

E.	Teknik Keabsahan Data	39
F.	Teknik Analisis Data	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		43
A.	Deskripsi Data	43
B.	Hasil Data Pendekatan Kualitatif	45
C.	Pembahasan Data Pendekatan Kualitatif.....	76
BAB V PENUTUP		99
A.	Kesimpulan.....	99
B.	Implikasi.....	100
C.	Keterbatasan Penelitian	101
D.	Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya.....	101
DAFTAR PUSTAKA		102
LAMPIRAN		109



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Diagram Hasil <i>Employee Engagement Survey 2022</i>	5
Gambar 1. 2 Hasil Pra Riset Pengembangan Karir Pegawai PT PGN.....	8
Gambar 3. 1 Analisis Data Model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2015)	40
Gambar 4. 1 Sertifikat Pegawai mengikuti Pelatihan	46
Gambar 4. 2 Jumlah Pegawai mengikuti Pendidikan Lanjutan	50



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Aspek Pengembangan Karir.....	6
Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3. 1 Timeline Penelitian.....	32
Table 4. 1 Menyajikan Data Singkat Mengenai Partisipan.....	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Pertanyaan Wawancara	109
Lampiran 2 Transkrip Rekaman Wawancara.....	111
Lampiran 3 Kuesioner Pra Riset	126
Lampiran 4 Surat Izin Observasi	127
Lampiran 5 Turnitin	130



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan akan berusaha mencapai tujuannya yaitu berupa mendapat keuntungan yang maksimal dan menjaga operasional usaha agar dapat berkelanjutan dalam jangka panjang serta mempertahankan usaha yang dijalankan agar dapat berjalan dalam waktu jangka panjang. Untuk mencapai hal tersebut tentu akan dihadapkan pada tantangan besar seiring perkembangan zaman. Dalam perekonomian suatu negara saat ini jarak dan waktu bukanlah hambatan untuk pertumbuhan ekonomi yang maju. Oleh karena itu, besarnya tanggung jawab perusahaan untuk mengikuti perkembangan zaman membuat perusahaan harus selalu meningkatkan mutu sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Sumber daya manusia adalah faktor penting untuk keberlanjutan suatu perusahaan. baik atau buruknya sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan bergantung pada cara perusahaan mengelola dan mengatur kualitas sumber daya manusia tersebut. Salah satu langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdedikasi bagi perusahaan adalah dengan menyediakan program pengembangan karir yang komprehensif dan berkelanjutan bagi para pegawai. Pengembangan karir menjadi krusial karena tidak hanya berdampak bagi individu, melainkan juga

membuktikan bahwa perusahaan siap menghadapi perubahan dan tantangan yang akan datang. Pentingnya pengembangan karir untuk kemajuan perusahaan menurut (Saefullah, 2022) dalam (Tirtono et al., 2023) yaitu adalah sebagai wadah untuk meningkatkan motivasi para pekerja untuk dapat lebih berprestasi serta berkontribusi maksimal bagi perusahaan. Tercapainya keberhasilan pengembangan karir yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia bagus dan berkualitas bagi perusahaan.

Dalam hasil survey yang dilakukan oleh JobSteet.com pada bulan juni 2022, sebanyak 17.623 menjadi koresponden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebesar 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor. Beberapa faktornya antara lain yaitu sebanyak 54% karyawan terpaksa bekerja kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga tanpa disadari hal tersebut berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga ke jenjang karir. kemudian, sebanyak 85% koresponden merasa tidak memiliki keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) dan sebanyak 53% korespondensi juga memiliki masalah dengan gaya kepemimpinan yang berakibat pada tingginya *turn over* karyawan pada suatu perusahaan. Semua orang ingin dapat merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan tingkat kepuasan itulah yang berbeda pada setiap individu. Semakin banyak elemen pekerjaan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan

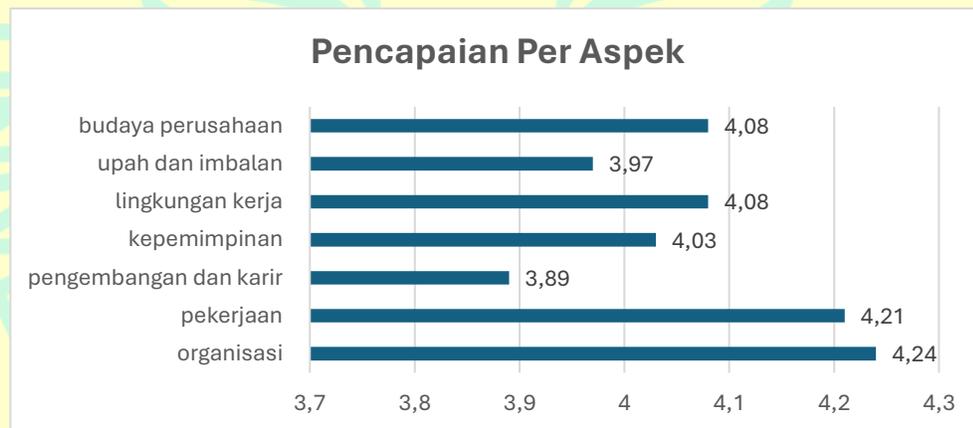
pegawai, semakin puas mereka dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika elemen-elemen tersebut belum terpenuhi, tingkat kepuasan pegawai akan menurun.

PT Perusahaan Gas Negara, Tbk adalah perusahaan terbesar di Indonesia yang fokus pada transmisi dan distribusi gas bumi. Perusahaan tersebut telah mengalami transformasi menjadi *subholding* gas di dalam Holding Migas PT Pertamina (Persero), dengan dedikasi penuh terhadap satu tujuan yaitu menyediakan keahlian, energi, dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung peningkatan ekonomi Indonesia dalam jangka panjang. PT Perusahaan Gas Negara, Tbk terus berupaya mengintegrasikan seluruh rantai bisnis gas bumi, mulai dari hulu hingga hilir, untuk melayani kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan. PT Perusahaan Gas Negara, Tbk tidak hanya menitikberatkan perhatiannya pada pengembangan bisnis gas bumi, melainkan juga sangat berkomitmen untuk meningkatkan tingkat kepuasan para pekerja. PT Perusahaan Gas Negara Tbk menyadari bahwa kesejahteraan dan kepuasan tim internal memainkan peran krusial dalam mencapai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, PT Perusahaan Gas Negara Tbk terus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menyediakan peluang pengembangan karir, dan mendengarkan secara aktif umpan balik dari pegawai. Dengan memprioritaskan kepuasan pekerja, PGN meyakini bahwa hal ini tidak

hanya menciptakan atmosfer positif di tempat kerja, tetapi juga berkontribusi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Siagian dalam (Bahri & Nisa, 2017) peningkatan seseorang untuk mencapai target karir yang diinginkan disebut dengan pengembangan karir. Sedangkan menurut Widodo dalam (Muslimin et al., 2023) pengembangan karir merupakan cara seseorang untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan dan ikut berkontribusi untuk keberhasilan demi pemenuhan karir individu. Selain itu, Stone dalam (Bahri & Nisa, 2017) menyatakan bahwa pengembangan karir dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan sejumlah faktor, termasuk pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, pendidikan, dan pelatihan pegawai. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pegawai merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan bagi setiap perusahaan dan setiap perusahaan penting untuk selalu memperhatikan kebutuhan pegawai agar dapat memberikan kontribusi lebih bagi sebuah perusahaan. Perusahaan harus melakukan pembinaan, penyadaran, dan kemajuan yang tinggi untuk meningkatkan pengembangan karir pegawai karena pegawai yang puas dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan akan lebih banyak berkontribusi dan terus memperbaiki kinerja kerjanya.

Dalam *Employee Engagement Survey 2022* yang dilakukan oleh PT Perusahaan Gas Negara dengan jumlah sebanyak 507 responden, terdapat beberapa item pertanyaan guna mendapatkan *skor employee engagement* total. Terdapat tujuh dimensi kunci yang menjadi parameter dalam *Employee Engagement Survey 2022*, yaitu : (1) Aspek Organisasi; (2) Aspek Pekerjaan; (3) Aspek Pengembangan Karir; (4) Aspek Kepemimpinan; (5) Aspek Lingkungan Kerja; (6) Aspek Upah dan Imbalan; dan (7) Aspek Budaya Perusahaan. Berikut merupakan diagram dari hasil *Employee Engagement Survey 2022* yaitu sebagai berikut :



Gambar 1. 1 Diagram Hasil *Employee Engagement Survey 2022*

(Data diperoleh dari Perusahaan : 2024)

Secara keseluruhan PT Perusahaan Gas Negara (PGN) menunjukkan peningkatan yang luar biasa terutama dalam aspek organisasi dengan nilai 4,24 yang menunjukkan keunggulan dalam struktur dan manajemen organisasional. Selain itu, aspek pekerjaan dan kepemimpinan juga mencatat pencapaian tinggi dengan masing-masing skor 4,21 dan 4,03 yang mencerminkan kualitas pekerjaan dan kepemimpinan yang kuat di PGN. Kemudian, terdapat peluang untuk peningkatan dalam upah dan imbalan (3,97) dan juga budaya perusahaan (4,08). Namun untuk aspek pengembangan dan karir (3,89) dalam diagram tersebut menunjukkan nilai yang paling rendah diantara aspek yang lainnya. Berikut merupakan rincian item survey aspek pengembangan dan karir yang telah dilakukan oleh perusahaan :

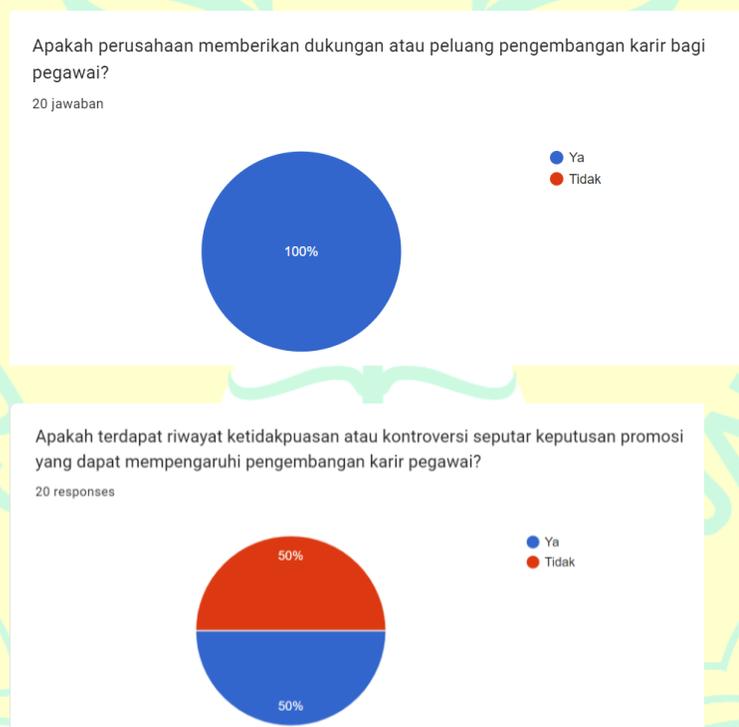
No.	Pertanyaan	2019	2020	2021	2022
1.	Saya mendapat kesempatan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,17	4,07	4,13	4,11
2.	Saya mendapat kesempatan memperoleh pelatihan untuk peningkatan kompetensi.	3,93	3,96	3,95	3,96
3.	Saya mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang di dalam pekerjaan.	4,02	3,99	4,02	4,04
4.	Saya puas dengan kesempatan karir yang ada di dalam organisasi.	3,64	3,65	3,65	3,68
5.	Promosi terjadi pada para pegawai yang paling patut untuk menerimanya.	3,60	3,65	3,59	3,64
	Skor Rata-Rata	3,87	3,86	3,87	3,89

Tabel 1. 1 Aspek Pengembangan Karir
(Data diperoleh dari Perusahaan : 2024)

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan oleh perusahaan, terlihat bahwa item survey tentang promosi pegawai menjadi nilai yang paling rendah pada setiap tahunnya. Proses promosi di tempat kerja merupakan salah satu aspek kritis dalam pengembangan karir pegawai. Kenaikan jabatan yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan memiliki peran signifikan dalam kehidupan setiap pegawai. Bahkan, setiap individu menganggap promosi sebagai suatu impian dan target yang dinantikan (Sungkono, 2017). Dalam sebuah organisasi, pengambilan keputusan terkait promosi sering kali didasarkan pada penilaian kinerja, keterampilan, dan dedikasi. Pemberian promosi kepada para pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan pencapaian yang signifikan dan kontribusi yang konsisten dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, para pegawai yang berhasil meraih promosi dianggap sebagai individu yang paling patut menerimanya. Pemilihan pegawai untuk dipromosikan seringkali melibatkan evaluasi kinerja secara menyeluruh, kepemimpinan yang tangguh, inisiatif proaktif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Pada intinya, promosi tidak hanya bergantung pada kriteria formal seperti pengalaman dan keahlian, tetapi juga pada komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan kemampuan untuk memberikan dampak positif pada lingkungan kerja. Oleh karena itu, para pegawai yang berhasil memperoleh promosi di antara kandidat yang paling rendah di item-item tertentu menunjukkan bahwa mereka telah membuktikan nilai-nilai ini secara konsisten dan secara aktif berkontribusi terhadap

kesuksesan perusahaan. Inilah yang membuat promosi menjadi sebuah penghargaan yang diberikan kepada individu yang paling layak dan pantas atas dedikasi dan kerja keras mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Lebih jauhnya peneliti melakukan pra riset dengan mengadaptasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yunita, 2021) dengan menyebarkan kuesioner kepada beberapa pegawai terkait kepuasan kerja dikarenakan Pegawai PGN masih menyimpan ketidakpuasan terkait kepuasan kinerja, terutama dalam aspek pengembangan dan karir , berikut hasil pra riset tersebut:



Gambar 1. 2 Hasil Pra Riset Pengembangan Karir Pegawai PT PGN

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2024)

Untuk item pertanyaan pertama, peneliti menanyakan terkait adanya dukungan perusahaan memberikan peluang pengembangan karir. Yang menjadi indikator pertanyaan tersebut adalah pengembangan karir. Hasil pra riset diketahui bahwa sebesar 100% setuju bahwa perusahaan telah memberikan dukungan atau peluang untuk pegawainya dalam mengembangkan karir. Sedangkan untuk pertanyaan kedua, peneliti menanyakan terkait adanya ketidakpuasan seputar promosi. Yang menjadi indikator pertanyaan tersebut adalah promosi yang di dapat oleh pegawai. Hasil pra riset menunjukkan meskipun perusahaan telah berupaya memberikan peluang pengembangan karir namun sebesar 50% juga masih terdapat perasaan kurang puas terhadap kesempatan yang jelas untuk kemajuan karir. Beberapa pegawai merasa ketidakpastian mengenai jenjang karir dan peluang promosi juga menjadi faktor yang menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan ini menjadi krusial bagi perusahaan, agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan kinerja pegawai PGN dan memastikan adanya keselarasan antara tujuan individu dan visi perusahaan.

Meskipun perusahaan telah berupaya memberikan peluang pengembangan karir yang bagus, namun berdasarkan Diagram Hasil *Employee Engagement Survey 2022* terkait pengembangan karir masih menunjukkan poin yang terendah. Untuk itu peneliti juga mewawancarai secara singkat kepada salah satu pekerja mengenai hal tersebut. Dari hasil wawancara dikatakan

bahwa pekerja mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan telah menyediakan peluang besar terhadap pengembangan karir, namun masih ada beberapa hambatan yang membuat tingkat partisipasi dalam program-program tersebut menjadi rendah. Salah satu faktor yang menyebabkan tingkat partisipasi dalam program pengembangan karir di perusahaan masih rendah karena kenyamanan yang dirasakan oleh sebagian besar pegawai terhadap lingkungan kerja mereka saat ini, sehingga mereka tidak mau untuk mengambil promosi atau peluang pengembangan karir yang ditawarkan. Meskipun perusahaan telah menyediakan peluang besar untuk pengembangan karir, ketidakinginan pegawai untuk keluar dari zona nyaman mereka merupakan hambatan utama yang harus diatasi.

Salah satu penelitian yang membahas mengenai pengembangan karir yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Kaengke et al., 2018) yang berkaitan dengan pengembangan karir berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado”. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sample dilakukan dengan teknik *Accidental Sampling*. Penelitian ini dilakukan pada PT Air Manado. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh (Kaengke et al., 2018) dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan yaitu penelitian terdahulu membahas mengenai Pengaruh Pengembangan Karir,

Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado sementara penelitian yang dilakukan peneliti membahas tentang analisis pengembangan karir pegawai PT Perusahaan Gas Negara, Tbk. Metode yang digunakan oleh peneliti yaitu metode kualitatif. Sedangkan persamaan dari kedua penelitian ini yaitu membahas mengenai pengembangan karir pegawai dalam suatu perusahaan.

Penelitian lain yang membahas mengenai pengembangan karir yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah daftar pertanyaan (kuesioner), wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, uji hipotesis (uji t dan uji f) dan determinasi. Penelitian ini dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017) dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan yaitu penelitian terdahulu membahas Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan sementara penelitian yang dilakukan peneliti membahas tentang analisis pengembangan karir pegawai PT Perusahaan Gas Negara, Tbk. Metode yang digunakan oleh peneliti yaitu metode kualitatif.

Sedangkan persamaan dari kedua penelitian ini yaitu membahas mengenai pengembangan karir pegawai dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka peneliti menganggap penting adanya **Analisis Pengembangan Karir Pegawai PT Perusahaan Gas Negara, Tbk.** Proses analisis ini mencakup penelusuran faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir. Peneliti perlu menggali persepsi pegawai terhadap peluang pengembangan yang telah disediakan oleh perusahaan, sejauh mana harapan mereka terpenuhi, dan apakah program-program pelatihan sesuai dengan kebutuhan individu. Analisis juga harus melibatkan pemahaman terhadap persepsi pegawai mengenai sistem promosi karir, transparansi prosesnya, serta dampaknya terhadap motivasi dan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, hasil analisis ini akan memberikan gambaran komprehensif tentang kepuasan kerja di antara pegawai PGN, serta memberikan dasar untuk rekomendasi perbaikan atau perubahan kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas mereka.

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apa saja faktor-faktor yang membuat aspek pengembangan karir di PT Perusahaan Gas Negara menjadi rendah?

2. Bagaimana strategi yang di implementasikan oleh PT Perusahaan Gas Negara untuk meningkatkan faktor-faktor aspek pengembangan karir?
3. Apa saja tantangan yang dihadapi PT Perusahaan Gas Negara dalam mengembangkan karir pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Dari pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui faktor-faktor yang membuat aspek pengembangan karir di PT Perusahaan Gas Negara menjadi rendah.
2. Mengetahui strategi yang diimplementasikan oleh PT Perusahaan Gas Negara untuk meningkatkan faktor-faktor aspek pengembangan karir.
3. Mengetahui tantangan yang dihadapi PT Perusahaan Gas Negara dalam mengembangkan karir pegawai.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam mengembangkan teori terkait pengembangan karir pegawai dalam suatu perusahaan.

- b. Bagi perkembangan ilmu manajemen penelitian ini digunakan sebagai media pembelajaran khususnya untuk meningkatkan pengembangan karir pegawai di suatu perusahaan.
- c. Bagi peneliti akan digunakan sebagai dasar penelitian untuk penelitian lebih dalam terkait bidang tersebut, serta dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak yang membutuhkan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pegawai, pegawai dapat mengetahui mengenai sistem promosi karir, transparansi prosesnya, serta dampaknya terhadap motivasi dan keterlibatan pegawai.
- b. Bagi manajer, tidak merasa cepat puas dengan tingkat kepuasan kerja pada perusahaan tersebut, sehingga mampu melakukan perbaikan atau perubahan kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas mereka.