

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan dalam bidang ekonomi dan teknologi yang terjadi secara global dapat mempengaruhi aspek-aspek dalam organisasi, tidak hanya dalam menghadapi perubahan tetapi juga dalam menyesuaikan kondisi organisasi pada perubahan tersebut. Salah satu langkah dalam menghadapi perubahan adalah dengan adanya restrukturisasi, perampingan dan keputusan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja dalam rangka untuk efisiensi dan peningkatan kinerja organisasi (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991; dalam Klehe, Jelena, Annelies, & Irene, 2011). Dengan adanya keputusan tersebut dapat mempengaruhi aspek-aspek yang ada dalam organisasi, salah satunya terhadap karir dari tenaga kerja. Penelitian mengenai perubahan organisasi dan *career adaptability* menunjukkan bahwa adanya kebijakan tersebut telah merubah proses karir dan keberadaan lapangan pekerjaan menjadi kurang (Probst, 2003, dalam Klehe, Zikic, Vianen, & Pater, 2011).

Perubahan yang cepat dan dinamis dalam dunia kerja juga tidak hanya berdampak bagi organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut, namun juga dapat berdampak pada setiap individu yang ada dalam organisasi. Perubahan yang terjadi dalam organisasi mengharuskan individu untuk siap dengan perubahan terhadap dirinya. Hal yang dipersiapkan salah satunya adalah mengenai karirnya dalam organisasi tersebut. Dengan adanya perubahan dalam organisasi tersebut

akan menciptakan hubungan yang baru antara individu dan kondisi baru di organisasi tersebut. Dalam menghadapi perubahan tersebut, individu akan membentuk hubungan yang baru dengan lingkungan pekerjaannya (Parker, 2007, dalam Savickas, dkk, 2009). Hal ini dilakukan untuk membantu individu dalam merefleksikan tujuan utama individu dalam organisasi. Refleksi tersebut diharapkan dapat membantu individu untuk menyesuaikan konteks pekerjaan dengan kebutuhannya.

Dalam mengatasi perubahan, individu harus dapat beradaptasi dengan lingkungannya yang baru dalam organisasi. Adaptasi tersebut tidak hanya terhadap lingkungan kerja namun juga beradaptasi dengan karir yang dimiliki (*Career Adaptability*). Savickas, dkk (2009) mengatakan kemampuan pekerja dalam beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan merupakan tuntutan baru dalam dunia kerja, kelompok kerja yang beragam, dan lingkungan yang berbeda. Savickas (1997) mendefinisikan *Career Adaptability* sebagai konstruk psikososial yang dapat menunjukkan sumber dari individu dalam mengatasi karir yang dimilikinya saat ini. Selain itu, dalam *Career adaptability* menunjukkan bagaimana individu melakukan antisipasi terhadap tugas, transisi karir, pengalaman trauma dalam pekerjaan baik untuk posisi yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah (Savickas, 1997). Sumber dari *career adaptabilty* menurut Savickas & Porfeli (2012) adalah regulasi diri atau kapasitas dari individu terhadap tugas, transisi karir, pengalaman trauma pekerjaan yang dimilikinya.

Penelitian mengenai karir juga menunjukkan efek negatif dari langkah organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut tanpa mempertimbangkan aspek karir dari individu yang ada di dalam organisasi. Diantaranya, adanya laporan mengenai ketidakpuasan pekerja (Davy, Kinicki, & Sheck, 1997, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2011), perasaan tidak aman dengan pekerjaannya (Probst, 2005, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2011), beban kerja yang menjadi berlebih (Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2011), rendahnya loyalitas pekerja (Sverke et al, 2002; Sverke & Goslinga, 2003, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2011) serta keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Davy, et al, 1997; Probst, 2005, Sverke et al, 2002, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2010). Perubahan pada organisasi akan cenderung untuk menunjukkan perubahan yang terjadi pada karir pekerja yang ada di dalamnya (Savickas, 1997; Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2011).

Topik penelitian mengenai *career adaptability* telah banyak dilakukan dan dikembangkan di berbagai negara. Jurnal mengenai *career adaptability* yang dikembangkan oleh Erick J. Porfeli dan Mark L. Savickas (2012) "*Career Adaptabilities Scale-USA Form: Psychometric Properties and Relation to Vocational Identity*" dilakukan dengan mengkolaborasikan penelitian oleh para psikolog di 18 negara. Penelitian ini dilakukan menggunakan konteks di masing-masing negara sehingga hasil akhir maupun skala alat ukur yang digunakan disesuaikan dengan konteks negara tersebut. Hal ini menjadikan pembahasan dan penelitian mengenai *career adaptability* menjadi topik yang berkembang di banyak negara. Dalam beberapa penelitian, *career Adaptability* positif memberikan dampak

positif bagi individu maupun organisasi seperti kualitas kerja (Klehe, & Van Vianen, 2012), meningkatkan kembali kualitas pencari kerja (Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta, 2010), dan kesuksesan karir subyektif dari pekerja (Zacher, 2014).

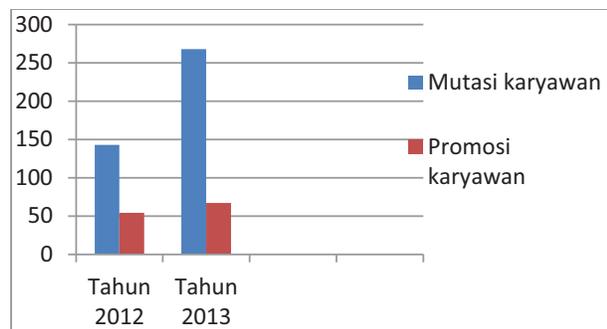
Penelitian yang dilakukan oleh Hannes Zacher (2013) menemukan adanya kaitan antara *Career Adaptability* dengan *Core Self-evaluation*. *Core Self-evaluation* adalah konstruk tingkat tinggi dari individu yang melibatkan penilaian mendasar terhadap diri sendiri (Hakim, 2009; Hakim, Locke, Durham, & Kluger, 1998; Zacher, 2013). *Core self-evaluation* merupakan integrasi antara empat dimensi yaitu *self-esteem*, *self-efficacy*, *internal locus of control* dan *emotional stability* (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2002; Zacher, 2013). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa secara keseluruhan hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan dan berkorelasi positif. Namun, tidak semua dimensi dari *career adaptability* signifikan terhadap *core self-evaluation*.

Feldman (1988, dalam Baruch, 2004 : 54) yang menyebutkan dalam tahapan karir individu terdapat tahap *re-evaluation*. Dalam tahap ini, individu akan memeriksa kembali kesesuaian antara aspirasi dan pemenuhan karirnya. Dalam tahap ini, individu akan memikirkan kembali pekerjaan dan karirnya. Individu akan menilai dirinya sendiri dalam karirnya untuk kemudian memutuskan untuk berada dalam karir yang sekarang atau mengubah karirnya. Hal ini menunjukkan antara evaluasi diri dan karir mempunyai peran yang saling terkait bagi individu selama menjalani karirnya.

Dalam beberapa organisasi, jenjang karir dan siklus perputaran karyawan menjadi hal yang penting untuk dilakukan. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik merupakan anak perusahaan dari PT. Semen Indonesia (Persero) termasuk perusahaan yang mempunyai alur rotasi dan mutasi karyawan yang cukup tinggi. Data dari perusahaan menunjukkan peningkatan dalam mutasi maupun rotasi pada karyawan sebagai berikut:

Gambar 1.1

Jumlah karyawan yang mengalami rotasi dan promosi diPT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik 2012-2013



Adanya rotasi atau promosi tersebut, dapat menimbulkan konsekuensi bagi karyawan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan maupun pekerjaan barunya. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik dalam upaya memfasilitasi karyawan dalam beradaptasi memiliki intervensi berupa pelatihan (*training*) dan juga *mentoring*. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan bagian perencanaan SDM dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan intervensi *mentoring* masih mengalami kendala karena hanya dikuatkan dari segi eksternal atau lingkungannya saja. Masih kurangnya organisasi dalam melihat kebutuhan individu tersebut secara pribadi. Berikut cuplikan hasil wawancara dengan Bapak

Halim Alfatah S. Psi selaku Kasi perencanaan SDM di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik:

“...dalam kegiatan *mentoring* kami melibatkan manajer untuk ikut aktif dalam melihat kompetensi dari karyawan barunya. Manajer seharusnya memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan yang bersangkutan, melakukan *sharing knowledge* langsung. Kalau ada panggilan dari *training centre* seharusnya dia (karyawan) aktif, manajer kalau bisa nagih untuk melakukan *training* bagi karyawannya jika dirasa dia punya kompetensi. Jadi kami sekarang sedang merumuskan suatu kegiatan sosialisasi yang mendorong para tenaga pimpinan utamanya bahwa mereka adalah manajer SDM dengan kata lain kami menguatkan dari faktor lingkungannya..”

Berdasarkan hasil dari wawancara, penulis menyimpulkan bahwa masih kurangnya perhatian dari organisasi terhadap faktor-faktor individual dari karyawan dalam upaya beradaptasi dengan lingkungan maupun pekerjaannya yang baru. Kurangnya perhatian tentang faktor individu tersebut menjadikan dalam penelitian akan melibatkan adanya *core self-evaluations* dari individu. Perhatian mengenai faktor individu menjadi penting karena selain memperhatikan faktor eksternal dari individu, organisasi harusnya melihat faktor internal dari karyawan dalam kemampuannya beradaptasi.

Permasalahan lain yang ditemui dalam organisasi adalah adanya beberapa keluhan yang disampaikan pada forum *sharing knowledge* yang dilakukan oleh Bagian *Knowledge Management*. Menurut Ibu Tri Cici dari Bagian *Knowledge Management*, permasalahan yang muncul antara lain adanya beban pekerjaan yang dianggap menjadi lebih pada pekerjaan barunya, kurang nyaman dengan lingkungan barunya, serta karyawan merasa kurang mendapat perhatian dari atasannya dibandingkan dengan karyawan seniornya.

Berikut cuplikan hasil wawancara dengan Ibu Tri Cici dari Bagian *Knowledge Management*:

“...jadi permasalahan yang muncul dari hasil forum *sharing knowledge* ini diantaranya tidak nyaman dengan lingkungan barunya, tidak nyaman dengan tanggung jawab barunya, tidak puas dengan pekerjaan barunya karena pekerjaan yang lama dianggap lebih enak, beban kerja yang menjadi lebih, hubungan tidak baik dengan rekan kerja barunya ataupun dengan atasannya...”

Permasalahan yang ada dalam organisasi di atas menjadikan aspek *career adaptability* menjadi penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Permasalahan lainnya yaitu kurangnya organisasi dalam melihat faktor individu tersebut menjadi poin penting dalam penelitian ini. Apakah *core self-evaluation* berhubungan terhadap *career adaptability* pada karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik? Pertanyaan inilah yang menarik dan akan dibuktikan pada penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil studi literatur maupun wawancara terkait dengan topik penelitian, penulis menemukan bahwa dalam organisasi yang mengalami rotasi karyawan, *career adaptability* menjadi penting untuk diperhatikan. Hal ini terkait dengan konsekuensi negatif yang dihasilkan jika seorang individu tidak dapat melakukan *career adaptability* yaitu ketidakpuasan pekerja (Davy, Kinicki, & Sheck, 1997, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2010), perasaan tidak aman dengan pekerjaannya (Probst, 2005, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2010), beban kerja yang menjadi berlebih (Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2010), rendahnya loyalitas pekerja (Sverke et al, 2002; Sverke & Goslinga, 2003,

dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2010) serta keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Davy, et al, 1997; Probst, 2005, Sverke et al, 2002, dalam Klehe, Jelena, Annelies, & irene, 2010).

Dengan melihat konsekuensi negatif tersebut, organisasi harus mempunyai langkah-langkah yang tepat dalam memfasilitasi karyawannya dalam melakukan *career adaptability*. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik telah menerapkan langkah (intervensi) bagi karyawannya dalam upaya memfasilitasi *career adaptability*. Menurut Bapak Halim Alfatah S.Psi selaku Kasi Perencanaan SDM, Intervensi tersebut masih menemui kendala dan dirasa belum berjalan efektif. Hal tersebut diakibatkan karena kurangnya minat dari individu untuk melakukan intervensi dari organisasi. Serta kurangnya partisipasi dari karyawan baik karyawan baru maupun dari karyawan lama (atasannya).

Hal tersebut juga dapat diakibatkan kurangnya perhatian terhadap faktor-faktor individual dari individu. Kurangnya perhatian organisasi terhadap faktor individu karyawan menjadikan penelitian ini perlu dilakukan untuk melihat adakah hubungan faktor-faktor individual terhadap *career adaptability* pada karyawan. Hal tersebut dilakukan sebagai alternatif bagi organisasi dalam membuat intervensi yang sudah dilakukan dapat berjalan lebih efektif dan berjalan sesuai dengan sarannya. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam memfasilitasi *career adaptability* dari karyawan sehingga berdampak positif bagi organisasi seperti peningkatan kualitas kerja (Klehe, & Van Vianen, 2012) , meningkatkan kembali kualitas pencari kerja

(Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta, 2010), dan kesuksesan karir subyektif dari pekerja (Zacher, 2014)

Dalam mencari faktor-faktor internal individu, penulis akan menggunakan *core self-evaluation* untuk digunakan dalam upaya mengetahui mengenai *career adaptability* dari individu. Dalam *core self-evaluation* mempunyai komponen berupa *self efficacy*, *internal locus of control*, *self-esteem* dan *emotional stabilitiy*.

1.3. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis akan membatasi permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. *Core Self-Evaluation*

Core self-evaluation dalam penelitian ini merupakan evaluasi dasar individu terhadap kemampuan dan nilai mereka yang merupakan karakteristik dari tatanan yang tinggi pada individu (Hakim, dkk, 1997, dalam Savickas & Porfeli, 2012). *Core self-evaluation* dalam penelitian ini mencakup empat dimensi yaitu *Self-esteem*, *Self-efficacy*, *Internal locus of control* dan *Emotional Stability*.

2. *Career Adaptability*

Career adaptability dalam penelitian ini merupakan karakteristik yang menunjukkan fleksibilitas atau keinginan untuk memenuhi tugas-tugas karir, transisi karir, dan menghadapi trauma karir dengan langkah yang tepat (Savickas, 2013).

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas dapat dirumuskan mengenai rumusan masalah sebagai berikut : “Apakah terdapat hubungan antara *core self-evaluation* dengan *career adaptability* pada karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik?”. Penelitian ini juga akan menjawab pertanyaan mengenai : “Apakah terdapat hubungan antara masing-masing dimensi dalam *core self-evaluation* dengan *career adaptability* pada karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik?”.

1.5. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *core self-evaluation* dengan *career adaptability* pada karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik serta hubungan antara dimensi-dimensi dalam *core self-evaluation* dengan *career adaptability* pada karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk cabang Perusahaan Gresik.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menambah pengetahuan di bidang ilmu Psikologi yang terkait dengan permasalahan mengenai karir.
- 2) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam kajian pustaka mengenai karir.

- 3) Hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan karir.

1.6.2. Manfaat Praktis

A. Manfaat bagi organisasi

- 1) Dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam mengatur kebijakan mengenai karir karyawannya.
- 2) Dapat menjadi bahan pertimbangan organisasi untuk jika melakukan perubahan kerja pada individu.
- 3) Sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menyusun program untuk pengembangan individu pada lingkungannya yang baru.
- 4) Sebagai bahan masukan bagi organisasi dalam melakukan tindakan/kebijakan untuk membantu individu dalam beradaptasi dengan karirnya.

B. Manfaat bagi individu

- 1) Sebagai masukan bagi individu dalam upayanya melakukan *career adaptability*.
- 2) Sebagai masukan bagi individu dalam membantu meningkatkan kemampuan *career adaptability* yang dimilikinya.