

PERAN CAREER ADAPTABILITY PADA MID-CAREER KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI JAWA TIMUR

Pipit Fadhillah Nurhaq

Universitas Negeri Surabaya

pipitfadhillahnurhaq@gmail.com

Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya

dwiarkonugrohoseno@unesa.ac.id

Abstract

PT. PLN (Persero) Unit Induk Jawa Timur is a company was established since 2002. PT PLN (Persero) is a company engaged in the electricity business that is in charge of supplying and regulating electricity supply to all regions of Indonesia. This research aims to determine and explain the effect of perceived organizational support on subjective career success through career adaptability at mid-career employee in PT. PLN (Persero) Unit Induk Jawa Timur. This research is a type of causal research using quantitative approach with population of 173 permanent employees and sampling technique using purposive sampling with sample of 51 permanent employees. Statistical analysis used in this research is Partial Least Square (PLS) with the assistance software SmartPLS 3.0. The result shows that perceived organizational support has significant effect on subjective career success and also has positive effect on career adaptability, career adaptability has positive and significant effect on subjective career success.

Keywords: career adaptability; mid-career; perceived organizational support; subjective career success.

PENDAHULUAN

Di dalam dunia kerja saat ini, karyawan harus menyesuaikan karir mereka dengan tuntutan dan situasi yang selalu berubah dengan tantangan baru setiap harinya. Bagi karyawan yang berada dipertengahan karir, mereka telah mengalami banyak perubahan dalam karir mereka (Holder & Lannon, 2018). Pertengahan karir merupakan tahap di mana karyawan memiliki pengalaman baru seperti penugasan khusus, promosi, penawaran dari organisasi lain, peluang untuk mengejar tingkat organisasi yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja (Arlinkasari & Akmal, 2017). Tahap pertengahan karir ini digunakan untuk memfasilitasi peluang dalam menginvestasikan diri yang diperlukan untuk perkembangan perusahaan ataupun individu karyawan itu sendiri. Di sini, karyawan pertengahan karir memerlukan pelayanan, upah, dan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik serta pengakuan dan pujian setelah melaksanakan tugas dengan baik dalam meraih kesuksesan karir (Kiruja & Mukuru, 2013).

Kesuksesan karir didefinisikan sebagai

pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pada setiap titik dalam pengalaman kerja seseorang dari waktu ke waktu (Tremblay, Dahan, & Gianecchini, 2014). Dengan tercapainya kesuksesan karir subjektif, akan timbul sebuah pengakuan dan perasaan bangga pada diri sendiri yang berasal dari hati dan jiwa sehingga karyawan lebih bersemangat untuk mengejar pekerjaan yang secara pribadi bermakna bagi mereka daripada mementingkan karir linier dalam suatu organisasi (Ng & Feldman, 2014).

Selain itu, SCS itu merupakan hal penting karena perubahan sifat pekerjaan menuntut karyawan agar dapat berubah dan menyesuaikan diri untuk mencapai perasaan puas dalam menyelesaikan pekerjaan dan bahagia terhadap pencapaian tugas yang sudah dilakukan (Shockley *et al.*, 2015). Menurut Amin, Arshad, & Ghani (2017) SCS akan tercapai dengan adanya dukungan dari lingkungan sosial yang baik seperti dukungan dari organisasi. Sumber dukungan dari organisasi bertujuan untuk mendukung, memperhatikan, mengelola dan memperlakukan karyawan agar dapat menunjang produktivitas dan mencapai tujuan bersama. *Perceived*

Organizational Support (POS) merupakan kerangka pemahaman untuk menjelaskan hubungan karyawan dan tempat kerja, dan dijadikan sebagai pusat dalam memahami sikap dan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan (Shen *et al.*, 2014).

Hubungan antara POS dan kesuksesan karir sudah pernah diangkat sebagai objek penelitian oleh beberapa peneliti. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Seema (2018), POS terkait dengan *Career Success* yang diukur dalam konteks subjektif yaitu kepuasan karir. Sejalan dengan penelitian tersebut penelitian dari Alzyoud (2017). Berbeda dengan penelitian dari Herachwatiet *al.* (2018) yang menyatakan bahwa POS tidak signifikan dengan kepuasan karir.

Bagi karyawan yang berada di pertengahan karir, merupakan suatu tantangan yang besar sehingga sikap karir yang adaptif sangat diperlukan. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang sedang dialami dalam pekerjaan dan karier disebut juga adaptasi karir. Sikap karir yang adaptif (*career adaptability*) ditandai dengan kesiapan dalam proses transisi yang berhubungan dengan pekerjaan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi (Ocampo *et al.*, 2018).

Menurut Savickas & Porfeli (2012), adaptasi karir berkaitan dengan satu set sikap, kompetensi dan perilaku yang menggunakan individu dalam pas diri untuk bekerja sesuai dengan mereka. Adaptasi karir mampu memfasilitasi penyesuaian karir yang sukses untuk tugas-tugas khusus dalam hal pengembangan diri seperti mendefinisikan pilihan karir.

Menurut Savickas & Porfeli (2012), *Career Adaptability* mempunyai beberapa sumber daya yang menjadi prediktor karyawan dalam kemampuannya beradaptasi dengan karier mereka. Sumber daya tersebut di antaranya adalah *concern* (kepedulian), *curiosity* (rasa ingin tahu), *control* (pengendalian) dan *confidence* (percaya diri). Dalam penelitian ini akan membahas *career adaptability* yang bersumber dari rasa kepedulian karyawan terhadap masa depan karier mereka (*concern*) karena menurut Karatepe & Olugbade (2016) dari keempat sumber daya yang memprediksi *career adaptability*, sumber daya *concern*

merupakan prediktor terbaik dalam memprediksi kemampuan adaptasi karyawan terhadap karier di masa depan.

Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi karir yang baik adalah karyawan yang memiliki kepedulian terhadap masa depan karir mereka sebagai seorang karyawan (*career concern*). Kepedulian karier merefleksikan kepercayaan setiap karyawan memiliki masa depan yang patut diejar karena karier merupakan hal yang berharga dan layak untuk diperjuangkan. Untuk itu, perlu adanya persiapan yang matang akan memperbaiki masa depan karyawan.

Menurut Gunawan (2015), kepedulian karyawan mengenai kariernya ini berkaitan dengan orientasi masa depan dan optimisme dalam menggapai karier yang diinginkan. Seorang karyawan peduli dengan kariernya akan menunjukkan pandangan yang jauh ke masa depan dan yakin bahwa masa depan yang sudah direncanakan akan tercapai melalui persiapan-persiapan yang dilakukan. Sebaliknya, karyawan yang tidak peduli dengan kariernya akan acuh terhadap tanggung jawab dalam pembuatan perencanaan karier, menghindar dan tidak berani dalam memutuskan solusi dari permasalahan yang erat kaitannya dengan karier karyawan tersebut di masa depan.

Dari sudut pandang organisasi, POS juga terkait dengan *Career Adaptability*. Hal tersebut dapat dibuktikan dari penelitian Guan *et al.* (2015) berpendapat dukungan organisasi berhubungan positif dengan kemampuan beradaptasi karier sehingga akan menghasilkan kompetensi strategis. Sejalan dengan penelitian dari Mohamed, Ibrahim, & Amari (2018) juga menyatakan bahwa POS sebagai prediktor dari *Career Adaptability*.

Banyak penelitian telah mengidentifikasi antesedan dan hasil dari variabel *career adaptability*. Namun, menurut Chong & Leong (2015), penelitian yang hanya berfokus pada antesedan dan hasilnya saja akan menghasilkan pemahaman konstruk yang sempit tentang kemampuan adaptasi sehingga melakukan penelitian dengan mengambil perpektif yang lebih luas dan lebih integratif akan lebih baik apabila dilakukan dengan menyelidiki *conscientiousness, cognitive flexibility, and environmental exploration, strategic career management* melalui *career adaptability*.

Penelitian dari Chong & Leong (2015) memiliki implikasi praktis khususnya untuk psikologi organisasi yang menghargai kemampuan berkarir karyawan. Organisasi akan mendukung karyawan dalam berkarir dengan mempertimbangkan karyawan yang memiliki *conscientiousness*, *cognitive flexibility*, dan *environmental exploration* sehingga karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dalam karirnya. Selain itu, organisasi dapat mendukung dengan menerapkan program rotasi karyawan yang didukung organisasi sebagai proses adaptasi karir karyawan. Namun, penelitian ini tidak menerangkan secara langsung hubungan antara POS dan *career adaptability*.

Career adaptability ini juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan karir (*subjective*) karyawan yang dapat dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Zacher (2014) yang menyatakan bahwa *career adaptability* sebagai prediktor dari SCS. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Chan & Mai (2015) dan penelitian dari Zhu *et al.* (2018) menyatakan bahwa *career adaptability* berkaitan secara positif dengan kepuasan karir. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Karatepe & Olugbade (2016) yang menyatakan bahwa tidak adanya signifikansi hubungan antara *career adaptability* dan kepuasan karir.

Secara khusus, penelitian Ocampo *et al.* (2018) membahas mengenai *Perceived organizational support* (POS) dan *career adaptability* akan berpengaruh terhadap *subjective career success*, ketiganya saling terkait satu sama lain dengan *subjective career success*

Penelitian ini dilakukan pada karyawan pertengahan karir PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur. Karyawan pertengahan karir ini mempunyai kebutuhan psikologis yang harus dipenuhi untuk mencapai kesuksesan karir. Bagi karyawan, kesuksesan karir subjektif itu penting. Perubahan sifat pekerjaan yang selalu berubah-ubah menuntut karyawan harus tetap dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga nantinya menimbulkan perasaan puas dan bangga terhadap diri sendiri karena telah menyelesaikan tugas dengan baik. Untuk mencapainya, diperlukan dukungan dari organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu karyawan mengaku sering mendapatkan pekerjaan yang belum pernah ia kerjakan sebelumnya. Dengan adanya koordinasi, arahan serta perbaikan dari atasan, karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pekerjaan yang belum pernah dikerjakan sebelumnya menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan. Ketika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang belum pernah dikerjakan dengan baik, maka akan timbul perasaan puas dan bangga terhadap diri karyawan itu sendiri.

Secara umum, karyawan PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur telah merasakan puas terhadap dukungan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk fasilitas, lingkungan kerja dan tunjangan-tunjangan yang diberikan. Selain itu, organisasi juga mendukung dalam hal pengembangan karir melalui program pelatihan dan pengembangan pada setiap lini. Namun, ada beberapa hal di mana organisasi kurang maksimal dalam mendukung karyawannya. Misalkan belum optimalnya tingkat kehadiran karyawan PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

Dari sumber data sekunder yang diperoleh dan hasil wawancara yang sudah dilakukan dapat menunjukkan bahwa presentase karyawan yang datang tepat waktu hampir separuh dari total karyawannya yaitu sebesar 59%. Angka tersebut hampir tidak berubah selama tiga tahun terakhir. Masih banyaknya karyawan yang terlambat mengakibatkan berkurangnya produktifitas fkaryawan. Pekerjaan yang diberikan pun akan semakin banyak dan menumpuk yang pada akhirnya karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Selain itu, hasil wawancara dengan salah satu karyawan juga menyatakan bahwa karyawan datang terlambat mempunyai beberapa alasan di antaranya karena kondisi lalu lintas Kota Surabaya yang padat. Selain itu, alasan keterlambatan juga disebabkan karena kurang tegasnya hukuman (*punishment*) yang diberikan dari organisasi bagi karyawan yang terlambat untuk memberikan efek jera. Dengan adanya tingkat kedisiplinan waktu yang tidak membaik, menjadi suatu indikasi awal kurangnya dukungan dari organisasi.

Selain itu, *perceived organizational support* juga dianggap sebagai keyakinan global yang dibentuk oleh setiap karyawan mengenai penilaian karyawan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasi (supervisor) dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya sehingga supervisor bertindak sebagai agen organisasi yang dianggap dapat mewujudkan karakter organisasi sehingga supervisor perlu memberikan contoh yang baik kepada karyawan karena hal itu mencerminkan karakter organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002).

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan mengaku bahwa organisasi secara keseluruhan sudah cukup mendukung dalam mencapai kesuksesan karir dalam hal kebijakan, memberikan fasilitas-fasilitas dan tunjangan untuk karyawan. Tetapi berbeda dengan dukungan supervisor yang dirasa kurang dalam menunjang kesuksesan karir karyawan. Masalah itu berasal dari masalah komunikasi, karyawan bidang SDM mengaku merasa bahwa mereka tidak dapat mengkomunikasikan masalah pekerjaan dengan supervisor mereka sehingga karyawan cenderung bekerja mandiri.

Menurut hasil wawancara yang sudah dilakukan, selain masalah komunikasi, supervisor juga kurang mengapresiasi prestasi kerja karyawan. Meskipun karyawan telah bekerja keras, penilaian dirasa tetap tidak sesuai dengan kerja keras yang sudah karyawan lakukan. Menurut beberapa pengakuan dari salah satu karyawan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan dari organisasi berbentuk *reward* terhadap prestasi kerja karyawan perlu perhatian yang lebih serius lagi.

Perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, dan penugasan pekerjaan ataupun kontrak kerja membuat karyawan lebih sering berganti pekerjaan, secara sukarela atau dipaksakan. Perubahan tersebut mengharuskan karyawan untuk terus-menerus mengadopsi peran baru sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan karir mereka yang baru. Adaptasi ini diperlukan untuk melihat kebutuhan dan mengetahui alat untuk mengatur diri mereka sendiri demi karier yang mereka raih (Horst & Klehe, 2018).

Menurut salah satu karyawan senior mengatakan bahwa PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur pada bulan Oktober 2018

mengalami perluasan struktur organisasi. Dengan adanya perluasan organisasi ini, untuk memenuhi jabatan yang kosong tersebut, karyawan ditugaskan untuk memegang peran dan tanggung jawab yang baru dengan mutasi ke jabatan yang kosong sehingga karyawan mendapatkan pekerjaan yang berlipat yang mengakibatkan beban kerja yang berlebih. Bahkan ada beberapa karyawan mengalami lebih dari dua kali mutasi, khususnya karyawan dengan masa kerja lebih dari delapan tahun bekerja di PT.PLN (Persero) UID Jawa Timur.

Bagi banyak perusahaan, mutasi karyawan memang hal biasa yang sering terjadi. Namun, menurut hasil wawancara dengan salah satu karyawan senior, angka mutasi di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur termasuk dalam kategori tinggi dibanding dengan unit lain. Hal itu dikarenakan jumlah karyawan seluruhnya sebanyak 2500 karyawan lebih dengan 900 lebih struktur organisasi. Angka tersebut terlihat berfluktuasi dan cenderung semakin banyak setiap tahun yang akan memberikan tantangan ataupun resiko tersendiri untuk karyawannya. Karyawan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan peran, tanggung jawab, dan tantangan yang baru setiap harinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Subjective Career Success* melalui *Career Adaptability* pada karyawan pertengahan karir PT PLN (Persero) UID Jawa Timur

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived organizational support (POS) merupakan suatu persepsi dari individu mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan memperdulikan kesejahteraan karyawan mereka (Son, 2014). POS juga dianggap sebagai tindakan yang diambil oleh organisasi untuk pengembangan dan perbaikan karyawan (Khan & Latif, 2015). Karyawan akan merasa nyaman di tempat kerja dan tetap lebih lama di posisi di mana mereka mendapat informasi tentang masalah yang relevan atau keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan terkait dengan organisasi dan kesejahteraan mereka (Seema & Sujatha, 2018).

Dukungan yang dirasakan dari organisasi menurut Eisenberger *et al.* (1986) juga memenuhi kebutuhan akan pujian dan persetujuan, karyawan akan memasukkan keanggotaan organisasi menjadi identitas diri dan dengan demikian mengembangkan ikatan emosional yang positif ke organisasi. Selain itu, seorang karyawan akan lebih cenderung bertahan dengan organisasi jika karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan mereka diberi peran yang memungkinkan pengembangan kemampuan mereka sehingga mereka menerima umpan balik dan pengakuan positif terus menerus.

Pengukuran POS yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.* (1986) dalam Ocampo *et al.* (2018) merekomendasikan 7 indikator untuk mengukur POS antara lain penilaian terhadap kontribusi karyawan, kepedulian atas pendapat karyawan, memperhatikan keluhan dari karyawan, pemberian bantuan terhadap masalah karyawan, kepedulian kesejahteraan karyawan, kesempatan untuk naik pangkat dan bangga terhadap prestasi karyawan.

Career Adaptability

Kemampuan beradaptasi karir merupakan sumber daya yang dapat membantu karyawan untuk mengelola karir secara efektif terhadap perubahan dan tantangan (Zacher, Ambiel, & Noronha, 2015). Lebih lanjut, Zacher (2014) mengemukakan bahwa kemampuan beradaptasi karir telah didefinisikan sebagai konstruk psikososial yang mencerminkan sumber daya karyawan untuk mengelola tantangan pekerjaan dan karir yang akan mempengaruhi integrasi mereka dalam lingkungan sosial mereka.

Kemampuan beradaptasi karir, sebagai sumber daya transaksional memungkinkan persiapan, entri, dan partisipasi kerja yang sukses (Sibunruang, Garcia, & Tolentino, 2016). Oleh karena itu, penting untuk memperluas jangkauan pemahaman tentang bagaimana karyawan yang mampu beradaptasi secara strategis mengelola tugas dan tantangan yang mereka hadapi sepanjang karier mereka.

Menurut Savickas & Porfeli (2012), sumber daya kemampuan adaptasi yang berasal dari kepedulian karier (*concern*) mempunyai 6 indikator yakni orientasi masa depan, pilihan karir, persiapan karir, pilihan pendidikan,

perencanaan karir dan kepedulian pada setiap karir yang ditempuh.

Subjective Career Success (SCS)

Secara subyektif, kesuksesan karir disebut juga kesuksesan instrinsik yang didapat dari penilaian individu tentang pencapaian karir seperti pekerjaan dan kepuasan karir (Ng & Feldman, 2014). Keberhasilan karir subjektif (SCS) ini lebih mengacu pada evaluasi persepsi individu, dan reaksi afektif terhadap karier mereka. Menurut penelitian Karavardar (2014), kesuksesan karir subyektif mengacu pada evaluasi individu tentang kemajuan karir mereka, pencapaian dan hasil yang diantisipasi sesuai dengan tujuan dan aspirasi mereka sendiri.

Sedangkan menurut penelitian Poon (2004), kesuksesan karir secara subjektif adalah suatu indikator tidak terwujud atau kurang terlihat seperti karir di masa depan, kepuasan karir, persepsi prestasi dan komitmen karir. Para peneliti melaporkan bahwa persentase karyawan yang semakin besar menentukan kesuksesan karier mereka dalam hal indikator subjektif daripada dalam hal indikator obyektif seperti gaji dan frekuensi promosi. Karyawan mampu mengembangkan visi karir dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan tingkat kepuasan karir dan kinerja diri (kesuksesan karir) yang dapat di nilai di tempat kerja (Zacher, 2014).

Urian di atas menunjukkan bahwa kesuksesan karir subjektif merupakan kesuksesan karir individu yang tidak berwujud yang terkait dengan adanya kepuasan seseorang terhadap pencapaian akan tugas-tugas yang diberikan. Menurut cc, kesuksesan karir subjektif diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (2014) yaitu kepuasan karir, jenjang karir, penghasilan, pengembangan diri dan keterampilan baru.

Hipotesis

H1 : Diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *subjective career success* pada karyawan pertengahan karir di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

H2 : Diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *career adaptability*

pada karyawan pertengahan karir di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

H3 : Diduga *career adaptability* berpengaruh terhadap *subjective career success* pada karyawan pertengahan karir di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

H4 : Diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *subjective career success* melalui *career adaptability* pada karyawan pertengahan karir di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur merupakan lokasi yang dituju untuk penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas di mana penelitian ini melihat hubungan sebab-akibat dari variabel-variabel terhadap objek yang diteliti (Ferdinand;2006). Penelitian ini menguji pengaruh dari *perceived organizational support* (POS) terhadap *subjective career success* melalui *career adaptability* pada karyawan pertengahan karier di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur sebanyak 173 karyawan. Dalam melaksanakan penelitian ini, *non-probability samples* menjadi teknik sampling dengan jenis sampling *purposive sampling*.

Sumber data dalam penelitian ini didapat dari sumber data primer dan sekunder. Data primer didapat melalui media wawancara dan penyebaran kuisisioner. Sedangkan data sekunder di dapat dari bersumber dari hasil survei yang telah dilakukan pihak perusahaan sebelumnya dan beberapa dokumen atau data-data yang sudah ada sebelumnya tersebut dapat digunakan sebagai referensi dalam rangka mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Untuk melengkapi dan menguatkan argumen peneliti berasal dari website atau artikel terkait.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan bentuk dukungan dari organisasi yang berdasarkan sudut pandang karyawan PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur yang berperilaku positif terhadap organisasi sehingga akan menimbulkan timbal balik berupa kepuasan kerja dari karyawan. Indikator pengukuran POS berdasarkan

pernyataan Eisenberger *et al.* (1986) diukur melalui 7 *item*, yaitu penilaian terhadap kontribusi karyawan, kepedulian atas pendapat karyawan, memperhatikan keluhan dari karyawan, pemberian bantuan terhadap masalah karyawan, kepedulian kesejahteraan karyawan, kesempatan untuk naik jabatan, bangga terhadap prestasi karyawan dalam bekerja.

Career Adaptability merupakan sumber daya karyawan PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur untuk mengelola tantangan pekerjaan dan karir yang berubah sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diberikan. Indikator pengukuran *career adaptability* menurut Savickas & Porfeli (2012) diukur melalui 6 *items*, yaitu orientasi terhadap karir masa depan, pilihan karier, persiapan karier, pilihan pendidikan, perencanaan karier dan kepedulian terhadap setiap karier yang ditempuh.

Subjective Career Success merupakan kesuksesan karir subyektif mengacu pada evaluasi karyawan PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur tentang kemajuan karir mereka, pencapaian dan hasil yang diantisipasi sesuai dengan tujuan dan aspirasi mereka sendiri. Indikator untuk mengukur SCS yakni indikator dari Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (2014) yaitu kepuasan karir, jenjang karir, penghasilan, pengembangan diri dan keterampilan baru.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan angket, mewawancarai narasumber dan mengobservasi lingkungan tempat penelitian. Di sini, *Skala Likert* di mana range nilainya dimulai dari angka satu untuk jawaban yang menunjukkan opini sangat tidak setuju sampai nilai terbesar yakni lima untuk sangat setuju. Selanjutnya, teknik analisis menggunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial dengan menggunakan software smartPLS versi 3.0 sebagai alat bantu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

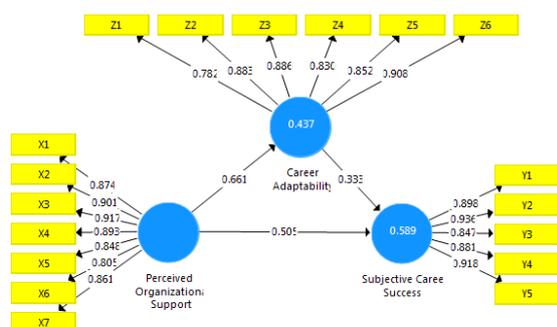
Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan angket sebanyak 51 angket dan kembali sebanyak 48 angket. Tiga angket yang disebarkan kepada tiga orang responden tidak kembali dikarenakan responden yang dituju sedang melakukan pelatihan, melanjutkan

pendidikan dan sudah dimutasi di tempat lain. Meskipun ada tiga angket yang tidak kembali, namun 48 angket yang terkumpul tersebut dinilai masih melebihi batas minimum jumlah responden yaitu 30 responden sehingga telah memadai untuk penelitian (Ferdinand, 2006:225).

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui jumlah responden untuk usia < 30 tahun sebanyak 6 orang (12,5%), rentang usia antara 31 – 40 tahun mempunyai responden sebanyak 40 orang (83,3%) dan rentang usia antara 41 – 50 tahun sebanyak 2 orang (4,2%). Selain itu, sebanyak 20 orang (41,7%) berjenis kelamin laki-laki dan rincian karyawan sebanyak 28 orang (58,3%) berjenis kelamin perempuan. Dari 48 responden, diketahui mayoritas karyawan pertengahan karir yaitu sebanyak 35 orang (72,9%) memiliki tingkat pendidikan terakhir jenjang S1, sisanya (2,1%) memiliki tingkat pendidikan terakhir jenjang SMA, sebanyak 5 orang (10,4%) memiliki tingkat pendidikan terakhir jenjang D3, sebanyak 5 orang (10,4%) memiliki tingkat pendidikan terakhir jenjang S2 dan lainnya sebanyak 2 orang (4,2%). Sebanyak 44 orang (91,7%) telah menikah dan sebanyak 4 orang (8,3%) belum menikah. Dan dengan rincian karyawan sebanyak 31 orang (64,6%) telah bekerja selama rentang waktu 8-10 tahun, sebanyak 11 orang (22,9%) telah bekerja selama rentang waktu 11-12 tahun, sebanyak 6 orang (12,5%) telah bekerja selama 13-14 tahun.

Uji Validitas

Dalam menguji validitas data, software smartPLS versi 3.0 digunakan dalam penelitian ini sebagai alat bantu pengukurannya.



Sumber : Output SmartPLS 3.0, 2019
Gambar 1. UJI MEASUREMENT MODEL

Dari hasil pengujian tersebut dapat diketahui bahwa semua indikator baik dari variabel POS, *subjective career success* maupun *variabel career adatability* memiliki nilai outer loading yang baik karena semua indikatornya memiliki nilai lebih dari 0,6.

Uji Reliabilitas

Composite Reliability merupakan suatu analisis yang bertujuan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator terhadap konstraknya. Uji reliabilitas ini juga bertujuan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran.

Tabel 1.
COMPOSITE RELIABILITY

Variabel	Composite Reliability
POS	0,957
Career Adaptability	0,943
Subjective Career Success	0,953

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2019)

Apabila nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,60 maka dapat dinyatakan baik. Dari tabel 1 di atas, dapat diketahui nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,60 sehingga model variabel memenuhi *Composite Reliability* dan dapat dikatakan konsisten.

Hasil R-Square (Inner Model)

Tabel 2.
NILAI R-SQUARE MODEL

Variabel	R-Square
POS	
Career Adaptability	0,437
Subjective Career Success	0,589

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2019)

Berdasarkan tabel 2, model pengaruh POS terhadap *Subjective Career Success* menghasilkan nilai R-Square sebesar 0,589. Artinya, variabel konstruk *Subjective Career Success* mampu dijelaskan oleh variabel konstruk POS sebesar 58,9%. Sedangkan sisanya sebesar 41,1% terdapat variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *Subjective Career Success* pada karyawan pertengahan karir di PT.PLN (Persero) UID Jawa Timur.

Tabel 2 di atas juga menjelaskan model pengaruh POS terhadap *career adaptability* yang bernilai R-Square sebesar 0,437. Artinya, variabel konstruk *career adaptability* mampu

dijelaskan oleh variabel konstruk POS sebesar 43,7%. Sedangkan sisanya sebesar 56,3% terdapat variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *career adaptability* pada karyawan pertengahan karir di PT.PLN (Persero) UID Jawa Timur.

Uji Kausalitas

Model struktural atau inner model yaitu merancang hubungan antara variabel laten pada PLS berdasarkan hipotesis penelitian di mana nilai signifikasinya dapat dilihat dari *path coefficients*. Pada tabel 2, nilai *t-statistic* pada variabel POS terhadap *Career Adaptability* sebesar $8,553 > 1,96$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel POS terhadap *Career Adaptability*. Sedangkan nilai koefisien estimate yang muncul sebesar 0,661 yang bertanda positif yang menggambarkan berbanding lurus. Artinya, semakin tinggi POS maka *Career Adaptability* akan semakin meningkat, begitupula sebaliknya.

Selanjutnya, nilai *t-statistic* pada variabel *Career Adaptability* terhadap *Subjective Career Success* sebesar $2,410 > 1,96$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel *Career Adaptability* terhadap *Subjective Career Success*. Sedangkan nilai koefisien estimate yang muncul sebesar 0,333 yang bertanda positif yang menggambarkan berbanding lurus. Artinya, semakin tinggi *Career Adaptability* maka *Subjective Career Success* akan semakin meningkat.

Tabel 3. Hasil Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Ket	Kesimpulan
POS → CA	0,661	8,553	$\geq 1,96$ (Signifikan)	H1 Diterima
CA → SCS	0,333	2,410	$\geq 1,96$ (Signifikan)	H2 Diterima
POS → SCS	0,505	3,471	$\geq 1,96$ (Signifikan)	H3 Diterima
POS → CA → SCS	0,220	2,088	0,037	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2019

Adapun nilai *t-statistic* pada variabel POS terhadap *Subjective Career Success* sebesar

$3,471 > 1,96$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel POS terhadap *Career Adaptability*. Sedangkan nilai koefisien estimate yang muncul sebesar 0,505 yang bertanda positif yang menggambarkan berbanding lurus. Artinya, semakin tinggi POS maka *Subjective Career Success* akan semakin meningkat, begitupula sebaliknya.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Subjective Career Success

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Subjective Career Success* karena data yang menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,471 lebih besar dari 1,96 sehingga H1 diterima. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan hasil analisis deskriptif di mana jawaban responden terhadap variabel *Perceived Organizational Support* termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 81,3% dan untuk variabel *Subjective Career Success* juga termasuk dalam kategori tinggi sebesar 79,2%.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu dari Alzyoud (2017) dan Yu (2011) dan Seema (2018) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Subjective Career Success*. Pengaruh positif dari variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Subjective Career Success* dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka kesuksesan karir subjektif karyawan juga akan semakin meningkat.

Pada karyawan pertengahan karier di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur, POS menjadi salah satu prediktor kesuksesan karier. Adanya dukungan yang mendukung, baik dukungan tersebut berasal dari rekan kerja ataupun supervisor, maka sudah cukup merasa bahwa apa yang dilakukan organisasi dalam menghargai kontribusi karyawan sudah cukup baik. Hal ini sesuai dengan hasil perhitungan kategorisasi indikator dari variabel POS yang menyatakan bahwa *item X1* mempunyai nilai mean tertinggi daripada yang lain yakni penilaian terhadap kontribusi karyawan.

Seperti yang dijelaskan oleh TN, salah satu karyawan Bidang Pengadaan yang mengaku bahwa kontribusi dan prestasi yang telah diraih

untuk perusahaan mendapat timbal balik yang baik dari perusahaan. Hal ini menyiratkan bahwa karyawan merasa kontribusi dan prestasinya selama bekerja di PLN telah dihargai. Berikut penjelasan dari TN.

“Kontribusi saya dihargai oleh organisasi. Contoh waktu OJT, saya disuruh membuat tela’ah staff untuk kelulusan menjadi pegawai tetap itu kan ada syaratnya yaitu bikin kajian atau alat. Waktu itu, saya berhasil membikin alat penggerak otomatis pendingin radiator generator. Jadi disitu bergerak secara otomatis berdasarkan sensor suhu yang saya bikin itu. Disitu biasa mereka kalau diitung-itung menganggarkan kurang lebih 100 juta-an kalau di pabrikan. Tapi saya berhasil untuk membuat alat sendiri dengan modal 1 juta yang saya rakit sendiri dan berhasil bisa bergerak dengan baik. Akhirnya manajemen tingkat atas langsung memberi nilai TA saya paling tinggi. Kedua, saya diundang untuk mengembangkan projek untuk dipakai di mesin-mesin yang tersebar di seluruh untuk PLN.”

Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa organisasi memberikan penghargaan berupa pemberian nilai kinerja individu yang baik dan dipersilahkan untuk mengembangkan hasil temuannya di seluruh PLN. Lebih lanjut, TN berpendapat bahwa ketika ada permasalahan perusahaan yang harus dibahas, maka karyawan juga dapat berdiskusi bersama dengan mengutarakan pendapat-pendapat yang berdasar untuk memecahkan suatu masalah perusahaan. Berikut merupakan penjelasan dari TN.

“Dalam pekerjaan sehari-hari dihargai juga. Saya dengan atasan saya. Dengan selisih umur lumayan banyak sekitar 15 tahun-an tetapi dalam berdiskusi kalau pendapat saya benar, karena saya sudah pengalaman 10 tahun dan bos saya juga pengalaman banyak, tetapi beliau tidak mengedepankan senioritas tidak mengedepankan jabatan dan umur. Pokonya kalau diskusi itu kita ramai di awal tapi setelah keluar dari diskusi ya selesai.”

Selain itu, karyawan akan dibantu terutama oleh supervisor untuk menyelesaikan pekerjaan

yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Seperti yang dijelaskan oleh IK sebagai berikut:

“Selama ini yang saya jalankan, ketika saya dikasih pekerjaan, waktu saya nggak tau, saya tanya dulu. Saya coba. Mentok, saya tanya lagi. Alhamdulillah ya, atasan saya memberikan penjelasan dan pengarahan. Saya bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diminta. Bagi saya itu prestasi juga. Padahal sebelumnya saya belum pernah mengerjakannya. Saya nggak melihat rewardya tetapi saya merasa puas.”

Oleh karena itu, POS memiliki hubungan yang kuat dengan kesuksesan karir dalam hal kepuasan karir. Ketika seseorang percaya bahwa organisasi memiliki kepedulian yang nyata terhadap kontribusi, pendapat dan prestasi kerja yang karyawan raih maka karyawan akan berkomitmen untuk mencapai tujuan. Dan pada akhirnya dukungan dari organisasi akan membantu proses yang memungkinkan karyawan untuk mencapai kesuksesan karier seperti pemberian penghargaan dan pujian yang dibutuhkan dalam mencapai kepuasan karir bagi karyawan.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Career Adaptability*

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Career Adaptability* karena data yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 8,553 lebih besar dari 1,96 sehingga H2 diterima. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan hasil analisis deskriptif di mana jawaban responden terhadap variabel *Perceived Organizational Support* termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 81,3% dan untuk variabel *Career Adaptability* juga termasuk dalam kategori tinggi sebesar 83,3%.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu dari Mohamed *et al.* (2018), Guan *et al.* (2015) dan Ocampo *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Career Adaptability*. Pengaruh positif dari variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Career Adaptability* dapat diartikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka

kemampuan adaptasi karir karyawan juga akan semakin meningkat.

Karyawan pertengahan karir di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur merasa bahwa dukungan organisasi yang diberikan sudah baik dalam hal menghargai kontribusi karyawan, kepedulian terhadap pendapat-pendapat yang dikemukakan, kepedulian terhadap keluhan pekerjaan, kesediaan membantu masalah yang mendesak, kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, pemberian kesempatan untuk naik pangkat dan bangga terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan supervisor SDM, organisasi telah memberikan dukungan dan fasilitas-fasilitas sebagai wadah yang cukup luas untuk pengembangan karir karyawan. Fasilitas-fasilitas yang mendukung itu di antaranya terdapat konseling dan pelatihan-pelatihan sesuai bidang yang diminati. Selain itu, masalah pendidikan juga sangat diperhatikan di sini

Kesempatan mengembangkan diri terbuka sangat lebar. PT. PLN (Persero) menyediakan program untuk menunjang profesionalisme dan kompetensi pegawai melalui program diklat. Selain itu, Kantor Unit juga menyelenggarakan program pelatihan yang mendukung program pelatihan dari pusat dalam menunjang kepedulian karyawan terhadap karir masa depan mereka.

Program pendidikan dan pelatihan yang pertama yakni Diklat Seleksi Pegawai Baru. Diklat ini dilakukan sebagai proses rekrutmen pegawai untuk dapat diangkat menjadi pegawai baru. Diklat ini terdiri dari diklat prajabatan, program *co-operative education* dan program kerja sama dengan lembaga perguruan tinggi. Diklat ini diperuntukkan bagi karyawan yang masih dalam tahap awal karir.

Yang kedua yakni Diklat Profesi. Diklat ini dapat diikuti oleh semua pegawai sesuai bidang kompetensi masing-masing. Apabila ada pegawai yang tidak lulus pada setiap level kompetensi, akan diberikan kesempatan mengulang satu kali dalam setaun. Apabila pegawai lulus diklat profesi oleh unit pendidikan dan pelatihan akan diberikan sertifikat kompetensi yang terakreditasi dan memiliki Lembaga Sertifikat Personal (LPS).

Ketiga yakni Diklat Penjurusan. Diklat ini diberikan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan baik itu jabatan struktural ataupun fungsional. Diklat untuk jabatan struktural dinamakan *Executive Education* sedangkan diklat untuk jabatan fungsional disebut *Strategic Specialist Education*. Untuk menunjang kompetensi yang dipersyaratkan dalam Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) atau penyegaran pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap pegawai, setiap pegawai dapat mengikuti diklat penunjang yang dilaksanakan melalui pendidikan formal, workshop, seminar dan pengelolaan pengetahuan.

Dan yang terakhir yakni Diklat Purna bakti diberikan kepada pegawai yang akan memasuki masa pensiunan dan dapat diikuti oleh suami/istri pegawai. diklat ini dikhususkan untuk pegawai yang berusia di atas 50 tahun dan dilaksanakan sesuai dengan minat pegawai. Program diklat purna bakti ini dapat berupa pelatihan kewirausahaan ataupun keagamaan.

Oleh karena itu, POS juga memiliki hubungan yang kuat dengan kemampuan adaptasi karyawan dalam kepeduliannya untuk mencapai karier di masa depan. Ketika seseorang percaya bahwa organisasi memiliki kepedulian yang nyata terhadap kontribusi, pendapat dan prestasi kerja yang karyawan raih maka karyawan akan lebih terarah untuk melangkah menuju karier yang diinginkan.

Pengaruh Career Adaptability terhadap Subjective Career Success

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Career Adaptability* berpengaruh terhadap *Subjective Career Success* karena data yang menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,410 lebih besar dari 1,96 sehingga H3 diterima. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan hasil analisis deskriptif di mana jawaban responden terhadap variabel *Career Adaptability* termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 83,3% dan untuk variabel *Subjective Career Success* juga termasuk dalam kategori tinggi sebesar 79,2%.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu dari Chan (2015) dan Zacher (2014) yang menyatakan bahwa *Career Adaptability* berpengaruh signifikan terhadap *Subjective Career Success*. Pengaruh positif

dari variabel *Career Adaptability* terhadap *Subjective Career Success* dapat diartikan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karyawan melalui kepedulian karir oleh karyawan maka kesuksesan karir subjektif karyawan juga akan semakin meningkat.

Karyawan di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur yang berada di tahap pertengahan karir pernah mengalami transisi peran. Artinya, karyawan-karyawan yang sudah bekerja di perusahaan selama delapan sampai 14 tahun pernah mengalami perpindahan dari jabatan satu ke jabatan lain melalui sistem mutasi, rotasi atau demosi. Perpindahan jabatan tersebut tentunya sejalan dengan penugasan dan tanggung jawab baru yang diberikan organisasi kepada karyawan. Seperti salah satu narasumber FA, telah bekerja di perusahaan bidang kelistrikan ini selama kurang lebih 11 tahun dan sekarang menjabat sebagai *Junior Analyst* Administrasi SDM. Beliau menjelaskan melalui ungkapan berikut:

“Pertama kali masuk PLN tahun 2008 di Pamengkasan. Ya disana terus sampai 2016. 2016 masuk Disjatim. Disana sampai 2016 jadi di sini sudah 3 tahun. Yang di Pamengkasan keliling sih. Dulu di SDM, di TI, di Layanan Pelanggan Unit, terus ke Sekretariat. Baru ke SDM lagi.”

Transisi pekerjaan yang cepat dan berubah-ubah seperti yang dijelaskan oleh FA tersebut memiliki konsekuensi tersendiri, salah satunya dari segi psikologis karyawan. Konsekuensi ini berkaitan dengan kesiapan karyawan dalam menerima tugas baru, tuntutan pekerjaan yang berubah dengan cepat dan lingkungan asing yang harus segera diadaptasi. Karyawan dapat mengatasi transisi pekerjaan tersebut karena mereka memiliki tingkat kepedulian terhadap karir yang baik di masa depan.

Ketika seorang karyawan sudah mempunyai kepedulian karir yang kuat, maka mereka akan lebih memikirkan karir mereka di masa depan. Orientasi masa depan yang sudah dipikirkan, kesadaran mengenai pilihan karir dan pendidikan, perencanaan dan persiapan karir dijadikan sebagai upaya kepedulian terhadap karir yang nantinya akan menjadi prediktor utama terciptanya kesuksesan karir subjektif dalam diri karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan kategori skor indikator variabel *Career Adaptability* menunjukkan bahwa item Z1 mempunyai nilai *mean* tertinggi yakni kepedulian karir. Hasil ini memiliki arti bahwa karyawan pada dasarnya memiliki kepedulian yang tinggi terhadap karir yang mereka inginkan.

Selain orientasi di masa depan, proses adaptasi juga harus didukung dengan timbulnya kesadaran bahwa mereka harus selalu berkembang dengan mempelajari tugas-tugas baru. Kesadaran tersebut dapat berupa pilihan karir yang sesuai dengan keahlian. Berikut kelanjutan dari wawancara dengan TN:

“Pilihan karir saya ya sesuai dengan keahlian saya dan keputusan manajemen. Begini, pada dasarnya, PLN itu yang pertama siap ditempatkan di mana saja. Salah satunya, saya pernah di taruh di NTT. Yang kedua siap belajar ilmu apa saja. Saya orang mesin mbak. Tapi saya ditaruh di Distribusi untuk mempelajari listrik dan jaringan yang beraneka ragam. Kebetulan, saya di Distribusi ini, ditaruh lagi di Sistem Pengadaan. Bayangkan. Ilmu apa yang saya pelajari di kuliah. Yang saya dapatkan logika berpikir saya. Jadi kita memanfaatkan *basic* dari kecerdasan saja dalam memahami sesuatu. Pikiran ini dapat dikembangkan untuk apa saja asal logika berpikir dia jalan dan mau belajar.”

Adanya kontrak siap ditempatkan di manapun oleh perusahaan tidak menjadi hambatan dalam mencapai adaptasi dalam karir karyawan. Pada dasarnya, dalam menjalankan tugas-tugas di perusahaan, ilmu praktik lebih dibutuhkan. Sehingga ilmu teoritis yang sudah dipelajari di bangku kuliah hanya sebagian kecil yang diterapkan.

Meskipun, latar belakang pendidikan terkadang tidak sesuai dengan pekerjaan, mereka harus tetap mempunyai kemauan untuk berkembang sehingga dalam mengambil ilmu baru dapat terserap dengan baik. Oleh sebab itu, kemauan untuk berkembang dan terbuka dalam mempelajari ilmu-ilmu baru menjadi persiapan dasar dalam beradaptasi di pekerjaan yang baru.

Selain kemauan yang keras untuk berkembang, adanya pelatihan dan diklat juga turut menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan kepedulian karyawan dengan karirnya. Karyawan di fasilitasi untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan rencana dan keinginan karir di masa depan. Perusahaan sendiri memiliki program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan pusat dan diselenggarakan oleh unit itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan senior, program pelatihan yang diselenggarakan oleh unit dari tahun ke tahun mempunyai jenis pelatihan yang berbeda-beda. Dan pelatihan tersebut tidak selalu diadakan setiap tahunnya karena pelatihan akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada saat itu.

Jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor Unit pada tahun 2019 lebih berfokus untuk mengembangkan kompetensi karyawan agar lebih peduli dengan karir mereka di masa depan. Pertama yakni *Marvellous Youth*. Program ini berfokus untuk pengembangan talent generasi muda PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur. Pelatihan ini hanya dihadiri oleh *talent* muda mulai angkatan 2014 keatas dengan pendidikan terakhir D3 dan S1 saja. *Marvellous Youth* hanya dilaksanakan tahun 2019 dan tahun depan belum tentu ada.

Kedua, Workshop Manajemen Pengendalian dan Pengawasan Pembangunan Konstruksi Jaringan Distribusi. Pada tahun ini, workshop konstruksi diikuti sebanyak 55 karyawan yang diadakan selama dua hari. Semua pekerjaan yang berhubungan dengan konstruksi di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur di bawah pengawasan pembangunan konstruksi. Ketika audit SPI mengetahui beberapa kekurangan misalnya tidak adanya keseragaman antara UP3 satu dan IP3 yang lain. Oleh karena itu workshop ini dilakukan untuk menyeragamkan dan membakukan pembangunan konstruksi di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur.

Ketiga yakni Jambore K3L. Program ini merupakan acara khusus untuk menyatukan pejabat pengendali K3L seunit Jawa Timur yang sudah mempunyai sertifikasi. Acara ini dilakukan untuk memperingati pemberian nama baru yakni Jambore K3L. Program ini berupa perkumpulan kegiatan outbond untuk melatih

kerja tim, menjalin keakraban dan berisi materi-materi sesuai dengan tema. Selain itu, kegiatan jambore ini juga berbentuk kegiatan inspeksi langsung untuk memonitor kondisi K3L yang dituju.

Keempat yakni Workshop Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL). Workshop yang dilakukan untuk pegawai yang menangani P2TL di mana karyawan tersebut nantinya akan menangani segala bentuk kecurangan mengenai pemakaian tenaga listrik. Sehingga pemateri yang dihadirkan pun berkaitan dengan badan hukum seperti dari Kejaksaan Mapolda untuk membekali karyawan melaksanakan tugas.

Keempat yakni Focus Group Discussion (FGD). Kegiatan *Focus Group Discussion* yang berjudul Mendukung Kontribusi untuk Negeri Melalui Peningkatan Kinerja Organisasi. Kegiatan ini diikuti khusus oleh peserta sebanyak 43 fungsional ahli yang mempunyai grade tinggi. Di forum ini, para fungsional ahli menyampaikan beberapa permasalahannya masing-masing dan mencari solusinya. Output yang akan diterima dari FGD ini akan memberikan titik terang terhadap permasalahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Solusi yang tercipta akan diterapkan dalam mengatasi masalah yang ada sehingga pekerjaan selesai dikerjakan dengan baik. Hambatan pekerjaan yang sudah terselesaikan dengan baik akan memberikan efek kepuasan tersendiri karena pekerjaan yang semula mempunyai banyak hambatan terselesaikan dengan baik.

Yang terakhir yakni *Leadership Camp*. Kegiatan ini dilakukan untuk menjalin hubungan yang baik di UP3 (Area) dan membangun kerja sama dari tim. Kegiatan ini dilakukan pada tanggal 29 – 01 Maret 2019 yang diikuti peserta sebanyak 50 karyawan. Kegiatan ini dilakukan untuk memperbaiki komunikasi yang terjalin antara UP3.

Pelatihan-pelatihan tersebut dilakukan untuk menunjang rasa peduli karyawan terhadap karir mereka. Dengan mengikuti program pelatihan yang ada, karyawan secara tidak langsung sudah mempersiapkan karir mereka dengan menambah pengetahuan yang lebih dalam mengenai bidang yang sesuai dengan keahlian yang pada akhirnya akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Subjective Career Success* Melalui *Career Adaptability*

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Subjective Career Success* melalui *Career Adaptability* dalam sumber daya *concern* (kepedulian karir). Hal itu dapat dibuktikan dari *pengujian indirect effect* sebesar 0,220 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,088 dan signifikan ($< 5\%$) sehingga H4 diterima.

Karyawan dapat memanfaatkan sumber daya adaptasi karir untuk menemukan solusi untuk masalah yang terkait dengan transisi pekerjaan atau tugas terkait pekerjaan saat ini dan yang diharapkan (Savickas & Porfeli, 2012). Namun, karyawan ini tidak terlepas dari lingkungan sosial. Mereka mungkin membutuhkan sumber daya tambahan untuk mengelola karir mereka secara efektif. Karyawan dapat menggunakan dukungan sosial kerja sebagai sumber daya untuk menerima informasi dan bantuan tentang kesuksesan karir mereka.

Pada akhirnya, dukungan organisasi yang timbul, dikombinasikan dengan sumber daya adaptasi karir, memungkinkan karyawan untuk merencanakan kemungkinan terkait karir mereka di organisasi saat ini. Karena sumber daya adaptasi karir dipandang sebagai kompetensi pengaturan diri dan psikososial, karyawan tersebut dengan dukungan instrumental dan emosional yang timbul dari rekan kerja dan penyelia mereka dapat fokus pada berbagai strategi yang menghasilkan pencapaian tujuan adaptasi.

Berdasarkan hasil perhitungan kategori skor indikator *Subjective Career Success*, indikator penghasilan, pengembangan diri dan keterampilan baru mempunyai nilai mean tertinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor seperti penghasilan, pengembangan karir dan keterampilan baru yang diberikan karyawan dalam mengembangkan karir sangat diperhatikan demi menciptakan rasa puas dalam diri karyawan.

Penghasilan yang diterima karyawan selama bekerja di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur telah membuat karyawan merasa puas. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena PT. PLN

(Persero) UID Jawa Timur merupakan perusahaan negara yang tentu akan memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan apa yang sudah diatur dalam perundang-undangan. Selain itu, karyawan merasa bahwa penghasilan yang diterima sesuai dengan kerja keras mereka dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Selanjutnya faktor pengembangan diri juga diperhatikan oleh organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan SR, organisasi membuat kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan rasa peduli karyawan terhadap karir mereka sehingga karyawan dapat meraih kesuksesan karir yang diinginkan. Berikut merupakan penjelasan dari SR mengenai hal tersebut.

“Di PLN juga ada kebijakan yang mendukung pengembangan karyawan yaitu kebijakan mengenai pengelolaan karir, pemindahan dan pengembangan pegawai. Kebijakan itu dibuat untuk mendukung kesuksesan karir karyawan. Pengelolaan karir di sini juga mempunyai program tersendiri, namanya *Talent Pool*. *Talent Pool* merupakan program pengembangan karir pegawai. Karyawan di sini peduli dengan kariernya. Setiap tahun, mereka harus memilih diklat apa yang harus diambil. Nah dari situ, sudah mencerminkan bahwa karyawan peduli dengan kariernya dan diharapkan karyawan dapat mencapai kesuksesan karir yang di dapat.”

Pada dasarnya, *Talent Pool* merupakan suatu tahap dalam menemukan karyawan yang berbakat dan memiliki talenta yang baik untuk perusahaan. *Talent Pool* digunakan untuk memfasilitasi pengembangan talenta perusahaan yang berpeluang menjadi pemimpin masa depan sesuai Keputusan Direksi Nomor 1261.K/DIR/2011 Pasal 6 Ayat 1. Berikut merupakan tahapan dalam menjaring talent-talent pada program *Talent Pool*. Tahap pertama yakni pengidentifikasian kandidat. Proses pengidentifikaian ini dilakukan untuk mencari kandidat yang sesuai dengan jabatan strategis di Perseroan.

Selanjutnya yakni Seleksi Talenta. Seleksi ini dilakukan dengan memilah dan mengelompokkan talenta sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Kemudian lanjut ke tahap pengembangan talenta. Program ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan talenta yang sudah terpilih sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Dan tahap terakhir yakni retensi talenta ini dilakukan untuk mengkonfirmasi ulang talenta terpilih agar tetap berkomitmen dan berkinerja sesuai harapan.

Hasil yang dilaporkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan kepuasan karir, sementara itu karyawan dengan peningkatan level dukungan yang berasal dari rekan kerja mereka dan / atau supervisor puas dengan karier mereka di organisasi saat ini.

KESIMPULAN

Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap *Subjective Career Success*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan semakin merasakan kesuksesan karier subjektifnya. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Career Adaptability*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka *Career Adaptability* dari karyawan juga akan meningkat. *Career Adaptability* berpengaruh terhadap *Subjective Career Success*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karyawan dalam kepeduliannya dengan karir masa depan, makakesuksesan karir subjektifdari karyawan juga akan meningkat. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Subjective Career Success* melalui *career adaptability*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, makasemakin tinggi kemampuan adaptasi karyawan dalam kepeduliannya dengan karir masa depan yang pada akhirnya akan meningkatkan kesuksesan karir subjektif karyawan pula.

Penelitian ini bukan tanpa keterbatasan. Penelitian ini hanya meneliti karyawan yang berada di pertengahan karir. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti karyawan pada tahap awal maupun akhir karir mereka. Dalam upaya pengembangan penelitian, peneliti setelah ini diharapkan dapat

meneliti lebih lanjut kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini. Harapan yang untuk penelitian di masa depan dapat dilakukan dengan meneliti variabel lainnya yang mempengaruhi kesuksesan karir subjektif karyawan di PT. PLN (Persero) UID Jawa Timur. Variabel yang mungkin ditambahkan misalnya budaya organisasi atau *leadership quality*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM)* dalam Penelitian Bisnis. (D. Prabantini, Ed.). Yogyakarta: Penrbit Andi.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Alzyoud, A. A. Y. (2017). The Predictors of Career Success. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 22–26.
- Arlinkasari, F., & Akmal, S. Z. (2017). *Relationship between Perceived Competence and Subjective Career Success on Middle Level Career Employees*. *Conference Proceedings*. ResearchGate.
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.005>
- Chong, S., & Leong, F. T. L. (2015). Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management. *Journal of Career Assessment*, (2002), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1069072715621522>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, 71(3), 500–507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, (November 2015). <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Semarang.
- Ghozali, I. (2018). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (2014). Effect Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256352> .
- Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2015). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.012>
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230–237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.002>
- Gunawan, W. (2015). Adaptabilitas karier : strategi menghadapi afta dan memanfaatkan bonus demografi. *Jurnal Noetic Pshycology*, 4, 110–126.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2011). Psychological success : When the career is a calling y Introduction : The Value of a Dual Perspective, 176(December 2003), 155–176.
- Holder, S., & Lannon, A. (2018). Mid-Career Librarians. *Managing the Multigenerational Librarian Workforce*, 49–62. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102072-2.00005-3>
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 509–514. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00063-0)
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.12>
- Karavardar, G. (2014). Career Commitment , Subjective Career Success and Career Satisfaction in the Context of Hazelnut Processing Industry in, 9(6), 98–105. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p98>
- Khan, M. A., & Latif, Y. (2015). How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance ? Mediating Role of Perceived Organizational Support How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance ? Mediating Role of Perceived Organizational Support, (March 2017).
- Kiruja, E., & Mukuru, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and*

- Economics*, 2(4).
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Mohamed, M., Ibrahim, S., & Amari, A. A. (2018). Influence of the Psychological Capital and Perceived Organizational Support on Subjective Career Success: The Mediating Role of Women's Career Adaptability in the Saudi Context. *International Journal of Business and Management*, 13(9), 189–207. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n9p189>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Ocampo, A. C. G., Restubog, S. L. D., Liwag, E., Wang, L., & Petelczyc, C. (2018). My spouse is my strength: Interactive effects of perceived organizational and spousal support in predicting career adaptability and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, #pagerange#. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.001>
- Oplatka, I., Bargal, D., & Inbar, D. (2011). The Process Of Self-Renewal Among Women Headteachers In Mid-Career. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 77–94. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09578230110366900>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Savickas, M. L. (2013). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. (Steven D. Brown & R. W. Lent, Eds.), John Wiley (2nd ed.). Hoboken.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Seema, A. (2018). Perceived organisational support on career success : an employee perspective - an empirical study from an Indian context Perceived organisational support on career success : an employee perspective - an empirical study from an Indian context A . Seema *, (January 2017). <https://doi.org/10.1504/MEJM.2017.10004463>
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.004>
- Shockley, K., Heather, U., Ozgun, B., Laura F., & Timothy, R. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128–153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Sibunruang, H., Garcia, P. R. J. M., & Tolentino, L. R. (2016). Ingratiation as an adapting strategy: Its relationship with career adaptability, career sponsorship, and promotability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.011>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (27th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)* (23rd ed.). Alfabeta.
- Sultana, R., Yousaf, A., Khan, I., & Saeed, A. (2016). Probing the interactive effects of career commitment and emotional intelligence on perceived objective/subjective career success.

- Personnel Review*, 45(4), 724–742.
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0265>
- Tremblay, M., Dahan, J., & Gianecchini, M. (2014). The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization. *Personnel Review*, 43(6), 818–844.
<https://doi.org/10.1108/PR-08-2012-0138>
- Winarno, M. E. (2018). Buku Metodologi Penelitian, (January).
- Yu, C. (2011). Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career, 2011(September), 274–282.
<https://doi.org/10.4236/ib.2011.33036>
- Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 21–30.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.10.002>
- Zacher, H., Ambiel, R. A. M., & Noronha, A. P. P. (2015). Career adaptability and career entrenchment. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 164–173.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.006>
- Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E., & Guan, Y. (2018). Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.003>