

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan pastinya mempunyai harapan bahwa dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat dan dapat mewujudkan visi maupun misi organisasi atau perusahaan. Untuk mewujudkannya, organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya modal yang mencukupi, teknologi yang mumpuni, sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, metode untuk mengatur standar operasional, bahan baku atau materials dan pasar sehingga memudahkan dalam menjalankan aktivitas organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting karena sumber daya manusialah yang menggerakkan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Selain itu, sumber daya seperti modal, metode, dan teknologi tidak dapat memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci keberlangsungan dan keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Seiring berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan akan diikuti juga dengan tuntutan peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan, kinerja, dan sikap yang baik dalam bekerja. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dibentuk dengan mengembangkan maupun memaksimalkan potensi yang dimiliki sumber daya manusia atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara memaksimalkan efektivitas dan efisiensi perusahaan melalui pengembangan karir karyawan. Organisasi atau perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan karirnya di organisasi atau perusahaan tersebut. Adanya sistem pengembangan karir yang jelas akan membuat karyawan termotivasi untuk

dapat mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas dan tercapainya tujuan perusahaan. Pengembangan karir sangat penting bagi karyawan dan organisasi atau perusahaan karena karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2017).

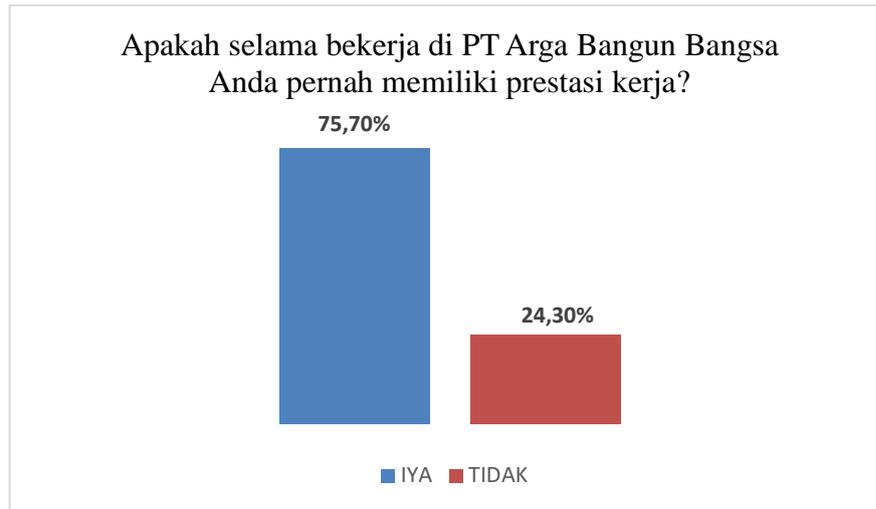
Peningkatan pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari peran manajemen sumber daya manusia atau departemen sumber daya manusia. Menurut (Supriadi, 2022) Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian, SDM (Sumber Daya Manusia) dan SDA (Sumber Daya Alam) yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien. Pada dasarnya, manajemen adalah upaya mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai proses untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, dan pengendalian yang berkelanjutan agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Departemen sumber daya manusia di suatu organisasi atau perusahaan memiliki tugas merencanakan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan fungsi administrasi suatu organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan termasuk membuat perencanaan karir untuk karyawan. Akan tetapi, terdapat departemen sumber daya manusia di beberapa perusahaan yang tidak memberikan bantuan perencanaan dan pengembangan karir secara formal kepada karyawan bahkan seringkali menganggap bahwa perencanaan dan pengembangan karir merupakan tanggung jawab karyawan itu sendiri. Sejumlah faktor internal organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan antara lain budaya organisasi (Boge Triatmanto, 2017; Dewi, 2018; Dewi et al., 2020), pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan (Candra dan Ardana, 2016), serta gaya kepemimpinan pemimpin organisasi atau perusahaan (Saklit, 2017). Selain itu, faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yang berasal dari karyawan adalah motivasi (Parvaiz, Tuba and Ahmed, 2016; Natalia dan Netra, 2020)

Emotional Spiritual Quotient atau di PT Arga Bangun Bangsa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelatihan dan konsultan sumber daya manusia. PT Arga Bangun Bangsa memiliki tujuan untuk dapat membentuk

karakter melalui penggabungan tiga kecerdasan manusia yaitu kecerdasan intelektual (IQ), emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Melalui ketiga kecerdasan ini PT Arga Bangun Bangsa berharap dapat membantu individu dan organisasi baik pemerintahan maupun swasta untuk membangun karakter sumber daya manusia dalam bekerja sehingga dapat memberikan inovasi atau pemikiran baru untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat bersaing secara global. PT Arga Bangun Bangsa sudah berdiri dari 16 Mei 2000 dan hingga saat ini PT Arga Bangun Bangsa terus berkembang dengan pesat serta telah memiliki kantor cabang yang tersebar di kota besar seluruh Indonesia dan Malaysia dengan jumlah alumni yang mengikuti kegiatan training di PT Arga Bangun Bangsa lebih dari 1.700.000 alumni tersebar di Indonesia dan di beberapa negara lainnya. Melihat perkembangan PT Arga Bangun Bangsa yang begitu pesat, sudah sepatutnya perusahaan memberikan kesempatan untuk karyawannya berkembang lebih baik dengan memberikan pengembangan karir. Dalam sumber daya manusia, pengembangan karir adalah salah satu hal yang tidak dapat diabaikan (Sari dan Sinulingga, 2011).

Karakteristik PT Arga Bangun Bangsa yang berbeda dari perusahaan pada umumnya dapat dilihat dari budaya organisasi perusahaan. Budaya organisasi merupakan persepsi yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi. Stoner at al (2002) menjelaskan bahwa budaya organisasi (*organization culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Bagi organisasi atau perusahaan, budaya organisasi merupakan satu hal yang sangat penting karena mampu untuk mengarahkan perilaku para anggota perusahaan ke tujuan yang dikehendaki. Kondisi lingkungan organisasi atau perusahaan yang tercermin dari budaya organisasi selain mempengaruhi perilaku para anggota organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi juga mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Wallach (1983) menyatakan bahwa indeks budaya organisasi (*Organization Culture Index/OCI*) menguraikan budaya ke dalam tiga jenis dimensi, dan integrasi di antara ketiga dimensi tersebut dapat menghasilkan nilai inti dari suatu budaya organisasi. Ketiga jenis dimensi tersebut adalah *innovative culture*, *bureaucratic culture*, dan *supportive culture*. *Innovative culture* atau budaya inovatif berkaitan dengan lingkungan kerja yang kreatif, berorientasi pada

hasil, dan menantang. Hal ini ditandai dengan kemampuan kewirausahaan, ambisiusitas, rangsangan, dorongan dan pengambilan risiko. *Bureaucratic culture* atau budaya birokrasi berkaitan dengan sifat hirarkis dan terkotak-kotak, ada garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pekerjaan yang diatur dan sistematis, serta budaya ini biasanya didasarkan pada kontrol dan kekuasaan. Organisasi yang memiliki karakteristik budaya seperti itu stabil, hati-hati, biasanya matang, berorientasi pada kekuasaan, mapan, solid, teratur, terstruktur, prosedural, dan hierarkis. *Supportive culture* atau budaya suportif menunjukkan lingkungan kerja tim yang merupakan lingkungan kerja yang berorientasi pada orang. Selain itu, budaya organisasi ini bersifat mendorong dan percaya terhadap lingkungan kerja. Suasana lingkungan kerja organisasi atau perusahaan yang tercipta sangat hangat dimana individu umumnya ramah, adil, dan kooperatif satu sama lain. Budaya suportif dicirikan sebagai terbuka, harmonis, saling percaya, aman, adil, mudah bergaul, berorientasi pada hubungan, humanistik, kolaboratif, dan disamakan dengan keluarga besar. Rasool at al (2012) yang dalam penelitiannya menggunakan variabel budaya organisasi bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kedudukan karir karyawan di sektor perbankan Pakistan. Selain itu, terdapat pengaruh variabel independen dari semua dimensi budaya organisasi yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dan kedudukan karir karyawan di sektor perbankan Pakistan. Penelitian Boge Triatmanto (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya perusahaan terhadap pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan, maka akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya.



Sumber: Pra-Survei (data diolah)

Gambar I. Hasil Pra-Survei Variabel Prestasi Kerja

Penulis juga melakukan pra-survei mengenai prestasi kerja karyawan di PT Arga Bangun Bangsa. Peneliti melakukan pra-survei mengenai pendidikan dan pelatihan terhadap 20% karyawan yang dijadikan responden dari total karyawan. Dari hasil pra-survei yang sudah dilakukan, mayoritas karyawan PT Arga Bangun Bangsa pernah memiliki prestasi kerja dengan persentase sebesar 75,7%. Dari hasil pra-survei ini dapat dilihat bahwa karyawan PT Arga Bangun Bangsa memiliki potensi yang besar untuk dapat mengembangkan karirnya dengan prestasi kerja yang mereka miliki. Akan tetapi, hasil pra-survei mengenai pengembangan karir yang dijabarkan pada tabel 1.6 menunjukkan bahwa pengembangan karir di PT Arga Bangun Bangsa masih dirasa belum maksimal dan belum sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini memunculkan pertanyaan akan adanya kemungkinan faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sehingga karyawan tetap bekerja dan bahkan memiliki prestasi kerja di PT Arga Bangun Bangsa sedangkan pengembangan karir di PT Arga Bangun Bangsa belum sesuai dengan harapan mereka. Peneliti melihat adanya kemungkinan pengaruh faktor budaya organisasi yang mempengaruhi loyalitas karyawan ke perusahaan. PT Arga Bangun Bangsa sendiri adalah perusahaan yang mengedepankan emosional dan spiritual dalam menjalankan bisnisnya. Terdapat kemungkinan bahwa nilai spiritual mempengaruhi loyalitas karyawan kepada perusahaan.

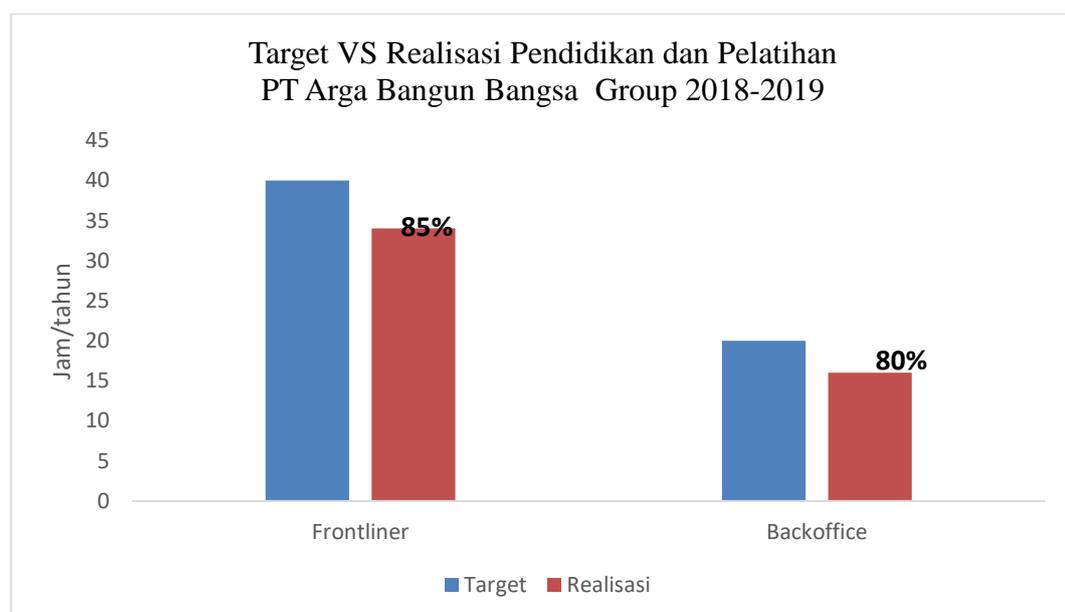
Menurut Wright, Mark, J.K. dan John, P (dalam Tuala, 2020) mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada nilai dan pola keyakinan dan perilaku yang

diterima dan dipraktikkan oleh anggota organisasi tertentu. Karena setiap organisasi mengembangkan budaya uniknya sendiri, organisasi dalam industri yang sama dan dalam kota yang sama sekalipun ternyata bisa menunjukkan cara operasi yang berbeda. Ketika orang mengalami spiritualitas di tempat kerja, mereka merasa lebih terikat secara afektif dengan organisasi mereka, mengalami rasa kewajiban atau loyalitas terhadap mereka, dan merasa kurang berkomitmen secara instrumental. Karena PT Arga Bangun Bangsa mengedepankan emosional dan spiritual dalam menjalankan bisnisnya. Karakteristik yang khas dan berbeda dari perusahaan pada umumnya, peneliti tertarik untuk meneliti pengembangan karir di PT Arga Bangun Bangsa.

Faktor internal organisasi atau perusahaan yang juga mempengaruhi pengembangan karir karyawan adalah Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah program yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Supatmi et al (2013) menyebutkan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan suatu keahlian serta sikap karyawan agar memiliki keterampilan dan kemampuan melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan standar. Bentuk dari Pendidikan dan pelatihan dapat berupa program untuk meningkatkan keterampilan, mengembangkan kemampuan, memperkaya pengetahuan, atau mengelola kinerja dan sikap yang baik dalam bekerja. Pengembangan karir karyawan suatu organisasi atau perusahaan tentunya akan diiringi oleh proses peningkatan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau pengembangan karir juga dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Candra dan Ardan (2016) dalam penelitiannya tentang pengaruh pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir mengemukakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Selain itu, Candra dan Ardan (2016) juga menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Dalam upaya peningkatan pengembangan karir, perusahaan perlu memperhatikan pengalaman kerja para karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan lancar dan memberikan hasil yang memuaskan. Perusahaan juga harus memperhatikan dan meningkatkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan agar karyawan memiliki

kemampuan dan wawasan yang lebih baik mengenai bidang yang mereka tekuni. Pendidikan dan pelatihan dapat secara signifikan mempengaruhi pengembangan karir karyawan tetapi dapat berpengaruh tidak signifikan karena selain keterampilan individu dalam menerima pendidikan dan pelatihan yang diberikan, materi yang diberikan juga harus tepat sesuai dengan kebutuhan dari karyawan. Jadi, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan secara efektif dapat berpengaruh ke pengembangan karir jika materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Di PT Arga Bangun Bangsa kesempatan untuk mengembangkan karir bagi seorang karyawan dapat melalui Pendidikan dan Pelatihan. PT Arga Bangun Bangsa mampu melakukan lebih dari 100 training setiap bulannya kepada organisasi pemerintah maupun perusahaan swasta begitu pula untuk para karyawannya. Walaupun belum maksimal tapi PT Arga Bangun Bangsa terus melakukan perbaikan agar seluruh karyawan mendapatkan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan mereka. Menurut *Human Capital Department* PT Arga Bangun Bangsa, mereka sedang melakukan pembenahan untuk target pendidikan dan pelatihan karyawan PT Arga Bangun Bangsa. Penetapan target ini sudah terealisasi dan dijalankan secara terstruktur sejak tahun 2018, sedangkan pada tahun sebelumnya belum diberlakukan target untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.



Sumber: Data Human Capital PT Arga Bangun Bangsa Group (data diolah)

Gambar I.2 Target dan Realisasi Pendidikan dan pelatihan 2018-2019

Dari data Human Capital PT Arga Bangun Bangsa terdapat target dan realisasi training dalam satu tahun yakni tahun 2018-2019. Bagian frontliner memiliki target pendidikan dan pelatihan sebanyak 40 jam/tahun, namun hanya 85% yang terealisasi. Untuk karyawan *frontliner* target Pendidikan dan pelatihannya lebih besar dari *back office* karena *frontliner* merupakan ujung tombak perusahaan yang mengharuskan mereka untuk tampil maksimal di depan pelanggan. Sementara untuk bagian *back office* memiliki target Pendidikan dan pelatihan sebanyak 20 jam/ tahun dengan realisasinya hanya 80%. Dapat dilihat bahwa realisasi Pendidikan dan pelatihan di PT Arga Bangun Bangsa masih belum maksimal. Dari data yang diberikan oleh *Human Capital* PT Arga Bangun Bangsa tersebut, maka dilakukan pra-survei untuk mengetahui apakah Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja.



Sumber: Pra-survei (2021)

Gambar I.3 Hasil Pra-Survei Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Peneliti melakukan pra-survei mengenai pendidikan dan pelatihan terhadap 20% karyawan yang dijadikan responden dari total karyawan. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 59,5% diantara responden sudah menerima Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka dalam bekerja. Sementara 40,5% responden tidak mendapatkan Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan

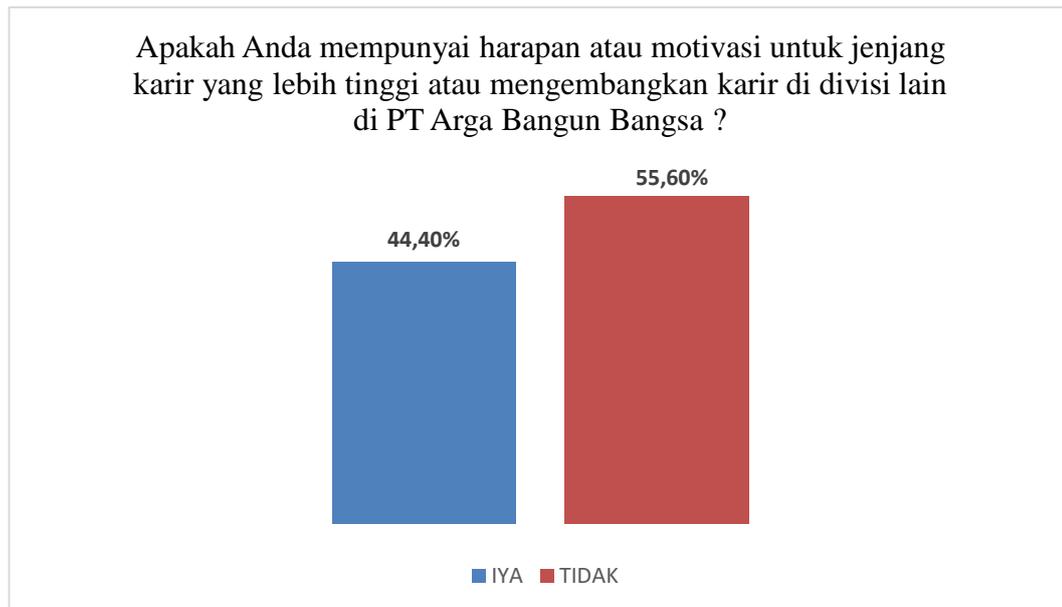
kebutuhan mereka dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan, program Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan hanya terfokus pada pelatihan *softskill*, sementara karyawan *back office* sangat membutuhkan pelatihan *hardskill* yang memang menunjang pekerjaan mereka. Program Pendidikan dan pelatihan ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah pengetahuan bagi karyawan, serta membantu meningkatkan karir mereka di perusahaan.

Selain faktor internal organisasi atau perusahaan seperti budaya organisasi maupun pendidikan dan pelatihan, faktor yang berasal dari diri karyawan seperti motivasi juga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi untuk mengembangkan karir berarti karyawan yang memiliki dorongan baik kemauan atau kehendak untuk mencapai tingkatan karir tertentu di suatu organisasi atau perusahaan. Dewi dan Utama (2016) dalam penelitiannya menjelaskan pengembangan karir yang baik dapat membantu meningkatkan motivasi kerja. Ketika motivasi kerja karyawan tinggi di perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga dapat dikatakan motivasi kerja memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Perencanaan pengembangan karir yang jelas dan terukur dari perusahaan dapat memberikan semangat dan dorongan kepada karyawan untuk mencapai karir yang mereka harapkan.

Pengembangan karir adalah bagian terpenting dalam membangun pengakuan atas pekerjaan yang kompeten dalam organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja pegawai didapat dari pengawasan yang dapat membimbing dengan baik pada setiap tahapan profesionalisme dan pengarahan aktivitas karyawan (Parvaiz, Tuba and Ahmed, 2016). Sejalan dengan (Parvaiz, Tuba and Ahmed, 2016), Natalia dan Netra (2020) juga menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan jika pengembangan karir baik maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Natalia dan Netra (2020) juga menyebutkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika pengembangan karir baik maka kinerja karyawan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan

bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan semakin baik. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Siregar (2021) melakukan penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir dimana peran motivasi sebagai variabel intervening menyebutkan beberapa penemuannya di antaranya 1.) variabel pelatihan mempengaruhi motivasi karyawan secara signifikan. Artinya, semakin sering pelatihan yang dilakukan atasan kepada karyawan, maka akan semakin besar motivasi yang dimiliki karyawan. Sebaliknya jika pelatihan jarang dilakukan oleh atasan, maka motivasi kerja karyawan juga akan menurun. 2.) Variabel pelatihan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya jika pelatihan bagi pegawai ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya jika pelatihan tidak ditingkatkan maka kinerja karyawan yang dihasilkan juga akan menurun. 3.) Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin besar pula tingkat kinerja karyawan. Sebaliknya jika motivasi kerja karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan semakin rendah. 4.) Variabel kinerja karyawan secara signifikan mempengaruhi pengembangan karir. Artinya semakin baik kinerja karyawan, semakin besar kesempatan untuk pengembangan karir. Sebaliknya jika kinerja karyawan buruk maka peluang pengembangan karir juga semakin kecil. 5.) Variabel pelatihan secara signifikan mempengaruhi pengembangan karir. Artinya jika pelatihan karyawan dilakukan, maka pengembangan karir mereka akan semakin baik. Sebaliknya jika pelatihan karyawan tidak dilakukan maka perkembangan karir mereka juga akan semakin buruk. Jadi, pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada waktunya dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan juga. Perusahaan yang sering mengadakan pelatihan bagi karyawan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah hasil pra-survei mengenai motivasi karyawan yang menjadi responden pra-survei terhadap pengembangan karir yang mereka harapkan.



Sumber: Pra-survei (2021)

Gambar I.4 Hasil Pra-Survei Variabel Motivasi Karyawan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 55,6% di antara responden tidak mempunyai harapan atau motivasi untuk jenjang karir yang lebih tinggi atau mengembangkan karir di divisi lain di PT Arga Bangun Bangsa. Sementara 44,4% responden mempunyai harapan atau motivasi untuk jenjang karir yang lebih tinggi atau mengembangkan karir di divisi lain di PT Arga Bangun Bangsa. Pra-survei ini diikuti oleh 20% dari total karyawan PT Arga Bangun Bangsa. Pada pra-survei sebelumnya sebagian besar karyawan mempunyai prestasi kerja selama bekerja dan loyalitas karyawan yang dipengaruhi oleh spiritualitas dan pra-survei mengenai Pendidikan dan pelatihan dimana perusahaan telah menyusun perencanaan target Pendidikan dan pelatihan tetapi sebagian besar karyawan menyatakan bahwa materi Pendidikan dan pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Di sisi lain, hasil pra-survei terhadap motivasi karyawan justru menginformasikan bahwa lebih dari setengah responden tidak memiliki motivasi untuk mengembangkan karir mereka. Oleh karena itu, peneliti melihat kemungkinan adanya pengaruh variabel budaya perusahaan dan variabel pendidikan dan pelatihan terhadap motivasi karyawan akan pengembangan karir mereka. Peneliti juga tertarik untuk menganalisa lebih lanjut mengenai kemungkinan adanya pengaruh variabel budaya perusahaan dan variabel pendidikan dan pelatihan terhadap

motivasi karyawan akan pengembangan karir karyawan di PT Arga Bangun Bangsa.

Saat ini PT Arga Bangun Bangsa adalah salah satu perusahaan ternama yang bergerak dalam bidang pelatihan dan konsultan sumber daya manusia. Akan tetapi, ada beberapa aspek yang belum terasa optimal seiring dengan berkembangnya PT Arga Bangun Bangsa. Mengingat kebutuhan sumber daya manusia yang semakin tinggi akan pelatihan, maka dari itu perusahaan selalu berusaha dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik untuk dapat mempertahankan kualitas perusahaan serta mencapai visi dan misi perusahaan. Data tahun 2021 menunjukkan bahwa jumlah karyawan PT Arga Bangun Bangsa sebanyak 178 orang. Berdasarkan jumlah karyawan PT Arga Bangun Bangsa ditemukan tidak sedikit permasalahan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan PT Arga Bangun Bangsa itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan PT Arga Bangun Bangsa permasalahan yang terjadi ada pada karyawan tersebut yaitu adanya keinginan terhadap karir mereka agar selalu lancar karena karyawan merasa kurang puas terhadap karir yang disediakan oleh pihak perusahaan. Kurangnya peluang promosi yang dimiliki karyawan menyebabkan akses untuk mengetahui lowongan jabatan yang ada di perusahaan sangat terbatas, hanya orang-orang tertentu saja yang memiliki informasi mengenai lowongan jabatan yang ada di perusahaan tersebut. Sebagian besar karyawan yang masa kerjanya lebih dari 3 tahun belum mengalami peningkatan jabatan dalam karirnya. Hal tersebut diperkuat dengan pra survei yang dilakukan kepada 20% orang dari total karyawan PT Arga Bangun Bangsa. Berdasarkan hasil pra survei terdapat 83.8% dari responden masih menjabat sebagai staff dengan masa kerja lebih dari tiga tahun. Berikut adalah hasil pra survei mengenai masa kerja karyawan yang menjadi responden pra-survei dan pengembangan karir yang mereka harapkan.

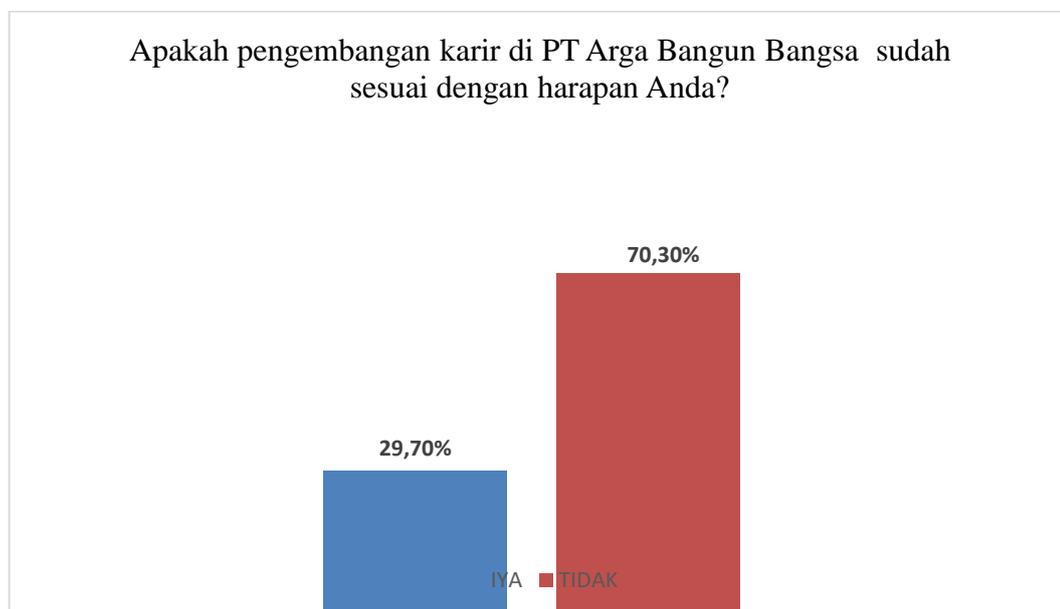
Tabel 1.1 Hasil Pra-Survey Masa Kerja Karyawan

No	Masa Kerja (Tahun)	Persentase
1.	<1	-
2.	1-2	24,3%
3.	3-5	45,9%

4.	6-10	27%
5.	10-15	-
6.	>15	2,7%

Sumber: Pra-survei (2021)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Arga Bangun Bangsa yang mengikuti Pra-survey mempunyai masa kerja lebih dari 3 tahun. Dari Pra-survei ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan seharusnya dapat menunjang pengembangan karir mereka karena semakin lama karyawan bekerja semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki. Ardana, dkk. (2012) mengungkapkan adanya kecenderungan bahwa semakin lama bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.



Sumber: Pra-survei (2021)

Gambar. 1.5 Pra-Survei Pengembangan Karir

Dari hasil pra-survei yang diikuti oleh karyawan PT Arga Bangun Bangsa yang menjadi responden, mereka merasakan pengembangan karir di PT Arga Bangun Bangsa masih belum sesuai dengan harapan mereka. Terlihat pada tabel hasil pra-survei bahwa 70,3% karyawan menjawab “Tidak” sementara hanya 29,7% yang menjawab “Iya” untuk pertanyaan “Apakah pengembangan karir di PT Arga Bangun Bangsa sudah sesuai dengan harapan anda?”. Hasil pra-survei ini mengartikan bahwa pengembangan karir di PT Arga Bangun Bangsa masih dirasa

belum maksimal dan belum sesuai dengan harapan karyawan. Dapat dilihat bahwa karyawan PT Arga Bangun Bangsa sangat antusias dalam pengembangan karir mereka, namun dukungan dari perusahaan dirasa belum optimal.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan motivasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan organisasi atau perusahaan (Parvaiz, Tuba and Ahmed, 2016; Natalia dan Netra, 2020). Akan tetapi, hasil pra-survei kepada karyawan PT Arga Bangun Bangsa menunjukkan hasil dimana sebagian besar karyawan yang menjadi responden menyatakan pengembangan karir di perusahaan PT Arga Bangun Bangsa belum sesuai dengan harapan mereka. Di sisi lain, sebagian besar responden juga telah bekerja dalam waktu yang cukup lama di PT Arga Bangun Bangsa. Berdasarkan hal tersebut, pada penelitian ini peneliti ingin menganalisis beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan seperti budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, serta motivasi karyawan. Peneliti menggunakan studi kasus pada PT Arga Bangun Bangsa dengan karyawan PT Arga Bangun Bangsa sebagai objek penelitian mengingat perusahaan PT Arga Bangun Bangsa memiliki karakteristik yang sedikit berbeda dengan perusahaan pada umumnya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, pertanyaan penelitian yang menjadi perhatian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap pengembangan karir?
2. Apakah Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh langsung terhadap pengembangan karir?
3. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui motivasi?
4. Apakah Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui motivasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karir karyawan di PT Arga Bangun Bangsa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program Pendidikan dan Pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan di PT Arga Bangun Bangsa.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karir karyawan melalui motivasi kerja di PT Arga Bangun Bangsa.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir melalui motivasi kerja di PT Arga Bangun Bangsa

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis penelitian ini sebagai berikut,

1. Menjadi salah satu referensi empiris dan sumbangan pemikiran dalam perkembangan sumber daya manusia di Indonesia
2. Memberikan tambahan kepustakaan dalam ilmu dan peningkatan sumber daya manusia terhadap pengembangan karir

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut,

1. Berdasarkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengalaman tentang faktor atau variabel apa saja yang signifikan mempengaruhi pengembangan karir baik bagi penulis, pendidik dan calon pendidik.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi PT Arga Bangun Bangsa dalam membuat kebijakan perusahaan terutama yang berkaitan dengan masalah pengembangan karir karyawan.
3. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi program pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.