



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 6 Tahun 2023 Page 2477-2489

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Analisis Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Semen Indonesia Logistik

Indri Fergi Yovana^{1✉}, Roziana Ainul Hidayati²

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik

Email: indrifergiy@gmail.com^{1✉}

Abstrak

PT Semen Indonesia Logistik, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang transportasi darat, distribusi bahan bangunan, produksi bahan tambang, dan perdagangan barang industri. Setiap perusahaan akan menghadapi tantangan dalam pengembangan karir karyawan. Hasil pengamatan menunjukkan adanya peningkatan jumlah kegagalan dalam proses seleksi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya peningkatan jumlah kegagalan dan solusi dalam mengatasi kegagalan seleksi pengembangan karir. Penelitian yang melibatkan 5 informan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci seperti tidak adanya analisis pengembangan karir perusahaan, kompetensi diri karyawan yang tidak memadai, dan kurangnya pelatihan yang mendukung. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan dapat mengambil manfaat dengan menerapkan analisis pengembangan karir yang menyeluruh, meningkatkan kompetensi karyawan, dan mengintegrasikan program pelatihan yang relevan. Langkah-langkah ini dapat meningkatkan proses seleksi karyawan, mendorong kemajuan karir yang sukses bagi individu dan perusahaan.

Kata Kunci : *Pengembangan Karir, Karyawan*

Abstract

PT Semen Indonesia Logistik is a company engaged in land transportation, distribution of building materials, production of mining materials, and trading of industrial goods. Every company will face challenges in employee career development. Observation results show an increase in the number of failures in the selection process. This research aims to determine the factors causing the increase in the number of failures and solutions for overcoming career development selection failures. This research, which involved five informants through observation, interviews, and documentation, identified key factors such as the absence of company career development analysis, inadequate employee self-competence, and lack of supportive training. To overcome this problem, companies can benefit from implementing a comprehensive career development analysis, increasing employee competency, and integrating relevant training programs. These steps can improve the employee selection process, encouraging successful career advancement for individuals and companies.

Keyword: *Career Development, Employees*

PENDAHULUAN

Pada dasarnya kesuksesan sebuah perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan (Bariqi, 2018). Dalam hal ini kualitas sumber daya manusia harus dijaga dan dikelola dengan baik untuk dapat meningkatkan kompetensinya agar rencana karirnya dapat terealisasi. Karir seseorang dapat dilihat dari serangkaian pengalaman karyawan selama bekerja di perusahaan tersebut. Pengalaman karyawan selama bekerja dapat digunakan untuk pertimbangan jenjang karir yang lebih tinggi sehingga dapat diartikan mereka mengalami perkembangan. Karir diartikan sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan (Widyanti, 2018). Karir ditinjau dari perspektif obyektif merupakan serangkaian posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif subyektif karir terdiri atas perasaan kemana yang harus dituju seseorang dalam kehidupan kerjanya (Sugijono, 2016). Menurut Tampubolon (dalam Hanim & Heru, 2023) istilah "karir" mengacu pada suatu pekerjaan atau jabatan yang diterima sebagai panggilan hidup yang menyentuh seluruh aspek pikiran dan perasaan seseorang, serta mempengaruhi gaya hidupnya. Oleh karena itu, proses pemilihan karir memerlukan persiapan dan perencanaan yang matang tidak hanya sekedar mencari kandidat pekerjaan sementara. Perencanaan karir diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karir yang ada. Karir harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, para karyawan

akan sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karir, dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi (Tsauri, 2013:203).

Penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karirnya. Disinilah saatnya perlu mulai dipikirkan oleh pegawai tentang pengembangan dirinya masing-masing sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Departemen SDM dapat membantu pengembangan diri pegawai atau anggota organisasi yang bersangkutan dengan sistem yang baik (Santi, 2017). Dalam dunia kerja, salah satu hal yang dapat menjadi target adalah pengembangan karir. Pengembangan karir sangat penting bagi suatu perusahaan karena dapat meningkatkan kualitas dan semangat kerja karyawan. Menurut Stone (dalam Bahri, 2017) pengembangan Karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang. Sedangkan Menurut Hidayati (2022:128) pengembangan karir merupakan peningkatan kemampuan seseorang agar dapat mewujudkan rencana karirnya sehingga apa yang menjadi tujuan karirnya bisa tercapai. Menurut Sutrisno (dalam Nooh, 2017) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk memberikan kepastian arah karier karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi, meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas, memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi, memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan. Pengembangan karir tentunya memiliki tahapan seleksi untuk dapat naik jabatan atau mutasi jabatan. Menurut Nurmasari (2015) ada beberapa prinsip pengembangan karir yaitu Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir, Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik, Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Dalam proses pengembangan karir pastinya ada kegagalan dan keberhasilan dalam seleksinya. Ketika karyawan mengalami kegagalan, perusahaan dapat memberikan tindak lanjut kepada para karyawan untuk lolos dalam seleksi pengembangan karir. Kegagalan

karyawan tersebut perlu diperhatikan guna sebagai alat ukur keberhasilan dari setiap tahapan pengembangan karir dimasa yang akan datang. Menurut Hasibuan (dalam Khuzaimah, 2017) indikator Pengembangan Karir terdiri dari pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi, masa kerja. Sedangkan Menurut Oduma dan Were (dalam Suryadani, 2016) menyebutkan indikator pengembangan karir yaitu Training (On Job Training, Off Job Training), Career Mentoring (Hiring Process, Promotion Criteria), Job Orientation (Adaption, Corporate Communication), Career Advancement (Skill Development, Experience Gaining). Selain itu juga terdapat faktor-faktor keberhasilan pengembangan karir karyawan. Menurut Supriadi (2022) mengemukakan faktor-faktor keberhasilan pengembangan karir yaitu Pendidikan, Pengalaman kerja, Sikap atasan, Prestasi kerja, Bobot pekerjaan, Lowongan jabatan, dan Produktivitas kerja. Sedangkan menurut Siagian (dalam Syahputra, 2020) dalam terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang yaitu Prestasi kerja yang memuaskan, Pengenalan oleh pihak lain, Kesetiaan pada organisasi, Pembimbing dan sponsor, Dukungan para bawahan, Kesempatan untuk bertumbuh.

Pada realisasinya, proses pengembangan karir PT Semen Indonesia Logistik dikatakan masih belum optimal karena pada proses seleksi pengembangan karir terdapat kegagalan dalam seleksi karyawan yang masih belum ada tindak lanjut dari perusahaan sehingga tingkat kegagalan terus bertambah setiap bulannya. Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti, adapun data *Assessment Psikotest* karyawan yang telah dijalankan beberapa bulan terakhir di PT Semen Indonesia Logistik sebagai berikut.

Tabel Data *Assessment Psikotest* Pengembangan Karir Tahun 2023
Pada PT Semen Indonesia Logistik

Bulan	Jumlah Karyawan Yang Dipromosikan	Disarankan/ Dipertimbangkan	Tidak Disarankan	Prosentase	
				Lulus	Tidak Lulus
April	82	59	23	72%	28%
Mei	69	44	25	64%	36%
Juni	40	17	23	43%	57%
Juli	3	0	3	0%	100%
Agustus	3	0	3	0%	100%

Sumber : Data *Assessment Psikotest* Dept. *Human Capital* PT Semen Indonesia Logistik

Dari tabel data *Assessment Psikotest* karyawan diatas, dapat dilihat bahwa dalam lima bulan terakhir kegagalan karyawan dalam pengembangan karir terus meningkat terhitung mulai bulan April 2023 dengan jumlah karyawan 82 orang, Mei dengan jumlah karyawan 69 orang, Juni dengan jumlah 40 orang, Juli dengan jumlah 3 orang dan Agustus

dengan jumlah 3 orang. Jumlah karyawan yang lulus menurun terhitung sejak bulan April yang Lulus 72% dan yang Tidak Lulus 28%, Mei yang Lulus 64% dan yang Tidak Lulus 36%, Juni yang Lulus 43% dan yang Tidak Lulus 57%, Juli dan Agustus tidak ada yang lulus. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kelulusan terhitung mulai bulan Mei menurun 46% dari bulan April, bulan Juni menurun 28% dari bulan Mei, bulan Juli dan Agustus tidak ada yang lulus. Artinya, ketika tingkat kelulusan seleksi semakin menurun, maka tingkat kegagalan semakin meningkat. Hal tersebut perlu ditelaah mengapa kegagalan seleksi tersebut terjadi berturut-turut.

Berdasarkan hasil observasi awal penulis pada PT Semen Indonesia Logistik, kegagalan karyawan dalam seleksi pengembangan karir diindikasikan karena tidak adanya analisa terkait hasil seleksi pengembangan karir karyawan dan kurangnya kompetensi yang dimiliki karyawan. Selama ini perusahaan juga tidak memberikan pelatihan yang efektif untuk dapat memposisikan karyawannya agar lebih layak menduduki jabatan yang lebih tinggi. Fenomena yang terjadi dalam pengembangan karir karyawan pada PT Semen Indonesia Logistik mengalami peningkatan jumlah karyawan yang gagal dalam seleksi menyebabkan terhambatnya proses pengembangan karir karyawan dalam pengisian posisi kosong PT Semen Indonesia Logistik. Upaya pengembangan karir yang tidak memiliki perencanaan, sistem, dan tujuan yang baik akan menghasilkan suatu kegagalan dalam pengembangan karirnya. Selain dari sisi perusahaan, seorang karyawan yang tidak berkompeten juga bisa gagal dalam proses seleksi. Hal tersebut diungkapkan oleh staff Departemen *Human Capital* Bagian Pengembangan Karir, mengatakan bahwa *"Rata-rata karyawan disini kebanyakan pemikirannya ya, apa yang mereka kerjakan itu aja sih karena tidak punya planning, kemudian kurangnya kemampuan mengatasi permasalahan."* Jika kegagalan ini terus meningkat dan tidak ada tindak lanjut dari perusahaan maka akan berdampak pada kinerja karyawan. Ketidakjelasan karir dan kurangnya perencanaan yang baik membuat karyawan merasa demotivasi akibat pengembangan karir yang kurang optimal. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT Semen Indonesia Logistik yang mengalami kegagalan dalam proses pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya peningkatan jumlah kegagalan karyawan dalam pengembangan karir dan solusi dalam mengatasi kegagalan seleksi pengembangan karir.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian lapangan dengan metode deskriptif kualitatif. Fokus penelitian adalah memahami fenomena atau kejadian yang

dialami oleh subjek penelitian, dan data yang dihasilkan berupa deskripsi tertulis dan observasi perilaku yang diamati di PT Semen Indonesia Logistik. Penelitian dilakukan dengan terjun langsung ke objek penelitian yang berlokasi di Jl. Veteran N. 129, Kabupaten Gresik.

Menurut Sugiyono (2022:104) sumber data dibagi menjadi 2 yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber Primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Terdapat 5 informan yang menjadi sumber primer pada penelitian ini diantaranya yaitu *Senior Manajer Departemen Human Capital*, *Staff Departemen Human Capital Bagian Pengembangan Karir*, *Staff Departemen Human Capital Bagian Benefit dan Kompensasi*, *Staff Departemen Operasional Logistik Bagian Control Tower*, *Staff Departemen Legal and Risk Management Bagian Perizinan*. Sedangkan Sumber Sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data ke pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder pada penelitian ini berupa data yang diberikan PT Semen Indonesia Logistik berupa yaitu *Data Assessment Psikotest Pengembangan Karir*.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode observasi secara langsung, wawancara dengan narasumber dan dokumen pendukung. Peneliti melakukan observasi secara langsung pada PT Semen Indonesia Logistik melalui proses pencatatan secara cermat dan sistematis yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan wawancara 5 informan serta mengumpulkan dokumen pendukung lainnya.

Analisis data merupakan proses menyusun dan mengolah secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumen pendukung lain sehingga dapat mudah dipahami dan peneliti bisa menyajikan apa yang didapatkan pada orang lain. Menurut Sugiyono (2022:131) analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh, kemudian dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang telah didapatkan tersebut, kemudian mencari kembali data secara berulang-ulang hingga dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang sudah terkumpul.

Menurut Miles & Huberman (dalam Hanim & Baskoro, 2023) analisis data kualitatif melibatkan empat langkah utama. Pertama, pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumen pendukung, yang dapat memakan waktu sehari-hari hingga berbulan-bulan untuk mendapatkan data yang banyak dan bervariasi. Kedua, langkah reduksi data diperlukan untuk menyederhanakan data yang kompleks, dengan merangkum, memilih, dan memfokuskan pada aspek-aspek penting serta mengidentifikasi tema dan pola. Selanjutnya, penyajian data dilakukan melalui teks naratif singkat untuk memudahkan

pemahaman terhadap peristiwa dan merencanakan langkah selanjutnya. Terakhir, penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir di mana kesimpulan sementara diperoleh selama pengumpulan data dapat menjadi kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebab Kegagalan Dalam Seleksi Pengembangan Karir Karyawan PT Semen Indonesia Logistik

Menurut Andriani (2022) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karir menjadi penting bagi perusahaan guna menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang ada diperusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Dalam melakukan proses pengembangan karir karyawan, tentunya terdapat serangkaian proses untuk mendapatkan calon kandidat yang diinginkan perusahaan sesuai dengan kebutuhannya. Walaupun setiap orang ingin memiliki perkembangan karir yang berjalan dengan baik, pastinya akan selalu ada hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan terjadi. Tidak dapat dipungkiri bahwa kegagalan dapat terjadi bagi siapa saja. Begitupun pada PT Semen Indonesia Logistik, perusahaan mengalami peningkatan kegagalan dalam seleksi pengembangan karir karyawannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penyebab meningkatkan tingkat kegagalan seleksi tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya sebagai berikut.

Pertama, tidak adanya analisa terkait gagalnya seleksi pengembangan karir karyawan.

Dalam proses pengembangan karir karyawan, perusahaan telah menjalankan serangkaian tahapan seleksi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Tetapi setelah proses seleksi tersebut, perusahaan tidak melakukan analisa lebih lanjut terkait karyawan yang gagal. Hal ini benar diungkapkan oleh *Senior Manajer Departemen Human Capital* yang mengatakan bahwa *"Dari SDM sendiri kami kurang terkait hal analisa, Saat ini kita hanya sekedar melakukan assessment yang tidak lolos ya sudah tidak ada tindak lanjutnya seperti kami berikan pelatihan dan sebagainya. Padahal seharusnya kalau tidak lolos itu merupakan tanggung jawab kita, nanti kita cari tahu tidak lolosnya penyebabnya apa kenapa dan sebagainya. Hal ini belum kami lakukan secara konsisten."* Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa perusahaan memang belum melakukan analisa terkait gagalnya karyawan dalam pengembangan karir dengan baik. Setelah melewati proses assessment, perusahaan tidak memberikan tindak lanjut terkait karyawan yang gagal dalam seleksi. Hal tersebut diungkapkan oleh karyawan staff Departemen Operasional Logistik bagian *Control Tower* juga mengatakan bahwa *"Selama ini tidak ada analisa kita gagalnya kenapa,*

apakah wawasannya kurang atau gimana itu tidak ada secara langsung disampaikan dari departemen Human Capital kalau saya gagalnya karena apa itu tidak ada. Harusnya gitu ya diberi tahu dimana gagalnya jadi saya bisa memperbaiki, kemarin itu skor skornya tidak diberitahukan."

Berdasarkan pendapat dari informan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum melakukan analisa terkait hasil pengembangan karir. Hal tersebut dapat menyebabkan tingkat kegagalan semakin tinggi karena karyawan tidak dapat mengevaluasi diri kurangnya dimana dan langkah apa yang harus dilakukan untuk mengatasi kegagalan dalam pengembangan karir sehingga ketika dipromosikan banyak peluang untuk gagal kembali.

Kedua, kurangnya kompetensi karyawan.

Pada proses pengembangan karir tentunya kompetensi sangat dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan dalam seleksi pengembangan karir. Pada PT Semen Indonesia Logistik, pengembangan karir dilakukan berdasarkan saran dari atasan masing-masing yang dimana calon-calon tersebut sudah sesuai kriteria untuk dipromosikan jabatan. Tetapi hal tersebut tidak membuat peluang besar untuk dapat lolos seleksi. Pada realisasinya, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan masih kurang optimal untuk dapat lolos seleksi pengembangan karir. Kurangnya kompetensi karyawan dapat menyebabkan kegagalan dalam proses pengembangan karir semakin meningkat. Karyawan hanya menguasai bidang atau jabatan yang sedang mereka duduki dan tidak mempelajari untuk menjadi posisi yang lebih tinggi dan bidang-bidang lainnya. Kurangnya kompetensi karyawan dalam pengembangan karir ini benar diungkapkan oleh staff Departemen Operasional Logistik bagian *Control Tower* yang mengatakan bahwa *"Ya mungkin kurang kompetensi dari saya kurang memahami dibidang lain jadi ketika ada hal baru itu harus saya pelajari, untuk yang kemarin saya itu tidak mencari tau mengenai bidang lain seperti dibagian penjualan itu seperti apa gitu."*

Berdasarkan pendapat informan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan kurang memahami bidang-bidang selain pekerjaan yang ia jalani saat ini sehingga ketika dipromosikan mengalami kegagalan dalam seleksinya. Kompetensi diri sangat diperlukan untuk keberhasilan proses pengembangan karir. Kurangnya kompetensi diri karyawan tersebut membuat mereka tidak lolos dalam seleksi pengembangan karir.

Ketiga, tidak adanya pelatihan dari perusahaan.

Dalam pengembangan karir, karyawan tidak dibekali oleh pelatihan guna menambah ilmu dan wawasannya agar berpeluang besar untuk lulus dalam seleksi pengembangan karir.

Perusahaan tidak memberikan pendampingan pelatihan bagi karyawan dalam mempersiapkan diri untuk melakukan seleksi pengembangan karir dapat menyebabkan karyawan mengalami kegagalan seleksi. Tidak adanya pelatihan bagi karyawan tersebut benar diungkapkan oleh Staff Departemen *Legal and Risk Management* Bagian Perizinan yang mengatakan bahwa *"Tidak ada pelatihan, jadi inisiatif belajar mandiri saja, dari perusahaan tidak pernah ada pelatihan."* Dari pernyataan tersebut memang benar perusahaan tidak memberikan pendampingan pelatihan untuk menambah ilmu dan wawasan karyawan guna menunjang lulus dalam seleksi pengembangan karir. Selain itu staff Departemen Operasional Logistik bagian *Control Tower* juga mengatakan bahwa *"Tidak ada pelatihan jadi waktu assessment itu ya sebisa mungkin."* Pernyataan tersebut juga hampir sama dengan Staff Departemen *Human Capital* Bagian Benefit dan Kompensasi yang mengatakan bahwa *"Kalau secara pelatihan sih tidak ada cuma informasi aja sih dari atasan coba belajar untuk yang kompetensi ini dan itu biar nanti ketika ditanya itu bisa jawab dan bisa mengerjakan soal psikotest."*

Berdasarkan pendapat dari informan-informan tersebut dapat disimpulkan bahwa gagalnya karyawan dalam pengembangan karir disebabkan karena tidak adanya pendampingan pelatihan dari perusahaan bagi karyawannya untuk menunjang ilmu dan wawasan sehingga karyawan belajar mandiri untuk dapat menjawab seluruh pertanyaan yang diberikan ketika seleksi dengan sebisa mungkin. Tidak adanya pendampingan pelatihan membuat karyawan meraba-raba ketika menjalani tahap seleksi pengembangan karir yang menyebabkan gagal dalam seleksi.

Upaya Yang Harus Dilakukan Perusahaan Dalam Mengatasi Pengembangan Karir Karyawan Adapun upaya-upaya yang harus dilakukan perusahaan untuk mengatasi kegagalan dalam seleksi pengembangan karir karyawan yaitu sebagai berikut.

Pertama, Adanya analisa terkait pengembangan karir karyawan.

PT Semen Indonesia Logistik harus melakukan analisa terkait hasil dari assessment pengembangan karir karyawan yang masih belum ada tindak lanjutnya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan *Senior* Manajer Departemen *Human Capital* mengatakan bahwa *"Harusnya bisa kita kategorikan yang lulus berapa orang yang tidak lulus berapa orang dan nanti dikategori mana yang harus diperbaiki. Hal itu harusnya kami lakukan tetapi untuk saat ini belum kami lakukan sehingga terkait itu masih kita serahkan ke atasan masing-masing untuk mengajarnya dan kita tunggu sesiapnya saja kemandiriannya."* Banyak karyawan yang sudah melakukan *assessment* belum mendapatkan kejelasan terkait lulus atau tidak dan pada akhirnya hanya di pegawai sementara untuk pengisian posisi kosong.

Perusahaan harus menganalisa dan menindak lanjuti hal tersebut untuk dapat mengetahui penyebab dari gagalnya karyawan dalam seleksi *assessment* pengembangan karir dan memberikan penjelasan terkait penyebab gagalnya karyawan yang telah di *assessment* tersebut. Dengan begitu karyawan dapat mengetahui kelemahan dari dirinya yang menyebabkan gagal pada saat seleksi. Sehingga untuk kedepannya bisa meningkatkan kelemahan dari dirinya dan juga dapat meminimalisir tingkat kegagalan karyawan dalam seleksi pengembangan karir. Analisa terkait pengembangan karir tersebut sangat penting bagi perusahaan guna mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan dalam pengembangan karir. Dari mengetahui kelebihan dan kekurangan tersebut maka perusahaan dapat menganalisa langkah-langkah apa yang diambil dalam mengatasi permasalahan tersebut.

Kedua, Peningkatan kompetensi melalui pembentukan tim project berbasis praktik lapangan.

Selain analisa terkait hasil pengembangan karir, upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam meminimalisir kegagalan seleksi melalui pembentukan tim project perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pengalaman kerja karyawan. Karyawan diterjunkan langsung ke lapangan untuk mengemban sebuah tugas dan tanggung jawab diluar jobdesknya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Staff Departemen *Human Capital* bagian Pengembangan Karir mengatakan bahwa *"Kita lebih banyak dimasukkan ke tim-tim project yang dimana dia mau tidak mau akan belajar terkait project tersebut jadi misalkan ada posisi kosong di departemen terkait project tersebut dia bisa mengisi posisi kosong itu. Terkait sosialisasi kompetensi itu lebih digalakkan lagi jadi mereka supaya tau nanti yang di assessmentkan seperti apa terus dia harus memiliki sikap dan sifat yang seperti apa ketika naik jabatan."* Tim project perusahaan merupakan tim gabungan dari berbagai departemen yang dibutuhkan. Dengan karyawan dimasukkan kedalam tim project perusahaan, otomatis karyawan harus memepelajari hal baru untuk menambah pengetahuan dan kompetensi secara langsung. Sehingga ketika dimasa yang akan datang karyawan tersebut di mutasi atau dipromosikan, karyawan sudah mendapatkan pengetahuan dan kompetensi mengenai bidang yang dituju. Dengan pembentukan tim project perusahaan juga dapat menganalisa kualitas dan kesiapan karyawan untuk dipromosikan ke jenjang lebih tinggi. Upaya tersebut merupakan upaya terbaik dalam mengatasi kegagalan seleksi dalam pengembangan karir, karyawan telah mendapatkan sebuah teori dan praktik lapangan dalam bentuk *case* secara langsung.

Ketiga, Adanya pelatihan guna menunjang kompetensi karyawan.

Dalam pengembangan karir, PT Semen Indonesia Logistik masih belum ada pendampingan

pelatihan bagi karyawan sebagai bekal untuk persiapan diri dalam proses pengembangan karir. Karyawan yang dipromosikan tidak dibekali dengan pelatihan yang menunjang kemampuannya dalam proses seleksi pengembangan karir menyebabkan kegagalan terus terjadi. Dalam mengatasi peningkatan kegagalan dalam seleksi pengembangan karir karyawan, upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan pelatihan-pelatihan sesuai bidang yang dibutuhkan seperti terkait perencanaan, cara mengatasi permasalahan dan *leadership* nya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan *Senior* Manajer Departemen *Human Capital* mengatakan bahwa *"Jadi strategi yang kami lakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah diikutkan pelatihan-pelatihan sesuai bidang terkait dan learning development disini memang untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Tentu kita harus tau kekurangannya melalui data salah satunya adalah data fit and proper, penilaian langsung dari atasan dan sebagainya."* Pernyataan tersebut juga hampir sama dengan staff Departemen *Human Capital* bagian Pengembangan Karir yang mengatakan bahwa *"Selain itu juga Memperbaiki learning, seperti terkait leadership nya maka ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan."* Pelatihan dapat membantu karyawan dalam proses seleksi pengembangan karir untuk menambah ilmu, wawasan dan kompetensi yang dimilikinya. Adanya pelatihan tersebut dapat mengurangi resiko tingkat kegagalan seleksi pengembangan karir dan juga menjadi salah satu solusi yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pelatihan dapat meningkatkan semangat kerja karena karyawan merasa didukung untuk tumbuh dan berkembang oleh perusahaan serta membuat karyawan lebih dihargai karena terus didorong untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan diri untuk mencapai target karir yang diinginkan. Perusahaan perlu melakukan pelatihan secara berkesinambungan sehingga diharapkan terbentuklah karyawan yang berkualitas dan berkompeten.

Upaya-upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi kegagalan seleksi dalam pengembangan karir karyawan tersebut sudah cukup optimal yakni dengan cara menganalisa dan menindaklanjuti terkait gagalnya karyawan tersebut kemudian melibatkan karyawan dalam pembentukan tim-tim project guna menunjang kompetensi berbasis praktik serta pelatihan untuk menunjang kompetensi berbasis teori. Tetapi hal tersebut perlu benar-benar diterapkan secara konsisten oleh perusahaan sehingga dapat meminimalisir peningkatan kegagalan karyawan dalam pengembangan karir

SIMPULAN

Dari hasil analisis diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dalam pengembangan karir pada PT Semen Indonesia Logistik mengalami peningkatan jumlah kegagalan karyawan dalam proses seleksi. Peningkatan jumlah kegagalan karyawan dalam seleksi pengembangan karir disebabkan karena perusahaan tidak melakukan analisa terkait hasil seleksi pengembangan karir. Tidak adanya analisa tersebut membuat kegagalan dalam seleksi semakin meningkat terus menerus. Selain perusahaan tidak melakukan analisa, kurangnya kompetensi diri karyawan juga mempengaruhi proses pengembangan karir sehingga ketika diproses seleksi *assessment* mengalami kegagalan. Perusahaan juga tidak memberikan pelatihan sebagai bekal ilmu dan wawasan yang luas.

Dari penyelesaian permasalahan diatas, terdapat upaya-upaya yang harus dilakukan perusahaan secara konsisten untuk mengatasi kegagalan dalam seleksi pengembangan karir yaitu dengan menganalisa terkait hasil pengembangan karir karyawan untuk mengetahui penyebab tidak lolosnya karyawan dan langkah apa yang harus dilakukan dalam mengatasi hal tersebut. Kemudian karyawan dilibatkan dalam pembentukan tim-tim project untuk menunjang kompetensi karyawan berbasis praktik lapangan serta perusahaan juga harus memberikan pelatihan guna menunjang ilmu dan wawasan karyawan untuk dapat lolos dalam seleksi pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kediri: IAIN Kediri Press.
- Bahri, S., & Yuni, C. N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 64-69.
- Hanim, H., & Baskoro, H. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Karir Karyawan Perumda BPK Bank Gresik. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 299-253.
- Hidayati, R. A. (2022). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Khuzaimah, S. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Jurnal JOM Fekon*, 4(1), 667-679.
- Nooh, F. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal EMBA*, 5(2), 2917-2926.

- Nurmasari. (2015). Peran Penting Perencanaan dan Pengembangan Karier. *PUBLIKA*, 1(2), 268-281.
- Santi, R. (2017). Analisis Pengembangan Karir dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BRI Unit Bahu Manado. *EMBA*, 5(3), 3108-3117.
- Sugijono. (2016). Pengembangan Karir Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Orbith*, 12(3), 167-177.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, A., & Dkk. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tahta Media Group
- Suryadani, S. A. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT Adhi Karya (Persero) Tbk Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2).
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295.
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Widyanti, R. (2018). *Manajemen Karir*. Makassar: Rizky Artha Mulia