

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Ismail, *et al.* (2013) mengemukakan *career development programme* sebagai peranan manajemen sumber daya manusia yang sangat berharga, artinya *career programme* disusun dan disesuaikan perusahaan untuk mencocokkan keinginan dan keahlian karyawan dengan peluang-peluang perusahaan agar mampu beradaptasi terhadap berbagai transformasi (Ismail, *et al.*, 2015). Program tersebut mempersiapkan karyawan menjalani peningkatan jalur karirnya (Martin, *et al.*, 2001).

Hutton (1996) dalam Santic (2000) mengungkapkan *career development programs* memuaskan perusahaan dan karyawan. Dalam hal ini karena menyesuaikan target-target karyawan dan perusahaan sehingga terwujud “kecocokan” dan memotivasinya (Santic, 2000). Dengan demikian, *career development programs* yang adaptif mampu mengembangkan karyawan, dan pimpinan sewajarnya mengetahui perbedaan kebutuhannya sehingga *career development programs* yang sesuai diterapkan (Chen, *et al.*, 2004a). Sehingga, *career planning* harus mengaitkan kehendak kedua pihak. Namun, karyawan merasa kecewa pada pengembangan karir, sehingga mengundurkan diri dari pekerjaan, sedangkan pimpinan mengungkapkan karyawan mempunyai ketahanan pekerjaan lemah dan memiliki ambisi yang tidak diwujudkan, serta tidak mampu memahami diri sendiri (Liu dan Yu, 2009). Kemudian ada kesenjangan kewajiban perusahaan dan karyawan dalam *career planning* (Burack, 1977).

Mempertahankan karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif merupakan tugas perusahaan yang sangat berharga, sehingga perusahaan menguraikan dan mengimplementasikan *career management system* yang menguntungkan karyawan

(Antoni, 2010). Sehingga memberikan pengetahuan dan keterampilan spesifik (Chen, *et al.*, 2004b). Oleh karena itu, menyelesaikan permasalahan diperlukan kompetensi, yaitu perpaduan pengetahuan, keahlian, dan perilaku (Mulder, 2011). Dengan kata lain, kompetensi harus dipertimbangkan. Namun, manajer kesulitan mengimplementasi proses *career management* disebabkan kurangnya pengetahuan karyawan pada peluang karir dan tidak menyadari sepenuhnya bakat, serta kemampuannya (Aggarwal, 2013). Dengan demikian, *career satisfaction* ditingkatkan *career development programs* (Leavitt, 1996). Meraih gaji besar tidak memuaskan karyawan karena minat, keahlian, dan kebutuhan karyawan tidak disesuaikan walaupun mengharapkan gaji besar (Agba, *et al.*, 2010). Berdasarkan wawancara pendahuluan terhadap karyawan Strata III yaitu:

“yang terjadi di perusahaan bahwa perencanaan karir lebih mengutamakan formasi jabatan dan kebutuhan organisasi untuk penempatan karir karyawan.” (PTPN12. 1,2).

Dengan demikian, penelitian ini mempelajari “**Pengaruh Career Planning Dan Career Management Terhadap Career Satisfaction Dengan Perceived Career Development Programs Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya.**”

## 1.2 Kesenjangan Penelitian

Mengesampingkan *perceived career development programs* (Chen, *et al.*, 2004a, 2004b; Chen, *et al.*, 2006). Sehingga manfaat penelitian tidak dihasilkan (Adekola, 2011; Ismail, *et al.*, 2013).

## 1.3 Tujuan Penelitian

Pertama, menguji pengaruh *career programmes* terhadap *perceived career development programs*. Kedua, menguji pengaruh *perceived career development programs* terhadap *career satisfaction*. Ketiga, menguji pengaruh *career programmes* terhadap

*career satisfaction*. Keempat, menguji pengaruh mediasi *perceived career development programs* pada *career programmes* terhadap *career satisfaction*.

## **1.4 Ringkasan Metode Penelitian**

### 1.4.1 Desain Penelitian

Metode *explanatory* dipilih karena tepat menguji tujuan penelitian.

### 1.4.2 Pengukuran

#### 1. *Career Planning*

Pertanyaan Gould (1979), skala Likert lima poin (1) sangat tidak setuju dengan (5) sangat setuju.

#### 2. *Career Management*

Pertanyaan Lee dan Bruvold (2003), skala Likert lima poin (1) sangat tidak setuju dengan (5) sangat setuju.

#### 3. *Perceived Career Development Programs*

Pertanyaan Chen, *et al.* (2004b), skala Likert lima poin (1) sangat tidak setuju dengan (5) sangat setuju.

#### 4. *Career Satisfaction*

Pertanyaan Greenhaus, *et al.* (1990), skala Likert lima poin (1) sangat tidak setuju dengan (5) sangat setuju.

### 1.4.3 Sampel

*Purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap berstrata III-VI, 158 karyawan.

### 1.4.4 Analisis Data

*Outer* dan *inner model* mengestimasi hubungan kausalitas dan indikator (Jogiyanto, 2011:69).

## 1.5 Ringkasan Hasil Penelitian

### 1.5.1 Karakteristik Responden

**Tabel 1.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Sub Profil	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	63,3%
	Perempuan	36,7%
Usia	20-35	50,6%
	36-50	41,1%
	51-65	8,2%
Pendidikan Terakhir	SMA	15,2%
	D3	12,7%
	S1	71,5%
	S2	0,6%
Strata Jabatan	Strata III	68,4%
	Strata IV	15,2%
	Strata V	5,1%
	Strata VI	11,4%
Lama Bekerja	1-5	17,7%
	6-10	40,5%
	> 10	41,8%

Sumber: Lampiran 3

Mayoritas Strata III-VI laki-laki (63,3%), berusia 20-35 tahun (50,6%), berpendidikan S1 (71,5%), Strata III (68,4%) dan lama bekerja > 10 tahun (41,8%) pada Tabel 1.1.

## 1.5.2 Validitas dan Reliabilitas

Variabel penelitian Tabel 1.2 seluruhnya  $> 0,5$  (Chin, 1995).

Tabel 1.2

**Hasil Convergent Validity**

Konstruk	AVE
<i>Career Planning</i>	0,6051
<i>Career Management</i>	0,6692
<i>Perceived Career Development Programs</i>	0,6848
<i>Career Satisfaction</i>	0,7471

Sumber: Lampiran 6

Tabel 1.3

**Hasil Discriminant Validity**

Variabel	CMG	CPL	CST	PCN
CMG1	0,8422	0,3912	0,7566	0,8168
CMG2	0,576	0,2725	0,3971	0,4973
CMG3	0,9132	0,3688	0,7433	0,8507
CMG4	0,9014	0,3839	0,7319	0,8303
CMG5	0,7944	0,2578	0,5582	0,6909
CMG6	0,8528	0,2988	0,6616	0,7849
CMG7	0,782	0,273	0,5885	0,7122
CMG8	0,8896	0,3311	0,7436	0,8417
CMG9	0,7576	0,3202	0,5899	0,6916
CPL2	0,3048	0,8481	0,263	0,2927
CPL3	0,3132	0,8885	0,2646	0,3021
CPL4	0,3624	0,8586	0,2882	0,3437
CPL5	0,2961	0,5972	0,2984	0,2141
CPL6	0,2473	0,6505	0,2813	0,2313
CST1	0,6079	0,3024	0,8726	0,6587
CST2	0,7174	0,3685	0,9461	0,7668
CST3	0,3238	0,1949	0,591	0,4166
CST4	0,8063	0,3303	0,9317	0,8442

Variabel	CMG	CPL	CST	PCN
CST5	0,8458	0,3298	0,9282	0,8609
PCN1	0,8437	0,3532	0,7655	0,8555
PCN10	0,8316	0,3201	0,7787	0,8946
PCN11	0,7611	0,2456	0,7461	0,8488
PCN12	0,8305	0,2993	0,7794	0,8829
PCN13	0,8568	0,3134	0,7952	0,9196
PCN14	0,7118	0,244	0,6896	0,7991
PCN15	0,8163	0,3021	0,7124	0,8674
PCN16	0,8484	0,3201	0,7794	0,9018
PCN17	0,8499	0,3252	0,787	0,9089
PCN18	0,8278	0,2932	0,7892	0,8924
PCN19	0,5749	0,3054	0,5684	0,6669
PCN2	0,7155	0,4078	0,6797	0,7777
PCN20	0,6106	0,3387	0,5614	0,7329
PCN21	0,7901	0,2522	0,7283	0,845
PCN22	0,6325	0,2196	0,5999	0,7377
PCN3	0,8224	0,3329	0,7611	0,8581
PCN4	0,8176	0,311	0,7185	0,8672
PCN5	0,8129	0,2949	0,6552	0,8673
PCN6	0,7836	0,34	0,6057	0,822
PCN7	0,5667	0,2955	0,5197	0,6785
PCN8	0,5693	0,2766	0,5284	0,6693
PCN9	0,7737	0,2166	0,722	0,8318

Sumber: Lampiran 6

*Cross loading* Tabel 1.3, variabel dihasilkan 0,5 (Ismail, *et al.*, 2015).

**Tabel 1.4**  
**Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Career Planning</i>	0,6051	0,8275
<i>Career Management</i>	0,6692	0,9359
<i>Perceived Career Development Programs</i>	0,6848	0,8511
<i>Career Satisfaction</i>	0,7471	0,72

Sumber: Lampiran 6

*Composite reliability* Tabel 1.4 > 0,5 dan *cronbach's alpha* > 0,6 (Henseler, *et al.*, 2009; Hair, *et al.*, 2017:122).

### 1.5.3 Hasil Hipotesis

**Tabel 1.5**  
*Path Coefficient Pengaruh Langsung dan T-Statistics*

Hipotesis		<i>Original Sample (O)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T-Statistics ( O/STDEV )</i>	Keterangan
<b>H1</b>	<b>CPL -&gt; PCN</b>	-0,004	0,043	0,112	Tidak Signifikan
<b>H2</b>	<b>CMG -&gt; PCN</b>	0,924	0,020	45,504	Signifikan
<b>H3</b>	<b>PCN -&gt; CST</b>	0,747	0,146	5,094	Signifikan
<b>H4</b>	<b>CPL -&gt; CST</b>	0,055	0,060	0,923	Tidak Signifikan
<b>H5</b>	<b>CMG -&gt; CST</b>	0,085	0,152	0,559	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran 7

#### 1.5.3.1 Hasil H1

*T-Statistic* 0,11 < 1,96, **H1 ditolak.**

#### 1.5.3.2 Hasil H2

*T-Statistic* 45,504 > 1,96, **H2 diterima.**

#### 1.5.3.3 Hasil H3

*T-Statistic* 5,094 > 1,96, **H3 diterima.**

#### 1.5.3.4 Hasil H4

*T-Statistic* 0,923 < 1,96, **H4 ditolak.**

#### 1.5.3.5 Hasil H5

*T-Statistic* 0,559 < 1,96, **H5 ditolak.**

**Tabel 1.6**  
**Pengujian Mediasi**

<b>H6</b>	<b>(O) CPL -&gt; PCN</b>	<b>T-Statistic ( O/STEDEV ) CPL -&gt; PCN</b>	<b>Keterangan T- Statistic CPL - &gt; PCN ( O/STEDEV )</b>	<b>(O) PCN -&gt; CST</b>	<b>T-Statistic ( O/STEDEV ) PCN -&gt; CST</b>	<b>Keterangan T-Statistic PCN -&gt; CST ( O/STEDEV  )</b>
<b>CPL -&gt; PCN -&gt; CST</b>	-0,004	0,112	Tidak Signifikan	0,747	5,094	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

### 1.5.3.6 Hasil H6

CPL -> PCN tidak signifikan, maka tidak melakukan uji mediasi melalui VAF, **H6 ditolak.**

**Tabel 1.7**  
**Variance Accounted For**

<b>H7</b>	<b>(O) CMG -&gt; PCN</b>	<b>T-Statistic ( O/STED EV ) CMG -&gt; PCN</b>	<b>Keterangan T-Statistic CMG -&gt; PCN ( O/STEDEV  )</b>	<b>(O) PCN -&gt; CST</b>	<b>T-Statistic ( O/STED EV ) PCN -&gt; CST</b>	<b>Keterangan T-Statistic PCN -&gt; CST ( O/STEDEV  )</b>	<b>VAF</b>	<b>Ket.</b>
<b>CMG -&gt; PCN - &gt; CST</b>	0,924	45,504	Signifikan	0,747	5,094	Signifikan	$\frac{0,924 \times 0,747}{(0,924 \times 0,747) + 0,085}$ $= \frac{0,690}{0,775}$ $= 0,890$ $= 89\%$	<i>Full Mediation</i>

Sumber: Lampiran 7 dan Hasil Perhitungan

### 1.5.3.7 Hasil H7

Nilai VAF Tabel 1.7 89%, **H7 diterima.**



### **1.6 Kontribusi Riset**

1. Mendiskusikan *career planning* dengan menyesuaikan tujuan perusahaan.
2. Meningkatkan upaya perusahaan mengadakan program-program pelatihan karyawan Strata III-VI.
3. Meningkatkan PCN6 dan PCN22.
4. Meningkatkan *career satisfaction*.
5. Meningkatkan penyesuaian keterampilan yang dibutuhkan karyawan Strata III-VI.
6. *Career management* diikuti karyawan Strata III-VI.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Bab 1 membahas latar belakang, tujuan penelitian, ringkasan metode penelitian, ringkasan hasil penelitian, kontribusi riset, serta sistematika penulisan. Bab 2 membahas landasan teori, penelitian sebelumnya, hubungan antarvariabel, dan hipotesis. Bab 3 membahas metode penelitian, pendekatan penelitian, sumber data, populasi dan sampel, periode data penelitian, model empiris, definisi operasional variabel, serta teknik analisis. Bab 4 membahas gambaran umum objek penelitian dan deskripsi karakteristik responden, pembahasan deskripsi jawaban responden, deskripsi statistik *outer model* dan *inner model*, menguji hipotesis, serta pembahasan. Bab 5 membahas simpulan dan saran pengambil kebijakan dan penelitian selanjutnya, serta keterbatasan.