

STUDI KUALITATIF TENTANG PELUANG DALAM PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN DI PT. PERTAMINA, TBK

Afrik Sugiarti¹, Apriati Nur Atiza²

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Satu Nusa

e-mail: afrikrikaf@gmail.com, apriati.nuratizah01@gmail.com

Abstract

One of the leading energy companies in Indonesia, PT Pertamina Tbk, is the subject of this research aimed at studying the potential for employee career development. The challenges faced by employees when they want to develop their careers in the best way amidst the changes in the energy industry. Using qualitative methods and literature research, this study collects data from employees at various levels of positions. The results show that there are many career development opportunities, such as training, promotions, and the Global Talent and Acceleration Program, which can enhance employees' competencies and skills. Moreover, a company culture that encourages collaboration and innovation is crucial for creating an environment that supports career development. This study shows that PT Pertamina Tbk should continue to develop and expand career development programs. Additionally, improve communication about the opportunities available to all employees so that they can make the best use of the resources they have to achieve their career goals. With this research, it is hoped that it can contribute to the field of knowledge and serve as a reference for future studies. The results of this study reveal that PT Pertamina Tbk offers various career development opportunities through training, promotions, and acceleration programs. Although there are challenges such as gender inequality in promotions and organizational culture, the company needs to improve communication and transparency to optimally support employee career development.

Keywords: Career development, Employees, Qualitative methods

Abstrak

Salah satu perusahaan energy terkemuka di Indonesia, PT Pertamina Tbk, adalah subjek penelitian ini yang bertujuan untuk mempelajari potensi pengembangan karir karyawan. Tantangan yang dihadapi karyawan ketika mereka ingin mengembangkan karir mereka dengan cara terbaik di tengah perubahan energy industri. Dengan menggunakan metode kualitatif dan penelitian literatur, penelitian ini mengumpulkan data dari karyawan diberbagai tingkat jabatan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat banyak peluang pengembangan karir, seperti pelatihan, promosi jabatan dan Program Akselerasi dan Talenta Global yang dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan. Selain itu, budaya perusahaan yang mendorong kerjasama dan inovasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir. Studi ini menunjukkan bahwa PT Pertamina Tbk harus terus mengembangkan dan memperluas program pengembangan karir. Selain itu, tingkatkan komunikasi tentang peluang yang tersedia bagi seluruh karyawan sehingga mereka dapat menggunakan sumberdaya yang mereka miliki sebaik mungkin untuk mencapai tujuan karir mereka. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap bidang ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa PT Pertamina Tbk menawarkan berbagai peluang pengembangan karir melalui pelatihan, promosi, dan program akselerasi. Meskipun ada tantangan seperti ketimpangan gender dalam promosi dan budaya organisasi, perusahaan perlu meningkatkan komunikasi dan transparansi untuk mendukung pengembangan karir karyawan secara optimal.

Kata Kunci : Pengembangan karir, Karyawan, Metode kualitatif

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global dan perkembangan teknologi yang cepat, pengembangan karir karyawan menjadi krusial bagi perusahaan seperti PT Pertamina Tbk, yang merupakan perusahaan energi terbesar di Indonesia. Pengembangan karir tidak hanya melibatkan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga aspek manajerial dan kepemimpinan untuk menghadapi tantangan industri.

Meskipun PT Pertamina telah melaksanakan berbagai program untuk mendukung pengembangan karir, karyawan masih menghadapi tantangan dalam mengakses peluang tersebut, dipengaruhi oleh budaya organisasi, dukungan manajemen, dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan industri energi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peluang pengembangan karir yang tersedia bagi karyawan serta tantangan yang mereka hadapi. Fokus utama adalah mengevaluasi bagaimana pelatihan, promosi jabatan, dan Leadership Development Program (LDP) dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan memahami isu ini, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk meningkatkan efektivitas program pengembangan karir di PT Pertamina.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang berfokus pada karyawan PT Pertamina Tbk, dengan tujuan untuk menggali fenomena pengembangan karir, termasuk kebijakan, praktik, dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam proses tersebut. Bahan utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen relevan terkait pengembangan karir, terutama laporan keberlanjutan 2023 yang diterbitkan oleh perusahaan, serta kebijakan internal mengenai pengembangan karir. Untuk pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah studi dokumen, yang melibatkan pengumpulan dan analisis dokumen resmi dari PT Pertamina Tbk. Penelitian ini menggunakan lokasi penelitian di PT Pertamina Tbk, yang digunakan sebagai penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif, di mana peneliti akan menerapkan teknik analisis konten untuk mengidentifikasi tema, pola, dan wawasan dari dokumen yang dianalisis. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan mendalam mengenai pengembangan karir karyawan di PT Pertamina Tbk dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan serta karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan karir di PT Pertamina merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumberdaya manusia. Dengan berfokus pada peningkatan kompetensi dan kemampuan karyawan, perusahaan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Berdasarkan data yang tersedia, terdapat berbagai program yang dirancang untuk mendukung pengembangan karir karyawan, baik melalui pelatihan, promosi, maupun program akselerasi.

1. Program Pelatihan dan Pendidikan

PT Pertamina telah melaksanakan berbagai program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Data menunjukkan bahwa:

a. Pre-employee Program

Program ini diselenggarakan untuk calon karyawan sebelum mereka bergabung dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan calon karyawan agar siap dan dapat beradaptasi dengan baik saat bergabung dengan perusahaan.

Jumlah peserta program ini mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, jumlah pesertanya adalah 167 orang. Kemudian meningkat signifikan menjadi 560 orang pada tahun 2022. Namun, pada tahun 2023 jumlah peserta kembali turun menjadi 420 orang.

Perubahan jumlah peserta ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pertumbuhan bisnis perusahaan, kebutuhan akan tenaga kerja baru, atau strategi rekrutmen yang diterapkan. Saat jumlah rekrutmen meningkat, maka jumlah peserta program pra-karyawan juga akan naik. Sebaliknya, saat kebutuhan tenaga kerja baru menurun, maka jumlah peserta program ini juga akan berkurang.

Program pra-karyawan ini penting untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang budaya, nilai, dan ekspektasi perusahaan sejak awal. Dengan demikian, mereka dapat lebih cepat beradaptasi dan memberikan kontribusi yang optimal saat bergabung dengan perusahaan.

b. Program Pendidikan Lanjutan (Tugas Belajar)

Program ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan lanjutan, baik di dalam maupun di luar negeri. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perusahaan.

Jumlah peserta program ini mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, jumlah pesertanya adalah 27 orang. Kemudian menurun menjadi hanya 4 orang pada tahun 2022, dan kembali naik menjadi 9 orang pada tahun 2023.

Penurunan jumlah peserta pada tahun 2022 mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, seperti prioritas perusahaan, kondisi ekonomi yang mempengaruhi alokasi anggaran, atau kebutuhan bisnis yang berubah sehingga perusahaan memfokuskan pada program pelatihan lain yang dianggap lebih kritis.

Meskipun jumlahnya cenderung fluktuatif, program pendidikan lanjutan ini tetap penting untuk dilaksanakan. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan lanjutan, perusahaan dapat memperoleh manfaat jangka panjang berupa peningkatan produktivitas, inovasi, dan daya saing.

c. Program Pelatihan Jangka Panjang dan Pendek

Terdapat 868 program pelatihan yang dilaksanakan pada tahun 2023. Program ini mencakup berbagai jenis pelatihan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan di berbagai bidang. Program ini diikuti oleh 38.014 peserta, menunjukkan partisipasi yang tinggi dari karyawan dalam pengembangan diri.

Program ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan perusahaan. Pelatihan ini dirancang untuk merespon kebutuhan spesifik yang muncul dalam organisasi, seperti perubahan teknologi, regulasi, dan industri.

d. E-Learning/Mobile Learning Program

Terdapat 63 program E-Learning dan Mobile Learning yang dilaksanakan, mencerminkan upaya perusahaan untuk menyediakan metode pembelajaran yang modern dan fleksibel. Program ini diikuti oleh 48,384 peserta, menandakan bahwa banyak karyawan yang memanfaatkan teknologi untuk pengembangan diri.

Program ini dirancang untuk memberikan akses pendidikan yang lebih luas kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk belajar kapan saja dan di mana saja. Dengan memanfaatkan platform digital, perusahaan menunjukkan

komitmen untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pembelajaran yang beragam.

2. Promosi Jabatan

Promosi jabatan di PT Pertamina dilakukan berdasarkan penilaian kinerja yang sistematis.

a. Statistik Promosi Jabatan

Pada tahun 2023, PT Pertamina mencatatkan promosi jabatan untuk 5.272 pegawai. Rincian dari promosi ini menunjukkan bahwa Jumlah pekerja laki-laki yang mendapat promosi selalu lebih tinggi dibandingkan pekerja perempuan setiap tahunnya. Persentase pekerja laki-laki yang mendapat promosi berkisar antara 84-86%, sementara pekerja perempuan hanya 14-16%. Perbedaan yang cukup signifikan ini mengindikasikan adanya ketimpangan dalam kesempatan promosi antara pekerja laki-laki dan perempuan

b. Analisis Data Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan indikator penting dalam manajemen sumberdaya manusia yang menunjukkan bagaimana perusahaan menghargai kinerja karyawan dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Berikut adalah beberapa poin analisis terkait data di atas:

1) Rasio Gender dalam Promosi

Dengan hanya 15% dari total promosi yang diberikan kepada perempuan, terdapat ketimpangan gender yang signifikan. Hal ini mencerminkan tantangan dalam mencapai kesetaraan gender di tempat kerja, khususnya dalam posisi-posisi yang lebih tinggi.

Ketimpangan ini dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan perempuan, serta menciptakan persepsi bahwa peluang untuk promosi tidak setara.

2) Kinerja Karyawan

Promosi jabatan didasarkan pada penilaian kinerja yang sistematis. Ini menunjukkan bahwa PT Pertamina memiliki system evaluasi yang terstruktur untuk menilai kontribusi dan pencapaian karyawan.

Kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja mungkin mencakup hasil kerja, kemampuan kepemimpinan, inovasi, dan kontribusi terhadap tim. Hal ini penting untuk memastikan bahwa promosi diberikan kepada individu yang benar-benar memenuhi standar yang diharapkan.

3) Jumlah Promosi

Angka 5,272 pegawai yang dipromosikan menunjukkan bahwa perusahaan berkomitmen untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang. Ini juga mencerminkan pertumbuhan organisasi dan kebutuhan untuk mengisi posisi kunci dengan individu yang kompeten.

c. Analisis permasalahan

Berdasarkan data terdapat beberapa permasalahan yang menyangkut dengan promosi jabatan, antara lain:

1) Ketimpangan Gender dalam Promosi:

Data menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara jumlah pekerja laki-laki dan perempuan yang mendapat promosi. Persentase pekerja laki-laki yang mendapat promosi berkisar 84-86%, sementara pekerja perempuan hanya 14-16%. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksetaraan dalam kesempatan promosi berdasarkan gender.

2) Fluktuasi Jumlah Promosi Secara Keseluruhan:

Terjadi peningkatan jumlah total pekerja yang mendapat promosi dari tahun 2021 ke 2022, namun kemudian menurun secara signifikan dari tahun 2022 ke 2023. Fluktuasi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan strategi bisnis, reorganisasi, atau kondisi ekonomi yang berubah.

3) Kebutuhan Evaluasi dan Tindakan Korektif:

Perusahaan perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap proses dan kriteria promosi untuk memastikan keadilan dan kesetaraan gender. Selain itu, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin dihadapi oleh pekerja perempuan dalam mendapatkan promosi. Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan adanya permasalahan terkait ketimpangan gender dalam kesempatan promosi yang perlu ditangani oleh perusahaan. Diperlukan analisis lebih lanjut dan tindakan korektif untuk mencapai kesetaraan dalam proses promosi.

3. Leadership Development Program (LDP)

a. Tujuan LDP

LDP dirancang untuk Mempersiapkan Talenta Terbaik, Mengembangkan Human Capital Readiness. Fokus utama dari program ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi tinggi menjadi pemimpin masa depan dalam organisasi, Menyiapkan karyawan agar siap menghadapi tantangan dan dinamika bisnis yang terus berubah. Ini mencakup peningkatan kemampuan individu untuk beradaptasi dan berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerja.

b. Komponen Program

LDP terdiri dari beberapa program yang saling melengkapi, yaitu:

1) Program Wajib

Program dasar yang harus diikuti oleh semua karyawan untuk memenuhi keterampilan dan perilaku kepemimpinan yang diperlukan. Program ini meliputi:

- a) Effective Working Attitude (EWA): Fokus pada sikap kerja yang efektif, yang mencakup disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi.
- b) Junior Management Development Program (JMDP): Ditujukan untuk pengembangan manajer junior agar siap menghadapi tantangan manajerial.
- c) Senior Management Development Program (SMDP): Program ini ditujukan untuk pengembangan manajer senior dalam kepemimpinan strategis.

Realisasi 2023 Total peserta 2.629 menunjukkan bahwa program ini sangat penting dan diikuti oleh sebagian besar karyawan. Jam pelatihan 51.583 jam. Menunjukkan komitmen perusahaan untuk memberikan pelatihan yang mendalam dan berkualitas.

2) Program Pengayaan

Program yang fokus pada pengembangan keterampilan tambahan yang relevan dengan kebutuhan bisnis di masa depan. Realisasi 2023 Total peserta 293 Menunjukkan bahwa meski jumlah peserta lebih sedikit, program ini tetap penting untuk pengembangan keterampilan

spesifik. Jam pelatihan 4.688 jam Menunjukkan investasi yang signifikan dalam pengembangan keterampilan baru.

3) Program Akselerasi

Program yang dirancang untuk mempercepat pengembangan karyawan berpotensi tinggi agar siap menjadi pemimpin di berbagai level jabatan. Program ini mencakup:

- a) Trailblazer: Untuk karyawan yang menunjukkan potensi tinggi dan ingin mengambil peran kepemimpinan.
- b) Catalyzer: Mendorong karyawan untuk berinovasi dan memimpin perubahan.
- c) PRIME: Program yang dirancang untuk mempersiapkan pemimpin masa depan.

Realisasi 2023 Total peserta 142 Menunjukkan bahwa ada perhatian khusus pada pengembangan pemimpin masa depan. Jam pelatihan 7.464 jam Menunjukkan dedikasi untuk memberikan pelatihan yang cukup bagi peserta.

4) Program Talenta Global

Program yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pengalaman internasional, meningkatkan wawasan dan kemampuan mereka dalam lingkungan multikultural.

Realisasi 2023 Total peserta 109 Menunjukkan bahwa ada usaha untuk membekali karyawan dengan pengalaman internasional. Jam pelatihan 4.708 jam Menunjukkan bahwa program ini juga melibatkan pelatihan yang cukup untuk mempersiapkan karyawan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pengembangan karir di PT Pertamina Tbk, perusahaan telah menyediakan berbagai peluang melalui program pelatihan teknis dan manajerial, termasuk Program Akselerasi dan Talenta Global untuk karyawan berpotensi tinggi. Namun, tantangan seperti budaya organisasi yang kurang mendukung, minimnya dukungan manajemen, dan kurangnya informasi mengenai program menjadi hambatan signifikan. Ketimpangan gender dalam promosi jabatan juga perlu diperhatikan, karena data menunjukkan bahwa laki-laki lebih sering dipromosikan dibandingkan perempuan, menciptakan kesan ketidakmerataan kesempatan. Oleh karena itu, evaluasi berkala terhadap program pelatihan diperlukan untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan karyawan dan industri. Proses promosi perlu lebih transparan dan adil, memberikan semua karyawan kesempatan yang sama tanpa memandang gender. Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung sangat penting agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Dengan langkah-langkah ini, PT Pertamina Tbk dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, serta memperkuat posisinya di industri yang kompetitif. Upaya untuk memperbaiki komunikasi mengenai program dan mendukung keberagaman akan membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik, berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang.

UCAPAN TERIMAKASIH

Selama proses penelitian ini, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar - besarnya kepada Ibu Apriati Nur Atiza selaku Dosen Pembimbing telah memberikan bimbingan selama Menyusun Karya Ilmiah, serta kedua orang tua saya beserta segenap keluarga dan juga orang terdekat

saya yang senantiasa mendoakan dan membantu kebutuhan penulis untuk menyelesaikan Karya Ilmiah ini.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Satria, M. A. H., & Darmawan, I. (2023). *Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur)*. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753-767.
- Andi, D., & Wiguna, M. (2022). *Peran manajemen SDM dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan*. *e-Jurnal Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan*, 11(1), 31-40.
- Annida, K., Maulani, L. E., & Sahari, B. (2022, November). *Literature Review: Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Semangat Kerja Karyawan*. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis (Vol. 2)*.
- Lubis, M., Guru, P., Anak, P., Dini, U., & Pendidikan, I. (n.d.). *Pengembangan Karir (Career Development)*.
- Maulyan, F. F. (2019). *Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review*. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40-50.
- Mulyadi. (2022). *Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai*. N.P.: Cv. Azka Pustaka.
- Rusdiana, A. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. (N.P.): Arsad Press.
- Sugito & Sudrajat (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. N.p.: Mega Press Nusantara.
- Sustainability Report PT. PERTAMINA, TBK 2023. (2024). <https://www.pertamina.com/en/dokumen/laporan-keberlanjutan>
- Wakhinuddin. (2020). *Perkembangan Karir Konsep Dan Implikasinya*. N.p.: Unp Press.
- Zaenal, Latif, & Syukri (2022) *Pengembangan karir: sebuah riset mengenai pengembangan karir yang di pengaruhi oleh budaya akademik, kepemimpinan dan motivasi kerja*. N.p.: Zabags Qu Publish.