

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam suatu perusahaan. Peran dan pengaruh dari sumber daya manusia sangat penting dalam proses berjalannya suatu perusahaan. Menurut Mary (2016), memaksimalkan potensi sumber daya manusia merupakan salah satu cara atau strategi agar perusahaan dapat berkembang. Sumber daya manusia, sebagai aset berharga, memiliki peran dalam menentukan keberhasilan perusahaan karena karyawan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan melalui pelaksanaan peran-perannya (Ardana dkk., 2012). Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan karyawan penting untuk menjadi fokus perhatian bagi perusahaan.

Karier merupakan salah satu kebutuhan yang dikembangkan dalam diri karyawan yang dapat meningkatkan motivasi bekerja dalam lingkungan kerja (Siregar & Ryansa, 2018). Karier menjadi salah satu kebutuhan kepuasan kerja karyawan yang memiliki andil cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Karier merujuk pada semua pekerjaan yang dilaksanakan atau dimiliki selama kehidupan kerja seseorang (Handoko, 2010). Karier menjadi indikator yang menunjukkan perkembangan individu karyawan dalam hierarki jabatan atau tingkatan yang dapat dicapai selama bekerja di suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan karyawan akan karier mereka dalam perusahaan tersebut, sehingga dapat

mendukung motivasi dan perkembangan individu, serta mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Evania dan Gozali (2019) menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia belum memberikan kesempatan penuh bagi karyawannya untuk meningkatkan pertumbuhan karier karyawan. Kemudian, berdasarkan survei kemajuan karier yang dilakukan oleh Lattice (2021), 43% dari 2.000 karyawan di perusahaan menengah hingga besar di Amerika Serikat mengalami hambatan atau perlambatan signifikan dalam kemajuan karier sejak pandemi. Selain itu, survei yang dilakukan oleh IDN Times (2022) kepada 211 responden yang terdiri dari karyawan, manajer, supervisor, dan lainnya menunjukkan bahwa 20,3% merasa *stuck* dan tidak berkembang di tempat kerja, sementara 17,6% merasa perlu meningkatkan kariernya. Hal ini juga sejalan dengan Work Reimagined Survey yang dilakukan kepada 250 responden menunjukkan bahwa 46% pekerja Indonesia kemungkinan besar akan berhenti dengan alasan utama untuk peningkatan kariernya (EY, 2023). Berdasarkan survei-survei yang sudah dipaparkan sebelumnya, menunjukkan bahwa karyawan merasa kesulitan dalam mencapai pertumbuhan kariernya. Permasalahan tersebut juga ditemukan pada karyawan PT X.

PT X merupakan salah satu anak perusahaan PT Y yang bergerak di bidang manufaktur dengan berfokus pada produksi semen. PT X mengalami akuisisi atau pengalihan kepemilikan saham kepada PT Y yang berperan sebagai *operating holding*. Hal ini mengakibatkan kebijakan strategis dikontrol dan

dibatasi oleh perusahaan induk (*holding company*), seperti kebijakan eksternal dan internal, pengelolaan keuangan, manajemen, dan lainnya. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan juga berdampak dan mempengaruhi penyesuaian karyawan terhadap perubahan struktur kerja, lingkungan kerja, serta kebijakan lainnya seperti kompensasi, insentif, dan promosi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak SDM di PT X menunjukkan bahwa adanya peningkatan rata-rata *undermoved employee* dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2021 dengan rata-rata 7,18% menjadi 11,89% pada tahun 2022, dan 23,05% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah karyawan yang berada pada posisi yang sama selama lebih dari 5 tahun. Peningkatan jumlah *undermoved employee* menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami keterbatasan kesempatan untuk mencapai karier mereka ke posisi yang lebih tinggi. Selain itu, kurangnya inisiatif pribadi karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, dapat menyebabkan terjadinya stagnasi karier yang berlangsung dalam jangka waktu yang lama (Anjarwati dan Hikmah, 2023). Menurut Faisol dan Chamariyah (2022), karier yang stagnan, pasif, dan kurang berkembang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan sehingga berdampak terhadap produktivitas perusahaan. Kinerja karyawan yang menurun akan berdampak terhadap kinerja perusahaan sehingga dapat mengakibatkan keterlambatan dalam pemenuhan pesanan, peningkatan biaya produksi, biaya pelatihan tambahan, penggantian karyawan yang keluar, atau perbaikan produk yang cacat.

Berdasarkan *Employee Engagement Survey* (EES) PT X tahun 2021, respons terendah diberikan karyawan terhadap indikator *growth+fit*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah, memiliki kepuasan atau keterlibatan yang lebih rendah pada indikator *growth+fit*. Survei tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa pertukaran informasi/pengetahuan di perusahaan tempat bekerja belum berjalan dengan baik, peluang karier di perusahaan tersebut sulit dicapai, dan kurangnya penyampaian masukan atas kemajuan atau keberhasilan mereka oleh atasan atau rekan kerja secara periodik. Secara keseluruhan, permasalahan tersebut mengindikasikan adanya masalah yang terjadi pada pertumbuhan karier atau *career growth* karyawan PT X dan berdampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data yang diperoleh dari pihak SDM PT X yang menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan Departemen SDM & Umum dari tahun 2020 ke 2021, dengan rata-rata 3,19 menjadi 3,08.

Weng dan Hu (2009) mendefinisikan *career growth* sebagai peningkatan mobilitas profesional secara vertikal dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, Weng dkk. (2010) mengonseptualisasikan *career growth* sebagai hasil yang diperoleh secara bersamaan dari upaya individu dalam mencapai kemajuan tujuan karier pribadinya dan memperoleh kemampuan baru, serta upaya organisasi dalam menghargai upaya tersebut melalui promosi dan kompensasi. *Career growth* dapat memberikan dampak secara positif terhadap karier seseorang di masa depan, termasuk kesuksesan karier dalam jangka panjang. Menurut Weng dan Zhu (2020), *career growth* dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individu dan

organisasi. Dengan demikian, pertumbuhan karier karyawan erat kaitannya dengan unsur yang terdapat pada diri karyawan dan perusahaan.

Karyawan yang mencapai *career growth* memiliki beberapa karakteristik. Menurut Arthur dkk. (1989), karakteristik dari *career growth* yaitu karyawan akan mengalami peningkatan tanggung jawab yang lebih besar, pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan pengalaman kerja, kesempatan untuk belajar dan bertumbuh melalui tugas yang menantang, dan mendapatkan penghargaan atau pengakuan dari organisasi atas kontribusi yang signifikan. Berdasarkan survei awal yang dilakukan kepada 33 karyawan PT X, menunjukkan bahwa 23 dari 33 karyawan (70%) tidak pernah mengajukan diri untuk menjadi kepala atau pemimpin dari suatu proyek penting atau kompleks. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya upaya dan keinginan karyawan untuk mencapai peningkatan karier dengan mengambil tanggung jawab yang lebih besar atau tugas yang lebih menantang dari pekerjaannya saat ini. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pertanyaan tertutup lainnya yaitu 21 dari 33 karyawan (64%) tidak pernah berusaha mengejar untuk mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Hal ini menunjukkan rendahnya upaya yang dilakukan karyawan dalam mencapai pertumbuhan kariernya.

Dalam mencapai pertumbuhan karier, konsep *career growth* didasarkan pada empat dimensi yaitu kemajuan tujuan karier (*career goal progress*), pengembangan kemampuan profesional (*professional ability development*), kecepatan promosi (*promotion speed*), dan pertumbuhan remunerasi (*remuneration growth*) (Weng dkk., 2010). Menurut Komala (2023), karyawan

dengan *career growth* yang tinggi menganggap bahwa pekerjaannya saat ini memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan karier, memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru, memiliki kesempatan yang tinggi untuk mendapatkan promosi dan peningkatan kompensasi.

Dimensi pertama yaitu *career goal progress* atau kemajuan karier. Kemajuan tujuan karier (*career goal progress*) yaitu sejauh mana pekerjaan saat ini relevan dan memberikan peluang bagi seseorang untuk mencapai tujuan kariernya (Weng dkk., 2010). *Career goal progress* merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh individu untuk mencapai pertumbuhan dalam kariernya. Individu yang yakin dengan kemampuannya akan memiliki ambisi karier yang besar dan menetapkan tujuan dan peluang jalur karier yang harus dikejar sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan karier pribadinya (Okurame, 2014). Saat individu secara konsisten mencapai tujuan-tujuan karier yang mereka tetapkan, maka dapat menjadi dasar atau pendorong utama dalam perjalanan pertumbuhan karier seseorang.

Dimensi kedua yaitu *professional ability development* atau pengembangan kemampuan profesional (Weng dkk., 2010). Karyawan dengan *career growth* akan mengupayakan pengembangan kemampuan profesionalnya (*professional ability development*). Keterampilan dan keahlian seseorang dapat ditingkatkan, salah satunya melalui pelatihan dan pendidikan (Bariqi, 2018). Karyawan dengan *professional ability development* yang tinggi, aktif dalam berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan, meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan, mengaplikasikan keterampilan yang diperoleh, mencari pengalaman praktis, dan

sedia dalam menghadapi tantangan (Hall, 2002). Pengembangan ini dapat dilakukan, baik secara informal maupun formal (Hasibuan, 2008). Pengembangan secara informal adalah usaha pribadi karyawan yang dilakukan atas inisiatif sendiri dengan cara melatih dan mengembangkan dirinya melalui buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara formal merupakan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi dengan menugaskan karyawan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Namun, temuan ini tidak sejalan dengan hasil survei yang melibatkan 33 karyawan di PT X.

Hasil survei menunjukkan bahwa 19 dari 33 karyawan (58%) tidak pernah mengikuti pelatihan keterampilan selain pelatihan wajib yang diadakan oleh perusahaan. Alasan karyawan tidak mengambil pelatihan di luar perusahaan yaitu karena merasa program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan saja sudah cukup dan tidak ada perintah untuk melakukan hal tersebut. Hal tersebut berbanding terbalik dengan respons yang diberikan 14 karyawan lainnya. Menurut mereka, dengan mengikuti pelatihan keterampilan di luar pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang lebih relevan dengan pekerjaan dan *job desc* profesionalisme mereka sehingga dapat membantu pertumbuhan kariernya. Hasil survei tersebut menggambarkan bahwa lebih banyak karyawan yang menunjukkan kurangnya upaya dan keinginan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan profesional mereka sehingga dapat berdampak negatif pada potensi pertumbuhan karier mereka.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pertanyaan tertutup lainnya, 20 dari 33 (61%) pernah mengajukan untuk diadakan pelatihan tertentu yang diinginkan kepada departemen atau pihak perusahaan. Namun, saat ini 15 dari 33 (45%) karyawan masih merasa perlu untuk mengajukan pelatihan tertentu kepada departemen yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya, seperti *Pneumatic & Hidraulik Maintenance*, penyambungan *fiber optic*, *welding inspector*, *weighing system*, dan lainnya. Kemudian, 18 dari 33 (55%) karyawan merasa tidak ada pelatihan yang ingin diajukannya dengan alasan tidak pernah ada penawaran yang diberikan oleh pihak perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih belum optimal dalam memfasilitasi karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan profesionalisme sehingga kurang mendukung peningkatan karier karyawan. Dengan mengatasi permasalahan terkait pengembangan kemampuan profesionalisme tersebut, kesempatan peningkatan karier karyawan dapat ditingkatkan sejalan dengan perkembangan keahlian, keterampilan, dan kinerjanya, sehingga berdampak terhadap kecepatan promosinya.

Dimensi yang ketiga yaitu *promotion speed* atau kecepatan promosi (Weng dkk., 2010). Promosi merupakan salah satu upaya organisasi dalam menghargai upaya karyawannya dalam mencapai peningkatan dalam kariernya. Promosi ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dapat menjadi salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam meningkatkan karier karyawan (Indrasari dkk., 2018). Pada umumnya promosi didasarkan pada keahlian dan kinerja seseorang. Hal ini mengakibatkan tidak semua karyawan mendapatkan

kecepatan promosi yang sama dengan rekan kerja lainnya dan tentunya juga akan berkaitan dengan pertumbuhan remunerasinya. Berdasarkan data *undermoved employee* yang diperoleh dari pihak SDM di PT X, peningkatan jumlah karyawan yang berada pada posisi yang sama selama lebih dari 5 tahun menunjukkan adanya kesulitan dalam mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karier ke tingkat yang lebih tinggi.

Dimensi yang keempat yaitu *remuneration growth* atau pertumbuhan remunerasi. Konsep remunerasi menurut Weng dkk. (2010) yaitu mengenai jumlah, kecepatan, dan kemungkinan peningkatan gaji atau kompensasi juga merupakan salah satu upaya organisasi dalam menghargai upaya karyawannya dalam mencapai peningkatan dalam kariernya. Namun, sebagai anak perusahaan, mengakibatkan kurangnya transparansi PT X dalam kebijakan gaji dan kompensasi karena pengaruh dan kendali dari perusahaan induk (*holding company*). Menurut Ludin dkk. (2023), kurangnya keterbukaan dalam kebijakan kompensasi dapat menyebabkan ketidakjelasan sehingga karyawan merasa bahwa penghargaan yang diberikan tidak sesuai dengan kontribusi atau pencapaian mereka. Karyawan yang merasa bahwa sistem kompensasi tidak transparan akan merasa kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja, mengejar peluang pengembangan, dan mencapai tujuan karier mereka.

Lebih lanjut, berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan, karyawan merasa ada faktor atau hambatan yang dapat mempengaruhi *career growth* di perusahaan mereka bekerja saat ini. Alasan yang paling banyak disampaikan yaitu faktor kondisi, peluang, dan kesempatan. Kemudian, faktor atau hambatan lainnya

yang mempengaruhi *career growth* karyawan yaitu persaingan perkembangan keterampilan dan pengetahuan profesionalisme antar karyawan, sistem evaluasi kinerja yang belum jelas, dan perubahan struktur organisasi yang menyebabkan kesulitan dalam mendapatkan posisi karier ke tingkat yang lebih tinggi. Selain itu, minimnya pengadaan *internal recruitment* di masing-masing posisi juga menyebabkan karyawan merasa sedikitnya peluang untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang sesuai. Berdasarkan hasil survei yang telah dipaparkan sebelumnya, menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada dimensi *career growth*, yaitu *professional ability development*, *promotion speed*, dan *remuneration growth*.

Dimensi-dimensi *career growth* tersebut mencerminkan aspek-aspek penting dalam perjalanan karier seseorang di dalam organisasi. *Career growth* ini juga dapat ditafsirkan sebagai pemenuhan janji-janji dari pihak pemberi kerja yang dapat berdampak pada psikologis pekerja (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan mampu memberikan keempat dimensi tersebut, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya (Febriansyah & Puspitadewi, 2021). Berdasarkan *two-factor theory* Herzberg dalam Noell (1976), terdapat dua faktor kepuasan kerja yaitu *motivator factor* dan *hygiene factor*. *Motivator factor* adalah faktor yang berasal dari kondisi intrinsik, seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam karier, dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. *Hygiene factor* adalah faktor yang berasal dari luar diri pekerja seperti kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan, upah, dan

lainnya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari dimensi *career growth* yaitu kemajuan dalam karier, pertumbuhan profesional, promosi, dan remunerasi. Selain itu, menurut Turnip (2023), meningkatkan kompetensi dan kemampuan dapat memberikan rasa pencapaian yang memuaskan dan meningkatkan kepuasan kerja. Jadi, ketika *career growth* bermasalah, maka dapat berdampak terhadap tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

*Career growth* juga dapat meningkatkan semangat, komitmen, motivasi, kontribusi, dedikasi, serta pemenuhan diri karyawan terhadap pekerjaan mereka (Amalia & Hadi, 2019; Komala, 2023). Sebaliknya, ketika karyawan merasa terhambat dalam *career growth*, maka karyawan cenderung kehilangan motivasi dan minat untuk memberikan kontribusi secara maksimal. Selain itu, karyawan juga akan merasa kurang termotivasi untuk memberikan ide-ide baru atau berkontribusi pada inovasi perusahaan. Hal ini dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk bersaing dan beradaptasi dengan perubahan pasar.

Selain menurunkan motivasi dan kontribusi, *career growth* juga dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi pada karyawan. Menurut Al Balushi dkk. (2022) terdapat hubungan antara *career growth* dan *turnover intention* dengan komitmen sebagai mediator. Karyawan yang merasa terhambat dalam pertumbuhan karier cenderung mencari peluang di tempat lain yang menawarkan lebih banyak kesempatan. Hal ini dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi dan biaya rekrutmen yang lebih tinggi. Tingginya tingkat *turnover* dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan, seperti penurunan produktivitas, biaya rekrutmen dan pelatihan yang tinggi, serta merusak reputasi perusahaan

(Musa & Tawe, 2023). Oleh karena itu, *career growth* menjadi perhatian penting baik bagi karyawan maupun perusahaan

Berdasarkan pemaparan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana gambaran *career growth* pada karyawan PT X. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih sedikitnya penelitian yang melihat gambaran *career growth*, khususnya pada karyawan. Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat membantu karyawan untuk memahami pentingnya mencapai peningkatan dalam berkarier serta menjadi studi awal bagi penelitian selanjutnya terkait *career growth*, khususnya pada karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat gambaran *career growth* pada karyawan PT X.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana gambaran *career growth* pada karyawan PT X?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui gambaran *career growth* pada karyawan PT X.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk perkembangan ilmu psikologi, khususnya di bidang perusahaan industri dan organisasi terkait variabel *career growth* pada karyawan.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak berikut:

1. Bagi karyawan diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan gambaran dan pemahaman mengenai urgensi dan hal yang dapat dilakukan untuk mencapai *career growth* dalam berkarier.
2. Bagi instansi diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi organisasi atau perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif sehingga berdampak positif terhadap *career growth* pada karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi, terutama yang tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan topik ini, yaitu *career growth*.

