

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset krusial bagi setiap organisasi, dan pengembangannya menjadi prioritas utama untuk mencapai tujuan strategis. Dalam konteks pembangunan nasional, Timor-Leste menghadapi tantangan unik dalam memperkuat kapasitas SDM-nya. Peningkatan kualitas dan kapabilitas tenaga kerja sangat penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing, dan memastikan keberlanjutan pembangunan. Salah satu aspek terpenting dalam pengembangan SDM adalah pengembangan karir, yang memengaruhi motivasi, retensi, dan produktivitas karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Pengembangan karir diakui secara luas sebagai salah satu aspek terpenting dalam keseluruhan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) karena fokusnya tidak hanya pada kebutuhan organisasi, tetapi juga pada pertumbuhan dan kemajuan individu karyawan. Pengembangan karir memberikan karyawan pandangan yang jelas tentang masa depan mereka di dalam organisasi dan investasi strategis yang menyelaraskan kebutuhan pertumbuhan individu dengan tujuan jangka panjang organisasi untuk memastikan tenaga kerja yang kompeten, loyal, dan berkinerja tinggi (Armstrong & Taylor 2020).

Banyak faktor yang memengaruhi pengembangan karir seorang individu seperti pengalaman kerja memainkan peran fundamental, karena memberikan kesempatan untuk mengaplikasikan teori ke dalam praktik, mengasah keterampilan, dan membangun jaringan professional, namun, pengalaman saja tidak cukup maka adanya prestasi kerja atau kinerja yang baik menjadi indikator penting bahwa seorang karyawan tidak hanya memiliki pengalaman, tetapi juga mampu memberikan kontribusi nyata dan bernilai bagi organisasi lebih lanjut, di lingkungan kerja yang dinamis, sehingga diperlukan pelatihan karir sebagai sarana vital untuk memastikan karyawan tetap relevan dengan pengetahuan dan keterampilan terbaru sehingga ketiga faktor dari pengalaman kerja, prestasi kerja, dan pelatihan karir secara luas diakui sangat mempengaruhi terhadap pengembangan karir (Karlinda & Sopali , 2021).

Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação Timor-Leste adalah sebuah kementrian dalam struktur Pemerintahan Timor-Leste yang bertanggung jawab dalam bidang hubungan luar negeri. Kantor Kementrian ini berfungsi sebagai representasi resmi negara dalam menjalin hubungan bilateral dan multilateral serta bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan luar negeri, promosi kerja sama internasional, perlindungan warga negara Timor-Leste di luar negeri (<https://mnec.gov.tl/>). Kementerian Luar Negeri dan Kerja Sama (MNEC) Timor-Leste, memiliki peranan yang strategis yang berkaitan langsung dengan kualitas diplomasi dan citra negara di kancah internasional. Sebagai garda terdepan dalam menjaga

hubungan luar negeri, pegawai MNEC dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi, kemampuan komunikasi internasional, serta integritas dalam menjalankan tugas diplomatic (UNDP, 2021). Negara ini memiliki struktur pasar kerja, budaya organisasi, dan tantangan ekonomi yang berbeda dari negara lain yang secara komprehensif berperan dalam memfasilitasi pengembangan karir. Upaya peningkatan kapasitas ini harus diselaraskan dengan kerangka administrasi nasional yang ditetapkan oleh Comissão da Função Pública (CFP) Timor-Leste dan tantangan efisiensi sektor publik yang diidentifikasi oleh mitra pembangunan (World Bank 2019).

Dari hasil observasi Kementrian Luar Negeri Timor-Leste di Indonesia diperoleh informasi bahwa jalur pengembangan karir belum jelas, manajemen karir belum optimal, promosi dan rotasi jabatan kadang belum sepenuhnya berdasarkan merit (kinerja dan kompetensi), melainkan dipengaruhi oleh faktor non-profesional. Kualitas SDM yang masih terbatas, sebagian pegawai belum memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan diplomasi, seperti hubungan internasional, hukum internasional, atau studi regional dan penguasaan bahasa asing (Inggris, Portugis, Indonesia) masih belum merata di kalangan karyawan. Kualitas sumber daya manusia menunjukkan bahwa tenaga kerja belum mampu memberikan performa optimal karena keterbatasan kompetensi yang kompeten, berintegritas, dan memiliki wawasan global dibutuhkan untuk keberhasilan tugas dan peran kementrian ini. Keterbatasan program pelatihan karir seperti program pengembangan kapasitas, pelatihan teknis

maupun diplomasi masih terbatas dan tidak dilakukan secara berkelanjutan, minimnya jalur karir yang belum terstruktur, keterbatasan fasilitas pelatihan karir serta ketergantungan pada bantuan teknis dari negara mitra. Struktur jenjang karir belum sepenuhnya terdefinisi, promosi dan rotasi jabatan tidak selalu berbasis kompetensi, sehingga sistem evaluasi kinerja tidak transparan dan berkelanjutan. Keterbatasan kompetensi menyebabkan tenaga kerja belum siap memenuhi tuntutan pekerjaan secara optimal, sehingga diperlukan pelatihan, pendampingan, atau peningkatan kapabilitas.

Minimnya kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi atau mengikuti kursus internasional. Kurangnya pengalaman internasional tidak semua pegawai mendapat kesempatan bertugas di luar negeri atau menghadiri forum internasional, padahal pengalaman tersebut penting untuk meningkatkan kapasitas diplomasi dengan jumlah diplomat dan staff MNEC relatif sedikit dibanding kebutuhan diplomasi Timor-Leste yang terus berkembang akibatnya beban kerja menjadi berat dan efektivitas diplomasi kadang menurun dari berbagai inisiatif telah diluncurkan untuk mendukung pengembangan karir pegawai kementerian, baik melalui pendidikan formal, pelatihan teknis, maupun penugasan internasional. Program pelatihan karir diplomatik, kursus bahasa asing, dan kerja sama dengan negara mitra seperti Indonesia, Australia, dan Portugal menjadi bagian dari strategi peningkatan kapasitas sehingga Timor-Leste juga aktif mengirimkan pegawai untuk mengikuti magang dan studi lanjut di luar negeri, guna

memperluas pengalaman dan jaringan internasional. Jalur karir di kementerian ini mencakup posisi diplomatik, konsuler, kerja sama pembangunan, dan manajemen hubungan internasional sehingga pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan karir merupakan prioritas utama untuk mencapai tujuan strategis dan memperkuat kapasitas SDM karyawan dituntut memiliki kompetensi tinggi, kemampuan komunikasi internasional, dan integritas (World Bank, 2020).

Pengembangan karir bukan hanya bertujuan untuk memperkuat institusi, tetapi juga untuk membentuk generasi diplomat yang mampu membawa Timor-Leste lebih aktif dan dihormati di panggung dunia. Dengan dukungan kebijakan yang progresif dan kemitraan global yang kuat, kementerian ini menjadi wadah strategis bagi putra-putri Timor-Leste yang ingin berkontribusi dalam membangun masa depan bangsa melalui jalur diplomasi. Secara strategis, Kantor Pemerintah Luar Negeri menjadi jembatan antara Timor-Leste dan dunia luar, sekaligus sebagai instrumen penting dalam memperjuangkan kepentingan nasional di tingkat global. Dalam konteks regional, kantor ini juga berperan dalam memperkuat integrasi Timor-Leste ke dalam ASEAN dan memperluas kerja sama dengan negara-negara tetangga, termasuk Indonesia dan Australia. Di sisi lain, peluang kerja sama internasional dan partisipasi dalam organisasi regional seperti ASEAN membuka ruang bagi peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan karir, magang, dan penugasan luar negeri. Banyak program pengembangan kapasitas bergantung pada kerja sama

dengan negara lain seperti Indonesia, Australia, dan Portugal. Bahasa Inggris dan Portugis sebagai bahasa kerja internasional belum dikuasai secara merata oleh seluruh pegawai maka hal ini menghambat partisipasi aktif dalam forum internasional dan negosiasi diplomatik, ketergantungan ini berisiko jika dukungan eksternal berkurang atau berubah arah. Peningkatan kapasitas pegawai sangat penting karena pelatihan karir adalah bagian dari pengembangan karir yang berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi seseorang individu agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih efektif, dan juga mempersiapkan dirinya untuk tanggung jawab di masa depan atau jenjang karir yang lebih tinggi. Salah satu cara atau instrumen yang digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pekerjaan adalah melalui pelatihan karir sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi dalam mendukung pengembangan karir (World Bank, 2020).

Menurut Ananto, dkk (2023) pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap pengembangan karir, selanjutnya investasi dalam pelatihan karir akan membuahkan hasil berupa peningkatan jenjang dan kualitas karir serta kompetensi karyawan. Pelatihan karir dan sertifikasi di kementerian dilakukan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan karir pegawai seperti tertera pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Pelatihan karir dan Sertifikasi Tahun 2025.

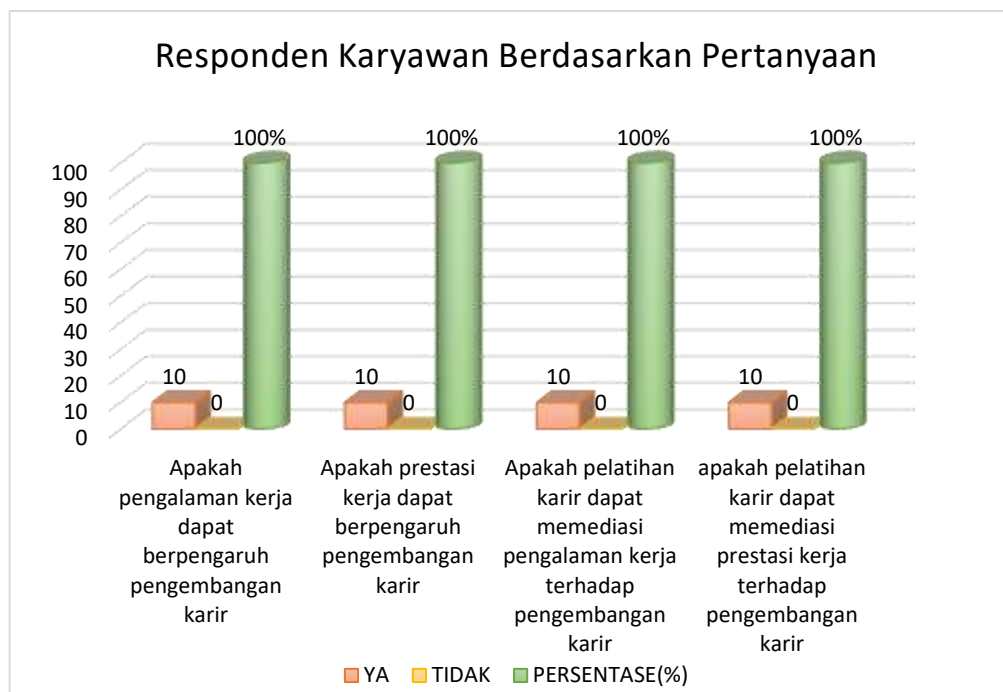
Nama Pelatihan	Tanggal Mulai	Tanggal Selesai	Lokasi
Pelatihan CGRA	27 Okt 2025	31 Okt 2025	Pusdiklatwas
Penjenjangan Auditor	30 Sep 2025	10 Okt 2025	Kota Bogor
Audit ketaatan	29 Sep 2025	03 Okt 2025	Makasar
Teknik audit Bebasis Komputer	29 Sep 2025	03 Okt 2025	Dempasar
Digital forensic dan data analitic	29 Sep 2025	03 Okt 2025	Bandung
Pelatihan dan sertifikasi CGRE	06 Okt 2025	08 Okt 2025	Bandung

Sumber Data Sekunder Pusat Pendidikan dan pelatihan Pengawasan 2025

Tabel 1.1 menunjukkan berbagai jenis pelatihan yang diadakan untuk meningkatkan kapasitas dan pengembangan karir pegawai di lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Kerja Sama Timor-Leste sepanjang tahun 2025. Pelatihan-pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis, kemampuan analisis risiko, audit, serta pelatihan berbasis teknologi dan keahlian diplomasi yang relevan dengan tuntutan kerja modern. Dari pelatihan dan sertifikasi CGRA di Pemerintah Kota Bekasi, serta pelatihan auditor dan kepatuhan di Timor-Leste, adalah peningkatan kapasitas dan kompetensi para auditor dan pegawai. Hasil observasi peneliti dan survey pada 10 pegawai kementrian didapatkan bahwa mereka membutuhkan pelatihan karir untuk meningkatkan kompetensi mereka dan selanjutnya dapat digunakan sebagai sarana untuk pengembangan karir mereka.

Berikut diagram hasil Pra-Survey terhadap karyawan kementrian luar negeri Timor-Leste adalah sebagai berikut :

Diagram 1.2 Pra-Survey terhadap karyawan kementrian luar Negeri Timor-Leste di Indonesia.



Sumber Data Pra-Survey 2025

Diagram 1.2 didiskripsikan terhadap karyawan kementrian luar Negeri Timor-Leste di Indoensia mengenai pengembangan karir menunjukkan adanya konsensus yang mutlak (100%) di antara sepuluh (10) responden terhadap faktor-faktor utama yang dianggap sangat berpengaruh terhadap pengembangan karir mereka. Faktor-faktor kunci dengan pengaruh sangat signifikan diantara pengalaman kerja dianggap fundamental dalam membentuk keterampilan praktis dan pemahaman kontekstual yang diperlukan untuk kemajuan karir. Prestasi kerja dipandang sebagai bukti nyata dari kompetensi dan kontribusi individu, yang secara langsung

meningkatkan peluang promosi dan pengakuan. Pelatihan karir ditekankan sebagai sarana penting untuk memperbarui pengetahuan, meningkatkan kompetensi, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan peran yang semakin berkembang. Kesamaan pandangan yang mencapai 100% ini menggambarkan persepsi kolektif karyawan bahwa ketiga faktor tersebut saling terkait dan mendukung satu sama lain. Mereka tidak melihat faktor-faktor ini secara terpisah, melainkan sebagai ekosistem yang terintegrasi, keberhasilan dalam pelatihan karir akan meningkatkan prestasi kerja, yang kemudian memperkaya pengalaman kerja dan akhirnya mempercepat pengembangan karir.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, Correia (2019), adalah factor internal dan faktor eksternal, yang menentukan sejauh mana seorang pegawai mampu mengembangkan potensi dirinya untuk mencapai kemajuan individu. Sari dan Gunawan (2021), faktor-faktor seperti pengalaman kerja dan prestasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong pengembangan karir pegawai negeri sipil. Kemudian Ximenes, (2022), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), kompetensi kerja dan pelatihan. Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada dukungan organisasi melalui peningkatan kompetensi dan kesempatan pelatihan yang berkelanjutan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja, prestasi kerja dan pelatihan sebagai variabel memediasi teori dasar *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg (1959), menjelaskan bahwa organisasi harus memenuhi faktor higienis sebagai dasar kenyamanan kerja, dan memperkuat faktor motivator untuk mendorong pertumbuhan profesional dan kepuasan karir jangka Panjang.

Pengalaman kerja adalah akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh seseorang melalui keterlibatannya dalam berbagai tugas atau posisi kerja selama periode tertentu. *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg (1959), yang menggarisbawahi perlunya pemenuhan faktor motivator dan faktor higienis dalam meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan karir. Pengalaman kerja memainkan peran fundamental karena memberikan kesempatan untuk mengaplikasikan menyelesaikan masalah, memahami dinamika pekerjaan, beradaptasi dengan berbagai situasi, dan meningkatkan profesionalisme seseorang. Adnyani & Dewi (2019) dalam teori pengalaman kerja menjelaskan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Semakin kaya dan relevan pengalaman kerja yang dimiliki seseorang (melalui berbagai tugas, tantangan, dan posisi yang pernah dijalani), maka semakin besar pula peluang dan kemudahan bagi orang tersebut untuk mengembangkan karir, baik dalam hal promosi, peningkatan jabatan, maupun kenaikan gaji dan kompetensi. Dari hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karir.

Gayatri & Sriathi (2020) menguatkan penelitian temuan Adnyani & Dewi dengan membuktikan bahwa Pengembangan karir tidak hanya dipengaruhi oleh seberapa lama atau beragam seseorang bekerja (pengalaman kerja), tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana orang tersebut bekerja (prestasi kerja) seberapa baik kinerjanya dan pencapaiannya), serta dipengaruhi oleh investasi yang dilakukan dalam peningkatan kompetensi (pelatihan karir). Hasil penelitian ini menunjukan bahwa pengalaman kerja, prestasi kerja, dan pelatihan karir secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Faktor yang menghambat pengalaman kerja adalah terlalu lama berada di posisi yang sama, pelatihan karir yang tidak relevan, sistem manajemen karir yang tidak optimal, akan menyebabkan kurangnya pengalaman. Prasetyo dan Wahyuni (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir apabila organisasi tidak memiliki sistem manajemen karir yang jelas. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pengalaman kerja penting, efektivitasnya tetap bergantung pada kebijakan dan sistem karir yang diterapkan oleh organisasi.

Prestasi kerja adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Prestasi kerja yang

baik mencerminkan kemampuan, kedisiplinan, produktivitas, dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Dalam teori *Two Factor Theory* Herzberg (1959), prestasi kerja termasuk dalam faktor motivator akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pengembangan karir. Rivai (2018) menjelaskan bahwa prestasi kerja (kinerja) untuk memberikan penilaian kinerja yang lebih komprehensif bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses dan perilaku karyawan selama bekerja. penelitian membuktikan bahwa prestasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Fauzi & Siregar (2019) menyatakan hal yang sama, yaitu prestasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir karyawan. Prestasi yang baik mencerminkan kemampuan, kedisiplinan, produktivitas, serta kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi, penyelesaian masalah, kerja sama tim, serta komitmen terhadap pengembangan karir. Pegawai dengan prestasi kerja tinggi lebih berpeluang mendapatkan promosi, pengakuan, dan peluang pengembangan karir. Faktor penelitian yang tidak mendukung prestasi kerja diantaranya persaingan kerja yang tidak sehat, pegawai yang merasa puas berlebihan dengan prestasinya, sistem promosi dan manajemen karir yang tidak adil kurangnya dukungan pelatihan karir dan pengembangan yang tidak berkelanjutan bahwa prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, terutama pada organisasi yang belum sepenuhnya menerapkan sistem promosi berbasis kinerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa ketidaksesuaian

antara prestasi kerja dan kebijakan pengembangan karir dapat menyebabkan pegawai berprestasi tidak selalu mendapatkan kesempatan pengembangan karir yang lebih baik (Hasibuan 2017) dan (Putra 2020).

Pelatihan karir adalah proses pembelajaran yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. *Two Factor Theory* Herzberg (1959), membagi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Dalam konteks ini, pelatihan karir berperan sebagai bagian dari faktor motivator yang memberikan peluang bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan prestasi, sehingga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. pelatihan karir sebagai variabel mediasi memperkuat hubungan antara pengalaman kerja (yang memberikan wawasan praktis) dan pengembangan karir (yang merupakan hasil kepuasan dan kemajuan profesional). Albert Bandura (1977), menyatakan bahwa individu belajar melalui pengamatan dan peniruan, bahwa pelatihan formal menyediakan model atau pengetahuan yang kemudian harus dipraktikkan dan diaplikasikan dalam lingkungan kerja nyata.

Wahyuni (2020) menyatakan bahwa pelatihan karir dianggap sebagai investasi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya membuka peluang karir yang lebih baik. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan karir berpengaruh positif terhadap

pengembangan karir. Faktor yang menghambat pelatihan karir diantaranya pelatihan tidak relevan dengan kebutuhan organisasi, minimnya kesempatan pelatihan, kurangnya hasil pelatihan dan ketiadaan dukungan manajemen dalam melaksanakan dan mendorong pelatihan. Rahman (2022), menemukan bahwa pelatihan tidak selalu efektif sebagai mediator apabila tidak disesuaikan dengan kebutuhan karir individu. Hal ini menunjukkan pentingnya kesesuaian antara prestasi kerja, pelatihan, dan perencanaan karir.

Pengembangan karir (*career development*) adalah proses berkelanjutan dimana individu mengidentifikasi, merencanakan, dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan profesionalnya. Menurut Two Factor Theory Herzberg (1959), pengembangan karir berkaitan erat dengan faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan peluang pengembangan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Pengembangan karir memberikan jalur dan strategi pengembangan kapasitas individu.

Simamora (2018), mendefinisikan pengembangan karir sebagai aktivitas terencana untuk meningkatkan kemampuan kerja individu agar dapat mencapai jenjang karir yang lebih tinggi karena pengembangan karir merupakan hasil interaksi antara perencanaan karir individu dan proses manajemen karir institusional, yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan kemampuan kerja yang efektif. Mondy dan Noe (2017),

pengembangan karir sebagai suatu proses kolaborasi, bukanlah tanggung jawab satu pihak, melainkan hasil dari interaksi dan kerja sama antara individu (karyawan) dan organisasi (perusahaan). Hubungan positif antara pengembangan karir dengan peningkatan kinerja pegawai telah dibuktikan, terutama saat didukung sistem pelatihan dan promosi yang adil dan berkelanjutan. Faktor yang memperlambat pengembangan karir adalah dalam praktik pelaksanaan mutasi pegawai yang tidak tepat sasaran, standar kompetensi yang belum teradopsi secara konsisten menghambat keberhasilan pengembangan karir sebagai bagian dari pengelolaan SDM secara profesional dan pengembangan karir yang sehat membutuhkan standar yang konsisten dan prosedur yang adil. Apabila praktik mutasi dilakukan tanpa dasar kompetensi yang jelas, maka hubungan antara pengembangan kapasitas dan kemajuan karir menjadi lemah. Hal ini menunjukkan perlunya restrukturisasi dalam pengelolaan SDM secara profesional agar sistem pelatihan dan promosi dapat berjalan secara adil, transparan, dan berkelanjutan (Dessler 2017).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pengalaman kerja dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir?

2. Apakah prestasi kerja dapat pengaruh terhadap pengembangan karir?
3. Apakah pelatihan karir dapat memediasi pengalaman kerja terhadap pengembangan karir?
4. Apakah pelatihan dapat memediasi prestasi kerja terhadap pengembangan karir?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja, prestasi kerja, dan pelatihan terhadap pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui bagaimana pengalaman kerja mempengaruhi pengembangan karir.
2. Menganalisis peran prestasi kerja sebagai mediasi dalam pengembangan karir.
3. Mengkaji pelatihan sebagai faktor mediasi antara pengalaman kerja dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir.
4. Memberikan kontribusi empiris terkait faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dalam konteks sosio-ekonomi dan budaya negara berkembang seperti Timor-Leste.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi
2. Mengisi celah literatur dengan bukti empiris terkait pengembangan karir di negara berkembang dengan karakteristik unik
3. Mengembangkan model konseptual pengembangan karir yang memasukan interaksi antara pengalaman kerja, prestasi kerja dan pelatihan.
4. Menguji dan menvalidasi teori *human capital theory* dan *theory of work performance* dalam konteks negara yang sedang bertansisi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan panduan dan kesadaran bagi karyawan tentang pentingnya pengalaman kerja, prestasi kerja, dan pelatihan dalam pengembangan karir.
2. Menjadi dasar bagi organisasi, perusahaan, dan lembaga pemerintah dalam menyusun kebijakan SDM dan sistem manajemen karir yang lebih terintegrasi dan berbasis prestasi.
3. Meningkatkan retensi karyawan melalui penerapan sistem pengembangan karir adil dan meritokrasi sehingga mengurangi tingkat turnover.

4. Membantu mengurangi tingkat pengangguran dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih konsisten dan adaptif, khusus bagi pemuda.