahaan akan merencanakan dan mengarahkan karir mereka.

Menurut Sullivan (1999), pandangan tradisional terhadap karir memiliki beberapa karakteristik yaitu (1) loyalitas dan keamanan kerja, hubungan kerja didasarkan pada kesetiaan dan jaminan keamanan kerja jangka panjang, (2) karir terpaku pada satu atau dua organisasi, dengan mobilitas terbatas, (3) keterampilan yang dibutuhkan spesifik untuk peran di satu organisasi, (4) keberhasilan diukur berdasarkan gaji, promosi, dan status dalam hierarki organisasi, (5) kemajuan karir sangat ditentukan oleh organisasi dan jenjang struktural, (6) pelatihan dan pengembangan bersifat formal dan terstruktur, difokuskan pada keterampilan spesifik organisasi, (7) Tonggak capaian karir diukur berdasarkan usia dan jenjang struktural.

Berdasarkan karakteristik diatas maka dapat dinilai bahwa manajemen karir tradisional memiliki beberapa keterbatasan, seperti kurangnya fleksibilitas, fokus berlebihan pada pencapaian eksternal, dan kurangnya otonomi individu dalam menentukan arah karir sehingga model ini mungkin tidak sesuai dengan realitas dunia kerja yang dinamis dan tuntutan individu yang beragam di era modern. Perubahan struktur organisasi dan dinamika bisnis modern menuntut model manajemen karir yang lebih adaptif dan berpusat pada karyawan. Perubahan-perubahan menonjol yang terjadi pada kegiatan bisnis sekarang ini antara lain adanya perombakan struktur organisasi, yang berupa: (1) terjadi pergeseran proporsi karyawan antara pekerja tetap dan tidak tetap dan saat ini proporsi pekerja tetap jauh lebih sedikit dibandingkan

pekerja tidak tetap, (2) sistem hirarki tradisional mulai ditinggalkan dan digantikan dengan sistem jaringan yang lebih dinamis dan kolaboratif, model manajemen karir tradisional yang kaku dan berfokus pada promosi jabatan tidak lagi relevan dengan struktur organisasi yang baru ini perubahan sistem hierarki ke sistem jaringan, yang tentu saja tidak diadopsi oleh model manajemen karir tradisional (Kusumawati, 2009). Model manajemen karir lama tidak mampu mengantisipasi dan memprediksi perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga tidak lagi sesuai dengan kondisi bisnis saat ini, terutama dalam organisasi tanpa batas, hal ini menjadi alasan kuat untuk menggantinya dengan model manajemen karir yang baru (Kusumawati, 2009).

Model lama manajemen karir sudah tidak lagi relevan di era Revolusi Industri 4.0 yang penuh disrupsi ini, baik manajer maupun karyawan harus beradaptasi dan berkolaborasi untuk menciptakan sebuah pendekatan baru agar mencapai kesuksesan (Putra, 2012). Perubahan mendasar terjadi pada sumber daya manusia, di mana kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dan peran pekerjaan yang ada mengalami transformasi. Hal ini menuntut pergeseran peran dari perencanaan karir menjadi ahli strategi karir (career strategist) (Putra, 2012).

Berdasarkan teori Barner (1994), karir seorang strategist di era modern menunjukkan beberapa karakteristik unik yang membedakannya dari pola karir tradisional, berikut adalah beberapa poin pentingnya: (1) dinamika karir yang fleksibel, jalur karir strategist tidak lagi terpaku pada satu lintasan yang kaku, (2) fokus pada nilai pelanggan, keberhasilan karir strategist diukur melalui kontribusi mereka dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, (3) keseimbangan tujuan jangka pendek dan panjang, (4) rencana karir multidimensi, strategist merancang rencana multidimensi dengan berbagai tujuan yang saling mendukung, (5) kebebasan dalam pencapaian tujuan, mereka bebas untuk mengeksplorasi berbagai cara dan peluang baru pada setiap tahap perjalanan karir mereka (6) fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, strategist mampu menyusun rencana karir yang fleksibel, dengan mempertimbangkan perubahan situasi dan kondisi yang tidak terduga dengan tujuan yang terus dikaji ulang dan memungkinkan adanya rencana situasional, (7) keputusan karir yang berpusat pada pelanggan, (8) pengambilan inisiatif dan kemandirian, strategist bertanggung jawab penuh atas perencanaan dan pengelolaan karir mereka sendiri.

Karakteristik karir strategist di era modern ini menandakan pergeseran paradigma dari model karir tradisional yang kaku dan terstruktur, menuju model karir yang dinamis, fleksibel, dan berpusat pada individu. Strategist yang mampu beradaptasi dengan perubahan ini dan menerapkan prinsip-prinsip di atas akan lebih siap untuk mencapai kesuksesan karir yang langgeng dan bermakna.

Pengembangan karir

Menurut Mangkunegara (2008: 44), pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang di mana pemimpin menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk mempengaruhi pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan berbagai tugas. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan atau kompetensi pegawai serta mampu mendukung peluang pengembangan bagi karyawan (Kandou 2013). Setiap pimpinan atau atasan perusahaan perlu lebih mengembangkan sumber daya manusianya, karena melalui pengembangan ini, perusahaan dapat menarik pekerja yang berkualitas dan berbakat serta melaksanakan tujuan perusahaan dengan baik (Kandou 2013).

Pengembangan karir adalah tentang memperluas keterampilan dan pengetahuan yang Anda butuhkan untuk mencapai tujuan karir (Anshori, Putro, dkk., 2023). Tujuan pengembangan karir meliputi membantu individu mencapai tujuan mereka, meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat hubungan karyawan dan perusahaan, serta membantu perusahaan memenuhi tanggung jawab sosial mereka selain itu, pengembangan karir dapat membantu memperkuat implementasi program perusahaan, mengurangi keluar masuknya karyawan dan biaya tenaga kerja, mengurangi penuaan para profesional dan manajer, serta mencegah kebosanan karyawan dalam bekerja (Anshori, Putro, dkk., 2023).

Pengembangan karir menurut Robbins (1996) merupakan suatu cara bagi perusahaan untuk mempersiapkan karyawannya, menghadapi dunia yang terus berubah sambil mendukung atau meningkatkan produktivitas mereka. Menurut Silaen, Setyagustina, Ningsih, dkk (2021) jenis-jenis pengembangan karir menyangkut hal-hal berikut (1) Rotasi pekerjaan, (2) Pemodelan perilaku, (3) Simulasi, (4) Magang, (5) Permainan peran.

Perencanaan dan manajemen karir yang efektif melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh karyawan saat merencanakan karir mereka, dan oleh organisasi saat membantu karyawan merencanakan dan mencapai karir mereka. Faktor-faktor ini mencakup tahapan kehidupan karir, jangka karir, dan jalur karir (Sari, Rahmania, dkk., 2023). Menurut artikel Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2007) dalam Rudi Isnandar (2014) kesuksesan proses pengembangan karir dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini (1) Hubungan pegawai dan organisasi, (2) Personalia pegawai, (3) Ukuran organisasi, (4) Sistem penghargaan, (5) Tipe manajemen, (6) Kultur organisasi

Peran Karyawan dalam Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses yang menumbuhkan keahlian kerja karyawan dan memfasilitasi kinerja yang lebih tinggi dalam karir yang ingin dicapai (Al Rinadra, Fauzi, dkk, 2023). Karyawan adalah aset terpenting perusahaan dan tanpa partisipasi mereka, kegiatan perusahaan tidak dapat terlaksana, karyawan juga bertindak aktif dalam menentukan agenda, skema, metode, dan arah yang ingin terlaksana (Susan, 2019). Perusahaan mengharapkan feedback dari karyawan berupa prestasi yang bagus dari adanya pengembangan karir yang dimilikinya (Balbed & Sitaasih, 2019). Sebagai contoh dukungan dalam perencanaan karir, pakar bimbingan karir John Holland berpendapat bahwa karakter (termasuk nilai, motivasi, dan keperluan) merupakan sebagian faktor penentu dalam pemilihan karir (Dessler, 2015). Tidak hanya itu langkah dalam merencanakan karir karyawan (individu) adalah dengan mempelajari sebanyak mungkin tentang minat, kecerdasan, dan kemampuan orang tersebut (Pio, 2017).

Karyawan berperan dalam mengimplementasikan rencana karir pribadi mereka, Ia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan keterampilannya guna memastikan bahwa dirinya kompeten untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja (Permatasari, 2006). Karyawan perlu bertindak lebih proaktif dalam mengenali peluang dan potensi permasalahan yang ada dalam karirnya saat ini, maka dari itu sebaiknya karyawan dapat mengidentifikasi tujuan karir yang mereka inginkan dan terus-menerus melakukan penilaian diri untuk mengukur kekuatan mereka dan apa yang ingin mereka tingkatkan (Sekarani, 2022). Tahapan pengembangan karir karyawan meliputi keikutsertaan dalam seminar, workshop, pelatihan dan kegiatan yang dapat “menata kembali” pengetahuan yang ada (Pio, 2017).

Peran Manajer dalam Pengembangan Karir

Manajer yaitu orang yang bekerja sama dengan orang lain yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Muizu & Sule, 2017). Terlepas dari apakah suatu perusahaan memiliki program manajemen karir, manajer memiliki beberapa tugas sederhana yaitu menolong karyawan untuk mengembangkan karir yang mereka punya dengan cara membicarakan pentingnya membuat rencana karir karyawan, membuat jadwal untuk tinjauan kinerja secara berkala, memberikan panduan serta nasihat jika diperlukan, melakukan hal-hal seperti perencanaan karir menjelaskan bagaimana manfaat rencana manajemen karir di suatu perusahaan dan bagaimana menggunakan program yang ada secara efektif (Permatasari, 2006).

Selain itu, manajer dapat mendukung keperluan pengembangan karir bawahannya yaitu manajer memastikan karyawan memiliki keterampilan yang mereka perlukan untuk memulai dengan baik, menjadwalkan tinjauan kinerja secara berkala, dan memungkinkan karyawan

untuk berkembang secara informal, hal ini berarti memberikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana mereka dapat memanfaatkan tunjangan pekerjaan yang ada di perusahaan dan mendorong mereka untuk melakukannya (Dessler, 2015). Adanya peran manajer dalam pengembangan karir dapat berperan penting dalam menunjang pengembangan karir karyawan, kemudian membantu karyawan mencapai tujuan karirnya serta memberikan manfaat bagi perusahaan karena adanya langkah-langkah diatas dapat membentuk SDM yang berkualitas

Peran Pemberi Kerja dalam Pengembangan Karir

Peran pemberi kerja dalam pengembangan karir bergantung pada masa kerja karyawan, jika orang tersebut sudah lama bekerja, maka rotasi pekerjaan yang teratur dapat mendukung orang tersebut mendapatkan bayangan yang lebih realistis tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak (Mathis, 2002). Kebanyakan pemberi kerja tidak menawarkan pilihan pengembangan karir mahal yang luas tetapi bentuk pengembangan karir tidak perlu susah, oleh karena itu hal yang harus dikerjakan yaitu (1) memberikan kegiatan pertama yang menantang serta memiliki mentor berpengalaman sehingga dapat membantu orang lain akan membantunya menciptakan keyakinan diri dan memberikan pandangan yang lebih realistis tentang apa yang bisa dan tidak bisa dia lakukan, (2) berganti pekerjaan secara teratur memberi karyawan pandangan yang lebih realistis tentang yang disukai oleh individu tersebut (atau buruk) (Dessler, G. 2015).

Perusahaan dapat membuat banyak kebijakan dan program untuk mendukung pengembangan karir karyawan internalnya melalui program ini, perusahaan mengharapkan (1) memberikan semangat antara perencanaan sumber daya manusia dan strategi bisnis perusahaan, (2) melindungi karyawan yang mempunyai potensi besar sebagai dan memberikan kontribusinya kepada perusahaan, (3) mencegah penumpukan karyawan dalam suatu departemen karena kekhawatiran manajer bahwa perpindahan karyawan ke departemen lain akan mengganggu proses kerja di departemennya tersebut, (4) menolong karyawan dalam memilih posisi yang sesuai dengan aspirasi karirnya, (5) meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Permatasari, 2006).

HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

1. Bagaimana pengembangan karir di era 4.0?

Salah satu kunci keberhasilan transformasi di era Revolusi Industri 4.0 adalah sumber daya manusia yang kompeten sehingga meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan (Damingun, 2017). Revolusi Industri ke-4 akan membawa

banyak kemudahan dan inovasi melalui dukungan teknologi digital (Rista, 2019) Sumber Daya Manusia harus selalu di upgrade dan juga harus bisa mengikuti perkembangan teknologi yang semakin berkembang pesat, agar mampu merespon perubahan cepat yang dihadirkan oleh organisasi atau perusahaan (Mardhiyah, Aldriani, dkk, 2021). Organisasi membutuhkan lebih dari sekedar keunggulan teknologi untuk bertahan dan tetap kompetitif; mereka bergantung pada orang-orang hebat. Organisasi mencari orang-orang yang dapat dengan cepat mempelajari teknologi, merespons perubahan teknologi secara fleksibel, dan memiliki semangat pelayanan dan integritas (Wulandari, 2021). Tantangan bagi pegawai di era 4.0 adalah mampu memanfaatkan dan memanfaatkan teknologi canggih untuk pengembangan karir. Rohida (2018) menyatakan bahwa untuk menjadi benar-benar kompeten diperlukan upskill atau peningkatan keterampilan dan skill pada tenaga kerja. Salah satu capaian keberhasilan karier ditentukan oleh prestasi kerja. Hal ini berkaitan dengan kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan, maka karyawan akan mendapat prestasi baik. Prestasi tersebut digunakan untuk memudahkan upgrade agar pegawai dapat merasakan pengembangan karir (Febrianti R, 2019).

2. Bagaimana cara meningkatkan pengembangan karir yang efektif di era 4.0?

Pengembangan karir di era 4.0 sangat diperlukan maka dari itu untuk meningkatkan pengembangan karir yang efektif di era 4.0 yaitu Rotasi pekerjaan (job rotation) yaitu pelatihan yang dilakukan di berbagai tempat yang berbeda yang bertujuan agar *trainee* mempelajari berbagai keterampilan, kompetensi dan penerapannya dapatkan pengalaman dan tingkatkan desain kerja melalui rotasi karyawan untuk perusahaan besar atau kecil (Silaen, Setyagustina, dkk, 2021). Pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya cara meningkatkan pengembangan karir yang efektif di era 4.0 yaitu mengembangkan soft skill dan hard skill yang mereka punya yang berhubungan dengan digital hal ini dikarenakan era 4.0 merupakan era dimana teknologi semakin meninggi, sehingga dalam hal ini setia individu diharapkan dapat siap menghadapi tantangan di era revolusi industri 4.0.

3. Mengapa pengembangan karir di era 4.0 sangat dibutuhkan?

Era 4.0, yang dikenal dengan kemajuan teknologi digital dan internet, membawa perubahan besar pada dunia kerja (Akhsan & Pendrian, 2024). Perubahan ini menuntut individu untuk terus belajar dan mengembangkan diri agar dapat beradaptasi dan bersaing, apabila tidak dapat berdaya saing dan tidak memiliki keterampilan dalam menggunakan teknologi yang ada, maka dengan sendirinya akan tertinggal dan tidak

digunakan oleh dunia (Ghufron, 2018). Oleh karena itu, pengembangan karir di era 4.0 menjadi sangat penting. Dengan mengembangkan diri, individu dapat meningkatkan peluang mereka untuk sukses di dunia kerja yang terus berubah (Sugiarti, 2022).

KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan beberapa poin penting terkait dengan pengembangan karir di era Revolusi Industri 4.0:

1. Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM): SDM merupakan aset utama dalam sebuah perusahaan, dan kemampuan serta kualitas SDM sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0.
2. Peran Perencanaan Karir: Perencanaan karir merupakan strategi penting baik bagi individu maupun perusahaan. Individu perlu proaktif dalam merencanakan dan mengelola karir mereka, sementara perusahaan perlu memberikan dukungan dan fasilitas untuk pengembangan karir karyawan.
3. Metode Pengembangan Karir: Ada berbagai metode yang dapat digunakan dalam pengembangan karir, seperti rotasi pekerjaan, pemodelan perilaku, magang, permainan peran, dan lainnya. Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi: Beberapa faktor seperti hubungan pegawai dan organisasi, personalia pegawai, ukuran organisasi, sistem penghargaan, tipe manajemen, dan kultur organisasi dapat mempengaruhi proses pengembangan karir.
5. Karakteristik Career Strategist: Dalam era Revolusi Industri 4.0, manajer dan karyawan perlu berperan sebagai career strategist, yang memiliki kemampuan untuk mengelola karir secara adaptif, mempertimbangkan perubahan lingkungan, dan fokus pada pencapaian nilai bagi pelanggan.

Memperhatikan semua aspek ini, perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM-nya, sementara individu dapat merencanakan dan mengembangkan karir mereka sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi mereka. Dengan demikian, pengembangan karir yang efektif menjadi kunci sukses dalam menghadapi tantangan era Revolusi Industri 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, C. S., Sari, T. D. V., Aisyah, P., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 119-140.

- Akhsan, L., & Pendrian, O. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 259-268.
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Satria, M. A. H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753-767.
- Al-Furqon, R., Aisyah, S., & Anshori, M. I. (2023). Conscientiousness and Creativity: Unraveling the Dynamic Relationship. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 62-85.
- Andi, D., & Wiguna, M. (2022). Peran manajemen SDM dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan. *e-Jurnal Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan*, 11(1), 31-40.
- Anshori, M. I., Putro, S. E., & Ariyadi, M. Y. (2023). Peran Kepemimpinan Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1245-1257
- Astuti, E. P., & Sipur, S. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT SENTOSARAYA ABADI MAS. *Jurnal Ekonomika*, 11(1).
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Balbed, A., & Sintaasih, desak K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703.
- Barner, Robert (1994), "The New Career Strategist: Career Management for the Year 2000 and Beyond," *The Futurist*, September-October, pp. 8-14.
- Bintari, A. L. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Purnama Indonesia Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4).
- Cabrera, James C. (1990), "Proactive Career Management," *Executive Excellence*, September, pp. 17-18.
- Damingun, D. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 11(2), 245-252.
- Danandjaja, J. (2014). Metode Penelitian Kepustakaan Antropol.
- Dessler, G. (2015). Manajemen sumber daya manusia. *Jakarta: salemba empat*.
- Erdalina, W. (2019). Analisis Dampak Kualitas Kehidupan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Pariaman. *Ensiklopedia of Journal*, 1(4).

- Febrianti, R. (2019). Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai pada Era Revolusi Industri 4.0. *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0*.
- Ghufron, G. (2018, September). Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, dan solusi bagi dunia pendidikan. In *Seminar Nasional Dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2018* (Vol. 1, No. 1).
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. *Journal Civics and Social Studies*, 5(1), 98-115.
- Hotimah, H., Ambarwati, D., Mufarrohah, M., Muttaqin, A., & Anshori, M. I. (2023). Manajemen Kinerja Digital. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(6), 01-15.
- Idrus, I. (2023). Pengembangan Karir di Era 4.0. *JURNAL SIPATOKKONG BPSDM SULSEL*, 4(1), 126-133.
- JUNIARTA, K. (2022). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, MOTIVASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA THE NYAMAN HOTEL BALI (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Kandou, E. E. (2013). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan (studi pada PT. Air Manado). *Acta diurna komunikasi*, 2(3).
- Kuncoro, J. (2023). *MAS'ULIYAH, ADAPTABILITAS KARIR DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI RESILIENSI KARIR BERBASIS JEJARING (NETWORK CAREER RESILIENCE)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG).
- Kusumawati, R. (2009). Manajemen karir dan pengembangan karir pada organisasi tanpa batas. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(7).
- Lubis, Munadilah, and Pendidikan Gurur Pendidikan Anak Usia Dini. "PERENCANAAN KARIR."
- M, Muchinsky & Paul. (2003). *Psychology Applied to Work* (9th ed.). California: Paci Grove.
- Mandriasih, L., & Iqbal, M. A. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Pengembangan Karir. *Indikator*, 3(1), 27-37.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardhiyah, R. H., Aldriani, S. N. F., Chitta, F., & Zulfikar, M. R. (2021). Pentingnya keterampilan belajar di abad 21 sebagai tuntutan dalam pengembangan sumber daya manusia. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 29-40.

- Mathis R. Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40-50.
- Miswanto, M. (2005). Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan. *Jurnal Siasat Bisnis*. Miswanto, 2005, "Berkarir di Era Global," *Telaah Bisnis*, Vol.6, No.1, Juli 2005
- Permatasari, I. R. (2006). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang). *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 2(3), 177-191.
- Pio, R. J. (2017, October). Perencanaan dan pengembangan karir. In *Seminar Nasional TIK Dan Ilmu Sosial (SocioTech)* (Vol. 7, No. 2, pp. 207-215).
- Poernamasari, I. O., Muhajirin, A., & Ali, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Keseimbangan kehidupan kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(1), 30-38.
- Praktikno, Y., & Hermawan, E. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Tata Kelola Organisasi yang Baik.
- Putra, Y. S. (2012). Perubahan Model Manajemen Karier: A Theoretical Review. *Among Makarti*, 2(2).
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sari, H. N., Rahmania, N., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Karir Dalam Era Ambiguitas. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 25-46.
- Sekarani, D. A. (2022). *PENGARUH PROTEAN CAREER ORIENTATION TERHADAP WORK LIFE BALANCE DAN CAREER PLANNING PADA KARYAWAN PT. SUPRA PRIMATAMA NUSANTARA* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS LAMPUNG).
- Silaen, N. R., Setyagustina, K., Ningsih, L. K., Sari, A. P., Bakti, R., Satriawan, D. G., ... & Ristiani, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manusia, Data Dan Analisis)*. Penerbit Widina.
- Soetjipto dkk. (2002) *Perencanaan Karier*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sos, N. S. (2015). Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karier. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(2), 268-281
- Subriadi, A. P., Herdiyanti, A., & Kom, S. (2016). PEMBUATAN MODEL PENGEMBANGAN KARIR SUMBER DAYA MANUSIA TEKNOLOGI INFORMASI BERBASIS KOMPETENSI (STUDI KASUS: BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI PT PEMBANGKITAN JAWA BALI).
- Sugiarti, E., Mukrodi, M., & Mawardi, S. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta
- Sukmayanti, N. L. P., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2016). Pengaruh Kompetensi Intelektual Dan Pengembangan Karir Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1).
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Wulandari, D. P. (2021). Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan ASN di Era Revolusi Industri 4.0. *Jejaring Administrasi Publik*, 13(2), 101-120.