

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karir bukan hanya sekadar pekerjaan yang dijalani sehari-hari, tetapi sebuah perjalanan panjang yang penuh tantangan dan peluang. Setiap individu memiliki kisah unik dalam mencapai tujuan karirnya, melalui berbagai perubahan dan pencapaian dalam dunia kerja. Noe (2020) mendefinisikan karir sebagai serangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman serta aktivitas kerja selama rentang waktu tertentu dalam kehidupan seseorang. Karir sering kali melibatkan promosi atau perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tuntutan yang lebih besar.

Sebuah penelitian menunjukkan adanya pergeseran perspektif tentang karir dari pandangan tradisional ke pendekatan modern. Perspektif baru ini dikenal sebagai “karir tanpa batas” (*boundaryless career*), yang lebih dinamis, bergantung pada tujuan pribadi, dan tidak terbatas pada struktur organisasi (Wang & Chen, 2022). Pergeseran ini dipicu oleh kemajuan teknologi, keragaman tenaga kerja yang meningkat, dan perubahan lingkungan yang cepat. Dalam era ini, perencanaan karir dan kesuksesan karir menjadi semakin penting baik bagi individu maupun organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan global yang ketat. Perspektif baru ini menekankan pentingnya perilaku manajemen individu terhadap karir mereka, bahkan di luar batasan organisasi (Istikhomah, 2022).

Pemahaman tentang kesuksesan karir juga mengalami transformasi akibat paradigma “karir tanpa batas” (Guan et al., 2019). Kesuksesan karir sering kali

diidentifikasi melalui dua pendekatan, yaitu objektif dan subjektif. Kesuksesan karir objektif mencakup ukuran-ukuran yang dapat diamati secara langsung, seperti gaji, peningkatan pendapatan, status promosi, dan pencapaian profesional lainnya (Schworm, 2020). Sebaliknya, kesuksesan karir subjektif berfokus pada interpretasi pribadi terhadap pencapaian karir seseorang, seperti tingkat kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Shockley et al., 2016).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai kini lebih mempertimbangkan faktor subjektif daripada objektif dalam menilai kesuksesan karir mereka (Ingarianti et al., 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun faktor objektif tetap penting, aspek subjektif memberikan makna lebih dalam terhadap keberhasilan karir seseorang. Dalam konteks ASN, pengembangan karir yang terdampak oleh perampingan birokrasi memiliki dampak langsung terhadap motivasi individu serta persepsi mereka mengenai peluang kesuksesan karir, baik secara subjektif maupun objektif (Roza et al., 2024).

Fenomena yang menarik perhatian adalah dampak psikologis dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Kebijakan ini bertujuan mewujudkan birokrasi yang lebih profesional, dinamis, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Perubahan ini melibatkan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, yang menciptakan tantangan sekaligus peluang baru bagi para pegawai.

Untuk memahami lebih dalam dampak kebijakan ini, penelitian akan dilakukan di Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri (BSPJI) Padang.

BSPJI adalah lembaga pemerintah yang bertanggung jawab dalam standarisasi dan sertifikasi di bidang industri, sesuai dengan kebijakan teknis dari Kementerian Perindustrian. Lembaga ini dipilih karena telah melaksanakan penyetaraan jabatan sebagaimana diamanatkan oleh Permen PAN & RB Nomor 7 Tahun 2022. Dalam hampir dua tahun pelaksanaan kebijakan ini, BSPJI telah mengalami perubahan pada beberapa jabatan, antara lain:

1. Seksi Analisis Kepegawaian menjadi Sub Bagian Tata Usaha.
2. Seksi Manajemen Mutu Industri menjadi Fungsi Standarisasi dan Sertifikasi.
3. Seksi Pembinaan Industri menjadi Fungsi Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Industri, Pendampingan, dan Konsultasi.
4. Seksi Analisis Anggaran menjadi Fungsi Pengujian, Kalibrasi, Inspeksi, dan Verifikasi.
5. Seksi Penata Hubungan Masyarakat menjadi Fungsi Pengembangan Jasa Industri.



Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil wawancara penulis dengan tiga pegawai BSPJI Padang sebagai bukti adanya fenomena yang terkait dengan variabel penelitian:

Tabel 1. 1 Rangkuman Wawancara Dengan Perwakilan Pegawai BSPJI Padang

Variabel	Pertanyaan	Jawaban			Kesimpulan
		R1	R2	R3	
Kesuksesan Karir Subjektif	Bagaimana mendefinisikan kesuksesan karir pribadi? Apakah saat ini merasa telah mencapainya?	Bagi saya, kesuksesan karir berarti diakui atas kontribusi saya di tempat kerja dan mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Saat ini, saya belum merasa mencapainya karena kurangnya pengakuan formal dari organisasi.	Kesuksesan karir bagi saya adalah ketika saya merasa pekerjaan saya dihargai, tidak hanya melalui gaji, tetapi juga melalui promosi atau pengakuan. Saat ini, saya merasa belum sukses karena jalur promosi di sini tidak jelas.	Saya mendefinisikan kesuksesan karir sebagai mencapai stabilitas finansial, mendapatkan kepercayaan dari organisasi, dan memiliki hubungan kerja yang baik. Saya merasa telah mencapainya secara sebagian, tetapi masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal pelatihan lanjutan.	Pegawai mendefinisikan kesuksesan karir sebagai pengakuan, stabilitas finansial, dan keseimbangan kerja-hidup, namun sebagian besar merasa belum mencapainya karena kurangnya pengakuan, jalur promosi yang tidak jelas, dan minimnya peluang pengembangan. Dibutuhkan perbaikan sistem penghargaan dan akses pelatihan.
	Faktor apa saja yang paling memengaruhi persepsi tentang kesuksesan karir?	Faktor utamanya adalah penghargaan dari atasan, peningkatan tanggung jawab, dan peluang untuk terus belajar.	Persepsi saya dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, peluang peningkatan keahlian, dan kejelasan arah karir di masa depan.	Faktor yang memengaruhi adalah pengakuan dari rekan kerja, insentif finansial, dan keberlanjutan pekerjaan.	Faktor utama yang memengaruhi kesuksesan karir subjektif adalah penghargaan dari atasan dan rekan kerja, lingkungan kerja yang mendukung, peluang peningkatan keahlian, kejelasan arah karir, insentif finansial, dan keberlanjutan pekerjaan.
Pengembangan Karir	Bagaimana menilai	Program pengembangan	Saya merasa program	Programnya membantu,	Program



Variabel	Pertanyaan	Jawaban			Kesimpulan
		R1	R2	R3	
	program pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi? Apakah merasa program tersebut relevan dengan kebutuhan karir?	karir sudah ada, tapi seringkali tidak sesuai dengan pekerjaan saya. Pelatihan yang diberikan kurang spesifik pada bidang standar industri.	pengembangan karir tidak maksimal. Peluangnya lebih banyak diberikan kepada pegawai senior dibanding pegawai yang baru berkembang.	tetapi terlalu umum dan tidak fokus pada peningkatan keahlian teknis atau sertifikasi standar industri.	pengembangan karir kurang relevan dengan pekerjaan pegawai, lebih fokus pada pegawai senior, dan tidak memadai dalam meningkatkan keahlian teknis atau sertifikasi yang dibutuhkan.
	Apa tantangan utama yang hadapi dalam mendapatkan akses ke pelatihan atau promosi karir di tempat kerja?	Tantangannya adalah terbatasnya alokasi anggaran untuk pelatihan serta kurangnya komunikasi tentang peluang promosi.	Akses ke pelatihan cukup sulit karena persaingan antar pegawai sangat tinggi, dan keputusan seringkali tidak transparan.	Tantangan terbesar adalah kurangnya dukungan manajerial untuk pengembangan karir, terutama bagi pegawai yang memiliki posisi menengah ke bawah.	Tantangan pengembangan karir meliputi terbatasnya anggaran pelatihan, kurangnya transparansi promosi, persaingan antar pegawai, dan minimnya dukungan manajerial bagi pegawai di posisi menengah ke bawah.
Persepsi Dukungan Organisasional	Apakah merasa organisasi memberikan dukungan yang cukup untuk mencapai tujuan karir?	Dukungan organisasi ada, tetapi tidak menyeluruh. Terkadang hanya terlihat pada momen tertentu, seperti evaluasi tahunan.	Saya tidak terlalu merasakan dukungan yang signifikan, terutama dalam aspek pengakuan terhadap kontribusi saya.	Organisasi memberikan dukungan yang cukup, tapi seringkali kurang konsisten, terutama dalam hal ketersediaan fasilitas kerja.	Dukungan organisasi dirasakan ada, tetapi kurang konsisten dan cenderung terbatas pada momen tertentu. Pengakuan terhadap kontribusi karyawan dan ketersediaan fasilitas kerja dinilai masih perlu



Variabel	Pertanyaan	Jawaban			Kesimpulan
		R1	R2	R3	
					ditingkatkan agar lebih merata dan berkelanjutan.
	Dalam aspek apa merasa dukungan organisasi dapat lebih ditingkatkan	Perlu peningkatan pada perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup dan mentoring karir.	Dukungan dapat ditingkatkan dengan menyediakan lebih banyak penghargaan atas prestasi kerja, baik secara materi maupun nonmateri.	Dukungan lebih baik diberikan dalam bentuk insentif karir seperti beasiswa untuk studi lanjut atau pelatihan bersertifikat.	Organisasi perlu meningkatkan dukungan melalui perhatian pada keseimbangan kerja-hidup, mentoring karir, penghargaan atas prestasi, serta insentif karir seperti beasiswa dan pelatihan bersertifikat.
Komitmen Karir	Bagaimana pandangan tentang pentingnya komitmen terhadap karir di organisasi ini?	Saya sangat berkomitmen karena ingin memberikan kontribusi kepada organisasi, tetapi kadang frustrasi karena peluang pengembangan yang terbatas.	Penting, tetapi sulit dijaga ketika saya merasa pekerjaan saya tidak diapresiasi.	Komitmen saya tergantung pada bagaimana saya merasa organisasi membantu saya mencapai tujuan karir saya.	Komitmen karyawan dipengaruhi oleh peluang pengembangan, apresiasi kerja, dan dukungan terhadap tujuan karir. Tanpa itu, komitmen dapat menurun meskipun ada keinginan untuk berkontribusi.
	Apa faktor yang memengaruhi tingkat komitmen terhadap karir di tempat ini?	Komitmen saya dipengaruhi oleh budaya organisasi dan dukungan dari rekan kerja.	Faktor utamanya adalah penghargaan dari organisasi dan kejelasan jalur karir.	Komitmen saya dipengaruhi oleh rasa aman dalam pekerjaan dan fleksibilitas dalam bekerja.	Komitmen karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, dukungan rekan, penghargaan, jalur karir yang jelas, rasa aman, dan fleksibilitas kerja.



Sumber : Wawancara peneliti dengan tiga orang pegawai BSPJI Padang, 2024



Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa untuk memahami hubungan antara pengembangan karir, persepsi dukungan organisasional, kesuksesan karir subjektif, dan komitmen karir, sebuah penelitian dilakukan di Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Padang. Hasil wawancara dengan pegawai Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri (BSPJI) Padang mengungkapkan bahwa kesuksesan karir sering diartikan sebagai pengakuan atas kontribusi, penghargaan yang adil, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, banyak pegawai merasa belum mencapai kesuksesan tersebut karena kurangnya pengakuan formal, jalur promosi yang tidak jelas, serta keterbatasan dalam program pengembangan karir. Pelatihan yang ada dianggap kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan lebih sering diberikan kepada pegawai senior. Tantangan lain meliputi terbatasnya anggaran untuk pelatihan, kurangnya komunikasi tentang peluang promosi, dan persaingan internal yang tinggi.

Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir juga dirasakan belum konsisten. Sebagian besar pegawai merasa bahwa dukungan tersebut hanya terlihat pada momen tertentu, seperti evaluasi tahunan. Mereka mengusulkan peningkatan perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup, penghargaan atas prestasi, serta pemberian insentif seperti pelatihan bersertifikat atau beasiswa studi lanjut. Kepala Sub Bagian Tata Usaha BSPJI menyatakan pandangan yang sejalan, menekankan pentingnya pengakuan atas kontribusi, kejelasan jalur karir, dan dukungan pengembangan karir yang lebih relevan untuk menjaga motivasi dan komitmen karyawan.

Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN & RB) No. 7 Tahun 2022 menekankan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, dengan tujuan menciptakan birokrasi yang lebih profesional dan efisien. Peraturan ini seharusnya menjadi acuan dalam meningkatkan sistem pengembangan karir ASN, termasuk memberikan pelatihan yang relevan, memastikan transparansi dalam jalur promosi, serta memperbaiki sistem penghargaan. Dalam konteks BSPJI, perubahan ini memberikan peluang untuk memperbaiki pengelolaan karir pegawai agar lebih optimal, sejalan dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini menggunakan kerangka *Teori Self-Determination* (SDT) yang dikembangkan oleh Ryan (2023), yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis akan kompetensi, otonomi, dan hubungan interpersonal untuk meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kinerja. Persepsi dukungan organisasional (POS) memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku pegawai, termasuk komitmen, kepuasan kerja, dan niat untuk tetap bekerja di organisasi. Choi & Chiu (2017) mendefinisikan POS sebagai sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi memedulikan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Hal ini relevan dalam konteks modern, di mana pegawai cenderung lebih fokus pada pengembangan karir pribadi daripada loyalitas terhadap organisasi (Iqbal & Hashmi, 2015).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pengembangan karir melalui manajemen karir yang sesuai memiliki korelasi positif dengan kesuksesan karir subjektif (Guo et al., 2019) dan komitmen karir (Kristabella, 2021). Selain itu,

persepsi dukungan organisasional juga ditemukan memengaruhi komitmen karir secara signifikan (Choi & Chiu, 2017). Sebagai contoh, penelitian Gazaway et al. (2019) menunjukkan korelasi positif antara iklim kerja etis dengan POS, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Namun, sebagian besar penelitian masih terbatas dalam membahas hubungan antara pengembangan karir, POS, kesuksesan karir subjektif, dan komitmen karir secara bersamaan. Untuk mengisi celah ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan tersebut dengan fokus pada ASN di BSPJI Padang. Dengan menggunakan metode pemodelan persamaan struktural, penelitian ini akan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasional terhadap kesuksesan karir subjektif dengan mediasi komitmen karir.

Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL PADA KESUKSESAN KARIR SUBJEKTIF DENGAN MEDIASI KOMITMEN KARIR.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen karir pada pegawai Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen karir pada pegawai BSPJI Padang?

3. Bagaimanakah pengaruh komitmen karir terhadap kesuksesan karir subjektif pada pegawai BSPJI Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kesuksesan karir subjektif pada pegawai BSPJI Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kesuksesan karir subjektif pada pegawai BSPJI Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kesuksesan karir subjektif ketika dimediasi oleh komitmen karir pada pegawai BSPJI Padang?
7. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kesuksesan karir subjektif ketika dimediasi oleh komitmen karir pada pegawai BSPJI Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan elemen mendasar dalam merancang langkah-langkah yang akan dilaksanakan. Selain itu, tujuan penelitian juga berfungsi sebagai alat untuk mengamati dan mengevaluasi kegiatan yang sedang dilakukan. Adapun tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen karir pada pegawai Badan Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Padang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen karir pada pegawai BSPJI Padang.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen karir terhadap kesuksesan karir subjektif pada pegawai BSPJI Padang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kesuksesan karir subjektif pada pegawai BSPJI Padang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kesuksesan karir subjektif pada pegawai BSPJI Padang.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kesuksesan karir subjektif ketika dimediasi oleh komitmen karir pada pegawai BSPJI Padang.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kesuksesan karir subjektif ketika dimediasi oleh komitmen karir pada pegawai BSPJI Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan dari penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini untuk mengetahui hubungan teoritis antara pengembangan karir, persepsi dukungan organisasional, kesuksesan karir subjektif, dan komitmen karir di Instansi Pemerintah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan update terhadap pembahasan pengembangan karir, persepsi dukungan organisasional, kesuksesan karir subjektif, dan komitmen karir di Instansi Pemerintah.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup masalah agar tujuan penelitian dapat tercapai secara tepat. Penelitian ini mengkaji pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasional sebagai variabel independen, dengan kesuksesan karir subjektif sebagai variabel dependen, serta komitmen karir sebagai variabel mediasi pada pegawai Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini dibuat untuk mempermudah memahami alur hubungan bab satu dengan bab lainnya. Adapun sistematika penulisan ini yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan secara garis besar mengenai latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang dipilih.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini berisi tentang teori-teori yang menjelaskan terkait variable-variabel penelitian terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN



Pada bab ini menjelaskan metode penlitian yang terdiri dari metode yang digunakan, populasi, dan penentuan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data dan pengukuran variable.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil penelitian yang didalamnya mencakup profile dari responden, analisis deskriptif, data hasil penelitian, dan pengujian hipotesis penelitian

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, saran yang berguna bagi perusahaan atau instansi yang diteliti pada penelitian ini.

