

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tenaga kerja yang memiliki potensi dan kemampuan untuk melakukan tugasnya demi mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu faktor penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara konseptual, sumber daya manusia sendiri merupakan aset sekaligus *revenue center* komponen kritis organisasi, (Mondy, 2008). Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya melalui promosi jabatan karena hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan di lingkungan organisasi maupun perusahaan, (Nitisemito, 1990). Menurut Mathis & Jackson (2002), promosi jabatan adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan karena pelaksanaan promosi jabatan sendiri akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

PT. PJB *Services* sebagai perusahaan jasa *operation and maintenance* (O&M) pembangkit listrik yang mempunyai wilayah kerja di seluruh Indonesia dan luar negeri, tentunya hal mengenai pengisian jabatan, jenjang karir dan promosi mengikuti penempatan seluruh wilayah kerja tersebut merupakan bahasan utama yang sering dibahas dalam bidang sumber daya manusia. Salah

satu informasi mengenai peran promosi jabatan untuk kenaikan jenjang karir bagi perusahaan telah dipaparkan oleh Saudari Tutik selaku Staf SDM bagian Penempatan di PT. PJB Services.

“Promosi jabatan untuk jenjang karir tidak hanya berupa jabatan yang punya anak buah tetapi di perusahaan ini ingin penjenjangan berupa keahlian terhadap sesuatu karena aset dasar dari perusahaan ini adalah kompetensi orang bukan pada alat atau mesin, sehingga otomatis semakin orang berkompentensi maka semakin dihargai”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa pihak perusahaan melihat karyawannya sebagai aset utama, bukan pada mesin pembangkit namun pada keahlian yang dimiliki karyawan karena perusahaan melihat bahwa keahlian di bidang pembangkit itu tidak semua orang teknik menguasai sehingga promosi jabatan untuk jenjang karir dibutuhkan perjenjangan atau spesialisasi keahlian. Hal tersebut dilengkapi oleh pernyataan dari Saudari Marinda selaku Staf Senior SDM PT. PJB Services.

“Perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan, khususnya karyawan bagian operation and maintenance untuk kenaikan jenjang karir dengan adanya promosi jabatan penempatan PLTU di luar Jawa. Pihak management perusahaan mengadakan pemberian propertest untuk karyawan bagian Operation and maintenance yang nantinya lolos tes tersebut akan dipindah tugaskan ke PLTU yang berada di luar Jawa dan otomatis jenjang karir karyawan tersebut akan naik lebih cepat dibanding mereka yang hanya bertugas di kantor pusat PT. PJB Services saja”

Hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa pihak perusahaan telah memberikan fasilitas untuk kenaikan jabatan para karyawan melalui promosi penempatan di beberapa PLTU di luar Jawa. Menurut (Salancik & Pfeffer, 1978 dalam *Journal of Personnel of Psychology*, 2007), sokongan atau usaha organisasi pada hakikatnya memberikan isyarat penting kepada karyawan bahwa mereka

dihargai dan memiliki potensial dalam berkarir sehingga akan memunculkan reaksi positif dari pihak karyawan termasuk perasaan yang kuat terhadap karirnya. Tetapi kemudian apakah penempatan di wilayah kerja seluruh Indonesia dalam rangka dukungan untuk jenjang karir dari perusahaan siap diterima atau tidak oleh seluruh karyawan itulah yang menjadi salah satu hal yang terus menerus terjadi dalam perusahaan dan sumber dari keluhan karyawan selama ini. Berikut pernyataan yang diberikan oleh saudari Marinda sebagai karyawan staf HRD PT. *PJB Services* mengenai ketidaksiapan karyawan dalam menerima penawaran tersebut.

“Fasilitas untuk kenaikan jenjang karir yang diberikan oleh pihak management PT. PJB Services sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan bentuk respon keluhan yang selama ini dirasakan karyawan tersebut ternyata kerap kali tidak direspon baik oleh karyawan karena kebanyakan dari mereka menolak atau tidak ingin dipindah tugaskan di luar Jawa dengan berbagai alasan. Hal itu timbul karena umumnya sering terjadi, dimana karyawan yang menempati wilayah kerja di Jawa, sudah merasa nyaman apalagi yang sudah berkeluarga. Akhirnya menimbulkan perasaan tidak siap pada diri karyawan itu sendiri untuk menerima kenaikan jabatan dengan penempatan Luar Jawa. Begitu sebaliknya dari Luar Jawa ke Jawa, dari wilayah kerja yang satu ke wilayah kerja yang lainnya. Kondisi yang seperti itu telah menjadi isu umum di perusahaan dan menjadi salah satu penyebab konflik internal yang dialami karyawan”

Kesiapan atau ketidaksiapan karyawan dalam mengikuti promosi jabatan untuk kenaikan jenjang karir dapat dikaitkan dengan keyakinan dari hasil yang didapat dan usaha yang telah dilakukan, dimana usaha tersebut diharapkan dapat mempengaruhi perkembangan minat dan tujuan dalam pemilihan karir serta proses pengambilan keputusan melalui mekanisme tujuan yaitu dengan rencana, keputusan, aspirasi dan perilaku, (Hacket & Betz, 1998). Penilaian individu terhadap keyakinan dalam dirinya sendiri mengenai kemampuan yang dimiliki

untuk menjalankan tugas sehingga memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan disebut dengan *self-efficacy*, (Bandura 1991 dalam *Journal of Vocational Behaviour*, 1987). Penelitian yang dilakukan Bandura (1986, 1997, 2000 dalam *Journal of management development*, 2009), memperlihatkan bahwa *self-efficacy* berhubungan dengan pekerjaan, karir, dan kinerja individu. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk mampu mengelola karirnya sendiri, meskipun pihak perusahaan telah memberikan fasilitas berupa penawaran kenaikan jenjang karir melalui penempatan di Luar Jawa. Manfaat yang didapat oleh karyawan saat dirinya mampu mengelola karirnya sendiri diutarakan oleh saudari Marinda sebagai karyawan staf HRD PT. PJB Services.

“Penawaran promosi yang dilakukan pihak perusahaan akan berdampak pada karyawan itu sendiri, dimana nantinya akan ada perbedaan peningkatan karir antara satu karyawan dengan karyawan lainnya berdasarkan cepat atau lambatnya karyawan bertahan di satu posisi atau dapat dibilang stagnant. Selain itu lambat laun akan mempengaruhi pada posisi karyawan yang sampai akhir masa kerjanya tidak mengalami peningkatan karir yang signifikan dibanding karyawan lainnya. Sedangkan dampak untuk perusahaan sendiri dengan banyaknya karyawan yang tidak bersedia dipindah dinaskan di luar Jawa akan membuat perusahaan mau tidak mau memanggil kembali beberapa karyawan yang sudah pensiun untuk sementara mengisi posisi yang ada di beberapa PLTU yang sedang membutuhkan sumber daya manusia disana sehingga perusahaan sendiri tidak dapat mencapai tujuan utamanya yakni mencetak generasi-generasi baru yang ahli di bidang operation and maintenance (O&M) pembangkit listrik”

Bentuk konsistensi individu terhadap karirnya atau pemikiran individu tentang dunia kerjanya disebut dengan *career self-efficacy*, (Schein & Van Maanen, 1997 dalam *Journal of Family and Economic Issues*, 2004). *Career self-efficacy* dapat mengarahkan perilaku karir individu yaitu dengan melakukan penolakan atau memunculkan motivasi dalam dirinya terhadap karirnya selama

ini, (Betz & Taylor, 2001 dalam Nasta 2007). Hacket & Betz (1981, dalam *Journal of Career Development*, 2012) menyatakan dua tujuan unik mengenai ranah dari *career self-efficacy*, yaitu ranah isi dan proses dalam pembuatan keputusan karir. Tujuan pertama yaitu mengenai ranah isi dari *career self-efficacy* yang mengacu pada *self-efficacy* di bidang karir yang spesifik, seperti matematika, menulis, atau ilmu pengetahuan. Sedangkan tujuan kedua yaitu mengenai ranah proses dari *career self-efficacy* yang berpusat pada keyakinan diri dalam kesuksesan menggunakan strategi untuk proses pembuatan sebuah keputusan. Rendahnya *career self-efficacy* dapat menyebabkan individu untuk melakukan prokrastinasi atau menunda membuat keputusan karir dan memungkinkan mereka terlambat dalam melanjutkan keputusan yang telah dibuat sebelumnya, (Betz, 1992 dalam Nasta 2007).

Data yang telah didapat dari peneliti melalui angket yang diberikan kepada karyawan bagian *operation and maintenance* (O&M) menunjukkan bahwa sebanyak empat puluh karyawan menyatakan bahwa dirinya tidak bersedia menerima promosi jabatan tersebut, sedangkan sebanyak tiga puluh enam karyawan bersedia menerimanya. Ketidaksiapan karyawan bagian *operation and maintenance* (O&M) dalam menerima penawaran dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya yaitu dalam hal keluarga. Informasi ini diperoleh dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan bagian *operation and maintenance*, bahwa:

“Tidak menerima tawaran promosi jabatan untuk kenaikan jenjang karir tersebut lebih disebabkan oleh faktor keluarga, dimana meskipun perusahaan memberikan tunjangan untuk setiap anggota keluarga, namun

keberatan dari segi pendidikan untuk anak-anak karena pendidikan di Jawa jauh lebih baik dibanding pendidikan yang ada di Luar Jawa”

Suatu studi menunjukkan bahwa satu dari tiga eksekutif tidak dapat direlokasi karena turut campurnya karir pasangan dan berdasarkan survei yang dilakukan (Branch, 1997; Young, 1996 dalam *Journal of Family and Economic Issues*, 2004), menemukan bahwa orang-orang saat ini mencari yang terbaik untuk dua dunianya yaitu pekerjaan dan non pekerjaan Individu yang sudah menikah cenderung merasa takut mengenai setiap perubahan besar yang mereka buat di organisasi atau pekerjaan mereka juga bisa memiliki konsekuensi besar bagi keluarga mereka karena dapat mengganggu persahabatan dan ikatan sosial mereka, Kirchmeyer (2006 dalam *Journal of ManagementDevelopment*, 2009). Disisi lain tuntutan peran di pekerjaan dan peran di keluarga yang saling bertentangan, dimana individu mengalami kesulitan dalam menjalankan peran di pekerjaannya karena individu tersebut juga harus menjalankan peran dalam keluarga, dan sebaliknya disebut dengan *work-family conflict*, (Greenhaus & Beutell, 1985, dalam *Journal of Business Management*, 2010). Penelitian yang dilakukan Erdwins et al. 2001 dalam *Journal of Career Assessment*, 2008) menemukan sebuah hubungan negatif antara *work-family conflict* dan *self-efficacy* yang berkaitan dengan peran pekerjaan dan keluarga, dimana tingkat *self-efficacy* yang tinggi dalam memenuhi peran sebagai karyawan dan orang tua cenderung mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga.

Perusahaan telah melakukan beberapa intervensi terkait masalah ini salah satunya melalui persuasif yang dilakukan atasan terhadap karyawannya yang akan

diberikan tawaran promosi jabatan tersebut. Menurut Saudari Tutik selaku Staf SDM bagian Penempatan di PT. PJB Services, yaitu:

”Tawaran promosi jabatan dari perusahaan untuk karyawan dilakukan secara persuasif oleh atasan. Jadi meskipun promosi jabatan ini bersifat tawaran, namun untuk mengurangi adanya penolakan dari karyawan, atasan di setiap unit yang ada di Jawa wajib melakukan pendekatan secara personal khususnya pada karyawan yang terlihat enggan menerima tawaran ini”

Sikap yang diambil oleh karyawan bagian *operation and maintenance* terkait penerimaan atau penolakan dalam mengikuti promosi untuk meningkatkan jenjang karir tersebut juga ada hubungannya dengan tipe kepribadian masing-masing karyawan itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Hartman & Betz, (2007) mengenai *career self-efficacy* dan lima tipe kepribadian milik John & Srivastava (1999), dimana keduanya memiliki sebuah hubungan yang berbeda-beda di setiap tipe kepribadian dalam ranah proses pengembangan karir. Tipe kepribadian *conscientiousness* dan *extraversion* memiliki hubungan positif, sedangkan tipe kepribadian *neuroticism* memiliki hubungan negatif dengan *career self-efficacy*. Tipe kepribadian *openness* dan *agreeableness* tidak memperlihatkan hubungan dengan *career self-efficacy*.

Sehubungan dengan penjelasan sebelumnya, peneliti memutuskan untuk meneliti apakah terdapat hubungan antara *work-family* dan *big five personality* dengan *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* (O & M) di PT. PJB Services.

1.2. Identifikasi Masalah

PT. PJB *Services* yang menjadi konteks dari penelitian ini merupakan anak perusahaan dari PT. PJB yang bergerak di bidang jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Misi PT. PJB *Services* yaitu mengembangkan sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan guna memenuhi harapan *stakeholder*. Misi PT. PJB *Services* yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia tersebut dapat dikaitkan dengan pernyataan Mondy (2008), bahwa peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia adalah sistem pengembangan karir yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan sekaligus memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang lebih baik.

Pada penelitian ini, bagian *operation and maintenance* (O&M) menjadi fokus peneliti dalam melakukan penelitian. *Operation and maintenance* (O&M) merupakan manajemen yang bertanggung jawab atas penyediaan produk atau jasa perusahaan, Schroeder (2000) dan bertanggung jawab untuk memelihara atau menjaga fasilitas atau peralatan pabrik serta mengadakan perbaikan pada suatu keadaan operasi produksi yang telah direncanakan, Sofjan Assauri (2004). Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti, diketahui bagian tersebut merupakan bagian yang sering diminta pindahtugaskan ke beberapa PLTU di luar Jawa, dan karyawan di bagian tersebut juga banyak yang mengeluh mengenai jenjang karirnya yang tidak cepat naik. Melihat adanya mobilsasi dan rotasi kerja antar wilayah yang cukup tinggi, pihak manajemen berusaha mendukung dan memotivasi serta memfasilitasi mereka melalui promosi untuk proses kenaikan

jenjang karirnya, dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti *fit and propertest* posisi jabatan yang dibutuhkan dimanapun di seluruh wilayah kerja perusahaan. untuk nantinya dipindahtugaskan ke PLTU luar Jawa. Menurut Hasibuan (2008), promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan itu sendiri untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Namun pada kenyataannya banyak karyawan yang tidak siap menerima promosi tersebut dengan menolak untuk dipindahtugaskan di luar Jawa. Tindakan yang dipilih individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa lama individu bertahan dalam menghadapi rintangan, *coping stress* individu dalam menghadapi keadaan lingkungan dan tingkat pencapaian tugas dipengaruhi dengan keyakinan yang dimiliki individu tersebut, Bandura (1997). Penerapan konsep *self-efficacy* yang dihubungkan dengan perilaku karir di dunia kerja menghasilkan sebuah teori *career self-efficacy*, dimana rendahnya *career self-efficacy* dapat menyebabkan individu untuk melakukan prokrastinasi atau menunda membuat keputusan karir dan memungkinkan mereka terlambat untuk melanjutkan keputusan yang telah dibuat sebelumnya, (Betz & Hackett, 1981 dalam Nasta, 2007).

Ketidaksiapan karyawan untuk dipindahtugaskan di wilayah kerja lain terutama Luar Jawa kemungkinan besar dilatarbelakangi oleh keluarga yang secara langsung maupun tidak mempengaruhi keputusan mengenai karir mereka masing-masing di perusahaan. Ketidakseimbangan dan pencampuran peran yang

terjadi secara terus menerus dan dengan intensitas yang kuat dapat menyebabkan konflik pekerjaan-keluarga (Ruderman et al., 2002 dalam Kussudyarsana dan Soepatini, 2008). Pada dasarnya *work-family conflict* dapat terjadi baik pada pria maupun wanita. Menurut penelitian Apperson et al. (2002) menyatakan bahwa mayoritas pria dan wanita sekarang ini, mempunyai kedudukan ganda yaitu sebagai karyawan dengan jenis pekerjaan *full-time*. Sementara temuan yang diperoleh terutama di negara-negara Barat dan teori-teori yang terkait mengacu pada hubungan yang jelas antara tuntutan kerja dan *work-family conflict* (Spector, Allen, Poelmans, Lapiere, Cooper, & Widerszal-Bazyl, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa jam kerja yang panjang, tugas dan beban kerja yang berat memiliki pengaruh langsung pada *work-family conflict* (Boyar, Maertz, Mosley, & Carr, 2008; Kim, Leong, & Lee, 2005 dalam *Journal of Family and Economic Issues*, 2004). Oleh karena itu, *work-family conflict* dianggap sebagai isu penting dalam dunia bisnis saat ini (Burke & El-Kot, 2010; Grandey, Cordeino, & Crouter, 2005 dalam *Journal of Family and Economic Issues*, 2004). Selain itu, *work-family conflict* juga penting untuk membangun keseimbangan yang baik antara wilayah pekerjaan dan keluarga sehingga beberapa tuntutan di kedua wilayah tersebut dapat dipenuhi secara efisien dan sumber daya yang dibutuhkan dapat dicapai serta digunakan dengan mudah (Bass, Butler, Grzywacz, & Linney, 2008).

Sebuah penelitian dari Tokar et al (1998, dalam Hartman, 2006) menunjukkan bahwa *big five personality* mampu memprediksi berbagai variabel karir, misalnya keyakinan dalam mengembangkan karir, proses pengambilan

keputusan, kepuasan kerja, dan sebagainya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan tingkat *career self-efficacy* yang ditinjau dari *work-family conflict* dan *big five personality* pada karyawan bagian *operation and maintenance* (O&M) di PT. PJB Services.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki beberapa batasan masalah, antara lain:

- a. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. PJB Services (Pembangkit Jawa-Bali Services) yaitu anak perusahaan dari PT. PJB yang bergerak dibidang penanganan operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik.
- b. Subjek penelitian ini adalah karyawan bagian *operation and maintenance* (O&M) yang bekerja pada PLTU di Jawa karena karyawan inilah yang berpotensi atau diberikan tawaran untuk promosi jenjang karir ke Luar Jawa dan kebanyakan didominasi oleh pria.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dikemukakan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan antara *work-family conflict* dan *big five personality* dengan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?
2. Bagaimana hubungan antara *work-family conflict* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?
3. Bagaimana hubungan antara tipe kepribadian *extraversion* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?
4. Bagaimana hubungan antara tipe kepribadian *agreeableness* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?
5. Bagaimana hubungan antara tipe kepribadian *conscientiousness* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?
6. Bagaimana hubungan antara tipe kepribadian *neuroticism* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?
7. Bagaimana hubungan antara tipe kepribadian *openness* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan antara *work-family conflict* dan *big five personality* dengan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services.
2. Untuk mengetahui hubungan antara *work-family conflict* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services.
3. Untuk mengetahui hubungan antara tipe kepribadian *extraversion* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services.
4. Untuk mengetahui hubungan antara tipe kepribadian *agreeableness* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* PT. PJB Services.
5. Untuk mengetahui hubungan antara tipe kepribadian *conscientiousness* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services.
6. Untuk mengetahui hubungan antara tipe kepribadian *neuroticism* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *Operation and maintenance* di PT. PJB Services.

7. Untuk mengetahui hubungan antara tipe kepribadian *openness* dan tingkat *career self-efficacy* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services.

1.6. Manfaat Penelitian

Berikut manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan dapat dihasilkan melalui penelitian ini:

1.6.1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan tentang hubungan pengaplikasian *self-efficacy* di dunia kerja yang disebut dengan *career self-efficacy*, ditinjau dari *work-family conflict* dan *big five personality* pada karyawan bagian *operation and maintenance* di PT. PJB Services.

1.6.2. Manfaat praktis

a. Bagi perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam melakukan tawaran promosi jabatan untuk kenaikan jenjang karir dengan penempatan Luar Jawa, dimana perusahaan akan mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dan yang harus diperhatikan dalam hal ini.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terkait pengukuran *career self-efficacy* yang dimiliki karyawan dan *work-family conflict* serta *big five personality* pada bidang pelayanan jasa *operation and maintenance*.

b. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pembaca, baik pelajar, karyawan maupun praktisi untuk memahami pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga serta beberapa tipe kepribadian dalam pengelolaan jenjang karir pada bidang pelayanan jasa khususnya untuk bagian *operation and maintenance*.