

BAB 8

PENGEMBANGAN KARYAWAN UNTUK KESUKSESAN DI MASA DEPAN

Deasy Renitasari Agustin / 2411011138

Nasyilla Putri Nuralafah / 2451011008

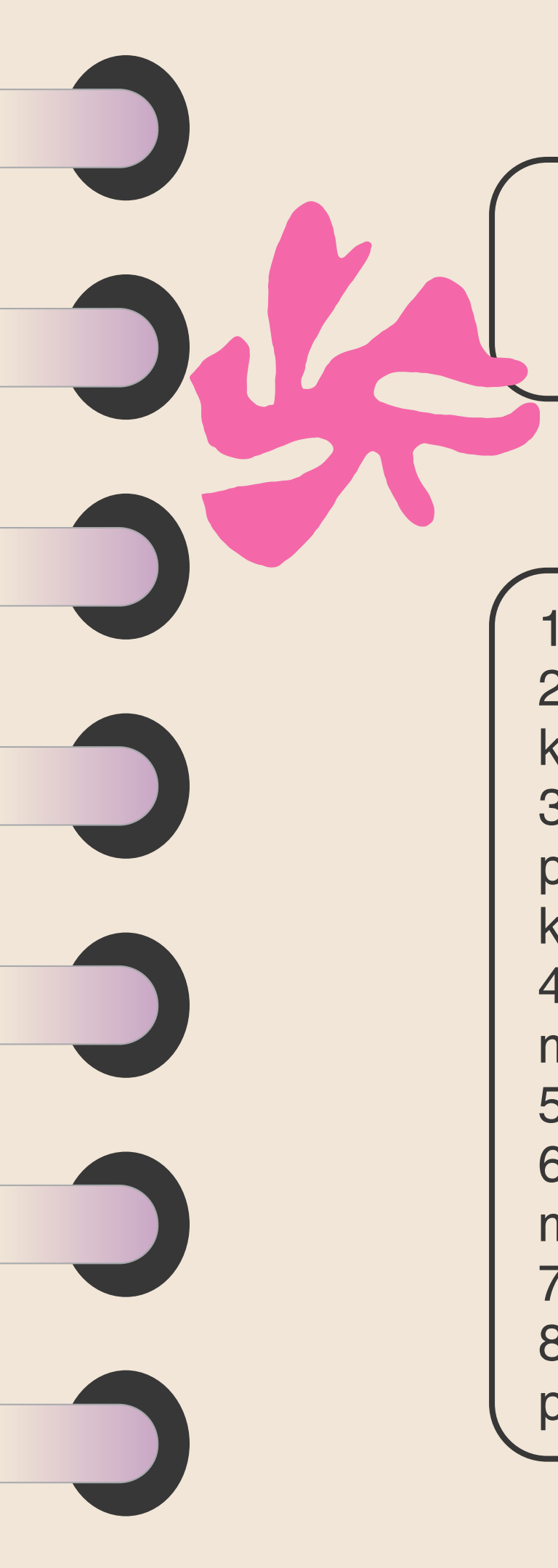
Rahamaida Alincia / 2451011009

Khalisa Jelin Kartika / 2451011015

Martsha Afifah Putri / 2451011017

Aurellia Putri Afandi / 2451011018

Ketut Astika Anggarasari / 2451011020



TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Membahas bagaimana pengembangan terkait dengan pelatihan dan karier.
 2. Mengidentifikasi metode yang digunakan organisasi untuk pengembangan karyawan.
 3. Menjelaskan bagaimana organisasi menggunakan asesmen tipe kepribadian, perilaku kerja, dan kinerja pekerjaan untuk merencanakan pengembangan karyawan.
 4. Menjelaskan bagaimana pengalaman kerja dapat digunakan untuk mengembangkan keterampilan.
 5. Meringkas prinsip-prinsip program mentoring yang sukses.
 6. Menjelaskan bagaimana manajer dan rekan kerja mengembangkan karyawan melalui coaching.
 7. Mengidentifikasi langkah-langkah dalam proses manajemen karier.
 8. Membahas bagaimana organisasi menghadapi tantangan seperti "glass ceiling," perencanaan suksesi, dan manajer disfungsional.
- 

PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN MANAJEMEN KARIER



Pengembangan dan Pelatihan:

***Pengembangan karyawan** merupakan kombinasi dari pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, serta penilaian kepribadian dan kemampuan yang bertujuan untuk membantu karyawan mempersiapkan karier di masa depan.*

Beberapa alasan utama pentingnya pengembangan karyawan antara lain:

- *Lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat, termasuk ekspansi internasional.*
- *Karyawan perlu memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang luas agar dapat beradaptasi.*
- *Pelatihan membantu karyawan mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi lain serta menghadapi perubahan tanggung jawab di tempat kerja*

Pengembangan Karier

Karier protean adalah jenis karier yang sering berubah berdasarkan minat, keterampilan, dan perubahan lingkungan kerja. Saat ini, karier tidak lagi bersifat linear, tetapi fleksibel sesuai dengan perkembangan individu dan kondisi pasar.

- Karyawan bertanggung jawab atas karier mereka sendiri. Perusahaan dapat memberikan dukungan, tetapi inisiatif utama ada pada karyawan dalam mengembangkan diri dan mencari peluang.
- Karyawan terus mengembangkan keterampilan yang bernilai di pasar kerja. Hal ini penting agar mereka tetap relevan dan memiliki daya saing tinggi di dunia kerja yang terus berubah

2015 - 2019

Agar pengembangan karier efektif, perusahaan dan karyawan harus menemukan kecocokan antara:

1. Kesesuaian Individu

- Sesuaikan pengembangan dengan minat, keterampilan, dan kelemahan karyawan.

2. Pengalaman Pengembangan

- Pekerjaan: Rotasi & tugas beragam meningkatkan keterampilan.
- Hubungan Profesional: Mentor & rekan kerja membuka peluang.
- Pelatihan: Kursus & pelatihan mendukung keahlian teknis & manajerial.

3. Manajemen Karier

- Rancang strategi jangka panjang: pelatihan, promosi, & rotasi kerja.
- Bangun pengalaman untuk pertumbuhan profesional.

PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pendidikan Formal

- Pendidikan formal mencakup berbagai bentuk pelatihan seperti lokakarya (workshops), kursus singkat (short courses), program universitas, dan program MBA eksekutif.
- Banyak perusahaan memiliki pusat pelatihan dan pengembangan sendiri untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
- Tren saat ini semakin beralih dari pembelajaran di kelas menuju pelatihan berbasis internet, seperti kursus online, webinar, dan platform e-learning yang lebih fleksibel dan mudah diakses.



Penilaian (Assessment)

- Mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan terkait perilaku, komunikasi, atau keterampilan mereka. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu dikembangkan.
- Sering digunakan untuk menilai potensi kepemimpinan dan manajerial. Perusahaan ingin mengetahui apakah seorang karyawan memiliki kemampuan untuk mengambil peran kepemimpinan di masa depan.
- Sumber penilaian bisa berasal dari berbagai pihak, termasuk karyawan itu sendiri, rekan kerja (peers), manajer, atau bahkan pelanggan.

Metode Penilaian yang Beragam:

1. **Tes psikologi** – Mengukur kepribadian, kecerdasan emosional, dan keterampilan kognitif karyawan.
2. **Penilaian diri, rekan kerja, dan manajer** – Karyawan menilai diri sendiri, serta mendapatkan penilaian dari rekan kerja dan atasan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas.
3. **Assessment centers** – Program evaluasi yang melibatkan simulasi kerja, studi kasus, atau latihan kelompok untuk menguji keterampilan manajerial dan interpersonal karyawan

Penilaian (Assessment)

- Profil Psikologi

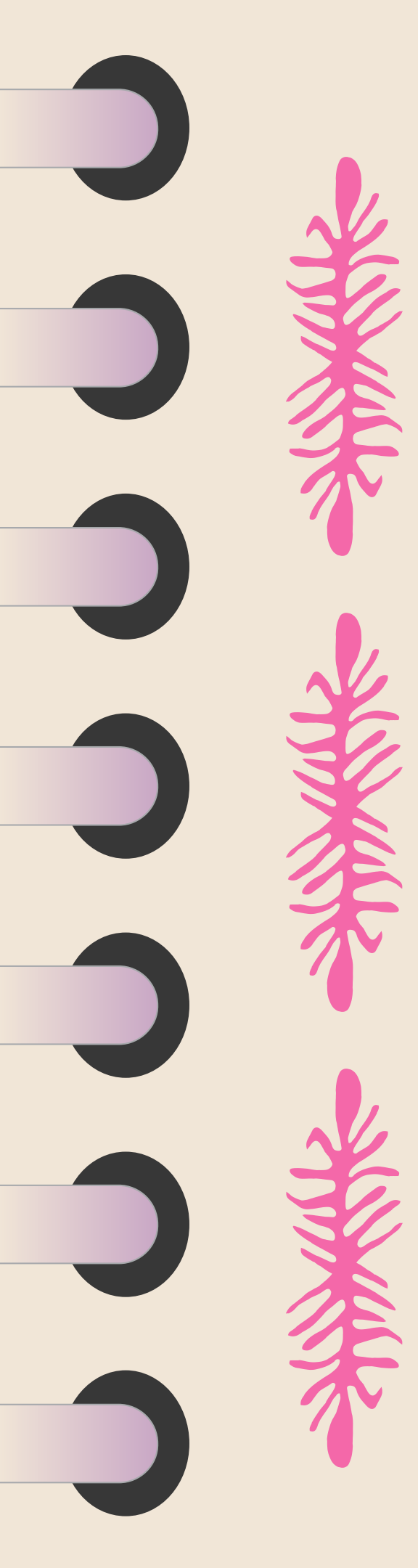
Salah satu alat penilaian yang sering digunakan adalah Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), yang mengukur empat area berikut:

1. **Energi (*Introversion atau Extroversion*)** – Mengukur kecenderungan seseorang untuk mendapatkan energi dari diri sendiri (introvert) atau dari interaksi dengan orang lain (ekstrovert).
2. **Pengumpulan informasi (*Sensing atau Intuitive*)** – Menilai cara seseorang mengumpulkan informasi, apakah mereka lebih fokus pada data nyata (sensing) atau lebih pada gambaran besar dan intuisi (intuitive).
3. **Pengambilan keputusan (*Thinking atau Feeling*)** – Menilai apakah seseorang membuat keputusan berdasarkan logika dan analisis (thinking) atau berdasarkan nilai dan emosi (feeling).
4. **Gaya hidup (*Judging atau Perceiving*)** – Menilai apakah seseorang lebih suka perencanaan yang terstruktur dan keputusan yang pasti (judging) atau lebih fleksibel dan terbuka dengan kemungkinan baru (perceiving).

- Manfaat untuk Organisasi

MBTI membantu organisasi untuk memahami komunikasi, motivasi, kerja tim, gaya kerja, dan kepemimpinan anggota dalam kelompok mereka. Ini memberikan wawasan tentang bagaimana anggota tim berinteraksi satu sama lain dan bagaimana gaya mereka beradaptasi dalam situasi kerja.



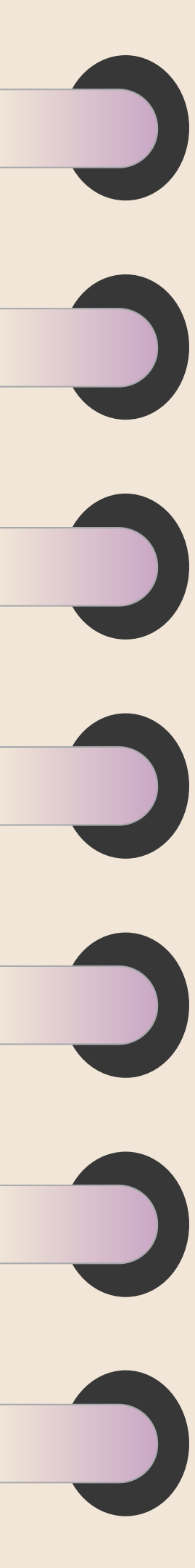


Assessment Centers

- Biasanya dilakukan di luar kantor (off-site) untuk menciptakan lingkungan yang lebih netral
- Tujuan utamanya adalah untuk menilai apakah karyawan memiliki karakteristik kepribadian, keterampilan administratif, dan keterampilan interpersonal yang dibutuhkan untuk posisi manajerial atau untuk bekerja dalam tim.

Jenis Kegiatan dalam Assessment Centers:

1. **Diskusi kelompok tanpa pemimpin (*Leaderless Group Discussions*)** – Karyawan bekerja dalam kelompok tanpa ada pemimpin yang ditunjuk untuk melihat bagaimana mereka berkolaborasi dan memimpin diri mereka sendiri dalam situasi grup.
 2. **Pertanyaan wawancara (*Interview Questions*)** – Karyawan dijawab dengan pertanyaan yang bertujuan untuk menggali lebih dalam kemampuan mereka dalam hal pengambilan keputusan, komunikasi, dan penanganan situasi tertentu.
 3. **Latihan *in-basket* (*In-Basket Exercises*)** – Karyawan dihadapkan dengan sejumlah tugas atau masalah yang perlu diselesaikan dalam waktu terbatas, mirip dengan situasi yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari.
- 



Penilaian Kinerja (Performance Appraisals) dan Umpan Balik 360 Derajat (360-Degree Feedback)

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses formal untuk mengukur kinerja karyawan, yang dilakukan secara terstruktur. Tujuan utama penilaian kinerja adalah:

- Mengidentifikasi penyebab perbedaan kinerja yang ada, seperti apakah masalah tersebut disebabkan oleh kekurangan keterampilan, sumber daya, atau faktor lainnya.
- Menyusun rencana perbaikan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya, misalnya dengan pelatihan atau perubahan dalam tugas kerja.

2. Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik 360 derajat adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan masukan dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. Pendekatan ini memberikan pandangan yang lebih luas dan objektif tentang kinerja karyawan.

Manfaat Umpan Balik 360 Derajat:

- Perspektif ganda tentang kinerja manajer, karena melibatkan berbagai pihak yang berinteraksi dengan karyawan dari berbagai sisi.
- Membantu membangun komunikasi formal antara karyawan dan organisasi serta antar individu dalam organisasi.

Keterbatasan Umpan Balik 360 Derajat:

- Komitmen waktu yang signifikan karena melibatkan banyak pihak dalam proses penilaian.
 - Kebutuhan akan fasilitator untuk menginterpretasi hasil umpan balik agar dapat dipahami dengan benar dan digunakan secara efektif.
 - Penilaian tidak memberikan cara langsung untuk bertindak berdasarkan umpan balik yang diterima, sehingga karyawan mungkin tidak tahu langkah konkret apa yang harus diambil untuk perbaikan.
- 

Pengalaman Kerja (*Job Experiences*)

- Kombinasi hubungan, tantangan, tuntutan, dan tugas dalam pekerjaan sehari-hari.
- Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman langsung di tempat kerja.
- Manfaat pengalaman kerja sangat bergantung pada bagaimana karyawan melihat dan memanfaatkannya.
- Berbagai penugasan pekerjaan seperti rotasi posisi atau proyek khusus bisa memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan.

Jenis Penugasan Pekerjaan :

1. **Job Enlargement** – Menambah tugas untuk mengembangkan keterampilan karyawan.
2. **Job Rotation** – Memindahkan karyawan ke berbagai posisi untuk pengalaman lebih luas.
3. **Transfer, Promosi, dan Pindah Posisi Ke Bawah** – Perpindahan karyawan ke posisi lebih tinggi, lebih rendah, atau setara.
4. **Penugasan Sementara dengan Organisasi Lain** – Memberi kesempatan bekerja di organisasi lain untuk memperluas wawasan.
5. **Externship** – Penugasan di luar perusahaan untuk belajar langsung dari organisasi lain.
6. **Sabbatical** – Cuti panjang untuk pengembangan pribadi atau profesional.



Hubungan Antarpribadi

Karyawan dapat belajar dan berkembang melalui interaksi dengan anggota yang lebih berpengalaman.

1. **Mentor** – Karyawan senior membimbing junior (protégé); ada juga reverse mentoring, di mana junior membimbing senior.
2. **Coach** – Rekan kerja atau manajer yang membantu, memotivasi, dan memberi umpan balik.





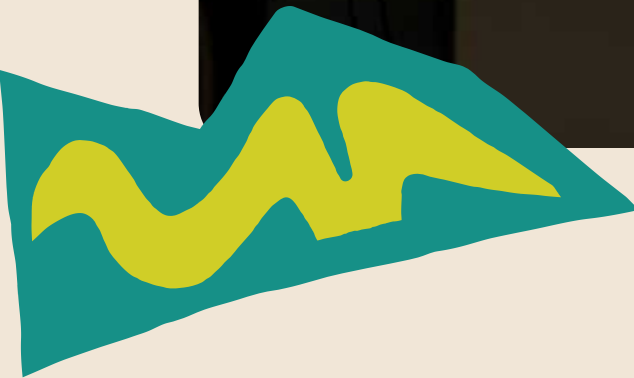
SISTEM UNTUK MANAJEMEN KARIER



Pengumpulan Data (*Data Gathering*)

- Biasanya bertujuan untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang diri mereka sendiri.
- Alat untuk penilaian diri seperti Myers-Briggs Type Indicator, Strong-Campbell Interest Inventory, dan Self-Directed Search digunakan untuk membantu karyawan memahami minat dan kekuatan mereka.

Umpan Balik (*Feedback*)

- Karyawan menerima informasi mengenai keterampilan dan pengetahuan mereka serta bagaimana hal itu sesuai dengan rencana organisasi.
 - Tanggung jawab organisasi adalah untuk mengkomunikasikan penilaian kinerja dan peluang yang tersedia bagi karyawan, mengingat rencana jangka panjang organisasi.
- 

TANTANGAN TERKAIT PENGEMBANGAN

Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

- Identifikasi dan pelacakan karyawan berpotensi tinggi yang dapat menggantikan posisi kunci saat posisi tersebut kosong.
- Membawa beberapa manfaat, antara lain:
- Manajemen senior secara rutin meninjau talenta kepemimpinan untuk memastikan kesiapan mereka dalam mengambil posisi penting.
- Memastikan talenta kritis tersedia ketika dibutuhkan.
- Memberikan pengalaman pengembangan yang harus dijalani oleh manajer untuk mempersiapkan mereka mengisi posisi penting.
- Membantu menarik dan mempertahankan karyawan manajerial yang berkualitas.

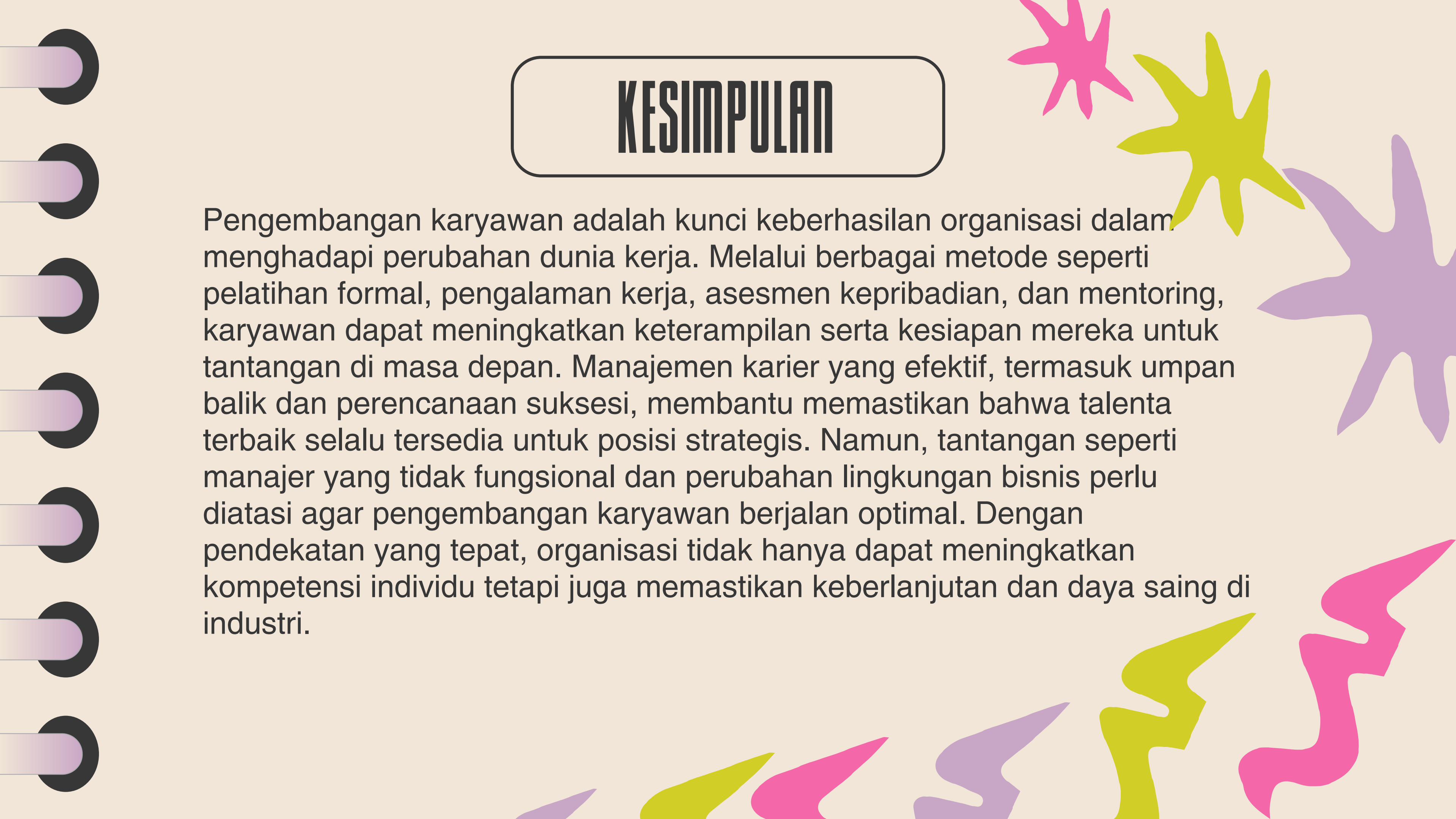
TANTANGAN TERKAIT PENGEMBANGAN

Manajer yang Tidak Fungsional (*Dysfunctional Managers*)

Manajer yang dapat berperilaku tidak efektif atau “*toxic*” dalam organisasi, yang antara lain meliputi:

- Tidak sensitif terhadap orang lain.
- Kesulitan dalam bekerja sama sebagai tim.
- Sikap arogan.
- Kemampuan manajemen konflik yang buruk.
- Ketidakmampuan untuk memenuhi tujuan bisnis.
- Kesulitan beradaptasi dengan perubahan.

Perilaku-perilaku ini dapat menghambat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan.



KESIMPULAN

Pengembangan karyawan adalah kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dunia kerja. Melalui berbagai metode seperti pelatihan formal, pengalaman kerja, asesmen kepribadian, dan mentoring, karyawan dapat meningkatkan keterampilan serta kesiapan mereka untuk tantangan di masa depan. Manajemen karier yang efektif, termasuk umpan balik dan perencanaan suksesi, membantu memastikan bahwa talenta terbaik selalu tersedia untuk posisi strategis. Namun, tantangan seperti manajer yang tidak fungsional dan perubahan lingkungan bisnis perlu diatasi agar pengembangan karyawan berjalan optimal. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kompetensi individu tetapi juga memastikan keberlanjutan dan daya saing di industri.

A spiral-bound notebook with a light beige cover. The cover is decorated with a vibrant, abstract pattern of colorful shapes in shades of purple, pink, yellow, and teal. A central white rectangular box with rounded corners and a thin black border contains the text "Thank You!" in a dark brown, cursive script. On the left side of the notebook, a silver spiral binding is visible, consisting of several loops.

Thank You!

