

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pengembangan karir mencerminkan perjalanan panjang yang melibatkan interaksi antara ambisi pribadi dan kebutuhan organisasi. Pada tahap awal, ambisi pribadi mendominasi pertumbuhan karir, sedangkan di tingkat senior, kebutuhan organisasi mulai memegang peran utama dalam menentukan arah pengembangan karir (Pilda, 2021). Pengembangan karir dapat mencakup transisi perilaku individu untuk mengidentifikasi keterampilan dan kemampuan yang penting dalam mendukung pengembangan diri dan karir karyawan selama periode tertentu (Raihan, 2024).

Pengembangan karir yang jelas dan peluang untuk pertumbuhan profesional seringkali menjadi pendorong utama bagi karyawan. Upaya ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja agar karyawan mampu mencapai jalur karir yang diinginkan (Sudrajat & Maulana, 2021). Dengan adanya peluang pengembangan karir yang terstruktur, Karyawan cenderung termotivasi untuk bekerja lebih keras ketika mereka meyakini bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang optimal, yang pada akhirnya memberikan penghargaan yang mereka harapkan. Salah satu bentuk penghargaan yang sangat dihargai adalah pengembangan karir (Rizki et al., 2024).

Faktor-faktor yang memengaruhi karir seseorang mencakup keluarga, lingkungan, pendidikan, nasihat terkait karir, serta peran aktif individu itu sendiri. Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, karir dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan interaksi antara ambisi pribadi dan kebutuhan organisasi, dengan tujuan mendukung pertumbuhan profesional karyawan melalui peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Proses ini melibatkan perubahan perilaku individu dalam mengidentifikasi keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai jalur karir yang diinginkan. Pengembangan karir dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keluarga, lingkungan, pendidikan, nasihat karir, dan kontribusi aktif karyawan, serta sering dipandang sebagai bentuk apresiasi yang mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Badaruddin et al., 2020).

Sejalan dengan pentingnya pengembangan karir dalam mendorong peningkatan kinerja, perencanaan karir memainkan peran yang signifikan dalam mewujudkan pengembangan tersebut. Karyawan dengan perencanaan karir yang jelas dan terarah cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi.

Perencanaan karir merupakan proses yang dilakukan oleh karyawan untuk mengenali dan merancang langkah-langkah strategis dalam mencapai tujuan karir mereka. Proses ini tidak hanya menitikberatkan pada pemilihan jalur karir yang tepat, tetapi juga menekankan pentingnya pengembangan karir yang sejalan dengan kemampuan, minat, dan potensi individu. Dengan perencanaan karir yang tepat,

karyawan mampu mengarahkan bakat dan kompetensinya secara optimal, memberikan kontribusi yang berharga bagi perusahaan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Lebih dari sekadar memilih arah karir, perencanaan karir bertujuan untuk mengembangkan potensi karyawan agar dapat tumbuh dan berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis. Perencanaan yang matang memungkinkan karyawan mewujudkan ambisi profesional mereka, sekaligus memberikan manfaat strategis bagi perusahaan dengan mempertahankan kinerja tinggi dan kualitas sumber daya manusia yang optimal (Mariandi et al., 2023). Melalui perencanaan karir yang terstruktur, individu dapat lebih mudah menetapkan arah serta tujuan yang berkelanjutan, meningkatkan stabilitas karir, dan memperkuat posisi mereka dalam organisasi.

Pada era 5.0, yang mengedepankan kolaborasi antara manusia dan teknologi dalam kerangka yang berpusat pada manusia, kebutuhan akan perencanaan karir yang matang semakin meningkat. Dinamika ini terjadi di tengah kebijakan ketenagakerjaan di Indonesia yang masih menghadapi tantangan dalam memberikan kesempatan sebagai karyawan tetap. Hal ini membuat setiap individu perlu merancang perencanaan karir yang terstruktur dan strategis agar dapat berkembang dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang semakin digital dan kompetitif (Maharani, 2023).

Faktor yang turut memengaruhi perencanaan karir adalah kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dan melihat prospek untuk mencapai jenjang karir

yang lebih tinggi, mereka terdorong untuk merancang perencanaan karir yang lebih terarah dan optimal. Selain kepuasan kerja, efikasi diri (*self-efficacy*) dan motivasi karir juga memainkan peran penting dalam perencanaan karir. Efikasi diri, sebagai faktor personal, berperan sebagai mediator yang menghubungkan interaksi antara perilaku individu dan lingkungan sekitarnya, sehingga memengaruhi kemampuan seseorang dalam merencanakan serta mewujudkan tujuan karirnya (Septiana et al., 2023).

Namun, dalam praktiknya, ditemukan adanya keterbatasan dalam perencanaan karir di PT Inkote Indonesia. Fenomena ini didukung dengan hasil pra-survey yang menunjukkan bahwa hampir $\pm 48\%$ karyawan merasa tidak puas dengan kesempatan merencanakan jalur karir yang jelas di perusahaan. Ketidakpuasan ini mengindikasikan adanya masalah dalam komunikasi dan penyediaan jalur karir yang terstruktur, yang dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan *engagement* karyawan dalam organisasi.

Tabel 1. 1 Data Hasil Pra-Survey terkait Pengembangan dan Perencanaan Karir

No	Pernyataan	Hasil	
		TS (Tidak Setuju)	N (Netral)
1	Kesempatan dalam merencanakan jalur karir	46,8%	47,98%
2	Layanan konseling untuk perkembangan karir		
3	Kesesuaian antara keterampilan dan kemampuan dengan pekerjaan		
4	Program pengembangan untuk mendukung karir		
5	Target dan tujuan karir yang jelas		

Sumber : Data Hasil Pra-Survey Peneliti Tahun 2024

Berdasarkan hasil Tabel 1.1 di atas menyajikan hasil pra-survey terkait pengembangan dan perencanaan karir di perusahaan, yang mencakup beberapa aspek penting dalam pengembangan karir karyawan. Hasil survei menunjukkan bahwa hampir 47% responden tidak merasa puas dengan kesempatan yang ada untuk merencanakan jalur karir mereka, dan sebagian besar juga memberikan penilaian serupa terhadap kesesuaian antara keterampilan dan kemampuan mereka dengan pekerjaan yang ada. Hal ini menunjukkan adanya ketidakjelasan dan kurangnya kesempatan yang memadai dalam merencanakan dan mengembangkan karir di perusahaan.

Selain hasil pra-survei yang menunjukkan adanya ketidakjelasan dalam perencanaan karir, penulis melakukan wawancara dengan salah satu karyawan yang mengungkapkan bahwa proses promosi jabatan di PT Inkote Indonesia masih kurang transparan. Karyawan menyampaikan bahwa sulit bagi mereka untuk memahami tahapan yang harus dilalui untuk mendapatkan promosi, sehingga menimbulkan ketidakpastian dalam merencanakan karir mereka. Selain itu, terdapat ketimpangan dalam kesempatan promosi berdasarkan latar belakang pendidikan. Karyawan dengan pendidikan terakhir SMA cenderung memiliki peluang yang sangat kecil untuk mendapatkan promosi, sementara mereka yang berpendidikan S1 memiliki kemungkinan lebih besar. Namun, peluang ini juga tidak terbuka secara merata bagi semua lulusan S1, karena perusahaan lebih memprioritaskan lulusan dari jurusan tertentu, seperti Kimia, agar lebih sesuai dengan kebutuhan industri. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat keterbatasan dalam pengembangan karir bagi karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan

yang tidak sesuai dengan preferensi perusahaan, sehingga dapat berpotensi menurunkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi.

Selain keterbatasan dalam transparansi promosi jabatan, masalah lain yang ditemukan adalah kurangnya komunikasi mengenai jalur karir di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan, diketahui bahwa ia merasa bingung mengenai langkah-langkah yang perlu diambil dalam pengembangan karirnya karena minimnya informasi yang diberikan oleh perusahaan. Ketidakjelasan ini menyebabkan karyawan kesulitan dalam menyusun rencana karir mereka secara efektif, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dalam bekerja. Permasalahan komunikasi yang kurang efektif mengenai jalur karir ini juga didukung oleh hasil survei yang menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai prospek dan arah pengembangan karir di perusahaan. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka dapat berdampak pada rendahnya keterlibatan serta kepuasan kerja karyawan, yang berpotensi menghambat pertumbuhan karir mereka di dalam organisasi.

Selain perencanaan karir, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi elemen kunci dalam meraih kesuksesan karir jangka panjang. *Employee engagement* kini memegang peranan vital bagi perusahaan dalam menjaga produktivitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif, terutama di tengah tekanan global yang terus meningkat. Konsep ini menggambarkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Faiz et al., 2023).

Employee engagement mencakup keterlibatan individu seorang karyawan, yang meliputi aspek keterikatan, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya menunjukkan semangat serta antusiasme dalam menjalankan tugas mereka, sekaligus merasakan hubungan yang erat dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Sebaliknya, karyawan dengan keterlibatan rendah seringkali hanya menghabiskan waktu bekerja tanpa memberikan energi dan perhatian penuh.

Employee engagement mencakup tiga karakteristik utama, *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (pengabdian). *Vigor* terlihat dari energi yang tinggi dan ketangkasan mental dalam bekerja, *dedication* mencerminkan antusiasme serta komitmen terhadap pekerjaan, sementara *absorption* menggambarkan perasaan fokus mendalam sehingga karyawan sulit teralih oleh lingkungan sekitar, seolah-olah waktu berjalan lebih cepat saat mereka bekerja.

Karyawan yang terlibat menunjukkan energi positif dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan peran mereka, serta berupaya maksimal untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Investasi emosional ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja individu, tetapi juga memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan efektivitas di tempat kerja. Oleh karena itu, membangun lingkungan yang mendukung *engagement* karyawan menjadi hal yang krusial bagi organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Astuti & Suwandi, 2022).

Ketika karyawan merasa aman untuk mengekspresikan diri dan mengambil risiko, mereka lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini mencakup aspek fisik, kognitif, dan emosional yang penting untuk mempertahankan mereka dalam pekerjaannya (Wowor & Dewi, 2022).

Tabel 1. 2 Data Hasil Pra-Survey terkait *Engagement* Karyawan

No	Pernyataan	Hasil	
		TS (Tidak Setuju)	N (Netral)
1	Tertantang dengan pekerjaan setiap hari	48,6%	51,5%
2	Pengakuan atas kinerja memberikan motivasi		
3	Atasan memberikan dukungan dalam pekerjaan		
4	Pekerjaan saya memberikan dampak positif bagi perusahaan		
5	Dedikasi terhadap peran dan tanggung jawab di perusahaan		

Sumber : Data Hasil Pra-Survey Peneliti Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat disimpulkan bahwa tingkat *engagement* karyawan masih berada dalam kondisi yang memprihatinkan. Hal ini ditunjukkan oleh dominasi tanggapan netral (51,5%) terhadap pernyataan terkait pekerjaan karyawan memberikan dampak positif bagi perusahaan, serta tingginya persentase responden yang tidak setuju (48,6%) pada aspek tersebut. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan belum sepenuhnya merasakan keterlibatan emosional, fisik, atau kognitif yang optimal dalam pekerjaannya. Pernyataan-pernyataan seperti dukungan atasan, pengakuan kinerja yang memotivasi, serta dedikasi terhadap peran dan tanggung jawab juga bisa menjadi indikasi lemahnya *engagement* karyawan jika dibandingkan dengan ekspektasi yang diharapkan. Hal

ini menunjukkan bahwa diperlukan intervensi atau strategi yang lebih efektif, seperti peningkatan penghargaan terhadap kinerja, komunikasi yang lebih baik antara atasan dan karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, agar karyawan merasa lebih termotivasi dan terlibat secara signifikan dalam pekerjaan mereka.

Seiring dengan pentingnya perencanaan karir dan *engagement* karyawan, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan. Kepuasan kerja merujuk pada efektivitas atau respons emosional individu terhadap berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan. Hal ini mencerminkan perasaan karyawan tentang seberapa menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang mereka jalani. Sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dapat menggambarkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dan apa yang mereka anggap seharusnya mereka peroleh. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai hasil dari kinerja dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam periode waktu tertentu (Sustikasari AP, 2024).

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi aspek-aspek yang dianggap penting dalam hidup mereka. Kepuasan ini tidak diukur berdasarkan seberapa keras atau baik seseorang bekerja, melainkan seberapa besar seseorang menikmati pekerjaannya (Choeroh & Nawatmi, 2024).

Lebih jauh lagi, Kepuasan kerja merupakan ekspresi karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini mencerminkan bahwa apa yang diperoleh di tempat kerja telah memenuhi kebutuhan penting karyawan dan sekaligus memberikan manfaat bagi organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan sikap emosional positif yang menggambarkan kesenangan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani (Nurdin & Djuhartono, 2022).

Tabel 1. 3 Daftar Gaji Karyawan PT. Inkote Indonesia

Posisi/Bagian	Besaran Gaji yang Diterima
Operator Produksi	Rp 5.500.000
Quality Control	Rp 6.500.000
Supervisor Produksi	Rp 9.000.000
Manager Produksi	Rp 15.000.000

Sumber : Data Internal PT Inkote Indonesia Tahun 2024

Tabel 1.3 menunjukkan besaran gaji karyawan PT. Inkote Indonesia berdasarkan posisi. Meski demikian, beberapa karyawan, terutama yang bekerja di posisi operator produksi dan *quality control*, merasa bahwa gaji yang diterima belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup. Salah seorang karyawan mengungkapkan, “Gaji yang diterima tidak sebanding dengan tanggung jawab yang diemban, sehingga menurunkan motivasi untuk bekerja lebih optimal.” Ketidakpuasan ini dapat mengurangi keterlibatan dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Karena adanya permasalahan di atas, maka hal ini dapat didukung oleh hasil pra-survei terkait kepuasan kerja yang dimuat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. 4 Pra-Survey terkait Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Hasil	
		TS (Tidak Setuju)	N (Netral)
1	Gaji sesuai dengan beban kerja	45,12%	52%
2	Prospek yang jelas untuk promosi dan peningkatan karir		
3	Puas dengan Komunikasi antara manajemen dan karyawan		
4	Lingkungan perusahaan mendukung produktivitas dan kenyamanan		
5	Budaya perusahaan membuat termotivasi		

Sumber : Data Hasil Pra-Survey Peneliti Tahun 2024

Tabel 1.4 menggambarkan hasil pra-survey mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Inkote Indonesia. Pernyataan pertama, "Gaji sesuai dengan beban kerja," menunjukkan 45,12% karyawan tidak setuju dan 52% netral, menandakan ketidakpuasan yang signifikan terhadap kompensasi yang diterima. Data pada aspek lainnya, seperti prospek karir, komunikasi, dan lingkungan kerja, belum tercantum secara lengkap. Hasil ini mengindikasikan adanya faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir dan *engagement* karyawan merupakan faktor kunci yang perlu mendapat perhatian lebih dalam upaya menciptakan kepuasan kerja yang berhubungan dengan pengembangan karir. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengangkat isu tersebut dengan judul “Pengaruh Perencanaan Karir Dan

Engagement Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Mediating* di PT Inkote Indonesia.”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibuat, maka dalam penelitian ini peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir?
2. Apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *engagement* karyawan berpengaruh terhadap pengembangan karir?
4. Apakah *engagement* karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir?
6. Apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja?
7. Apakah *engagement* karyawan berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh perencanaan karir terhadap pengembangan karir.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh perencanaan karir terhadap kepuasan kerja.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *engagement* karyawan terhadap pengembangan karir.

4. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *engagement* karyawan terhadap kepuasan kerja.
5. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap pengembangan karir.
6. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh perencanaan karir terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja.
7. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *engagement* karyawan terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian bisa diharapkan dapat memberikan sebuah manfaat, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memperluas wawasan penulis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan perencanaan karir, *engagement* karyawan, pengembangan karir, serta kepuasan kerja.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan menjadi informasi yang berguna dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan Perencanaan Karir, *Engagement* Karyawan, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja di perusahaan.

3. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti lain untuk mengkaji isu yang serupa, serta sebagai bahan perbandingan untuk berbagai keperluan yang relevan.

1.5 BATASAN MASALAH

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, namun untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas, peneliti membatasi fokus penelitian ini hanya pada perencanaan karir, *engagement* karyawan, dan pengembangan karir yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Pada dasarnya, sistematika penulisan yang disusun terbagi dalam beberapa bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang mencakup perencanaan karir, *engagement* karyawan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja, serta mencakup penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memuat desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasional variabel, instrumen penelitian, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang profil perusahaan, hasil analisis data, dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.