

STRATEGI PENGUATAN SISTEM PELATIHAN DAN PENILAIAN KINERJA BERBASIS HUMAN CAPITAL UNTUK PENGEMBANGAN KARIR YANG BERKELANJUTAN

Hilma Harmen¹, Anggi Siva Kagita², Delila Lumban Raja³, Kelvin Klementin⁴, Natasyah Yolanda⁵, Navira Vianda⁶, Nopita Andiny⁷ Zaskia Maghfirah Ramadhani Siregar⁸

¹ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : hilmaharmen@unimed.ac.id

² Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : anggikagita10@gmail.com

³ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : delilalumbanraja@gmail.com

⁴ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : klementinkelvin@gmail.com

⁵ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : yolandanatasyah@gmail.com

⁶ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : navira.7243210025@mhs.unimed.ac.id

⁷ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : nopitaandiny@gmail.com

⁸ Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : zaskiamaghfirah03@gmail.com

*Corresponding Author : Hilma Harmen

*Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Emails : hilmaharmen@unimed.ac.id

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :
May 5, 2026

Accepted :
June 5, 2026

Available Online :
June 15, 2026

Keywords:

Human Capital, Employee Training, Performance Appraisal, Career Development, Work Productivity.



Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

ABSTRACT

This study examines the importance of strengthening the employee training and performance appraisal system at PT Bank Mandiri in the Depok area based on human capital in supporting sustainable employee career development in an era of intense global and digital competition. Using a qualitative approach with a literature study method, this research collects and analyzes secondary data from scientific journals, books, and other relevant sources, particularly those related to the corporate context at PT Bank Mandiri in the Depok area. The results show that the implementation of a human capital-based training and assessment system, which includes the development of technical skills, soft skills, and evaluation through key performance indicators (KPIs), has a significant impact on increasing productivity, employee retention, and career sustainability. However, challenges such as the lack of technological adaptation in training are major obstacles. The research conclusion emphasizes that the human capital approach is an effective strategy for improving individual competence and organizational resilience, with recommendations to integrate digital technology into training and performance appraisal systems.

1. PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk tidak hanya merekrut karyawan bertalenta, tetapi juga mampu untuk

mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang ada didalamnya. Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan fondasi utama bagi sebuah

perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di era digital yang dinamis (Syawaldah & Rizky, 2024). Berdasarkan hal ini, strategi penguatan sistem pelatihan dan penilaian kinerja berbasis *human capital* berperan penting dalam mendukung pengembangan karir karyawan yang berkelanjutan (Damanik & Chaerul, 2024). *Human capital*, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan diakui sebagai salah satu aset terpenting dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Ramadani & Rizki, 2024). Dengan merancang sistem pelatihan secara efektif, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan sehingga dapat menciptakan perjalanan karir yang dinamis dan terus berkembang.

Proses pelatihan berbasis *human capital* bertujuan untuk mengidentifikasi perbandingan kapabilitas dan menyediakan program pengembangan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi *Human Capital Management* (HCM) yang terintegrasi, seperti pelatihan teknis, *soft skills*, dan evaluasi kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), secara signifikan meningkatkan kompetensi karyawan dan retensi karyawan (Khoerunnisa, 2025). Di Indonesia, tantangan utama pada pengembangan karir berkelanjutan sering kali terjadi karena kurangnya adaptasi teknologi dalam sistem pelatihan serta penilaian kinerja yang bersifat tidak transparan. Misalnya, Data dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi

menunjukkan bahwa hanya sekitar 40% perusahaan swasta di Indonesia yang menerapkan penilaian kinerja berbasis kompetensi, sementara 60% sisanya mengalami stagnasi karir karena sistem penilaian yang kurang efektif (BPS, 2024). Peristiwa ini juga tercermin pada rendahnya produktivitas yang dikaitkan dengan kurang optimalnya pelatihan kerja dan pengembangan karir di perusahaan.

Pada PT Bank Mandiri Persero Tbk Area Depok menjadi contoh nyata yang menunjukkan bahwa minimnya program pelatihan yang memadai dan pengembangan karir yang kurang jelas menjadi salah satu faktor penyebab penurunan produktivitas pegawai, terutama pada sektor pemasaran (Ferdiansyah & Mogi, 2025). Hasil penelitian pada artikel tersebut menunjukkan bahwa penurunan produktivitas berkaitan erat dengan ketiadaan program pelatihan yang memadai, baik bagi pegawai baru maupun pegawai lama. Pegawai merasa kurang siap menghadapi tantangan pekerjaan karena minimnya pelatihan dengan instruktur kompeten, sehingga efektivitas dan efisiensi kerja ikut menurun. Selain itu, ditemukan pula bahwa pengembangan karir di perusahaan belum berjalan optimal, sehingga menimbulkan ketidakjelasan arah karir pegawai dan mengurangi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Kurangnya pelatihan yang responsif terhadap kebutuhan keterampilan saat ini membuat karyawan kesulitan dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan, sehingga menurunkan efektivitas kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, penguatan sistem pelatihan dan

penilaian kinerja berbasis *human capital* diperlukan untuk menciptakan ekosistem pengembangan karir yang berkelanjutan.

Pengelolaan kinerja karyawan melalui strategi *human capital* termasuk program pelatihan berkelanjutan dan sistem penilaian kompetensi terbukti meningkatkan produktivitas dan loyalitas pegawai (Jumaedi, 2025). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berfokus pada penguatan strategi *human capital* melalui dua komponen utama, yaitu pelatihan kerja dan sistem penilaian kinerja. Tujuan penelitian ini mencakup: (1) Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan lemahnya pelatihan kerja dan penilaian kinerja di lingkungan organisasi; (2) Mengevaluasi efektivitas implementasi strategi pelatihan dan pengembangan karir berdasarkan temuan sebelumnya, seperti pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan; dan (3) merumuskan langkah-langkah strategis untuk memperkuat sistem pelatihan serta penilaian kinerja yang mampu mendukung pengembangan karir yang adil, terstruktur, dan berkelanjutan.

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap pengembangan sistem pengelolaan SDM berbasis *human capital* yang lebih responsif dan adaptif, sehingga perusahaan dapat menciptakan ekosistem pengembangan karir yang berkelanjutan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus

meningkatkan kemampuan dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. KERANGKA TEORITIS

Human Capital Management (HCM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola sumber daya manusia yang melihat karyawan sebagai aset penting yang mampu menambah nilai bagi perusahaan (Khoerunnisa, 2025). Lubis & Rizky (2025) menyatakan bahwa modal manusia juga dapat dilihat sebagai struktur organisasi yang berupaya meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan. Menurut Ramadhani *et al.* (2024), modal manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan, yang semuanya berkontribusi pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan bakat individu yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen yang efektif dapat menguntungkan bisnis, dan mengukur modal manusia sangat penting untuk memahami bagaimana karyawan berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Ramadhani *et al.*, 2024). Ketika digunakan secara maksimal, manusia akan berkinerja luar biasa baik (Agustin, 2021).

Pelatihan adalah proses perolehan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi perusahaan yang diinginkan, pelatihan karyawan menawarkan pengetahuan praktis dan implementasinya di tempat kerja (Dessler dalam Hasanah *et al.*,

2024). Setiap organisasi memiliki kebutuhan bawaan untuk pelatihan sumber daya manusia, yang berfungsi sebagai semacam "bahan bakar" untuk kelangsungan hidup jangka panjang "mesin" organisasi (Parashakti *et al.*, 2021). Tujuan pelatihan ini adalah untuk membantu karyawan mempelajari perilaku, keterampilan, dan informasi yang ditekankan dalam manual pelatihan dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka (Hasanah *et al.*, 2024).

Menurut Lubis dan Rizky (2025), partisipasi karyawan dalam pelatihan akan memiliki dampak yang bervariasi pada kepuasan kerja mereka dan hasil yang akan mereka berikan kepada organisasi. Karyawan yang menerima pelatihan yang dilakukan dengan baik akan mendapatkan manfaat dari peningkatan pengetahuan dan kemampuan, yang akan memungkinkan mereka berfungsi pada tingkat tertinggi. Sebagai sarana untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi, karyawan juga akan lebih menghargai rekan kerja mereka (Intan Holy *et al.*, 2023).

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengukur pelaksanaan tugas, akuntabilitas, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu, dengan mempertimbangkan faktor kualitatif dan kuantitatif (Darmayanti *et al.*, 2024). Menurut Sulistiarini dan Ismail (2025), penilaian kinerja, yang sering disebut evaluasi kinerja, adalah prosedur sistematis untuk menilai dan mengukur kinerja seorang karyawan atau sekelompok karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan

sebelumnya. Melalui analisis kinerja, seseorang atau organisasi dapat menilai seberapa baik mereka memenuhi harapan dan mengidentifikasi metode serta tindakan yang dapat ditingkatkan untuk menghasilkan lebih banyak di masa depan (Darmayanti *et al.*, 2024). Kita dapat mengumpulkan dan mengevaluasi data kinerja secara *real-time* berkat ketersediaan *platform digital* dan analitik yang kuat, memberikan umpan balik yang lebih disesuaikan dan relevan kepada setiap karyawan (Hidayati *et al.*, 2024). Namun, ada kendala tertentu dalam strategi integrasi penilaian kinerja yang berhasil dalam kerangka manajemen kinerja, termasuk kemungkinan bias dalam penilaian, tantangan dalam mengukur aspek kualitatif kinerja, dan potensi ketidakselarasan antara tujuan individu dan organisasi (Nurdin *et al.*, 2023).

Menurut Sulistiarini dan Ismail (2025), sangat penting untuk menghubungkan tujuan individu dan organisasi agar dapat memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam mencapai tujuan keseluruhan perusahaan. Manajemen membuat penilaian tentang penghargaan, promosi, dan demosi berdasarkan evaluasi kinerja. Mereka juga membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan mempromosikan kemajuan (Sulistiarini & Ismail, 2025).

Menurut Lubis dan Rizky (2025), pengembangan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan secara sadar, bertujuan, terprogram, dan terpadu dengan tujuan

meningkatkan kualitas hidup manusia baik secara fisik maupun non-fisik sehingga manusia akan menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi sumber daya manusia, bangsa, dan negara berdasarkan nilai-nilai moral dan agama. Jenis pengembangan yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan pribadi dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan. Namun, orientasi pekerjaan, kualitas pengambilan keputusan, prinsip etika, dan keterampilan teknis biasanya menjadi fokus utama pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas karyawan.

Saluran informal atau proses sosialisasi pekerjaan adalah cara yang baik untuk memperoleh keterampilan non-teknis (Lubis & Rizky, 2025). Melalui metode ini, pemberi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan efisien, yang pada akhirnya membantu para karyawan. Selain itu, pengembangan karier membantu pekerja menyempurnakan minat, keterampilan, dan bakat mereka, yang meningkatkan kesiapan mereka untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan memajukan karier mereka dalam hal pendidikan, pengalaman, dan kemampuan (Riyanti & Rani, 2025). Komitmen kerja yang rendah dan keinginan kuat untuk meninggalkan perusahaan adalah hasil dari pengembangan karier yang dikelola dengan buruk (Sari *et al.*, 2023).

Produktivitas didefinisikan sebagai rasio input tenaga kerja terhadap output per unit waktu. Definisi lain dari produktivitas adalah

tingkat efisiensi yang digunakan dalam menghasilkan komoditas (Intan Holy *et al.*, 2023). Peningkatan produktivitas kerja karyawan sebagian besar bergantung pada pelatihan. Pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dan berkualitas. Budaya perusahaan dan modal manusia berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan dan kepuasan kerja (Santoso *et al.*, 2022).

Faktor Penyebab Lemahnya Pelatihan Kerja dan Penilaian Kinerja

Program evaluasi kinerja dan pelatihan masih belum memadai karena tidak cukup mendorong pengembangan kinerja jangka panjang. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan bersamaan dan tinjauan kinerja, yang menyumbang 63,7% variabilitas kinerja (Barus & Siregar, 2023). Namun, pelatihan saja tidak selalu menghasilkan hasil terbaik, oleh karena itu kompetensi karyawan dan pengembangan karier sangat penting agar pelatihan relevan dengan kebutuhan karier selanjutnya (Sitompul & Sentosa, 2022).

Selain itu, elemen motivasi juga penting, pelatihan tidak memberikan dampak terbaik pada kinerja karyawan jika tidak ada motivasi kerja yang cukup (Lisnawati & Alhidayatullah, 2023). Jalur karier yang tidak terstruktur dan tidak sejalan dengan tujuan bisnis secara konstan menghambat peningkatan kinerja karyawan. Berbagai penelitian yang dilakukan di Indonesia telah menunjukkan bahwa pertumbuhan

karier yang tidak terencana menurunkan efektivitas sistem pelatihan dan evaluasi.

Efektivitas Strategi Pelatihan dan Pengembangan Karir

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan karier yang direncanakan dengan baik. Pelatihan kerja dan pengembangan karier, baik secara parsial maupun bersamaan, memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Saban *et al.*, 2021). Pengembangan karier dan pelatihan secara bersama-sama menyumbang 76,3% variabilitas kinerja karyawan, Junita & Rahardjo (2023) menyoroti pentingnya penggabungan kedua faktor tersebut. Pelatihan memiliki dampak positif terhadap pertumbuhan karier, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan (Dewi & Rahmawati, 2024).

Pelatihan dan pengembangan karier tidak selalu berdampak besar dalam semua keadaan karena efeknya bergantung pada desain program dan konteks organisasi (Mayesa & Cahyani, 2025). Pengembangan karier memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan yang menekankan pentingnya pengembangan karier sebagai penguat efektivitas pelatihan (Pebriyanti *et al.*, 2023).

Strategi Penguatan Pelatihan dan Penilaian Kinerja

Beberapa metode terkait penguatan pelatihan dan penilaian kerja yang berhasil dalam penelitian di Indonesia adalah:

- a) Objektivitas dan Transparansi dalam Evaluasi Kinerja. Teknik evaluasi yang cermat dan kriteria yang jelas meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem, mendukung efektivitas pelatihan (Barus & Siregar, 2023).
- b) Pelatihan Berbasis Kompetensi. Pelatihan spesifik kompetensi karyawan lebih berhasil daripada pelatihan umum (Junita & Rahardjo, 2023).
- c) Menggabungkan Pengembangan Karier dan Pelatihan. Pelatihan yang dikombinasikan dengan jalur pengembangan karier meningkatkan kinerja karyawan lebih baik daripada pelatihan yang dilakukan secara mandiri (Dewi & Rahmawati, 2024).
- d) Motivasi sebagai Pendorong Keberhasilan Pelatihan. Lisnawati & Alhidayatullah (2023) menekankan bahwa motivasi karyawan meningkatkan efektivitas pelatihan.
- e) Evaluasi dan Pemantauan Berkelanjutan. Pentingnya penilaian berkelanjutan untuk menjaga efektivitas program pelatihan dan pelaksanaannya (Hermansyah, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan cara mengamati, mempelajari, memahami secara mendalam, mendeskripsikan makna dari suatu fenomena, dan dapat memahami masalah secara alami (Merriam dalam Waruwu 2024). Peneliti memilih

pendekatan ini dibanding dengan pendekatan lainnya karena pendekatan ini dirasa lebih fleksibel dan sesuai dengan metode yang akan digunakan.

Metode yang akan digunakan adalah metode studi kepustakaan yang hanya berfokus pada pengumpulan dan analisis data yang bersumber dari jurnal ilmiah, buku, serta sumber terpercaya lainnya. Jurnal acuan yang kami gunakan adalah Artikel jurnal yang berjudul 'Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Pegawai Bagian Marketing Pada PT Bank Mandiri Persero Tbk Area Depok Jawa Barat'. Artikel ini menjelaskan tentang kurangnya pelatihan dan pengembangan karir di PT Bank Mandiri Depok yang berdampak pada produktivitas karyawan terutama di bidang marketing. Setelah dilakukan pengumpulan data, selanjutnya data yang sudah didapatkan akan diolah dan disatukan untuk mendapatkan informasi yang padu, lalu diproses untuk disusun secara sistematis sebagai hasil dari penelitian (Darmalaksana, 2020). Peneliti memilih metode ini yang bertujuan untuk membangun landasan teori yang kuat dan menambah wawasan mengenai topik penelitian yang di kaji. Data yang digunakan adalah data sekunder yang dapat diperoleh dengan cara menelaah database ilmiah untuk menemukan data yang relevan mengenai pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Bank Mandiri area Depok.

4. PEMBAHASAN

Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan lemahnya pelatihan kerja dan penilaian kinerja di lingkungan organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan dari tinjauan artikel tersebut menunjukkan bahwa kelemahan utama dalam sistem pelatihan dan penilaian kinerja di lingkungan organisasi itu karena tidak tersedianya program pelatihan yang cukup baik bagi pegawai baru ataupun para pegawai yang sudah bekerja di organisasi tersebut dalam waktu yang lama. Dalam artikel tersebut juga mengatakan bahwasanya pegawai mengatakan bahwa mereka membutuhkan pelatihan dengan instruktur yang bagus, tetapi perusahaan tidak memberikan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan pada pegawai. Dampaknya menyebabkan pegawai merasa tidak siap dalam menjalani perubahan kerja dan juga target kerja mereka, sehingga itu juga berdampak pada menurunnya efektivitas kerja serta pencapaian pegawai yang menurun. Selain pelatihan yang tidak baik itu, perusahaan juga tidak memberikan pengembangan karir yang jelas kepada pegawainya.

Mengevaluasi efektivitas implementasi strategi pelatihan dan pengembangan karir berdasarkan temuan sebelumnya

Seperti pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa

implementasi sistem pelatihan dan pengembangan kinerja berlandaskan *human capital* memberikan dampak signifikan pada peningkatan kemampuan serta keberlanjutan karir karyawan. Dengan hasil $Y = 9,251 + 0,593X_1 + 0,137X_2$ memperlihatkan bahwa penguatan sistem pelatihan dan penilaian berbasis *human capital* mampu menciptakan career pathway yang jelas. Dan dari temuan itu menunjukkan bahwa organisasi yang menggabungkan program pelatihan dan pengembangan dan penilaian berbasis Key Performance Indicators (KPI) bisa meningkatkan efisiensi dan tingkat retensi karyawan secara konsisten, karena KPI adalah sistem penilaian kinerja berbasis organisasi sebagai alat strategis untuk mengukur efektivitas staf dan program organisasi (H. Aguinis, 2019).

Pelatihan yang dilaksanakan dengan pendekatan *Human Capital* tersebut tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dari si karyawan tersebut, tetapi juga untuk mengembangkan potensi strategis yang dimiliki karyawan. Dalam model ini menekankan bahwasanya investasi pada pelatihan karyawan adalah sebuah aset berharga yang berkontribusi langsung terhadap ekonomi organisasi tersebut. Karena peningkatan kualitas pelatihan akan berdampak signifikan pada kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan teknologi dan juga tuntutan perubahan tren pasar. Manajemen SDM organisasi yang berfokus pada pengembangan sikap dan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membuat mereka lebih terlibat dalam

pekerjaan dan organisasi mereka, sehingga dapat berkontribusi secara positif dan signifikan dalam mencapai tujuan organisasi, sekaligus mengembangkan diri secara personal. (Lee, *et al.*, 2010)

Lalu penilaian kinerja yang berbasis nilai *Human Capital* tersebut juga harus diteruskan pada pengukuran kompetensi dan kontribusi nilai ekonomi yang dimiliki oleh si karyawan tersebut, bukan hanya sekedar aspek administratif saja. Temuan berbentuk empiris dapat menunjukkan bahwa sistem penilaian yang transparan dan berbasis hasil mampu menaikkan semangat kerja dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta juga dapat memberikan arah karir yang jelas bagi karyawan dalam organisasi tersebut. Evaluasi kompetensi dan pengembangan memungkinan organisasi dapat menempatkan si karyawan di tempat yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Karena apabila seorang karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian dan bidang pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tersebut. (Wursanto's opinion, 2001).

Kolaborasi antara pelatihan dan penilaian kerja juga menjadi fondasi dasar yang dapat mendukung pengembangan karir yang berkelanjutan. Menurut Mangkunegara (2015) bahwa pengembangan karir merupakan suatu kegiatan ketenagakerjaan yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depannya di

perusahaan, sehingga baik perusahaan maupun karyawan dapat mengembangkan diri secara optimal. Karena jika tidak adanya kejelasan mengenai pengembangan karir tersebut, dapat membuat pegawai kehilangan motivasi mereka untuk berkembang lagi.

Pengembangan karir juga berdampak positif karena memberikan kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaannya (Jumawan & Martin, 2018). Hal ini meningkatkan motivasi dan loyalitas, yang berimbas pada peningkatan produktivitas. Dengan gabungan itu, organisasi nantinya tidak hanya meningkatkan produktivitas pada saat ini saja, tetapi juga menciptakan jalur bakat bagi karyawan yang siap menghadapi perubahan dan juga tantangan di masa yang akan datang. Implementasi *Human Capital* yang di dasari oleh sistem kerja yang dapat mendorong atau menciptakan budaya kerja berbasis kompetensi dan menanamkan sebuah motivasi bagi pada karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, menegaskan bahwasanya pendekatan *Human Capital* tersebut harus digunakan sebagai dasar dalam setiap pelatihan dan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi. Penguatan sistem pelatihan dan penilaian kinerja tersebut tidak hanya berdampak positif bagi peningkatan produktivitas pekerja, tetapi juga dapat menjadi jaminan keberlanjutan karir bagi pegawai serta ketahanan organisasi untuk jangka yang panjang.

Merumuskan langkah-langkah strategis untuk memperkuat sistem pelatihan serta penilaian kinerja yang mampu mendukung pengembangan karir yang adil, terstruktur, dan berkelanjutan

Pendekatan yang mencakup sistem pelatihan dan penilaian kinerja dikembangkan untuk mengoptimalkan pengembangan karir yang adil, terstruktur, dan berkelanjutan bagi seluruh pegawai. Sering kali ketidakberhasilan pegawai mendapatkan dukungan dan prosedur pelatihan yang hingga realitasnya tidak mempengaruhi komponen budaya kerja dalam bentuk yang memadai. Oleh sebab itu, pelatihan pelayanan harus diarahkan dan berorientasi pada pegawai, sangat memberikan manfaat bagi perusahaan apakah itu benar-benar dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

Kualitas pelatihan mungkin meningkat jika para pegawai benar-benar melibatkan pembimbing yang kompeten. Jadi, agar penyelidikan tertib, diperlukan pemaparan dan evaluasi pelatihan yang efektif terhadap metode nonformal, informal, dan informasi. Pengembangan karir yang berkelanjutan tidak dapat dipisahkan dari keberadaan sistem pelatihan yang responsif dan menyeluruh dalam memfasilitasi perkembangan kompetensi pegawai (Sudarwan Danim, 2012).

Karir juga harus diintegrasikan dengan fungsi yang terkait dan tidak harus berhenti pada titik tertentu dalam dinamika pelaksanaan pekerjaan dan prestasi organisasi. Jalur karir perlu dirancang secara jelas dan berkesinambungan dan peluang

pengembangan harus diselaraskan dengan hasil pelatihan serta penilaian. Dengan cara ini, setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk berkembang sesuai dengan kemampuan dan hasil kerjanya.

Hubungan yang erat antara sistem pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir memastikan bahwa ketiga aspek ini saling mendukung untuk membangun sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi. Pengawasan, pemantauan, dan evaluasi yang dilakukan secara teratur melalui sistem yang tersusun adalah perbaikan yang dilakukan untuk menyempurnakan, mengikuti organisasi mahupun kebutuhan dan dinamika pegawai. Evaluasi pelatihan perlu dilakukan secara menyeluruh untuk memastikan bahwa setiap metode, baik formal maupun informal benar-benar mendukung peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan (De Grip, 2015).

Dengan strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan karir yang adil, tersusun, dan berkelanjutan untuk semua pegawainya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Selain pelatihan formal, pegawai juga membutuhkan pendampingan karir yang lebih personal melalui *mentoring* dan *coaching*. Selain itu, menurut Yuntina dkk. (2025) membuktikan bahwa kombinasi *coaching* dan *mentoring* berdampak positif pada produktivitas karyawan dan mendorong keberlanjutan organisasi. Pendampingan oleh pegawai senior yang berpengalaman membantu

pegawai baru memahami budaya kerja, tantangan lapangan, dan strategi untuk mencapai target. Kehadiran mentor juga mampu mempercepat adaptasi dan meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugasnya.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan sistem pelatihan dan penilaian kinerja berbasis *human capital* merupakan langkah penting untuk menghadapi persaingan global yang semakin kompetitif. *Human capital* yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan terbukti menjadi aset strategis dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif di era digital.

Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara efektif serta penilaian kinerja yang transparan mampu meningkatkan kompetensi, produktivitas, motivasi, dan loyalitas karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya, termasuk studi Khoerunnisa (2025) yang menunjukkan bahwa integrasi pelatihan teknis, *soft skills*, dan evaluasi berbasis KPI dapat meningkatkan retensi dan kinerja karyawan secara signifikan.

Kondisi lapangan seperti pada kasus PT Bank Mandiri Persero Tbk Area Depok memperlihatkan bahwa minimnya pelatihan yang memadai dan ketidakjelasan jalur pengembangan karir dapat menyebabkan penurunan efektivitas kerja dan produktivitas pegawai. Hal

ini memperkuat bahwa lemahnya sistem pelatihan serta penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap stagnasi karir dan rendahnya kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, pendekatan *human capital* yang terencana, terukur, dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk menciptakan ekosistem pengembangan karir yang adaptif dan kompetitif.

Saran

Perusahaan disarankan untuk melakukan transformasi menyeluruh pada sistem pelatihan melalui pemanfaatan teknologi digital seperti *Learning Management System*, modul pelatihan berbasis *AI*, dan metode pembelajaran interaktif yang dapat menyesuaikan kebutuhan kompetensi karyawan. Pelatihan perlu dirancang berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi agar mampu menjawab kesenjangan keterampilan yang terjadi pada berbagai posisi pekerjaan. Selain itu, sistem penilaian kinerja harus dilaksanakan secara objektif, transparan, dan berbasis indikator yang jelas agar karyawan memahami standar yang harus dicapai dan arah pengembangan kompetensi mereka.

Perusahaan juga perlu menyediakan jalur pengembangan karir yang terstruktur melalui program *mentoring*, *coaching*, serta pembinaan karir jangka panjang. Upaya ini akan membantu karyawan melihat peluang pertumbuhan yang lebih jelas dan meningkatkan motivasi kerja. Penting pula untuk membangun budaya pembelajaran berkelanjutan agar karyawan selalu siap menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan

pasar. Kolaborasi antara pimpinan, divisi *Human Resources*, dan karyawan perlu diperkuat agar pelatihan dan penilaian kinerja berjalan efektif dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung pengembangan karir secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, S., & Utomo, F. C. (2021). *Peran Modal Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kreativitas*. Universitas Krisnadwipayana. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(1). <https://jurnal.unkris.ac.id/index.php/jmbk/article/view/727>
- Barus, D. S., & Siregar, O. M. (2023). *Pengaruh Pelatihan Dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Medan*. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia (JEAMI)*, 1(02), 65–79. <https://doi.org/10.58471/jeami.v1i02.93>.
- Damanik, F. O., & Rizky, M. C. (2024). *Penerapan pelatihan dan pengembangan human capital management pada perusahaan*. *Yos Soedarso Economics Journal (YEJ)*, 6(3), 45–49. <https://ejournal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/download/YEJ-6308/330/1215>

- Darmalaksana, W. (2020). *Metode penelitian kualitatif: Studi pustaka dan studi lapangan*. Pre-print, UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Retrieved from <https://digilib.uinsgd.ac.id/id/ep rint/32855>
- Dewi, P. E. S., & Rahmawati, P. I. (2020). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort and Spa*. Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 2(2), 221-230. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.27684>
- Fara Damayanti, Suroso, & Flora Patricia Angela. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang*. Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 6(9), 5670. <https://doi.org/10.47467/alkhara j.v6i9.2486>
- Ferdiansyah, R., & Mogi, A. (2025). *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Pegawai Bagian Marketing Pada Pt Bank Mandiri Persero Tbk Area Depok Jawa Barat*. Jurnal Inteltek Insan Cendikia, 2(2), 3682-3697. <https://jicnusantara.com/index.p hp/jiic/article/view/2616>
- Hasanah Hasanah, Fyo Gebina, Ariva Chafshah, Afif Hammami, & Mochammad Isa Anshori. (2024). *Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan*. Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital, 1(2), 171–184. <https://doi.org/10.61132/jimake bidi.v1i2.121>
- Susanti, A. H., Waqiah, Bharmawan, A. S., Kurniati, D., & Sofyan, I. R. (2025). *Liquidity risk management in corporate finance: Strategies for financial resilience*. Jurnal Informasi dan Teknologi, 7(2), 168–177. <https://doi.org/10.60083/jidt.vi0 .681>
- Siddiqui, D. A., & Noor-us-Sahar. (2019). *The impact of training & development and communication on employee engagement: A study of banking sector*. Business Management and Strategy, 10(1), 23–40. <https://doi.org/10.5296/bms.v10 i1.14592>
- Hermansyah, T. (2025). *Efektivitas pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan di PT Batam Amazon Sukses*. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(01), 225-236. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i 01.23023>
- Hidayati, A., Susanti, E., Jamalong, A., Ginting, D., Suwanto, W., & Arifin, A. (2024). *Marketing Analytics In The Era Of Digital-Based Marketing Strategy*. Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi, 8(1), 61–75.

- <https://doi.org/10.22437/jiituj.v8i1.31908>
- Holy, I., Haedar, S. E., MM, H., SE, M., & Dewi, S. R. (2023). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 6(2), 1761-1771.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1134>
- Jumaedi, J. (2025). *Pengelolaan kinerja karyawan berbasis pendekatan human capital di Perusahaan XYZ*. COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, 4(12), 5248–5258.
<https://doi.org/10.59141/comserva.v4i12.3050>
- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). *The effect of training and career development on employee performance*. Almanca: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 5(3), 407–415.
<https://doi.org/10.36555/almanca.v5i3.1680>
- Junita, E., & Rahardjo, D. (2023). *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Jin Hee Indonesia, Kabupaten Tangerang*. Jurnal Penelitian Manajemen, 1(1), 34–46.
<https://doi.org/10.70429/jpema.v1i01.27>
- Khoerunnisa, F. (2025). *Analisis peranan Human Capital Management (HCM) dalam meningkatkan pengembangan sumber daya manusia (Studi kasus : PT Enjiniring Pilar Cakrawala)*. Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi, 5(2), 137-143.
<https://doi.org/10.51903/jupea.v5i2.3896>
- Kiruthiga, V. (2025). *A study on the evaluation and effectiveness of the performance appraisal system and its impact on employee performance*. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM), 9(4), 1–8.
<https://doi.org/10.55041/IJSRE M44446>
- Lisnawati, E., & Alhidayatullah, A. (2023). *Efektivitas Pelatihan dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 6(2).
<https://doi.org/10.24269/asset.v6i2.8182>
- Lubis, M. J., & Rizky, M. C. (2024). *Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Penguatan Human Capital di Perusahaan*. Yos Soedarso Economic Journal (YEJ), 6(3), 5-11.
<https://doi.org/10.53027/yej.v6i3>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mayesa, D. S., & Cahyani, E. D. (2025). *Dampak Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah*

- Tinjauan Literatur.* Journal of Management Science and Bussines Review, 3(1), 9–17. <https://jurnal.ypsms.or.id/index.php/JMSBR/article/view/58>.
- Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). *Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia.* Musamus Journal of Public Administration, 6(1), 495–502. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5324>
- Odhon’g, E. A., & Omolo, J. (2015). *Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya.* Global Journal of Human Resource Management, 3(6), 1–29. Retrieved from <https://ejournals.org/gjhrm/vol-3-issue-6-november-2015/effect-of-human-capital-investment-on-organizational-performance-of-pharmaceutical-companies-in-kenya/>
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. . (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>
- Ramadani, G., & Rizky, M. C. (2024). *Peran Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Literatur tentang Pengaruh Human Capital dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan.* JUMANT, 14(1), 27-33. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/4846>
- Riyanti, A. I., & Rani, R. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Jakarta Selatan.* Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika, 3(2), 181-189. <https://doi.org/10.70052/jeba.v3i2.1124>
- Rustam, A., Astuti, I. Y., & Safitri, U. R. (2024). *Strategies for improving employee competencies in the digitalization era through training and human resource development.* The Journal of Academic Science, 1(7), 849–857. <https://doi.org/10.59613/bewkpf69>
- Saban, H., Sulaeman, M., Sidqi, A. G., & Ferardi, F. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tangerang .* ECo-Fin, 3(3), 411–416. <https://doi.org/10.32877/ef.v3i3.2728>
- Santosa, A., Manne, A., & Said, M. (2022). *Analisis human capital, budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai pada Instansi Agraria dan Tata*

- Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bone.* Indonesian Journal of Business and Management, 4(2), 217–225.
<https://doi.org/10.35965/jbm.v4i2.1496>
- Sari, H. N., Rahmania, N., & Anshori, M. I. (2023). *Pengembangan karir dalam era ambiguitas.* Jurnal Bintang Manajemen, 1(4), 25–46.
<https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2184>
- Sitompul, S. S., & Sentosa, W. (2022). *Pengaruh pengembangan karir, kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Maitri Mustika Abadi di Pekanbaru.* Jurnal BANSI - Jurnal Bisnis Manajemen Akutansi, 2(1), 10–20.
<https://doi.org/10.58794/bns.v2i1.62>
- Sulistiari, I., & Ismail, I. (2025). *Metode penilaian kinerja dalam manajemen kinerja.* Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6(4), 2547–2561.
<https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4618>
- Syawalidah, Q. F., & Rizky, M. C. (2024). *Strategi pengembangan Human Capital Management untuk meningkatkan perusahaan.* Yos Soedarso Economics Journal (YEJ), 6(3), 81–84.
<https://ejournal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/download/YEJ-6313/335/1242>
- Waruwu, M. (2024). *Pendekatan penelitian kualitatif: Konsep, prosedur, kelebihan dan peran di bidang pendidikan.* Afeksi: Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, 5(2), 198–211.
<https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.236>